



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

ORGANISMO ACADÉMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA

SEDE CENTRAL

Sucre-Bolivia

CURSO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)

“Evaluación de desempeño en 360° para la Dirección Distrital
del Consejo de la Magistratura de Chuquisaca”

Tesis presentada para obtener el
Grado Académico de Magister en
Administración de Empresas

ALUMNA: *Carmen Julia Gantier Pérez*

Sucre-Bolivia
2011



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

ORGANISMO ACADÉMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA

SEDE CENTRAL

Sucre-Bolivia

CURSO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)

“Evaluación de desempeño en 360° para la Dirección Distrital
del Consejo de la Magistratura de Chuquisaca”

Tesis presentada para obtener el
Grado Académico de Magister en
Administración de Empresas

ALUMNA: *Carmen Julia Gantier Pérez*
TUTOR: *MBA. Miguel Ángel Daza Bernal*

Sucre-Bolivia
2011

AGRADECIMIENTOS

A todas aquellas personas que, de una u otra forma, han colaborado en la elaboración del presente trabajo.

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad y a todos los docentes del curso de “Maestría en Administración de Empresas V Versión” por los valiosos conocimientos impartidos.

Un lugar destacado en este apartado de agradecimientos queda para mi familia, en donde mi padres Ronald y Julie, junto con mis hermanos Ronald Joaquín, Jimena, Toño, Ale y mi sobrinita Annie, así como mi cuñado Manuel, han sido la fuerza que me ha permitido seguir en aquellos momentos más grises.

DEDICATORIA

*“A Dios, por estar siempre a mi lado en cada paso que doy
y ser la luz que me guía en momentos
de brumosa oscuridad” .✿’*

RESUMEN

La necesidad de inventar nuevas herramientas al servicio de una reforma de las instituciones ha estado más que presente en distintas propuestas o desafíos, sugiriendo la aplicación de modelos basados en competencias logrando evaluaciones integrales, como la creación de espacios de diálogos entre actores involucrados en la evaluación, la participación de los ciudadanos en las distintas etapas del proceso, el uso adaptado y pertinente de los resultados de la evaluación, la independencia progresiva con relación a las agencias internacionales, los gobiernos y de manera general de las instituciones que piden una evaluación.

Hasta la gestión 2009 la evaluación del desempeño de los funcionarios de carrera de todas las Direcciones Distritales dependientes del Consejo de la Magistratura, se realizaba en forma periódica y obligatoria, donde participaba todo el personal ejecutivo. El método empleado era la *evaluación por objetivos* donde participan los empleados y su inmediato superior con la supervisión del jefe de unidad respectivo, esta evaluación se suspendió por orden del pleno del Consejo de la Judicatura a razón del actual proceso de transformación que vive el Órgano Judicial, hasta la conclusión de este periodo transitorio en el cual se ajusten, adapten y elaboren todos los reglamentos, normas, sistemas y subsistemas al marco de la nueva ley del órgano judicial.

Entre los aspectos de mayor relevancia en cuanto a las falencias de dicha evaluación están; criterios poco claros, sesgos por parte del evaluador y falta de retroalimentación del proceso, es así que para lograr un cambio que genere una significativa diferencia, sustentada en resultados integrales a nivel de retroalimentación, es necesario modificar el modelo actual de evaluación de desempeño en vigencia de la Distrital de Chuquisaca por un modelo que conlleve un verdadero reto para la unidad de recursos humanos, administrando no solo las operaciones sino las competencias; “El Talento Humano”, cambiando su rol operativo a través de la gestión de capital humano y llevándolo hacia un rendimiento centrado en orden de importancia y resultados en el compromiso.

La evaluación de 360°, también conocida como *360° feedback*, es un esquema quizá más sofisticado que los tradicionales y permite que la persona sea evaluada por su

entorno: jefes, pares y subordinados. La propuesta muestra de manera clara y sencilla un grupo de personas valorando a otra por medio de una serie de factores predefinidos, comportamientos de la persona observables en el desarrollo diario de su práctica profesional.

La prueba piloto aplicada a un puesto específico dentro de la unidad administrativa financiera valida el formulario y pautas fijadas para la evaluación de la propuesta.

La aplicación del nuevo proceso se desarrollará a través del Programa de Evaluación, el cual permitirá recabar toda la información necesaria para establecer el nivel de desempeño de las instancias a evaluar.

Procesada la información, se elabora un informe consolidado completa al Jefe de Recursos Humanos, quien con visto del director distrital remite a la gerencia de recursos humanos y pleno del Consejo de la Judicatura por conducto regular, procediendo el profesional en evaluación, desempeño y capacitación a hacer entrega del original a cada funcionario, archivando de manera totalmente confidencial una copia en los expedientes del desempeño, bajo custodia a su cargo.

La retroalimentación del proceso debe iniciar posterior a la devolución de resultados, a través de un esquema focalizado persona-persona mediante una adecuada comunicación en una reunión grupal (workshop) compartiendo criterios.

Los cambios a efectuar deben incorporar los respectivos procedimientos operativos, de forma que las instancias responsables de ejecutar el proceso dispongan de las herramientas necesarias para su cumplimiento y aplicación.

El plan de acción propuesto permitirá que el empleado evaluado tenga un mejor desenvolvimiento laboral y se relacione adecuadamente con las personas que tiene a su cargo, incidiendo positivamente en el desempeño laboral de su sección.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

	ÍNDICE
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.3. JUSTIFICACIÓN	8
1.3.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN	8
1.3.2. SITUACIÓN PROYECTIVA APLICANDO EL 360° DEGREE	9
1.3.3. JUSTIFICACIÓN TÉCNICA APLICADA	10
1.4. OBJETIVOS	11
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	11
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.5. METODOLOGÍA	12
1.5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	12
1.5.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.5.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.5.3.1. Métodos	13
1.5.3.2. Técnicas de Investigación	14
1.5.3.3. Diseño Muestral	15
1.5.3.3.1. Definición de la Población	15

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	17
2.1.1	EL DESAFÍO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	18
2.1.1.1	Capacitación y Desarrollo	18
2.1.1.2	Desarrollo Profesional	19
2.1.1.2.1	Desarrollo Profesional alentado por el Departamento de personal	19
2.1.1.3	Evaluar y mejorar el desempeño	20
2.1.1.4	Administración de la compensación	21
2.1.1.4.1	Objetivos de la administración de las compensaciones	22
2.1.1.5	Seguridad e higiene	22
2.1.1.5.1	Higiene en el trabajo	22
2.1.1.5.2	Condiciones ambientales de trabajo	23
2.1.1.5.3	Seguridad en el trabajo	23
2.1.1.6	Derecho y disciplina laborales	23
2.1.1.7	Creación de sistemas de trabajo de alto desempeño	25
2.2	MOTIVACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	25
2.2.1	MOTIVACIÓN	25

2.2.1.1	Intento de definición	26
2.2.1.2	Dimensiones de la motivación	27
2.2.1.3	La complejidad de la motivación	27
2.2.1.4	El ciclo motivacional	28
2.2.1.5	Motivación, satisfacción y rendimiento	30
2.2.2	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	31
2.2.2.1	El Individuo	31
2.2.2.1.1	Características Biográficas	31
2.2.2.1.2	Habilidad	34
2.2.2.1.3	Personalidad	34
2.2.2.1.4	Aprendizaje	35
2.2.2.2	El Grupo	35
2.2.2.2.1	Trabajo en equipo	36
2.2.2.2.2	Comunicación	36
2.2.2.2.3	Liderazgo	37
2.2.2.2.4	Poder y Comportamiento Político	38
2.2.2.3	Estructura Organizativa	38
2.2.2.3.1	Políticas y prácticas de recursos humanos	39
2.2.2.3.2	Cultura Organizacional	40
2.2.2.3.3	Cambio Organizacional	41

2.3	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	42
2.3.1	RELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA Y EL DESEMPEÑO	43
2.3.2	MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	45
2.3.2.1	Métodos basados en características	46
2.3.2.2	Métodos basados en el comportamiento	46
2.3.2.3	Métodos basados en resultados	46
2.3.2.4	Otros Métodos	47
2.3.3	PASOS DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	48
2.4	DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	49
2.4.1	¿CÓMO DEFINIR UNA COMPETENCIA?	49
2.4.2	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	50
2.4.2.1	Las competencias y la inteligencia emocional	54
2.4.2.2	Pasos necesarios para ejecutar un sistema de gestión por competencias	55
2.4.2.3	Como definir criterios efectivos de competencias	55
2.4.2.4	Evaluar el desempeño en un esquema de competencias	56
2.5	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360°	57
2.5.1	QUIENES PARTICIPAN COMO EVALUADORES	59
2.5.2	LAS CLAVES PARA EL ÉXITO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360°	60

2.5.3	INTEGRACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE 360° A LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS	62
2.5.4	QUIÉN Y CÓMO PROCESA LAS EVALUACIONES	63
2.5.5	PROBLEMAS MÁS COMUNES Y CÓMO SOLUCIONARLOS	64
2.5.6	LOS INFORMES QUE DEBEN PRESENTARSE	64

CAPITULO III

MARCO CONTEXTUAL

3.1	DEL CONSEJO DE LA MAGISTRATURA DE BOLIVA	65
3.1.1	MISIÓN	65
3.1.2	VISIÓN	66
3.1.3	HISTORIA	66
3.1.4	GESTIÓN TRANSITORIA	67
3.1.5	LEY DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA	67
3.1.5.1	Atribuciones en materia de recursos humanos	67
3.1.5.2	Atribuciones en materia disciplinaria y de control	68
3.1.5.3	Estructura, Funciones y Organigrama	68
3.2	LEY DEL ORGANO JUDICIAL	71
3.2.1	DEL OBJETO, NATURALEZA Y PRINCIPIOS DE LA LOJ	72
3.2.2	DE LAS ATRIBUCIONES EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS	73

3.2.3	DE LAS DISPOSICIONES TRANSITORIAS	74
3.3	DIRECCIÓN DISTRITAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE CHUQUISACA	75
3.3.1	Estructura Orgánica – organigrama	76
3.3.2	Plan estratégico institucional	76
3.3.3	Unidad de Recursos Humanos y Evaluación de Desempeño	77
3.3.3.1	Unidad de Recursos Humanos	77
3.3.3.2	Profesional en Evaluación y Capacitación	79

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO

4.1	ANÁLISIS EXTERNO (PEST)	81
4.1.1	Análisis Político	81
4.1.2	Análisis Económico	83
4.1.3	Análisis Social	87
4.1.4	Análisis Tecnológico	91
4.1.5	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	92
4.2	ANÁLISIS INTERNO (FD)	96
4.2.1	Desarrollo de la información interna	96

4.2.1.1 Resultados de las evaluaciones de los periodos	
2007, 2008 y 2009	96
4.2.1.1.1 Instancias responsables del proceso de evaluación	
del desempeño	96
4.2.1.1.2 Instancias sujetas de evaluación	97
4.2.1.1.3 Criterios de evaluación empleados	98
4.2.1.1.4 Última evaluación realizada	99
4.2.1.2 Entrevistas a encargados de la evaluación	100
4.2.1.3 Resultados del censo elaborado al personal de la Institución	107
4.2.2 Análisis de las Fortalezas	121
4.2.3 Análisis de las Debilidades	122
4.2.4 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	124
4.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN (FAVOD)	126
4.3.1 Análisis FAVOD	127

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE EVALUACIÓN	131
5.2 SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360º PROPUESTO	132
5.2.1 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN PROPUESTO	132
5.2.2 USOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN PROPUESTO	133

5.2.3	ÁREAS QUE INTERVIENEN EN LA EVALUACIÓN	133
5.2.4	RESPONSABLES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	134
5.2.5	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROPUESTO	135
5.2.5.1	Selección de Competencias de Evaluación	135
5.2.5.1.1	Validación de Competencias Identificadas	137
5.2.5.1.2	Competencias Elegidas para la Evaluación	138
5.2.5.2	Nivel de Desempeño Evaluado	139
5.2.5.3	Formulario de Evaluación Diseñado	140
5.2.5.4	Desarrollo del Proceso de Evaluación	141
5.2.5.5	Acciones Administrativas Posteriores al Proceso de Evaluación	143
5.2.5.6	Retroalimentación del proceso de evaluación	144
5.3	PRUEBA PILOTO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	145
5.4	PRESUPUESTO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	161

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	CONCLUSIONES	162
6.2	RECOMENDACIONES	163

INDICE DE GRÁFICOS:

1-A	Las condiciones de una práctica de evaluación pertinente	4
1-B	Capacitación y desarrollo: Preparación Continua	18
2-B	Ciclo motivacional	29
3-B	Relación entre la estrategia y el desempeño	43
4-B	Evaluación de desempeño como subsistema para la dirección estratégica de los recursos humanos	44
5-B	¿Para qué sirve la evaluación de desempeño?	45
6-B	Tres aspectos clave para el éxito de una aplicación de evaluación de desempeño	49
7-B	Modelo del ICEBERG	50
8-B	Clasificación de competencias según su dificultad de detección	51
9-B	Criterios efectivos para definir competencias	56
10-B	Evaluación de Desempeño por Competencias	57
11-B	360 Feedback o evaluación 360 tradicional	59
12-B	Las relaciones entre el evaluado y sus evaluadores en un esquema de 360°	61
13-B	Integración de la evaluación de 360° a la estrategia de recursos humanos	62
1-C	Organigrama del Consejo de la Judicatura de Bolivia	71
2-C	Organigrama de la Dirección Distrital del Consejo de la Judicatura de Chuquisaca	76
1-D	Variación del producto interno bruto total (2004-2009)	84
2-D	Variación del producto interno bruto total, desempleo urbano abierto y tasa de desocupación	85

3-D	Percepción de la magnitud de la crisis económica	86
4-D	¿Se considera perteneciente a alguno de los siguientes pueblos indígenas u originarios?	88
5-D	Identificación étnica en Bolivia: Se considera una persona...	88
6-D	Tendencias en la identificación étnica en Bolivia, 1998-2010	89
7-D	Dependencia orgánica de la unidad de evaluación, desempeño y capacitación de la Dirección Distrital del Consejo de la Judicatura de Chuquisaca	97
8-D	Proceso de evaluación del desempeño aplicado en la Dirección Distrital del Consejo de la Judicatura de Chuquisaca	98
9-D	Presentación final del cuadro centralizador de la evaluación	101
10-D	Tendencias en las evaluaciones de los periodos 2007, 2008 y 2009	107
1-E	Instancias de evaluación al interior del Consejo de la Judicatura	134
2-E	Sub Unidad de Tesorería	145
3-E	Evaluación del inmediato superior	150
4-E	Evaluación del colega	151
5-E	Evaluación del subalterno	152
6-E	Comparación de calificaciones, incluida la valoración del evaluado	153
7-E	Comparación de calificaciones, sin la valoración del evaluado	153
8-E	Promedio de Competencias	158
9-E	Puntuaciones Altas	159
10-E	Puntuaciones Bajas	159
 INDICE DE CUADROS:		
1 -1	Diseño de la investigación	13
1 -2	Población objetivo del estudio	16

2-1	Comparación de los distintos métodos de evaluación de desempeño	47
2-2	Otros métodos de evaluación de desempeño	47
4-1	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	93
4-2	Grados de calificación del desempeño	102
4-3	Capacitaciones generales 2007	103
4-4	Capacitaciones generales 2008	104
4-5	Capacitaciones generales 2009	105
4-6	Frecuencias de calificación	106
4-7	Satisfacción con la trayectoria en la institución	108
4-8	Orgullo de pertenecer a la institución	109
4-9	Sentimiento de integración con la institución	110
4-10	Percepción sobre el aporte que realiza a la institución	111
4-11	Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la institución	111
4-12	Comodidad en el puesto de trabajo	112
4-13	Acceso a equipamiento tecnológico	113
4-14	Higiene de las instalaciones sanitarias	114
4-15	Dotación de material de escritorio	115
4-16	Percepción sobre la utilidad de la evaluación que se aplica en la institución	116
4-17	Existencia de influencias o sesgos personales por parte de los evaluadores	117
4-18	Aporte del proceso de evaluación de desempeño en el clima laboral y la cultura organizacional en la institución	118
4-19	Percepción sobre el reflejo del desempeño laboral en las carpetas personales	119

4-20	Nivel de importancia respecto al aprovechamiento y desarrollo del talento humano	120
4-21	Nivel de aceptación para la implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias en 360°	121
4-22	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	125
4-23	Matriz FODA	126
4-24	Matriz FAVOD	128
5-1	Identificación de competencias a través de la misión institucional	135
5-2	Identificación de competencias a través de la visión institucional	136
5-3	Comparación de competencias identificadas	137
5-4	Competencias elegidas para la evaluación	138
5-5	Categorías de desempeño del sistema de evaluación propuesto	139
5-6	Formulario de Evaluación Propuesto	140
5-7	Informe de Evaluación	142
5-8	Opinión del inmediato superior respecto al evaluado	146
5-9	Formulación de evaluación del inmediato superior	146
5-10	Opinión del evaluado respecto a sí mismo	147
5-11	Formulario de autoevaluación del funcionario evaluado	147
5-12	Opinión del colega respecto al evaluado	148
5-13	Formulario de evaluación del colega	148
5-14	Opinión del subalterno respecto al evaluado	149
5-15	Formulario de evaluación del subalterno	149
5-16	Niveles de desempeño	155
5-17	Valoración de los resultados	156
5-18	Valoración promedio de los resultados	157
5-19	Áreas de fortaleza identificadas	160

5-20	Áreas de mejora identificadas	160
5-21	Plan de Acción	161
5-22	Presupuesto de implementación del proceso de evaluación propuesto	162

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

El capital humano ha sobrepasado al capital financiero y al capital tecnológico como la primera fuente de ventaja competitiva". Lynda Gratton (London Business School)

1.1. ANTECEDENTES

TIPO DE EVALUACIONES DE PERSONAL

Las evaluaciones clásicas o comunes, generalmente verticales en la administración actual de los recursos humanos, o resultan insuficientes, o no responden en absoluto a los objetivo de crecimiento, desarrollo y adecuación permanentes de las instituciones o empresas.

La evaluación de las instituciones públicas es una práctica que busca hacer seguimiento al funcionamiento de las instituciones públicas. Dicha evaluación solía limitarse únicamente a la recolección, análisis y clasificación de la información sobre el desempeño de la institución o de sus funcionarios, actualmente, tanto las entidades públicas como privadas en el mundo, procuran que los resultados de la evaluación tengan incidencia tanto en su organización como en los clientes/beneficiarios llevando a una mejora en la gestión y en el funcionamiento de las mismas. La evaluación de las instituciones públicas puede provenir de la ciudadanía, de organizaciones que la representan, de otras instituciones del Estado, pero también de otros sectores o actores como son los gestores internacionales, ya sean organizaciones multilaterales, organizaciones internacionales o agencias gubernamentales cuya presencia pesa en el mundo marcado por la globalización.

No obstante, se puede observar que si bien los gestores comparten fines que en esencia buscan incidir en las instituciones estatales de diversas formas, las metodologías que se utilizan para desarrollar las evaluaciones presentan diferencias.

De esta forma, los actores internacionales realizan evaluaciones de carácter cualitativo y cuantitativo, mientras que el Estado y la sociedad civil se inclinan por un único tipo de evaluación. El primero se inclina por las cuantitativas, mientras que las que lleva a cabo la sociedad civil tienen un alto componente cualitativo. Esto podría explicarse a partir de la incidencia e impacto que busca cada gestor con los resultados que obtiene de las evaluaciones y ahí nos viene el surgimiento de algunas cuestiones de si ¿Prefiere el Estado información cuantitativa para mostrar a la ciudadanía cifras que demuestren el aumento de los servicios que provee, contrario a la sociedad civil y a algunas experiencias del sector internacional que pretenden mostrar si las cifras del Estado benefician efectivamente al mayor número de ciudadanos o a los más necesitados?

Uno de los mejores casos en América Latina es el caso de Colombia donde los actores evalúan, entre otros factores, el desempeño institucional, el ambiente de trabajo de los funcionarios, el cumplimiento de políticas públicas y la corrupción en las entidades públicas.

La evaluación de las instituciones públicas en Colombia no se realiza de manera aislada, existe interacción inter-actores, intra-actores y entre iniciativas de un mismo actor con incidencia sobre los resultados de la evaluación. Mediante diversas metodologías se evalúan factores como desempeño institucional, ambiente de trabajo de los funcionarios, cumplimiento de políticas públicas, corrupción, entre otros.

Sin embargo y pese a este importante adelanto, se pudo concluir que los espacios compartidos por los tres actores aún se limitan a la consecución de información o a la presentación de los resultados. Por lo tanto no se pueden considerar como espacios productivos en los cuales se desarrollara un trabajo conjunto dándose un tiempo prudente por encontrarse en pleno proceso de florecimiento.

Es cierto que las malas prácticas y el desprestigio de las instituciones públicas motivan a que la sociedad civil exija la creación y desarrollo de evaluaciones integrales, no solo con la finalidad de localizar aquellas conductas irregulares en el campo laboral y ejercicio profesional público, sino para generar gestiones de real desarrollo en las

competencias del personal en pos de una mejora radical en la calidad de los servicios públicos.

Por tanto los gestores de la evaluación de las instituciones públicas desde el Estado tienen el reto de continuar desarrollando iniciativas de evaluación así como reflexionar acerca de la pertinencia de evaluar o no conjuntamente con los gestores internacional y la sociedad civil y para los estudiosos del tema de la gobernanza, profundizar en las prácticas de evaluación institucional que se están desarrollando en diferentes países vecinos de Latino América, como es el caso de Colombia desde el Estado para entender mejor sus alcances, sus limitaciones y sobre todo sus aportes para fortalecer la institucionalidad y la democracia.

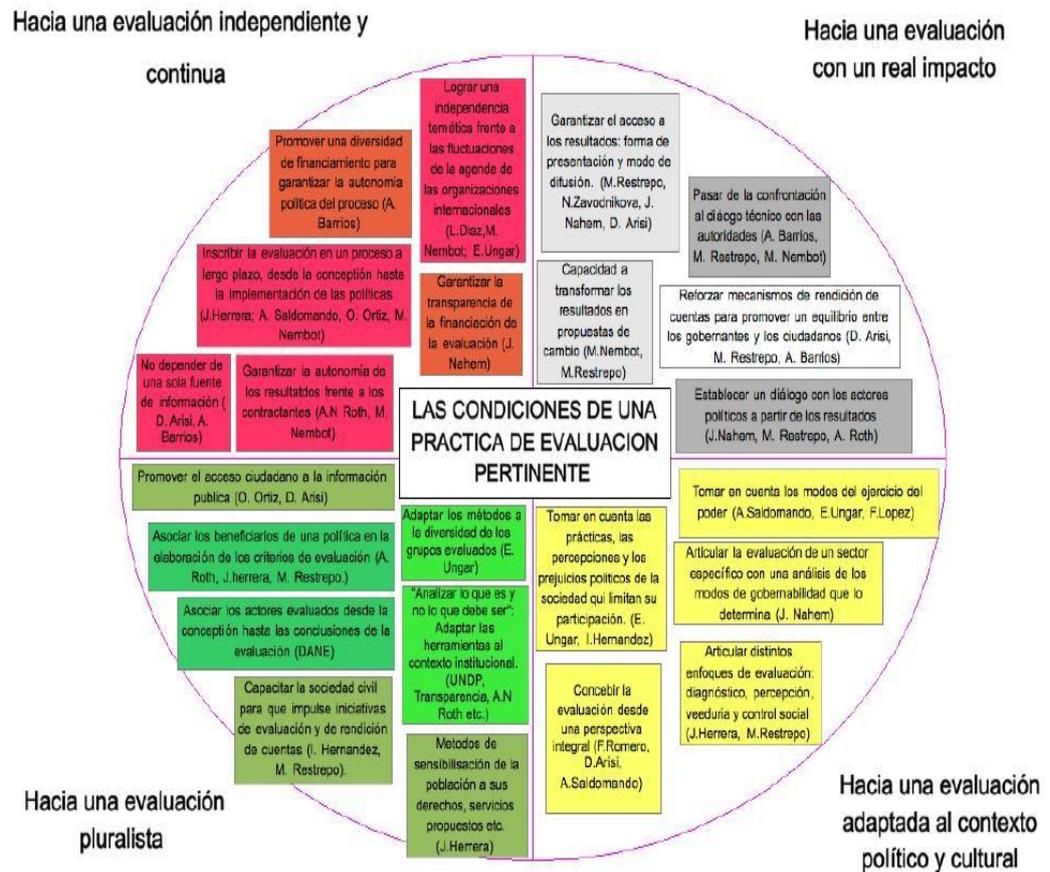
En el Seminario Internacional llevado a cabo por el Congreso Visible del Departamento de Ciencia Política de la Universidad de los Andes en Bogotá, Colombia en noviembre de 2008, se llevó a cabo la Evaluación de las Instituciones Públicas en América Latina se intercambiaron ideas y posiciones sobre tres temáticas en particular, las motivaciones y la pertinencia de la evaluación de las instituciones públicas; los métodos utilizados por la sociedad civil en la evaluación de las instituciones públicas; los espacios de interacción entre distintos actores en el marco de las prácticas de evaluación de las instituciones públicas.

Durante el seminario, el equipo de relatores identificó, a partir de las ponencias y de los debates, los principales desafíos de la práctica de la evaluación de las instituciones públicas en América Latina. Presentados en la forma de un mapa son cuatro:

1. Hacia una evaluación pluralista
2. Hacia una evaluación independiente y continua
3. Hacia una evaluación con un real impacto sobre los poderes públicos
4. Hacia una evaluación adaptada al contexto político y cultural

GRAFICO 1 - A

LAS CONDICIONES DE UNA PRÁCTICA DE EVALUACIÓN PERTINENTE



*Fuente: Evaluación de las instituciones públicas en América Latina
12 y 13 de noviembre del 2008, Universidad de Los Andes, Bogotá, Colombia*

Bien sean organizaciones internacionales, representantes de organizaciones ciudadanas o funcionarios, bien sean ecuatorianos, colombianos o peruanos los practicantes de la evaluación concuerdan en cuanto a los defectos y límites de los modos de evaluación existentes en América Latina. La necesidad de inventar nuevas herramientas al servicio de una reforma de las instituciones ha estado más que presente en distintas propuestas o desafíos, sugiriendo la aplicación de modelos basados en competencias logrando evaluaciones integrales, como la creación de espacios de diálogos entre actores involucrados en la evaluación, la participación de los ciudadanos en las distintas etapas del proceso, el uso adaptado y pertinente de los

resultados de la evaluación, la independencia progresiva con relación a las agencias internacionales, los gobiernos y de manera general de las instituciones que piden una evaluación.

Así lograr satisfacer en cuanto a los métodos de evaluación propuestos por la sociedad civil o las encuestas sobre la percepción de las instituciones por parte de la población, constituyen sin lugar a duda nuevos elementos hacia la realización de evaluaciones enfocadas sobre las realidades culturales, sociales y políticos de un país.

Finalmente, cabe recalcar que todo proceso de implementación de sistema de evaluaciones constituye una serie de etapas dentro de un proceso a más largo plazo sobre la definición de las condiciones de una evaluación pertinente, eficaz y efectiva de las instituciones públicas.¹

El actual Consejo de la Judicatura de Bolivia es el órgano Administrativo y Disciplinario del Poder Judicial de Bolivia. Forma parte del proceso de modernización del Sistema Judicial en el país implementado por reformas constitucionales que datan del año 1994, incorporando por primera vez tanto el Tribunal Constitucional como el Consejo de la Judicatura.

El 23 de junio de 2010 se firma la nueva Ley 025 de Organización Judicial (LOJ) bajo la cual se enmarcan las actuaciones de los cinco órganos del Poder Judicial, estableciéndose un proceso de transición en la misma de un máximo de dos (2) años para que los distintos códigos que rigen la administración de justicia sean modificados para adecuarse a esta Ley y sean aprobados por la Asamblea Legislativa Plurinacional.

Actualmente hasta la conclusión de los nuevos proyectos de reglamentación en las diversas unidades administrativas siguen en vigencia los antiguos reglamentos y manuales como el sistema de selección de personal.

Por ello es que se considera, se tiene con estos cambios la oportunidad de que el

¹ Universidad de los Andes, Evaluación de las instituciones públicas en América Latina. Seminario Internacional, Documento de Síntesis, noviembre 2008, Bogotá, Departamento de Ciencia Política Universidad de los Andes, 2008.

producto del estudio de tema de tesis constituya una herramienta nueva de retroalimentación para brindar, en el caso concreto, a la futura Dirección Distrital del Consejo de la Magistratura de Chuquisaca una perspectiva del desempeño de su personal administrativo, adecuada a las necesidades actuales, pero aún más a las futuras. Visión ésta que solo es posible si se recoge la información por competencias desde los diversos niveles de responsabilidades funcionarias, de manera cruzada, transversal y extrapolada. O sea, una evaluación de desempeño en 360°.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Consejo de la Judicatura en etapa de transición, tiene actualmente el manual de evaluación de Desempeño para Funcionarios Jurisdiccionales y Administrativos cuenta también con un Manual de Promoción, Cesación y Transferencia de Recursos Humanos que está estrechamente ligado con la evaluación de desempeño, herramientas que parten a través de los subsistemas que derivan del actual sistema de selección de personal.

En la actualidad la evaluación del desempeño de los funcionarios de carrera de todas las Direcciones Distritales dependientes del Consejo de la Magistratura, se realiza en forma periódica y obligatoria, donde participa todo el personal ejecutivo, vale decir, desde el Director Distrital en cada Departamento, Jefes de Unidad, Personal de apoyo etc. El mismo se basa en el POAI (Plan Operativo Anual Individual) que los funcionarios de cada puesto presentan anualmente y paralelamente en base a factores personales de cada individuo. El método empleado es la *evaluación por objetivos* donde participan los empleados y su inmediato superior con la supervisión del jefe de unidad respectivo. La técnica específica para este método se adecua a la "Evaluación Participativa por Objetivos", en que resurge la vieja administración por objetivos (APO), actualmente la EPPO, según estadísticas mundiales de la "OMT" en gran parte de las organizaciones, no siendo una excepción las estatales, contiene un alto nivel de susceptibilidad entre los evaluados, por involucrar precisamente tanto al inmediato superior (así no exista relación de dependencia lineal), el jefe de unidad (con quien existe una dependencia lineal más no funcional) y el mismo evaluado que en la mayoría de los casos es quien mantiene una postura de defensa frente a su inmediato

superior (peldaño que en futuro desea escalar) y jefe de unidad que tiene por primera fuente de recomendación al personal con dependientes funcionales, es por tanto que a modo de ser democrática, participativa, envolvente y motivadora; la EPPO aplicada en el Consejo de la Magistratura logra todo lo contrario. A continuación los aspectos de mayor relevancia en cuanto a las falencias de la EPPO:

- **Responsabilidades y estándares (criterios) pocos claros**, que generan susceptibilidades entre los evaluados quienes se ven sometidos a una evaluación poco objetiva, fiable; carente de discriminación, practicidad y sujeta a la discrecionalidad de los superiores, de acuerdo con sus personalísimos criterios, lo que al parecer contribuye, más que nada, a “enrarecer” el ambiente laboral.

- **Sesgos por parte del evaluador**, en la evaluación por objetivos se detectaron diversos sesgos que clasificamos en los seis más destacados:

1. Prejuicios personales
2. Influencias de los acontecimientos recientes.
3. Efecto de halo y horn (generalizar por rasgos relevantes)
4. Benevolencia o severidad en las calificaciones, ya sea para aparentar rectitud o por mantener contento a los dependientes.
5. Efecto de contagio (influencia de evaluaciones pasadas en el presente)
6. Error a la tendencia central (al evaluar tanto las funciones como la eficiencia)

- **El proceso concluye cuando se presentan los resultados**, quedando todo en una serie de papeles que terminan en largos informes y propuestas de las unidades de recursos humanos archivadas a falta de una puesta en marcha con acciones por parte de las autoridades competentes, los resultados:

1. Capacitaciones de reforzamiento, talleres propuestos y cursos de capacitación incompletos y deficientes por falta de resultados objetivos dentro de las evaluaciones y desinterés en la priorización del tema por parte de las autoridades que fomenten el buen desarrollo del desempeño laboral.
2. Carencia del respectivo y necesario seguimiento, continuidad y sistematicidad a las evaluaciones.

3. Un factor humano desinformado de lo que ocurre con el proceso y sobre todo sin ningún resultado visible.
4. La evaluación por objetivos concluye en largos informes subjetivos y poco relevantes dificultando la interpretación de la retroalimentación, necesaria para la preparación de los Planes Individuales de Desarrollo.

En consecuencia se plantea el siguiente **problema de investigación**:

“¿De qué modo se puede aplicar de manera efectiva el 360º degree para que genere una retroalimentación (feedback) integral para el personal de la Dirección Distrital del Consejo de la Magistratura de Chuquisaca?”

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN

Actualmente el personal administrativo de la Dirección Distrital de Chuquisaca se divide en Representación Distrital de la Corte Superior y Derechos Reales quienes en total conforman un grupo de 52 funcionarios sujetos al actual Sistema de selección de personal que conlleva los Sub-sistemas de Ingreso, Evaluación y permanencia, capacitación y formación en actual periodo de etapa transitoria, el sistema de evaluación del desempeño en vigencia está basado en un modelo vertical y por objetivos, siendo su proceso de evaluación determinado por un ciclo de tres fases: 1) La definición de funciones y criterios; 2) La evaluación preliminar y 3) La evaluación final. Cada una de estas fases trabaja en función tanto al POAI (Plan Operativo Anual Individual) como a las atribuciones propiamente del cargo referentes a las tareas y deberes que se encuentran definidas en el Manual de Descripción de cargos.

Este sistema en su totalidad se encuentra diseñado bajo un modelo por objetivos no definido, por la finalidad que persigue su diseño se intentó un estándar participativo con resultados adversos en su aplicación, por la notoriedad en los índices de subjetividad al momento de interpretar la información y susceptibilidad por parte de los evaluados, el sistema carece de una estructura sólida que colabore al desarrollo de

competitividad laboral y motivación para el buen desempeño de las labores en la organización. Todo ello debido al error en la tendencia central de los evaluadores al evaluar la eficiencia basados solo en objetivos fijos y tareas recurrentes, dimitiendo los logros y el talento humano.

Por otro lado el sistema obtiene observaciones indirectas del desempeño, al estar privada de una interpolación de datos, necesaria para eliminar errores de tendencia, simplemente genera un reporte de percepciones sujetas al buen escrutinio de los evaluadores a cargo, quienes reciben capacitación solo del uso del manual de evaluación, sin una preparación sobre los aspectos psicológicos necesarios al momento de evaluar al funcionario como tal y su papel en el equipo de trabajo para el cual juega un determinado rol con una competencia dada. Por el tipo de evaluación vertical que implica el sistema se producen sesgos supeditando al jefe de cada área a cambiar su papel de líder de grupo por el de investigador, lo cual resulta un arma de doble filo en el desempeño ya que opuesto a la motivación, necesaria para un buen desempeño y clima laboral, muchas veces se generan desconfianzas, susceptibilidades y hasta deslealtad asumida como refrenda.

En conclusión, la adaptación del actual sistema de evaluación en base a un x modelo por objetivos asumida por la Distrital para la evaluación de desempeño, genera débil o nula retroalimentación dejando infundada su aplicación e injustificada la inversión del uso de recursos económicos, humanos, tecnológicos y de tiempo.

1.3.2. SITUACIÓN PROYECTIVA APLICANDO EL 360° DEGREE

Para lograr un cambio que genere una significativa diferencia, sustentada en resultados integrales a nivel de retroalimentación, es necesario modificar el modelo actual de evaluación de desempeño en vigencia de la Distrital de Chuquisaca por un modelo que conlleve un verdadero reto para la unidad de recursos humanos, administrando no solo las operaciones sino las competencias; “El Talento Humano”, cambiando su rol operativo a través de la gestión de capital humano y llevándolo hacia un rendimiento centrado en orden de importancia y resultados en el compromiso.

La medida en la que el feedback contribuya a la realización de la estrategia del órgano

administrativo, fortaleciendo su cultura y eficacia, dependerá de la amplitud y la profundidad con la que se aproveche la implementación de esta herramienta ya que con ella se puede conseguir mucho más allá de la evaluación, entrevista y plan de desarrollo profesional, tomando en cuenta que la implicación de los propios evaluados y los numerosos dadores de feedback en la preparación y explicación del proceso puede servir como motor de un cambio cultural profundo. La aplicación de esta herramienta servirá para explicar y hacer sentir a los empleados cuáles son los objetivos y la estrategia de la institución, haciéndoles ver y realmente entender cuál es su propio papel en su realización.

El 360 degree alineara el desarrollo de las personas con los valores y objetivos estratégicos de la organización; facilitando la mejora de la performance y desarrollo individual; brindando indicadores de desempeño que reflejen las competencias críticas; y provean feedback de alta calidad y validez al recolectar información de múltiples fuentes, sin embargo su mayor valor residirá en cómo se la use y de las posibilidades que genere a partir de su adecuada implementación, como utilizar la información de los resultados del Feedback 360° para diseñar los planes de carrera por ejemplo.

1.3.3. JUSTIFICACIÓN TÉCNICA APLICADA

Académicamente el aporte del trabajo es valioso desde el punto de vista de los instrumentos y teorías de análisis a utilizarse para la construcción de la herramienta, materias apreciables, por la absorción de los conocimientos adquiridos en el MBA, en todo el desarrollo de la presente propuesta teniendo como base la gerencia en recursos humanos y adentrándonos a lo que es la gestión de competencias y talento humano propiamente dichos.

En el proceso se aplicarán técnicas de evaluación, de una correcta dirección estratégica de los recursos humanos, que ayuden a determinar las contingencias dadas en el entorno laboral, es decir, entre las condiciones del ambiente y su parte tecnológica que permita un diagnostico situacional concreto, práctico y comprensible que brinde, a su vez, un marco de referencia amplio y completo.

Con el panorama amplio, se aplicarán herramientas basadas en el modelo por

competencias 360 propuesto por la autora Martha Alicia Alles que plantea un proceso claro y sencillo para la elaboración del 360 degree.

Finalmente una prueba piloto dará los elementos para la validación de la propuesta a través del análisis de resultados psico-técnicos de los funcionarios en determinada unidad modelo.

La característica especial de la investigación es la implementación de una herramienta que genere la posibilidad de crear un Plan de Desarrollo tanto para el evaluado como su equipo de trabajo, cual hace del feedback en 360° un sistema extraordinariamente útil, como arma para el desarrollo de la institución.

Estos programas adicionales derivados del 360°, ayudarán a los funcionarios a analizar la retroalimentación que le fue dada y las calificaciones asignadas, ya sea para efectuar un análisis de los puntos que obtuvieron las más altas calificaciones , para calificarlos como una fortaleza, o analizar aquellos puntos que recibieron las más bajas calificaciones como áreas de desarrollo potencial.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

“Diseñar una herramienta de evaluación en 360°, que sirva para generar una eficiente retroalimentación (feedback)”

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional del actual sistema de evaluación del personal de la Dirección Distrital del Consejo de la Magistratura de Chuquisaca.
- Analizar e interpretar los resultados obtenidos del personal de la Dirección Distrital del Consejo de la Magistratura de Chuquisaca.

- Elaborar la propuesta de la herramienta de aplicación del 360º.
- Realizar la implementación de una prueba piloto.
- Realizar el ajuste y validación del modelo de evaluación de 360 degree.

1.5. METODOLOGÍA

1.5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el presente estudio se asumió el método descriptivo. Esta posición es asumida en función a que el trabajo requiere de diagnosticar inicialmente el actual modelo de evaluación existente en la entidad objeto de análisis y posteriormente desarrollar una nueva herramienta de aplicación que permita optimizar dicho proceso evaluativo.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Los estudios descriptivos miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. El método descriptivo describe situaciones o eventos, en el sentido de cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno.²

1.5.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación corresponde sobre todo a alcanzar los objetivos específicos y a responder las preguntas de investigación planteadas, dicho proceso es explicado de mejor manera en el siguiente cuadro:

² Hernández, Fernández y Baptista, *Metodología De La Investigación*, México, MacGraw Hill, 1998.

CUADRO N° 1-1
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO	SOLUCIÓN	HERRAMIENTAS	COMPONENTES METODOLÓGICOS
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	Análisis del Entorno de la Organización.	Desarrollo de un análisis PEST, DF y FAVOD	Investigación Exploratoria.
DIAGNOSTICO DE LA UTILIDAD DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EN VIGENCIA	Análisis comparativo de las últimas evaluaciones y percepciones del personal evaluado y los evaluadores de la Dirección Distrital.	Relevamiento de información a través de un Censo de opinión al personal y Entrevista a los encargados de la Unidad de Recursos Humanos de la Dirección Distrital de Chuquisaca.	Investigación Descriptiva a través de los métodos de recolección: Censo y Entrevista.
PROPUESTA DE LA HERRAMIENTA	Elaboración de procedimiento de evaluación 360 grados.	Reglamento de Evaluación y Cuestionario final.	Investigación de Campo: A través de una prueba piloto.

Fuente: Elaboración Propia

1.5.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

El método es el camino a seguir para llegar a un fin y si a este término se lo relaciona con el proceso investigativo se asume que método es el procedimiento que se aplica para lograr los objetivos.

De acuerdo con el diseño de la investigación, se utilizaron los siguientes métodos y técnicas.

1.5.3.1. MÉTODOS

Para el presente trabajo se ha recurrido a los siguientes métodos:

a) Método de análisis y síntesis

El análisis se refiere a la descomposición de ciertos fenómenos u objeto en cada una de las partes que la constituyen a fin de observar las interrelaciones de las parte

dentro del todo. La síntesis esta unida al análisis y juega un papel importante en el conocimiento de los fenómenos, la síntesis es una totalidad que contiene todo un sistema de relaciones.³

El análisis y síntesis se realizó con cada uno de los capítulos de la tesis, pues cada capítulo, requirió de esta forma de razonamiento.

b) Método Inductivo

Es el método que permite obtener conocimiento de lo particular a lo general, de los hechos a las causas y al descubrimiento de leyes general.⁴

Este método esencialmente fue aplicado al análisis de las encuestas, pues de las consultas a los funcionarios de la entidad se generalizaron las conclusiones.

c) Método comparativo

Un procedimiento sistemático y ordenado para examinar relaciones, semejanzas y diferencias entre dos o más objetos o fenómenos, con la intención de extraer determinadas conclusiones.⁵

1.5.3.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Entre las técnicas empleadas se tiene las siguientes:

a) Revisión Documental o bibliográfico

Consiste en hilos que permiten localizar y seleccionar la información precisa de entre toda la masa documental que existe....”⁶

³ Néstor Suño, *Perfil De Tesis*, Cochabamba, Educación y cultura, 1992.

⁴ Mario Gumiel Torricos, *Métodos de Investigación*, Sucre, Editorial Universitaria, 2003.

⁵ Román Reyes, *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales- Tomo III*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid, 2009.

⁶ Rosario López de Prado, *Técnicas de investigación bibliográfica*, México, McGraw Hill, 2000.

Se utilizó durante todo el proceso de investigación, para contar con información relacionada al tema de investigación, pero fue muy especial para elaborar el marco teórico. Para ello, se procedió a la revisión de libros relacionados con la evaluación del desempeño.

b) La entrevista

Es una reunión entre dos o más personas, con el fin de que se obtenga información sobre un tema.⁷

Las entrevistas fueron aplicadas a los funcionarios responsables de llevar adelante el proceso de evaluación como el Jefe de Recursos Humanos y la Responsable de Evaluación y Desempeño de la Dirección Distrital del Consejo de la Magistratura de Chuquisaca. La misma con la finalidad de aclarar dudas y orientar la veracidad de las fuentes de investigación contando con enfoques más profesionales.

c) La encuesta

Es la captación consciente planeada y registrada en boletas de cuestionarios, de los hechos, opiniones, juicios y motivaciones sociales, a través de las respuestas obtenidas al realizarse la encuesta.⁸

La encuesta fue aplicada al personal de la Dirección Distrital del Consejo de la Magistratura de Chuquisaca a fin de obtener información primaria que permita identificar las potencialidades y limitaciones existentes en el actual modelo de evaluación que se aplica en la Institución.

1.5.3.3. DISEÑO MUESTRAL

1.5.3.3.1. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN

En vista de que la dotación de ítems en la institución no es estática, debido a los altos

⁷ José Armas Gallo, *Técnicas De Investigación*, Sucre, Túpac Katari, 1982.

⁸ Ídem.

índices de rotación, suspensiones y acefalías, para el presente trabajo de investigación se ha considerado tomar como población objetivo al personal administrativo por puesto diferenciado existente en la Dirección Distrital del Consejo de la Magistratura de Chuquisaca.

De acuerdo a la información recabada, existen 55 puestos descritos en el manual de funciones para los funcionarios administrativos en dicha instancia, los cuales están distribuidos de la siguiente forma:

CUADRO Nº 1-2
POBLACIÓN OBJETIVO DEL ESTUDIO

Dependencia	Nº de funcionarios
Dirección Distrital	5
Unidad de Servicios Judiciales	10
Unidad Administrativa Financiera	14
Unidad de Recursos Humanos	4
Unidad de Informática	4
Unidad de Régimen Disciplinario	5
Oficina de Derechos Reales	13
Total funcionarios existentes	55

Fuente: Dirección Distrital del Consejo de la Magistratura de Chuquisaca.

En función a que el universo muestral es reducido, se ha visto por conveniente entrevistar a toda la población, de manera que se aplique un censo a todas las unidades muestrales representativas, no siendo por tanto necesario realizar el respectivo análisis muestral. En este sentido, se procedería a encuestar a 55 funcionarios administrativos de la Dirección Distrital del Consejo de la Magistratura de Chuquisaca, uno por cargo o función.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

4.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En la actualidad, con la llegada del tercer milenio, la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino a administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales⁹.

La expresión “recursos humanos” implica que las personas poseen capacidades que impulsan al desempeño organizacional (además de otros recursos como los económicos, materiales, de información, etc.) Otras expresiones como “capital humano” y “activos intelectuales” tienen en común la idea de que las personas establecen la diferencia en el funcionamiento de una organización. Las organizaciones exitosas son particularmente aptas para reunir a distintos tipos de personas para que alcancen un objetivo común, lo cual es la esencia de la administración de los recursos humanos (ARH).¹⁰

La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr objetivos. La administración comprende la coordinación de recursos humanos y materiales para conseguir los objetivos.

En esta concepción, se describen cuatro elementos básicos: Logro de objetivos - por medio de personas - utilizando tecnología - en una organización¹¹.

⁹ Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, 5ª. Ed., Santafé de Bogotá, McGraw-Hill, 2001, p. 126.

¹⁰ George W. Bohlander, Scott Snell y Arthur W. Sherman, *Administración de Recursos Humanos*, 12ª. Ed., México, International Thomson Editores, 2001, p. 4.

¹¹ Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems Approach*, Nueva York, McGraw-Hill, 1970, p.6.

4.1.1 EL DESAFÍO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

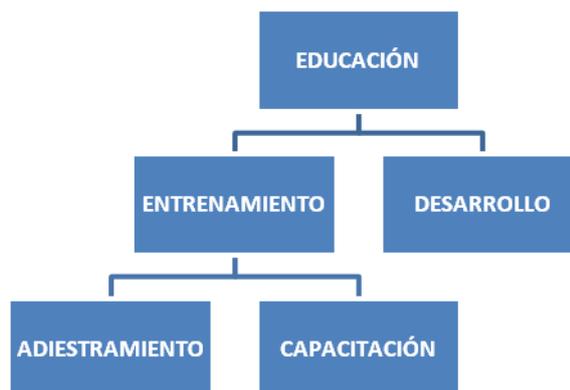
El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, las habilidades y las destrezas de los trabajadores, en especial en la medida en que ayudan a establecer un conjunto de aspectos medulares de competencia que son las que las diferencian del resto. Cuando el talento de los empleados es valioso y organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

4.1.1.1 Capacitación y Desarrollo

Para incrementar la productividad en las organizaciones, no sólo se requiere de una política de Estado más estratégica, sino que los directivos inviertan en la capacitación del personal y en la actualización de su tecnología.

El personal tiene que prepararse de manera continua para enfrentar los retos de la competencia entre sus iguales, desde la casa, la escuela, su entorno social, hasta el lugar de trabajo que tiene, ese proceso de preparación y de educación constante es el siguiente:

GRAFICO 1-B PREPARACIÓN CONTINUA



Adecuar las características y habilidades del personal con los nuevos retos de sus

tareas asignadas, es actualmente una de los desafíos primordiales en la ARH. El entrenamiento es la preparación para un esfuerzo, físico y mental para desempeñar un trabajo. Lo integran al adiestramiento y la capacitación.

El adiestramiento es la preparación del trabajo en aspectos manuales y actividades repetitivas para ser su trabajo eficaz. Es la adquisición de destrezas físicas, proporciona hábitos.

La capacitación es la incorporación del aspecto teórico y práctico, para ser más eficiente en su trabajo. Es el proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que se necesitan para realizar su trabajo, proporciona ideas.

Juntos forman el entrenamiento que recibe el individuo dentro de su trabajo para ser más productivo y competitivo. La educación y el entrenamiento permiten que el personal pueda aspirar a mejores puestos y retribución dentro de la Empresa, es decir a su desarrollo, que se reflejará en lo particular y en la Empresa en lo general.¹²

4.1.1.2 Desarrollo profesional

Aunque la mayor parte de las personas siguen disfrutando del trabajo y quieren superarse en él, tienden a centrarse en encontrar un trabajo interesante y pueden ejercer varias carreras en vez de conformarse con sólo “tener un trabajo”. Parece que las personas también están buscando formas de vida menos complicadas pero con más sentido. Estos nuevos estilos de vida no pueden ayudar a administrar y motivar al personal, aunque tienen un impacto en la forma en que esto se lleva a cabo. Como consecuencia, la ARH se ha vuelto más complicada de lo que era cuando el interés básico de la fuerza laboral era la supervivencia económica.¹³

4.1.1.2.1 Desarrollo profesional alentado por el departamento de personal

El desarrollo profesional no debe apoyarse solamente en los esfuerzos individuales.

¹² José Cruz Monroy y Octavio Galván, La Empresa y sus Áreas Funcionales: Administración de los Recursos Humanos, 5ª Ed., México, CCH Vallejo, 2011, p.56.

¹³ Bohlander, George W., Scott Snell y Arthur W. Sherman. “Administración de Recursos Humanos”; 12ª Edición. México, International Thomson Editores, 2001, p. 25.

La organización posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se propone la institución, y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades presentadas por la organización.

En los planes de desarrollo profesional resulta esencial el apoyo que pueda prestar la Gerencia, ya que a menos que se cuente con el apoyo de los directivos o autoridades de la institución, los esfuerzos llevados a cabo por el Departamento de Personal surtirán escasos efectos. La Gerencia General debe ir mucho más allá de sólo tolerar estas actividades, resulta indispensable un interés activo por el desarrollo y crecimiento de todos los empleados.

La educación profesional, institucionalizada o no, prepara al hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas:

Formación Profesional. Prepara al hombre para ejercer una profesión

Perfeccionamiento o desarrollo profesional. Perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.

Entrenamiento. Adapta al hombre para cumplir un cargo o una función.

El desarrollo profesional es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que sea más eficiente y productivo en su cargo. Sus objetivos son menos amplios que los de la formación, y se sitúan a mediano plazo, buscando proporcionar al hombre aquellos conocimientos que trascienden lo que se exige en el cargo actual y para que asuma funciones más complejas.¹⁴

4.1.1.3 Evaluar y mejorar el desempeño

El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El

¹⁴ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos"; 8ª Edición. México, McGraw Hill, 2007, p. 553.

valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al Gerente, al mismo empleado, al empleado y al Gerente y en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación de desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.¹⁵

4.1.1.4 Administración de la compensación

Compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de las tareas organizacionales. Básicamente, es una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras (directa o indirecta) y no financieras.

En una organización cada cargo tiene su valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargos de la organización y a la situación del mercado.

Estos objetivos crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas.

¹⁵ Idalberto Chiavenato, *“Administración de Recursos Humanos”*; 8ª Edición. México, McGraw Hill, 2007, p. 354.

4.1.1.4.1 Objetivos de la administración de las compensaciones

Básicamente, los objetivos son los siguientes:

- **Adquisición de personal calificado.** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- **Retener empleados actuales.** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- **Garantizar la igualdad.** La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- **Alentar el desempeño adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- **Controlar costos.** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- **Cumplir con las disposiciones legales.**
- **Mejorar la eficiencia administrativa.** Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

4.1.1.5 Seguridad e higiene

4.1.1.5.1 Higiene en el trabajo

La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo. Es eminentemente preventiva, ya que se dirige a la salud y al bienestar del trabajador para evitar que éste se enferme o se ausente de manera temporal o definitiva del trabajo. La higiene en el trabajo implica el estudio y control de las condiciones de trabajo, variables situacionales que influyen de manera poderosa en el comportamiento humano.

4.1.1.5.2 Condiciones ambientales de trabajo

El trabajo de las personas está profundamente influido por tres grupos de condiciones:

- **Condiciones ambientales de trabajo.** Iluminación, ruido, condiciones atmosféricas, etc.
- **Condiciones de tiempo.** Duración de la jornada de trabajo, horas extras, periodos de descanso, etc.
- **Condiciones sociales.** Organización informal, estatus, etc.

La higiene en el trabajo se ocupa del primer grupo: condiciones ambientales de trabajo, aunque no descuida en su totalidad los otros dos grupos. Las condiciones ambientales son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo.

4.1.1.5.3 Seguridad en el trabajo

La seguridad y la higiene en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo

En rigor, la seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff. En otras palabras, cada jefe es responsable de los asuntos de seguridad de su área, aunque exista en la organización un organismo de seguridad para asesorar a todas las jefaturas con relación a este asunto.

4.1.1.6 Derecho y disciplina laborales

El derecho laboral es un conjunto de principios y normas que rigen las relaciones de trabajo subordinado y retribuido entre empleadores y empleados, sean estas relaciones de carácter individual o colectivo.

Tanto las entidades como los funcionarios tienen derechos y expectativas en las relaciones laborales. El Departamento de Recursos Humanos, en combinación con otras gerencias, debe establecer políticas de disciplina. Esto ayuda a lograr la aceptación de la política y su aplicación consistente. Para reducir las necesidades de disciplina, las reglas y procedimientos organizacionales deben ser conocidos ampliamente, revisados en forma regular, y escritos y explicados a los empleados. Las reglas deben relacionarse con la operación segura y eficiente de la organización. Cuando los gerentes ignoran el cumplimiento de las reglas, deben hacer un nuevo énfasis en la regla y en su cumplimiento antes de sancionar a un empleado.

La palabra “disciplina” tiene tres significados: castigo, conducta ordenada y capacitación de la conducta de un empleado. Cuando se utiliza con los empleados, la disciplina debe servir para corregir una conducta indeseable y crear el deseo de autocontrol. Sólo es posible llegar a esta tercera definición de disciplina cuando los gerentes dirigen una investigación completa e imparcial de la conducta indebida de los empleados. Cuando los empleados han de recibir una sanción, la regla debe cumplirse en forma uniforme y deben considerarse los antecedentes laborales del empleado.

Resulta inconcebible cualquier proyecto o actividad sin normas a cumplir, sin hablar ya del funcionamiento de un organismo tan complejo como es la sociedad. El trabajo del hombre, como ha de suponerse, no escapa de ninguna manera a esta regla.

La ética en la administración de recursos humanos rebasa los requerimientos legales para manejar al personal. Los gerentes participan en conductas típicas cuando los empleados son contratados en una forma objetiva y justa cuando los derechos personales y correlativos al trabajo de un empleado son respetados y valorados.¹⁶

La disciplina laboral ocupa una especial atención por parte de los organismos del Estado, así como por cada una de nuestras entidades económicas y, en tal sentido, las medidas dirigidas a su fortalecimiento se sustentan en la participación de los colectivos de trabajadores por ser esta una tarea de todos. Esta concepción permitirá dar respuesta adecuada a cada una de las insuficiencias que aún se manifiestan.

¹⁶ Bohlander, George W., Scott Snell y Arthur W. Sherman. “*Administración de Recursos Humanos*”; 12ª Edición. México, International Thomson Editores, 2001, p. 545.

4.1.1.7 Creación de sistemas de trabajo de alto desempeño

Los S.T.A.D. “*Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño*” se constituyen a partir de la combinación entre prácticas habituales de recursos humanos –que antes se trataban de forma aislada, como el reclutamiento, capacitación y compensación de los empleados, con un sistema global para mejorar su compromiso y desempeño con la empresa, aumentando al máximo el conocimiento, la habilidad y flexibilidad de los funcionarios.

Con ese fin, fomentan el desarrollo de sistemas de trabajo sobre la base de cuatro principios: la información compartida, el desarrollo del conocimiento, los enlaces entre desempeño y recompensa, y el igualitarismo.

Las partes del sistema son sólo importantes en términos de su contribución a la función total del sistema. Cuando todas las piezas se apoyan y complementan entre sí, los STAD alcanzan un ajuste interno. Cuando el sistema concuerda por completo con las prioridades competitivas de la organización en su totalidad, alcanza ajustes verticales.

Cuando se instrumentan con eficacia, los STAD benefician tanto a los empleados como a la organización. Los empleados tienen más participación en la organización, crecimiento de la experiencia y satisfacción, y se tornan más valiosos como contribuyentes.¹⁷

4.2 MOTIVACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

4.2.1 MOTIVACIÓN

La motivación es un fenómeno complejo, se puede definir de múltiples maneras y se puede abordar desde distintas perspectivas. Su relación con otros fenómenos organizacionales no siempre es muy clara.

¹⁷ Bohlander, George W., Scott Snell y Arthur W. Sherman. “Administración de Recursos Humanos”; 12ª Edición. México, International Thomson Editores, 2001, p. 656.

El concepto de motivación es utilizado en diversos contextos y con distintos sentidos. Variados son los énfasis que se ponen a la hora de intentar definirla. La motivación es, además, un fenómeno altamente complejo, al cual puede uno acercarse desde diferentes perspectivas.

4.2.1.1 Intento de definición

El término motivación ha sido usado en diversos sentidos. Definirlo implica moverse entre algunas alternativas que hacen énfasis en uno o en otro aspecto del fenómeno. La motivación ha sido conceptualizada como un estado interno que provoca una conducta; como la voluntad o disposición de ejercer un esfuerzo; como pulsiones, impulsos o motivos que generan comportamientos; como fuerza desencadenante de acciones; como proceso que conduce a la satisfacción de necesidades, con el tiempo han terminado por imponerse estas dos últimas concepciones: la posición de quienes definen la motivación como una fuerza o conjunto de fuerzas, y la visión de quienes la conciben como un proceso o serie de procesos.

De la Torre (2000, p. 35), por ejemplo, señala que la motivación es la “fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada”. Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001, p. 145), dentro de la misma perspectiva, la definen como “fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta”.

Parece más útil para otros autores definir la motivación como un proceso que se infiere a partir de conductas específicas, no un fenómeno directamente observable, por lo tanto, su definición debe sugerir una sucesión de eventos que van desde la necesidad inicial hasta la conducta satisfactoria de esa necesidad. Estando vinculada a una necesidad y a una conducta satisfactoria, parece más lógico definir la motivación como un proceso, integrado por un encadenamiento de eventos que van desde la conciencia de la necesidad hasta la satisfacción de la misma.

La motivación tiene componentes internos (necesidades propias del organismo humano) y elementos externos (presiones ejercidas por el ambiente sociocultural en el cual el individuo está inmerso), logrando tres efectos sobre la conducta: la inicia, la dirige y la mantiene.

Toda conducta está dirigida a satisfacer la necesidad o el conjunto de necesidades que le dio origen. En el mundo laboral, esa conducta, además de buscar satisfacer las necesidades e impulsos del individuo, intenta alcanzar objetivos organizacionales.

Por lo tanto, se puede definir la motivación en el trabajo como un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.

4.2.1.2 Dimensiones de la motivación

La motivación tiene tres dimensiones. Robbins (*op.cit.* pp. 155-156), Muchinsky (2000, p. 192) y Gibson *et alt.* (*op. cit.*, p. 143) identifican esas tres dimensiones: *intensidad* (o fuerza), *dirección* (u orientación) y *persistencia* (o perseverancia).

La ***intensidad*** es la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea.

La ***dirección*** es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica. Implica la elección de las actividades en las cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dicha meta.

La ***persistencia*** es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La persistencia hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta.

4.2.1.3 La complejidad de la motivación

La motivación, no es directamente observable, sólo es inferible a través de la conducta que aquella inicia, orienta y sostiene. Además el juego entre motivación y conducta es bastante complejo.

Blum y Naylor (1999, pp. 472-475) presentan una interesante síntesis sobre los

hechos que hacen complejos tanto el fenómeno de la motivación como cualquier intento de estudiarla:

a. En una situación cualquiera, rara vez un individuo se comporta de una determinada forma como resultado de un solo motivo. Varios motivos, por lo general, operan simultáneamente para producir una determinada conducta.

b. A menudo los individuos ignoran la razón verdadera de su comportamiento. Las personas suelen hacer cosas sin estar conscientes de la motivación básica de su conducta.

c. La motivación que produce una conducta puede originarse desde el interior del individuo o por factores que actúan desde fuera de su persona. Estos factores internos y externos mantienen permanente interacción.

d. En ocasiones, formas diferentes de conducta son provocadas por un mismo motivo. Un individuo encuentra en el entorno distintas opciones para satisfacer una misma necesidad.

e. Diferentes motivos pueden dar como resultado una misma forma de conducta. Un mismo tipo de comportamiento puede conducir a lograr incentivos que satisfacen diferentes motivos.

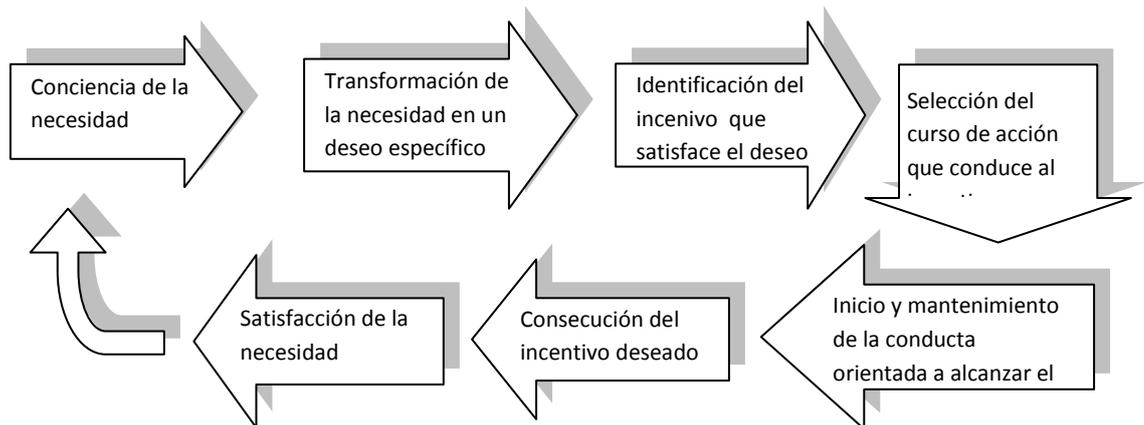
f. Los motivos varían, tanto en el tipo como en la intensidad, entre un individuo y otro. Las características individuales y la situación hacen que los incentivos que motivan a una persona pueden no motivar a otra o pueden generar en dos individuos distintos niveles de intensidad.

g. Los impulsos o motivos varían en un mismo individuo en diferentes ocasiones. Lo que hoy impulsa a alguien a ejecutar una determinada conducta, puede que en el futuro no lo motive.

4.2.1.4 El ciclo motivacional

Diferentes autores han propuesto distintas formas de ver el ciclo de la motivación¹⁸. En un intento de integrar de manera sencilla los planteamientos básicos de estos autores, se propone un modelo de siete etapas:

GRAFICO 2-B CICLO MOTIVACIONAL



Fuente: Daniel Romero Pernaleté "Aproximación a la motivación en el trabajo"

La motivación se inicia cuando el individuo toma conciencia de alguna carencia que debe llenar o de algún desequilibrio que desea corregir. Sin esta experiencia psicológica, aún cuando la necesidad objetivamente exista, no hay motivación.

Esa necesidad se filtra a través de la cultura, que ofrece una gama de alternativas para satisfacerla, espectro que normalmente varía entre una y otra sociedad. Así, la necesidad se convierte en un deseo específico. Con ese deseo por satisfacer, el individuo localiza en su entorno organizacional o social el o los incentivos que lo colmarán. Si no existiera tal incentivo, el simple deseo no producirá conducta alguna y el proceso motivacional se interrumpiría. Una vez precisado el incentivo u objetivo a alcanzar, la persona selecciona un curso de acción que lo conducirá hasta esa meta. Luego, inicia la conducta dirigida a la conquista del citado incentivo y persiste en ella hasta alcanzarlo. Si lo logra, el individuo satisfará la necesidad que originó el ciclo. Si algún obstáculo impide el logro del objetivo sobreviene la frustración.

¹⁸ Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos"; 8ª Edición. México, McGraw Hill, 2007, p.70

Debe señalarse que hay necesidades que producen ciclos más largos que otras. El hambre, por ejemplo, supone una sucesión rápida de eventos, y reaparece unas cuantas horas después de haber sido satisfecha. La necesidad de crecimiento personal (culminar una carrera profesional, verbigracia) implica un proceso más largo: su satisfacción supone una inversión prolongada de tiempo y esfuerzo.

4.2.1.5 Motivación, satisfacción y rendimiento

Con frecuencia suele ocurrir que conceptos como motivación, satisfacción y desempeño se utilizan de un modo equivalente sin serlo o se entrelazan a veces en relaciones simplistas. Con frecuencia, por ejemplo, se piensa que un trabajador motivado es automáticamente un individuo de elevado desempeño o se plantea que un empleado satisfecho siempre es un trabajador de alto rendimiento. Parece que las cosas no funcionan de esa manera.

Sin embargo, la mayoría de los autores contemporáneos considera que motivación y satisfacción son conceptos que hacen referencia a fenómenos totalmente distintos, para ellos la motivación es un fenómeno previo a la conducta, y que se basa en las consideraciones futuras sobre las consecuencias del desempeño. La satisfacción, por otra parte, es una actitud que surge como consecuencia de la conducta y que refleja los sentimientos de la gente con relación a las recompensas que recibe.

Hersey, Blanchard y Johnson (1998, p. 84) resumen con precisión la diferencia: *La satisfacción es una consecuencia del los acontecimientos pasados, mientras la motivación es el resultado de las expectativas por venir*

Ahora, un trabajador motivado no es necesariamente un trabajador productivo, para que un alto nivel de motivación se traduzca en un alto desempeño son necesarios algunos ingredientes adicionales: la capacitación del individuo para el cargo, el conocimiento de lo que la organización espera de él (percepción del rol), la disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea y la identificación del trabajador con la organización. Solo la conjunción de esas circunstancias hace posible que un elevado nivel de motivación se materialice en un alto desempeño.

Las relaciones entre estos tres conceptos podrían concebirse como un juego circular de influencias. La motivación produce alto desempeño cuando la acompañan la capacidad, el conocimiento del papel, la disponibilidad de recursos y la identificación con la organización. El buen desempeño puede conducir a recompensas extrínsecas e intrínsecas que generan satisfacción. La satisfacción alcanzada alimenta las expectativas para el comportamiento futuro, incrementando la motivación para el nuevo desempeño.

4.2.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

El comportamiento organizacional estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor.

En resumen, la CO se ocupa de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización. Como el CO se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración.¹⁹

4.2.2.1 El Individuo

Se refiere a características personales que son objetivas y cuya obtención es fácil a través de los registros de personal. Estos son: la edad, género, estado civil y antigüedad en la organización.

4.2.2.1.1 Características Biográficas

¹⁹ Stephen P Robbins, "Comportamiento Organizacional"; 10ª Edición. México, Pearson Educación, 2004, p.8

Edad

Los dueños de las organizaciones hoy, por una parte observan en sus empleados ciertas cualidades positivas tales como experiencia, el juicio, la marcada ética, y un claro compromiso con la calidad, pero también se encuentran con que ellos están carentes de flexibilidad y se resisten a la nueva tecnología, esto en las organizaciones actuales que buscan individuos adaptables y abiertos al cambio, se convierte en un aspecto negativo que evita su contratación, o en todo caso aumenta sus niveles de despido.

En la relación edad–rotación, mientras más viejo sea, menor es la probabilidad que renuncie a su trabajo. En referencia a edad-ausentismo, la mayoría de estudios muestran una relación inversa. Existen dos tipos de ausentismo: El evitable que se refiere a empleados mayores, tienen tasas más bajas de éste que los jóvenes, por el hecho que saben que es difícil encontrar trabajo si lo pierden, y el inevitable, en el que se presenta que los empleados mayores tienen tasas más altas de éste, generalmente por problemas de salud.

En cuanto a la relación edad-satisfacción, la mayoría de estudios indica asociación entre ambos cuando menos hasta los 60 años. Otros han encontrado que la satisfacción tiende a incrementarse en forma continua entre los profesionales conforme envejecen, mientras que cae entre los que no lo son en la edad media y luego se incrementa nuevamente en los últimos años. Y por último, en la relación edad-productividad se piensa que la persona mayor posee menor rendimiento, esto es relativo porque pueden poseer mayor productividad en determinadas áreas que la que posee una persona joven.

Genero

Entre hombres y mujeres existen pocas, si es que hay, diferencias que afecten su rendimiento en el trabajo, en todos los demás aspectos como habilidades en solucionar problemas, motivación, sociabilidad, dirección competitiva, entre otras, no se observan diferencias; de igual forma no existe ningún tipo de evidencia que indique que el género de un trabajador afecte la satisfacción en el trabajo.

En cuanto al género-ausentismo, las mujeres poseen una tasa de ausentismo mayor que la de los hombres, esto sucede muchas veces porque al poseer ella generalmente, la responsabilidad de la casa y la familia, al presentarse problemas con sus hijos o al tener otra emergencia en ella, ha sido ella la que tradicionalmente falta al trabajo, aunque actualmente una gran proporción de hombres está interesado por el cuidado y educación de sus hijos como las mujeres.

En referencia al género-rotación, mientras que algunos han encontrado que las mujeres tienen mayores tasas de rotación, otros en cambio no, por lo que no se puede llegar a una conclusión.

Estado Civil

Los empleados casados poseen poco nivel de ausencia al trabajo de igual manera poca rotación y se encuentran más satisfechos con el mismo en comparación con empleados solteros.

Antigüedad

Se refiere al tiempo que se encuentra trabajando en un empleo en específico.

En cuanto a la relación antigüedad-productividad, se puede decir que existe una relación positiva entre ambos; puede considerarse como un buen pronosticador la experiencia laboral.

En el caso de la relación antigüedad-ausentismo, se encuentran negativamente asociados. Se puede considerar a la antigüedad como una variable explicativa del ausentismo.

Casi lo mismo ocurre con la relación antigüedad rotación, en el que se puede considerar a la antigüedad como una variable explicativa de la rotación. Se encuentran negativamente asociadas. Los estudios demuestran que la antigüedad que un trabajador tuvo en un empleo anterior pronostica la rotación futura del mismo.

En referencia a la relación existente entre antigüedad-satisfacción, se encuentran positivamente asociadas, la antigüedad puede considerarse un pronosticador sólido y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica.

4.2.2.1.2 Habilidad

Es la capacidad que posee un individuo para llevar a cabo un trabajo, es un activo real de lo que uno puede realizar.

No todos fueron creados igual. No todos poseen habilidades desarrolladas, el hecho de no ser iguales en habilidades, no implica que algunos individuos sean en consecuencia inferior a otros, lo que expresa es que se posee fortalezas y debilidades en términos de la habilidad que conlleva a ser relativamente superiores o inferiores a los otros, al realizar determinadas tareas o actividades.

Desde el punto de vista de la administración lo que importa es saber cómo la gente difiere en cuanto a las habilidades que tienen y aplicar este concepto para aumentar la posibilidad de que un empleado se desempeñe bien en su trabajo.

Habilidades intelectuales

Son aquellas que se necesitan en la realización de actividades mentales. Los tests de coeficiente intelectual (CI), los tests de admisión, los tests de admisión para el postgrado en negocios, están diseñados para asegurarse de la habilidad intelectual de los individuos.

Habilidades Físicas

Son aquellas que se necesitan para realizar tareas que demandan vigor, destreza manual, fortaleza y características parecidas.

4.2.2.1.3 Personalidad

Se refiere con esto a un grupo estable de características y tendencias que determinan

los puntos comunes y las diferencias en el comportamiento psicológico, refiriéndose con esto a pensamientos, sentimientos y acciones; de personas que coinciden en el tiempo, y no tan solo en el resultado de presiones sociales y biológicas del momento.

Esos factores que son considerados determinantes de la personalidad, son la herencia, el ambiente, la familia y la situación que influye en los efectos de la herencia y el ambiente de la personalidad. La personalidad que presenta una persona, aunque por lo general es estable, cambia en situaciones diferentes.

Lo interesante es que las situaciones parecen diferir esencialmente en las restricciones que aplican sobre el comportamiento.

4.2.2.1.4 Aprendizaje

Se refiere con este término a un cambio más o menos persistente en la frecuencia con la que ocurre un comportamiento individual determinado. El gerente de una organización quiere que sus subordinados aprendan y pongan en práctica comportamientos de trabajo productivos. Se puede decir que el aprendizaje de comportamientos de trabajo depende en gran medida de factores del medio ambiente, por este hecho es tarea de los gerentes brindar experiencias de aprendizaje en un ambiente que incentive comportamientos que la organización desea, en los empleados. En el ambiente de trabajo el aprendizaje se puede dar a través de diferentes procesos, ya sea uniendo el valor de la información proveniente de un estímulo neutral, por un condicionamiento operante en el cual las personas aprenden a comportarse para lograr lo que quieren o impedir algo que no quieren o por el aprendizaje social que se da a través de la observación o a través de la experiencia

4.2.2.2 El Grupo

Un grupo se puede definir como dos o más individuos que interactúan entre sí, son interdependientes, que se han unido para lograr objetivos y metas particulares. Estos pueden ser formales o informales de acuerdo a si está definido por la estructura de la organización (formal) o no está estructurado formalmente, ni determinado por la

organización, y que surge como respuesta a la necesidad de contacto social (informal).

4.2.2.2.1 Trabajo en equipo

Los equipos se han vuelto una parte esencial de la manera en que se realizan los negocios, la diferencia en cuanto a los grupos de trabajo es que los equipos producen una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Es decir el resultado de sus esfuerzos es mayor que la suma de sus contribuciones individuales. Para lograr formar equipos exitosos de trabajo que desarrollen ventajas competitivas, hay que partir por utilizar los conceptos de inteligencia emocional.

Se debe comenzar por el hecho de que los dirigentes, gerentes, líderes de equipos e inclusive los integrantes de los mismos, se conozcan a sí mismos y conozcan también a las personas de su entorno más próximo, de tal manera que se conozcan sus motivaciones, percepciones, habilidades, sentimientos, etc. que definitivamente influyen en su accionar dentro de su equipo de trabajo y a la vez de la organización en la que se encuentra, a ello se refiere la inteligencia emocional, en la medida que este conocimiento sea llevado al proceso de generación de conflictos y estos sean enfocados de una manera funcional, a través de un proceso de negociación efectiva y con una actitud de servicio dentro de un equipo de trabajo, teniendo bien claro sus objetivos y que estén relacionados con los de la organización, lo que se va a lograr es realmente convertir a ese equipo de trabajo en uno eficiente, en donde se debata y discutan ideas, nuevos procedimientos, nuevas formas de hacer las cosas.

4.2.2.2.2 Comunicación

Es lógico que ningún grupo pueda existir sin la comunicación, entendiéndose ésta como la transmisión y el entendimiento del significado. Sólo a través de la transferencia de significados, se puede difundir la información, los pensamientos, las ideas, las opiniones, etc.; y al mismo tiempo se debe esperar que éste sea comprendido. Una idea o un pensamiento por muy importante o extraordinario que sea, no vale para nada si no es entendido por las demás personas.

La comunicación perfecta se da cuando una idea o un pensamiento se transmiten de tal forma que el receptor, cree una reproducción mental igual a la de la persona que le transmitió el mensaje, nunca se consigue lo antes mencionado

Desde siempre y aún más en nuestros tiempos la comunicación se ha convertido en un instrumento imprescindible para toda organización, sobre todo para el proceso de la toma de decisiones en el que se hace principalmente necesario pues en gran medida de la comunicación depende la eficacia en la elección de una buena alternativa de solución y en general interviene en todo el proceso.

Además, la comunicación se convierte en una herramienta potencial a emplear con los empleados que trabajen en las organizaciones en el sentido que los motiva a trabajar al brindarles una especificación clara acerca de lo que deben hacer y de qué tan bien se encuentra su desempeño actual, y a partir de esto cuáles son los comportamientos que debe adoptar para optimizar resultados.

En resumen la comunicación se convierte en un instrumento necesario en la organización, tonel que se debe tener mucho cuidado porque de la manera en que sea empleado y de la manera en que los individuos lo interpreten, sobre todo los empleados en las organizaciones, depende muchas veces que se obtengan buenos resultados o no.

4.2.2.2.3 Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo de personas con la finalidad de orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de metas. Las organizaciones de hoy en día tienen como principal recursos a las personas, es por ello que el liderazgo juega un papel central en el comportamiento de grupos. Existen varios enfoques para el estudio del liderazgo desde simples modelos hasta complejos y sofisticados, como la ruta y participación del líder.

Los estilos de liderazgo dado entre hombres y mujeres, es de cierta manera similar pero las mujeres se orientan más al liderazgo compartido. Por otro lado los líderes eficaces realizan cuatro papeles: actúan como medio de comunicación, con la parte

externa de la organización, solucionan problemas, manejan conflictos e instruyen a los miembros del equipo. El liderazgo facultativo probó ser un estilo de liderazgo para todas las ocasiones. El líder, por ser el guía de un grupo de personas debe tener clara sus metas con un contenido moral de estas y de los medios que utiliza para llegar a ellas.

4.2.2.2.4 Poder y comportamiento político

El poder se define como la capacidad de influenciar sobre el comportamiento que presenten los demás individuos. Tanto a nivel individual como a nivel organizativo, un gerente o cualquier miembro de la organización estar en búsqueda de incrementar el poder que ejerce sobre las personas de su entorno, es decir incrementar la dependencia de los demás con respecto a este, ya sea por adquirir conocimientos que lo hagan necesario para el puesto o bien por el poder que otorga un cargo para dirigir a un grupo de personas, de esta manera se busca maximizar de los demás hacia uno mismo y minimizar la de uno hacia los demás.

Los miembros de una organización suelen responder de manera distinta a los diferentes modos de poder, el poder de experto y de refrena derivan de las cualidades individuales. En cambio los poderes de coerción, de recompensa y legitimo derivan de la organización, el uso indicado del poder puede llevar altos niveles de desempeño, El poder del jefe también juega un papel importante al determinar la satisfacción de sus empleados.

Una buena política empresarial se relaciona positivamente con el alto desempeño, en tanto cuando una organización es más política menor será su satisfacción aquellos que no acceden a beneficiarse de la política organizacional pueden sentirse frustrados.

4.2.2.3 Estructura Organizativa

La estructura organizacional es la manera en que se dividen, agrupan y coordinan de forma formal las tareas del trabajo. La estructura interna de una organización contribuye a explicar y predecir el comportamiento. Es decir, además de los factores individuales y de grupo, la relación estructural donde trabaja la gente tiene un

resultado importante en las actitudes y el comportamiento del empleado.

En la medida en que la estructura de una organización reduce la imprecisión para los empleados y aclara preocupaciones como “¿qué supone que debo hacer?”, “¿cómo se supone que lo debo hacer?”, “¿a quién debo informar” y “¿a quién debo acudir cuando tengo un problema’?” la estructura moldea sus actitudes, al mismo tiempo que facilita y motiva alcanzar mayores niveles de cargo.

Por supuesto, la estructura también restringe a los empleados en la medida en que limita y controla lo que hacen. Por ejemplo, las organizaciones estructuradas alrededor de altos niveles de formalización y especialización, una estricta cadena de mando, una limitada delegación de autoridad, estrechos tramos de control dan a los empleados poca autonomía. Los controles de dichas organizaciones son estrictos y el comportamiento tiene a variar en un descanso estrecho. En contraste, las organizaciones que están estructuradas alrededor de una especialización limitada, poca formalización, amplios tramos de control y cosas por el estilo proporcionan a los empleados mayor libertad y, por tanto, se caracterizarán por una mayor diversidad en el comportamiento.

4.2.2.3.1 Políticas y prácticas de recursos humanos

Uno de los temas de gran importancia para los gerentes y que además es de mucha preocupación de ellos es aplicar correctamente las prácticas de selección de personal en sus organizaciones, determinará quién será contratado, es decir definirá al candidato que cumple con el perfil que se requiere para un determinado puesto. El empleo de los instrumentos adecuados de selección aumentará la posibilidad de que la persona elegida sea la adecuada, es decir que sea un individuo competente para hacerse cargo del puesto.

Como es lógico cuando no son empleadas de manera correcta, el desempeño que presente la persona seleccionada podría no cumplir con las expectativas, y de esta manera podría ser no satisfactorio. Al igual lo referente a los Programas de capacitación y desarrollo, que pueden afectar en el comportamiento en el trabajo ya sea optimizando las habilidades necesarias para que el empleado culmine con éxito su

trabajo. Un aumento en la capacidad mejora el potencial (que depende en gran medida de la motivación) del trabajador para tener un desempeño positivo para la organización.

Otro efecto positivo que posee la capacitación es que como es lógico es que al convertirse en una práctica constante en la organización permite que el empleado aumente su propio nivel de eficiencia.

Si se desarrolla de manera adecuada los puntos anteriores lo que se obtendrá será en gran medida una evaluación de desempeño positiva del empleado. Pero ¿qué busca una evaluación de desempeño? Pues busca evaluar con precisión la contribución del desempeño individual, de esta manera esto servirá como base en la toma de decisiones relevantes de la organización.

4.2.2.3.2 Cultura organizacional

Se puede definir a la cultura organizacional como un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Es decir, la cultura organizacional es la percepción que se tiene de la organización en relación a sus valores, costumbres y hasta hábitos que se respiran y se viven en la empresa.

Cuando se introdujo la definición de cultura no se quiso dar a entender que todo era uniforme y todo era aceptado por todos. La cuestión es que existe una cultura dominante dentro de la organización y ella es la que se percibe como general, pero no limita a que existan otras detrás de ella, las subculturas. Es importante mencionarlas puesto que son frecuentes en las organizaciones y ocupan lugares importantes como en los departamentos o áreas geográficas. Las organizaciones poseen su propia cultura organizacional y como tal se puede identificar por un valor que marque a la misma, este el valor central, es el que define a la organización y es el que domina a la organización, esto muestra que existen otros valores importantes dentro de la organización.

La cultura desempeña una multiplicidad de funciones dentro de las organizaciones. Primero se puede decir que resulta ser un delimitador fronterizo, es decir, se diferencia

de las demás organizaciones. Por otro lado, transmite un sentido de identidad hacia los empleados. Así mismo facilita la generación de un compromiso superior al interés individual. También incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura organizacional sirve además para establecer estándares y como mecanismo de control; porque coloca las reglas de juego.

La definición de cultura no menciona que sea buena o mala, pero los beneficios son ineludibles. La cultura intensifica el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado, porque reduce la ambigüedad y le dice a los empleados como hacer las cosas y cuales son importantes para toda la organización y para él mismo. Pero por otro lado se puede tornar disfuncional por los siguientes aspectos:

- 1) Barrera contra el cambio:** Resulta un desventaja cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la eficacia de la organización.
- 2) Barreras hacia la diversidad:** La contratación de nuevos empleados que, a causa de la raza, el género, el grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la organización, ello debe tomarse con sumo cuidado para no generar conflictos.
- 3) Barreras contra las fusiones y adquisiciones:** Cuando se realiza una fusión o adquisición entre empresas es inevitable que se “enfrenten” las culturas de las distintas empresas; es necesario crear un clima apropiado para generar la integración

4.2.2.3.3 Cambio organizacional

Existen muchas presiones para el cambio, las mismas que surgen como consecuencia del proceso de globalización, del uso cada vez mayor de las computadoras y la tecnología de la información así como la cambiante naturaleza de la fuerza de trabajo. El cambio trae consigo, numerosas exigencias tanto para los gerentes como para los empleados o trabajadores.

El cambio organizacional que es planeado busca cambiar tanto el diseño como los procesos de la organización para volverla más eficiente y efectiva. Por lo general un cambio se torna efectivo cuando se realiza en toda la organización, además los empleados deben encontrarse conscientes de que urge un cambio, el cual es importante para la organización y también que los empleados se deben encontrar dispuestos a cambiar de comportamiento.

Se debe realizar un adecuado y preciso diagnóstico del funcionamiento de la organización, es decir de las actividades que en ella se llevan a cabo, de igual manera de los problemas y en general de todo lo que la organización comprende, ya que esto va a permitir que se convierta en una base muy importante para el cambio organizacional efectivo, que lógicamente es lo que buscan los gerentes.

Otro aspecto que deben tener muy presentes los gerentes es que en algunos casos los empleados se pueden resistir al cambio, esto sucede por diversas razones, ya sea por el temor al cambio, por la percepción distorsionada que puedan tener del mismo, entre otros. En este sentido es labor de los gerentes incentivar a sus empleados para que superen esta resistencia al cambio; lo pueden realizar mediante una buena comunicación y mediante la participación de dichos empleados en el proceso de cambio.

4.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos se puede señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados. Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se

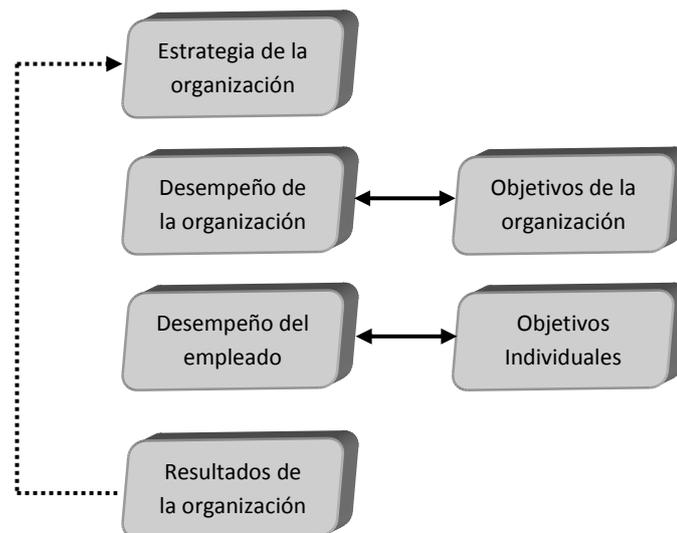
realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir.

Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.²⁰

4.3.1 RELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA Y EL DESEMPEÑO

Una empresa o institución, con o sin fines de lucro, aún un área o departamento gubernamental, tienen objetivos y planes anuales, quinquenales o de cualquier otra duración.

GRAFICO 3-B
RELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA Y EL DESEMPEÑO



Fuente: Alles, Martha Alicia, *Desempeño por Competencias*

Si se relacionan estos objetivos con los puestos de trabajo y estos tienen a su vez objetivos, tendremos la piedra fundamental de un sistema de evaluación de desempeño. En primera instancia se define la estrategia organizacional y a partir de esta un desempeño esperado global de toda la organización. De allí surgirán los objetivos de la organización. Los objetivos bajarán en cascada a todos sus integrantes y se determinarán los objetivos individuales.

²⁰ Martha A. Alles, *Desempeño por Competencias – Evaluación de 360º*; 1ª Edición. Buenos Aires, Granica, 2005, p.23

Con objetivos individuales (resultados) y con un descriptivo de que hace falta para lograrlos (competencias) se tendrá entre las manos una herramienta para medir el desempeño y aportar a los resultados globales esperados.

Cuando se evalúa el desempeño o se trabaja con sistemas de performance management, se está recompensando justo eso que se está midiendo, el desempeño.

Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias pueden constituir una formidable herramienta, camino o vía para un cambio cultural de la organización. ¿Cómo? A través de la fijación de objetivos y de las competencias y sus grados. Según cómo se vayan fijando y modificando, una empresa u organización de cualquier tipo puede lograr un cambio cultural.

GRAFICO 4-B
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO SUBSISTEMA PARA LA
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS



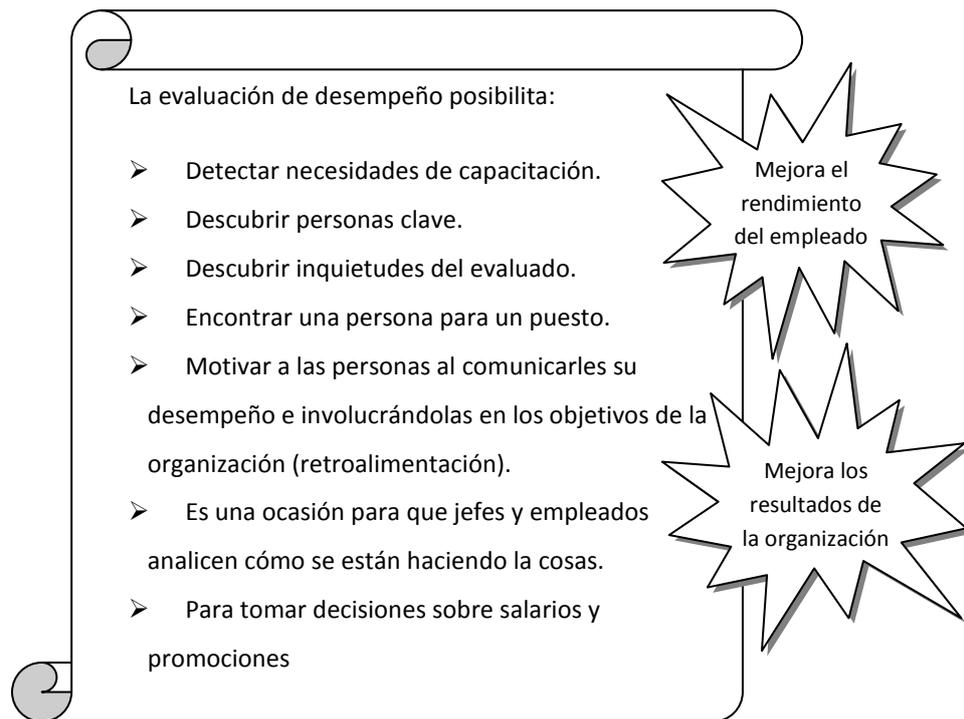
Fuente: Alles, Martha Alicia, Desempeño por Competencias

En síntesis, la evaluación de desempeño, *performance management*, evaluación del rendimiento o cualquier otra denominación utilizada, es mucho más que una metodología, mucho más que un informe, que un formulario debidamente llenado y de

entrevistas de evaluación. Evaluación de desempeño implica una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación y la retroalimentación cotidiana derivada de una buena y fructífera relación laboral.

GRAFICO 5-B

¿PARA QUÉ SIRVE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?



Fuente: Alles, Martha Alicia, Desempeño por Competencias

Evaluar el desempeño no debe verse desde la perspectiva del empleado como un momento de “rendir examen” sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que lo logran mejoran en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y la calidad de vida del personal. Y, desde ya, también optimizan el logro de los objetivos organizacionales.

4.3.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados.

4.3.2.1 Métodos basados en características

Son los más usados, si bien no son los más objetivos su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para el futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar.

Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

4.3.2.2 Métodos basados en el comportamiento

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto.

Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

4.3.2.3 Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados.

La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

CUADRO 2-1
COMPARACIÓN DE LOS DISTINTOS MÉTODOS DE
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Métodos de características	De fácil y rápido diseño y –por lo tanto– de menor coste. Fáciles de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Métodos de comportamiento	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
Métodos de resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

Fuente: Alles, Martha Alicia, Desempeño por Competencias

4.3.2.4 Otros Métodos

Gary Dessler presenta, con alguna diferencia, métodos similares a Sherman sobre la evaluación de desempeño de empleados.

CUADRO 2-2

METODO	DESCRIPCIÓN
Técnica de escala gráfica de calificación	Escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al colaborador se lo califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño para cada característica.
Método de alternancia en la clasificación	Clasificación de los empleados desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular.
Método de comparación de pares	Clasificación de los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, para indicar cuál es el mejor empleado de ese par.
Método de distribución forzada	Similar a la graduación de una curva; se le colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño

Fuente: Dessler, Gary, administración de personal, Prentice-Hall, Hispanoamericana, México, 1996

Dessler señala, además otros métodos ya mencionados más arriba. Sin embargo un método que no se relacione con el puesto que debe ocuparse no es válido para la medición del desempeño del empleado.

4.3.3 PASOS DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los pasos son los siguientes:

- **Definir el puesto:** asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación sólo puede realizarse en relación con el puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
- **Evaluar el desempeño en función del puesto:** incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- **Retroalimentación:** comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

La entrevista de evaluación o de devolución de la evaluación es el momento más importante del proceso. No sólo permite analizar la evaluación sino encontrar en conjunto áreas o zonas de posibles mejoras. Asimismo mejora la comunicación entre jefes y empleados, permitiendo o encontrando un momento de reflexión y de oportunidad de reflexión y de oportunidad de expresión.

Las evaluaciones de desempeño tienen una correlación con las carreras de las personas, ya que uno de sus derivados son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados. El área de Recursos Humanos es un asesor o *staff* que ayuda al cumplimiento de las políticas de la organización e implementa los resultados de las evaluaciones, las decisiones de promoción, etc., y vela por la objetividad del sistema.

Los verdaderos autores de las carreras son los propios involucrados y sus jefes. Para cada uno de los evaluados surgen planes de acción que pueden implicar tareas de capacitación, entrenamiento, transferencias, promociones y otras.

GRAFICO 6-B
TRES ASPECTOS CLAVE PARA EL ÉXITO DE UNA
APLICACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Fuente: Alles, Martha Alicia, Desempeño por Competencias

4.4 DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

4.4.1 ¿CÓMO DEFINIR UNA COMPETENCIA?

“Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.”²¹

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales origina *Causalmente relacionada* significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. *Estándar de efectividad* significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien y quien pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

Siguiendo a Spencer y Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”. Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Aplicado al presente trabajo, competencia es un ***comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados.***

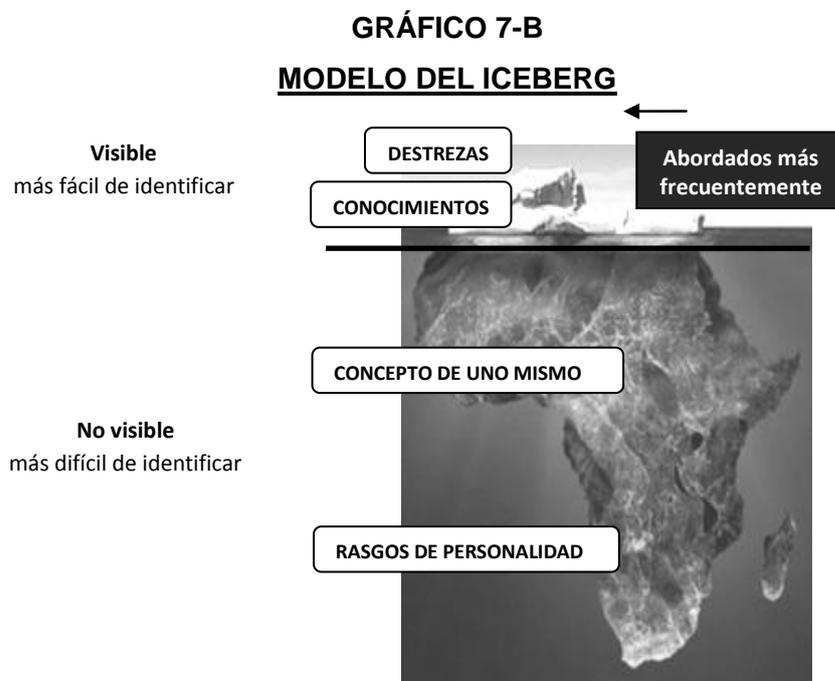
²¹ Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer, *EVALUACIÓN DE COMPETENCIA EN EL TRABAJO: Modelos para un Desempeño Superior*, Nueva York, Jhon Wiley & Sons, 1993, p. 10

4.4.2 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Básicamente, se clasifican en:

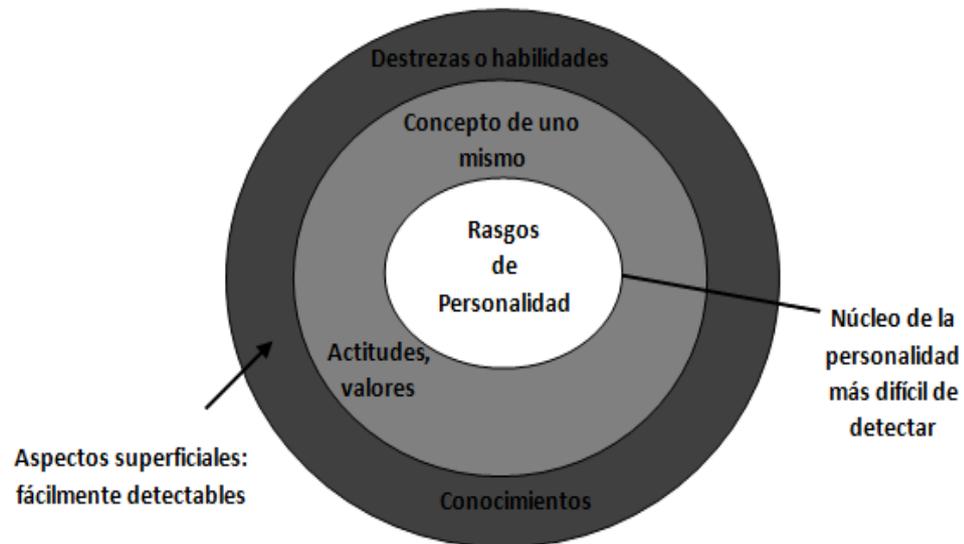
1. *Motivación*. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
2. *Características*. físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. *Concepto propio, o concepto de uno mismo*. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. *Conocimiento*. La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. *Habilidad*. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Spencer y Spencer introducen el “Modelo del Iceberg”, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y, luego, de desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales (entiéndase por superficial estar en la superficie).



Fuente: Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer, *Evaluación de Competencia en el trabajo*

GRÁFICO 8-B
CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS SEGÚN SU DIFICULTAD DE DETECCIÓN



Fuente: Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer, Evaluación de Competencia en el trabajo

Para Spencer y Spencer, muchas organizaciones seleccionan basándose en los conocimientos y las habilidades (contratando masters en Administración de Empresas de buenas universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante buen management. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar sobre buenas competencias de motivación y características, y enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieren para los puestos específicos. Como dice un director de personal: *Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla.*

Para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

Competencias de logro y acción

Orientación al logro.

Preocupación por el orden, la calidad y la precisión.

Iniciativa.

Búsqueda de información.

Competencias de ayuda y servicio

Entendimiento interpersonal.

Orientación al cliente.

Competencias de influencia

Influencia e impacto.

Construcción de relaciones.

Conciencia organizacional.

Competencias gerenciales

Desarrollo de personas.

Dirección de personas.

Trabajo en equipo y cooperación.

Liderazgo.

Competencias cognoscitivas

Pensamiento analítico.

Razonamiento conceptual.

Experiencia técnica/ profesional/ de dirección.

Competencias de eficacia personal

Autocontrol.

Confianza en sí mismo.

Comportamiento ante los fracasos.

Flexibilidad.

La autora francesa, Claude Levy Leboyer, profesora de *psicología del trabajo* resume el tema de la siguiente manera:

Las competencias son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que la transforman en más eficaces para una situación dada. Esos

comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y también en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

La misma autora presenta una lista de **competencias universales para los cuadros superiores**:

- Presentación oral.
- Comunicación oral.
- Comunicación escrita.
- Análisis de problemas de la organización.
- Compresión de los problemas de la organización.
- Análisis de los problemas de fuera de su organización.
- Compresión de los problemas de fuera de su organización.
- Planificación y organización
- Delegación.
- Control.
- Desarrollo de sus subordinados.
- Sensibilidad.
- Autoridad sobre individuos.
- Autoridad sobre grupos.
- Tenacidad.
- Negociación.
- Vocación para el análisis.
- Sentido común.
- Creatividad.
- Toma de riesgos.
- Decisión.
- Conocimientos técnicos y profesionales.

- Energía.
- Apertura a otros intereses
- Iniciativa
- Tolerancia al estrés.
- Adaptabilidad.
- Independencia.
- Motivación

La autora plantea diferentes listas de competencias. Otra que resulta interesante es la que denomina “**supracompetencias**”

Intelectuales

Perspectiva estratégica.
Análisis y sentido común.
Planificación y organización.

Interpersonales

Dirigir colaboradores.
Persuasión.
Decisión.
Sensibilidad interpersonal.
Comunicación oral.

Adaptabilidad

Adaptabilidad al medio.

Orientación a resultados

Energía e iniciativa.
Deseos de éxito.
Sensatez para los negocios.

4.4.2.1 Las competencias y la inteligencia emocional

Al coeficiente intelectual debe adicionársele el coeficiente emocional que evidencia las

actitudes personales y sociales. El “poder” hacer, que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combina con el “querer” hacer representado por competencias tales como **motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar**. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.

Daniel Goleman, autor de “La inteligencia emocional en la empresa”, aclara algunos conceptos erróneos; *Inteligencia emocional no significa simplemente “ser simpático”. En momentos estratégicos puede requerir, por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, que haya estado evitando. La inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos; por el contrario, significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.*

Coincidiendo con Goleman en que para seleccionar personas se evalúa cada vez más “la inteligencia emocional” –como nos manejamos con nosotros mismos y con los demás- para decidir quién será contratado y quién no.

4.4.2.2 Pasos necesarios para ejecutar un sistema de gestión por competencias

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir la visión de la empresa: *hacia dónde vamos*; los objetivos y la misión: *qué hacemos*; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación, decidir *cómo lo hacemos*:

- Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

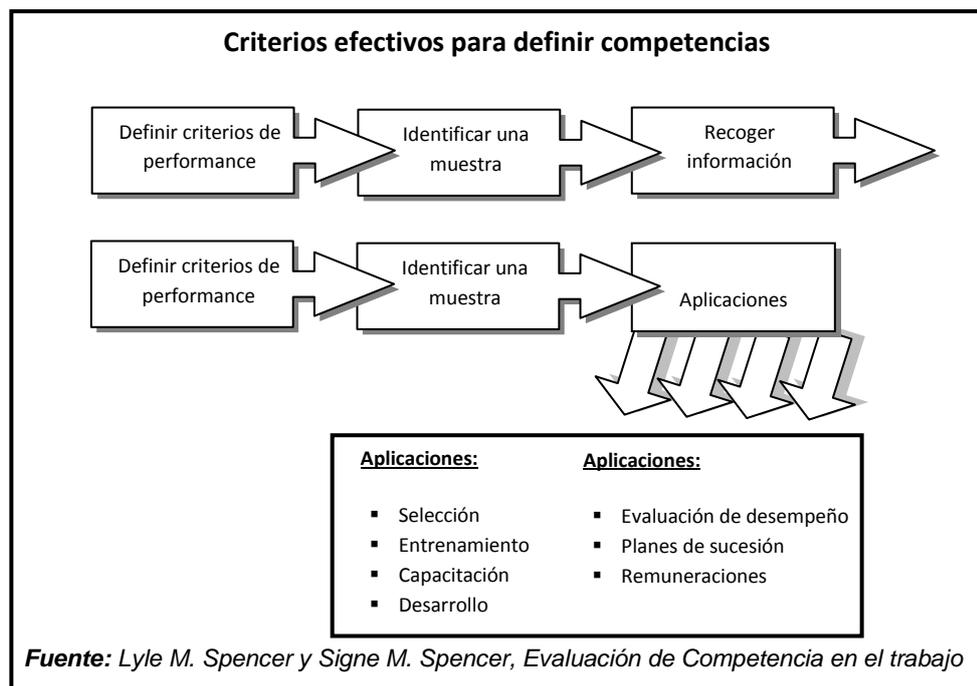
4.4.2.3 Como definir criterios efectivos de competencias

Los pasos necesarios:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

GRAFICO 9-B

CRITERIOS EFECTIVOS PARA DEFINIR COMPETENCIAS



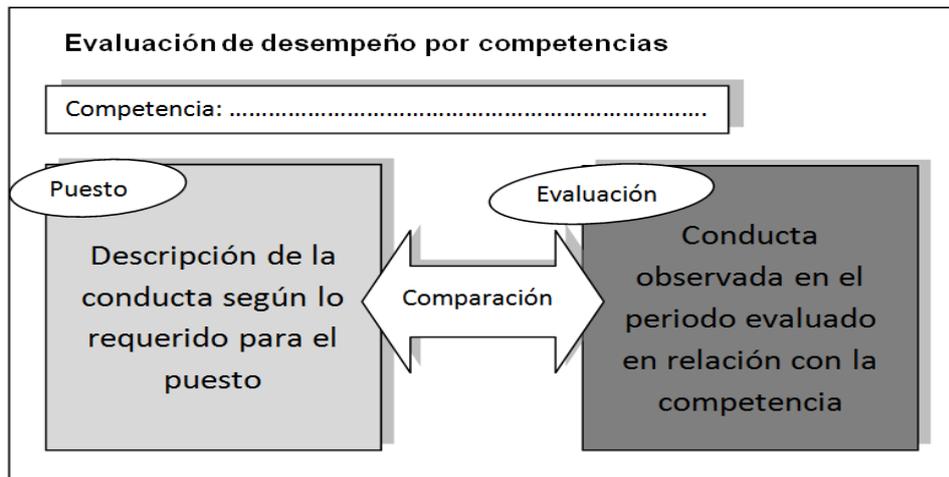
4.4.2.4 Evaluar el desempeño en un esquema de competencias

Las evaluaciones de desempeño siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas.

Las competencias se fijan para toda la empresa en su conjunto y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada. Habitualmente las competencias referidas a un puesto se clasifican en una escala de puntuación.

La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y sólo esas, y en el grado en que son requeridas por el puesto. Si se desea sintetizar la filosofía de la evaluación de desempeño por competencias, es posible expresarlo en el siguiente gráfico:

GRAFICO 10-B
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



Fuente: Alles, Martha Alicia, Desempeño por Competencias

4.5 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN 360°

La evaluación de 360°, también conocida como *360° feedback*, es un esquema quizá más sofisticado que los tradicionales y permite que la persona sea evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. No todos evalúan a todos, sino que a una persona la evalúan el jefe, el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados.

Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Cuantos más evaluadores participen, el sistema adquiere mayor objetividad.

La evaluación de 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional. El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

➤ **Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda.**

Si una empresa tiene implementado un sistema de evaluación de desempeño, las competencias o factores deben ser los mismos. Eventualmente, para la evaluación de 360°, pueden tomarse un menor número de competencias; en el caso sólo se incluyen para esta evaluación las competencias cardinales (competencias generales o *core competences*)

➤ **Diseño de la herramienta** soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación de 360°.

➤ **Elección de las personas** que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no. Es importante recalcar que estas evaluaciones son **anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado.**

➤ **Lanzamiento del proceso** de evaluación con los interesados y los evaluadores.

➤ **Relevamiento y procesamiento de los datos** de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.

➤ **Comunicación a los interesados** de los resultados de la evaluación de 360°.

➤ **Informes:** sólo al evaluado. La organización recibe un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

La herramienta de evaluación de 360° consiste en un cuestionario/formulario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones:

1. Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos (como las diez competencias de nuestro caso) en condiciones normales de trabajo. Es decir en su día a día.
2. La segunda valoración se realiza también sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc. Para nuestro trabajo hemos considerado la frecuencia como la segunda valoración o elemento de ponderación.

Siguiendo a los autores mencionados, Edwards y otros, presentamos un esquema explicativo sobre quiénes intervienen en un método 360°

GRAFICO 11-B
360 FEEDBACK O EVALUACIÓN 360 TRADICIONAL



Fuente: Edward y Ewen, 360° Feedback

4.5.1 QUIENES PARTICIPAN COMO EVALUADORES

En primer lugar, deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver

al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la autoevaluación con las mediciones realizadas por los observadores (evaluadores).

Los evaluadores son elegidos por el evaluado de acuerdo con las pautas recibidas por los diseñadores de la herramienta. Más adelante se presentarán distintos esquemas; desde ya que el evaluado tienen la libertad de elegir, por ejemplo, a cuales de sus subordinados entregar los formularios de 360°, pero no puede diseñar el esquema a su voluntad. Esa perspectiva es fundamental, es uno de los pilares de la herramienta y –sobre todo en las primeras aplicaciones- debe ser debidamente explicado a todos los intervinientes.

4.5.2 LAS CLAVES PARA EL ÉXITO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE 360°

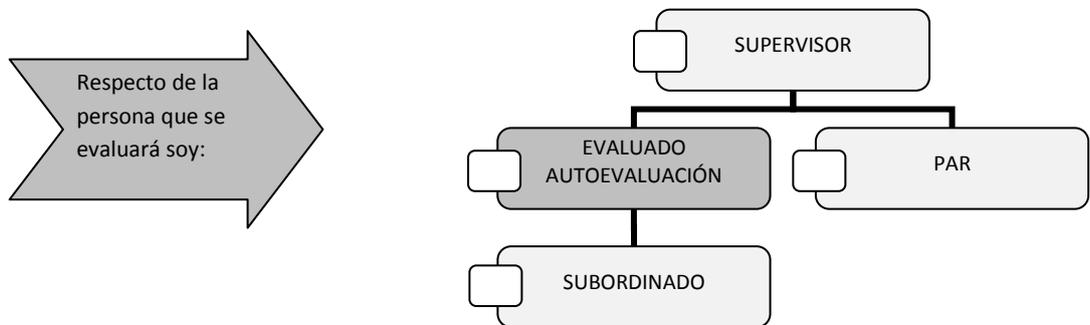
Los siguientes aspectos representan, según los expertos, las claves para un exitoso programa de evaluación de 360°.

Claves para el éxito:

- ✓ La herramienta
- ✓ Una prueba piloto
- ✓ Entrenamiento a evaluadores y evaluados
- ✓ Los manuales de instrucción
- ✓ Procesamiento externo
- ✓ Los informes
- ✓ La devolución a los evaluados
- ✓ Seguimiento con los evaluados
- ✓ Continuidad

La evaluación de 360° puede tener distinto alcance. En todos los casos, para que se pueda considerar como una evaluación de 360°, debe darse un esquema como el siguiente:

GRAFICO 12-B
LAS RELACIONES ENTRE EL EVALUADO Y SUS EVALUADORES
EN UN ESQUEMA DE 360°



Fuente: Alles, Martha Alicia, Desempeño por Competencias

Se confecciona un único ejemplar de evaluación de 360° por cada persona evaluada, que sólo será entregado en mano.

El énfasis en este aspecto de la metodología parece de vital importancia, ya que de este modo se garantiza la confidencialidad del sistema. Si luego trasciende alguna información, será sólo responsabilidad del evaluado, ya que es el único que recibe el informe.

La prueba piloto es otro aspecto vital y se puede hacer de diferentes maneras, eligiendo un grupo de personas dentro de la organización y realizando una prueba piloto que valide el formulario y las demás pautas fijadas para la evaluación.

El entrenamiento es fundamental y debe hacer foco, entre otros puntos importantes, en:

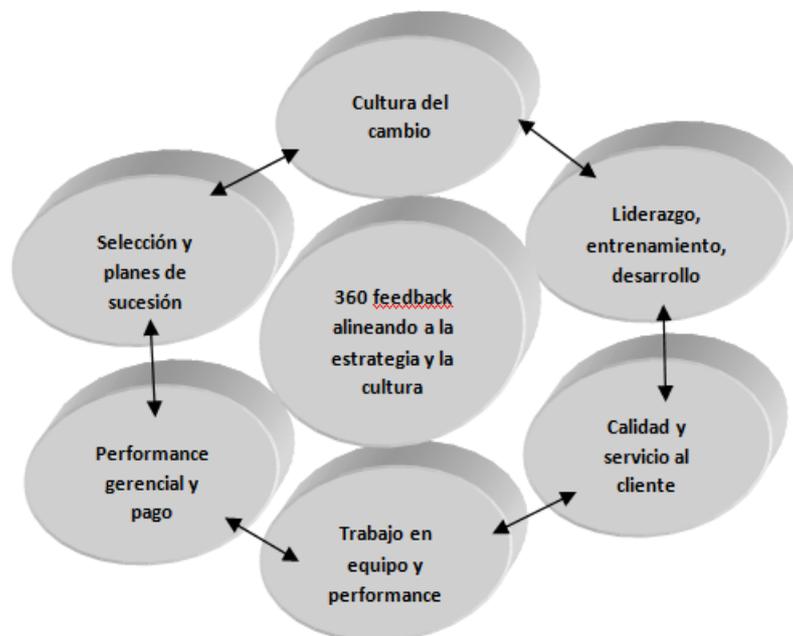
- ✓ Las competencias, su apertura en grados, cómo debe interpretarse, los ejemplos.
- ✓ El uso en sí del formulario. Parece una recomendación superflua, pero es muy necesaria.

4.5.3 INTEGRACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE 360° A LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

Como surge del siguiente cuadro, la evaluación de 360° tiene una profunda relación con la cultura de la organización. A su vez tiene una profunda coherencia con la estrategia de la empresa, con su política externa respecto de los clientes e internamente con las costumbres que más se relacionan con la estrategia, los planes de sucesión y todo lo relacionado con el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo y el liderazgo.

Los cambios en las compañías suelen ser graduales. Si una empresa no implementa evaluaciones de desempeño, no se recomienda iniciar un proceso de evaluaciones comenzando por un esquema 360°; no es lo más aconsejable. La organización debe estar madura para aplicar la herramienta.

GRAFICO 13-B
INTEGRACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE 360° A LA ESTRATEGIA
DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Alles, Martha Alicia, Desempeño por Competencias

Aunque estos sistemas, como la evaluación de 360°, se asocian con las grandes compañías, las buenas ideas no requieren necesariamente de una empresa de gran tamaño y pueden implementarse en menor escala.

Usualmente la compañía que utiliza 360° feedback lo hacen en combinación con un esquema de gestión por competencias, y esto es así porque el objetivo fundamental de este tipo de evaluación es el desarrollo de las competencias de sus participantes. Si una empresa deseara implementar un esquema de 360° y ni ha aplicado un esquema integral de gestión de recursos humanos por competencias, deberá tomar un esquema estándar, pero habrá de hacerlo con sumo cuidado, pues de algún modo tendrá que representar a la empresa y a su cultura.

4.5.4 QUIÉN Y CÓMO PROCESA LAS EVALUACIONES

Si bien pueden existir opiniones, en materia de evaluación de 360° hay un consenso generalizado sobre los siguientes puntos:

1. Debe ser objeto de un procesamiento externo.
2. Debe generar confianza en los evaluadores
3. Los procesadores deben ser de nivel gerencial (similar a los evaluados).

No es posible ganar la confianza de los evaluadores u observadores de las competencias si las evaluaciones de 360° las recibe y procesa el área de Recursos Humanos de la empresa. Aun cuando el área tenga la mejor de las imágenes dentro de la organización, debe ser un consultor externo el que reciba la evaluación en sobre cerrado y “en mano” o por alguna vía confiable. El evaluador debe saber que sus opiniones no corren ningún camino donde pueda existir una filtración de información. Las planillas de evaluación deben pasar de la mano del evaluador a la mano del consultor externo que las procesa.

Otro elemento que no se debe desestimar es la **interrelación entre los evaluados, los evaluadores y los consultores** que procesarán y realizarán la evaluación. La carga de datos puede parecer una tarea poco calificada, pero no es así. Debe hacerla una persona que “entienda” la evaluación, por lo tanto no se requiere un data entry sino un consultor que realice la carga de datos; no alcanza con destinar la tarea a un

consultor junior, sino a una persona con criterio y conocimientos técnicos sobre la herramienta.

4.5.5 PROBLEMAS MÁS COMUNES Y CÓMO SOLUCIONARLOS

Si bien parece un tema demasiado obvio, es muy importante en los formularios conste el nombre del evaluado.

El primer punto a tener en cuenta en la aplicación de una evaluación de 360° es que debe considerarse el primer año de práctica como si fuese una prueba piloto. Es tan fuerte el cambio cultural que no es posible evaluar el resultado del proceso completo analizando sólo los resultados del año inicial. La experiencia indica que las organizaciones necesitan varios años de funcionamiento para lograr un óptimo resultado. Por lo tanto, así debe analizarse y considerarse el primer año de aplicación.

4.5.6 LOS INFORMES QUE DEBEN PRESENTARSE

Los informes a presentar son los siguientes:

- **Al evaluado:** como ya se mencionó, se confecciona un único ejemplar de evaluación de 360° por cada persona evaluada, que es entregado en mano. Si por alguna razón no la pudiese recibir personalmente, será remitido en sobre con una clara leyenda de “privado y confidencial”
Este informe debe ser claro, con una breve reseña de cuál fue la metodología utilizada y gráficos explicativos del resultado. Asimismo debe acompañarse con una breve explicación sobre las competencias que deben mejorar.
- **Al directorio:** el directorio, consejo de administración o *board*, cual quiera sea el nombre que tenga en la empresa en particular o país el grupo de personas que conducen una empresa, debe recibir por parte del consultor un resumen de lo actuado. Básicamente debe ser informado sobre el resultado final consolidado de las evaluaciones de 360° en relación con las competencias cardinales (competencias generales, genéricas o *core competences*).

CAPITULO III

MARCO CONTEXTUAL

5.1 DEL CONSEJO DE LA MAGISTRATURA DE BOLIVA

El Consejo de la Judicatura es la institución administrativa y disciplinaria del Órgano Judicial. En aplicación al nuevo marco constitucional corresponden estas funciones al Consejo de la Magistratura del Órgano Judicial. Su competencia abarca todo el territorio del estado y ejerce sus atribuciones con independencia funcional y administrativa, formula y ejecuta las políticas públicas de planificación, elabora y ejecuta el presupuesto anual del Órgano Judicial.

El Consejo de la Judicatura no es un órgano jurisdiccional, pues esta función les corresponde a la Corte Suprema, Tribunal Constitucional, Tribunal Agrario Nacional y a las nueve Cortes Superiores de Justicia del país.

El Consejo de la Judicatura desarrolla sus actividades en el marco de las atribuciones institucionales señaladas en el artículo 13 de la Ley 1817, donde detalla su accionar:

1. En materia de políticas de desarrollo y planificación
2. En materia económica y financiera
3. En materia de recursos humanos
4. En materia de infraestructura
5. En materia disciplinaria y de control
6. En materia reglamentaria
7. En materia de coordinación e información
8. En materia de desconcentración o delegación de atribuciones administrativas en los órganos

5.1.1 MISIÓN

El Consejo de la Judicatura tiene por misión administrar recursos y ejercer el control disciplinario del Poder Judicial, así como la prestación de servicios judiciales, en el

marco de la independencia funcional y administrativa, en el marco legal vigente.

5.1.2 VISIÓN

El Consejo de la Judicatura fortalecido en su gestión administrativa, financiera y de control disciplinario, orientado a promover el acceso de la justicia para todos y todas a través de la prestación de servicios judiciales, con eficacia, eficiencia y transparencia en todo su accionar institucional, en el marco de sus atribuciones y competencias establecidas por ley.

5.1.3 HISTORIA

La creación del Consejo de la Judicatura de Bolivia (CJB) como “órgano administrativo y disciplinario del Poder Judicial”, respondió exactamente a las reformas introducidas a la Constitución Política del Estado (CPE) de la década pasada mediante Ley N° 1585 de 12 de agosto de 1994, que expresamente lo creó como institución definiéndola como tal en los artículos 122 y 123 de la anterior CPE. Los mismos preceptos constitucionales establecieron los criterios básicos de ubicación del CJB al disponer que “tiene su sede en la ciudad de Sucre, capital de la justicia boliviana”.

La creación del Consejo de la Judicatura como órgano rector administrativo y disciplinario del Poder Judicial boliviano, constituyó en su momento, una auténtica innovación constitucional. Posteriormente, con la Ley N° 1817 del Consejo de la Judicatura, el Consejo de Administración y el Tesoro Judicial desaparecen y sobre su base se establecen los cimientos de esta nueva institución judicial.

Los más de doce años de existencia del Consejo de la Judicatura pueden apreciarse con luces y sombras, según el cristal con que se mire, lo que es indudable es que en materia administrativa y disciplinaria ha marcado un antes y un después en la historia del Poder Judicial y que sus contribuciones a la modernización de la justicia son innegables y están reflejadas en un sinfín de obras imperecederas, que en toda la geografía patria testimonian un trabajo fructífero y fecundo.

5.1.4 GESTIÓN TRANSITORIA

En febrero de 2010 se inicia una nueva y definitiva etapa en la historia no sólo del Consejo de la Judicatura sino del Poder Judicial, con la designación de autoridades judiciales vía Decreto Supremo, a través de la Ley N° 003 de 13 de febrero de 2010, que otorga al Presidente del Estado Plurinacional dicha facultad para nombrar a dieciocho autoridades judiciales.

El 18 de febrero de 2010, en el Salón de Honor de la Corte Suprema de Justicia, toman posesión cinco Ministros de la Corte Suprema de Justicia, diez Magistrados del Tribunal Constitucional y tres Consejeros de la Judicatura. Con estos nombramientos se deposita la esperanza de que las nuevas autoridades judiciales, que se sumaron a las que ya se encontraban en funciones, concluyan un ciclo en la historia del Poder Judicial y preparen las condiciones necesarias para la construcción de un nuevo Órgano Judicial acorde al nuevo diseño del Estado Plurinacional y a las expectativas del pueblo boliviano.

5.1.5 LEY DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA

La Ley N° 1817 del Consejo de la Judicatura fue promulgada el 22 de diciembre de 1997, conformando el nuevo Órgano administrativo y disciplinario del Poder Judicial, dotándosele de independencia funcional y administrativa en todo el territorio nacional.

El objeto de la misma establece la estructura, organización y funcionamiento del Consejo de la Judicatura y los Sistemas Administrativo, Disciplinario, de Recursos Humanos y Régimen Económico-Financiero.

5.1.5.1 Atribuciones en materia de recursos humanos

Sus atribuciones son las siguientes:

1. Proponer a los órganos competentes nóminas de postulantes a cargos vacantes de Ministros, Magistrados, Vocales, Jueces y Secretarios, de acuerdo al Sistema de Carrera Judicial;

2. Proponer a los órganos competentes nóminas para cargos de Registradores de Derechos Reales, Notarios de Fe Pública y todo el personal de apoyo del Poder Judicial, de acuerdo al sistema de selección de personal;
3. Establecer anualmente las políticas y lineamientos generales de planificación en el área de recursos humanos del Sistema de Carrera Judicial, en función de las necesidades y requerimientos de los órganos del Poder Judicial;
4. Administrar los Sistemas de Carrera Judicial y selección de personal de los funcionarios judiciales y personal administrativo;
5. Designar al personal ejecutivo y administrativo del Consejo de la Judicatura;
6. Designar dos funcionarios por Departamento, que ejerzan las atribuciones que les sean encomendadas por el Consejo de la Judicatura de acuerdo a reglamento.

5.1.5.2 Atribuciones en materia disciplinaria y de control

Estas atribuciones están referidas a:

1. Ejercer potestad disciplinaria sobre Vocales, Jueces, personal de apoyo y funcionarios administrativos;
2. Delegar funciones disciplinarias a las autoridades judiciales, conforme a lo dispuesto por esta Ley;
3. Realizar inspecciones periódicas de carácter administrativo y disciplinario a los Tribunales, juzgados y órganos administrativos, para verificar el cumplimiento de sus deberes.

5.1.5.3 Estructura y Funciones

Son órganos, administrativos y técnicos del Consejo de la Judicatura, las Gerencias: General, Administrativa y Financiera, de Servicios Judiciales y de Recursos Humanos. Ejerciendo control administrativo y disciplinario sobre los Registros de Derechos Reales y las Notarias de Fe Pública.

La Gaceta Judicial e Imprenta Judicial funcionan bajo dependencia directa del Consejo de la Judicatura. La estructura organizativa se establecerá mediante reglamentación.

GERENCIA GENERAL

La Gerencia General es el órgano ejecutivo y operativo del Consejo de la Judicatura, ejerce funciones de dirección, de gestión y de coordinación con los demás órganos dependientes.

Será ejercida por un Gerente General designado por mayoría absoluta de los votos de los miembros del Plenario del Consejo de la Judicatura, debiendo ser un profesional con título académico afín a la materia.

Las atribuciones del Gerente General serán fijadas en el reglamento correspondiente.

GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

La Gerencia Administrativa y Financiera, como órgano técnico, es la encargada de los recursos económicos y financieros del Poder Judicial. Bajo su dependencia funcionará el Tesoro Judicial como Unidad de Tesorería y se encargará de centralizar los recursos especiales así como las transferencias del Tesoro General de la Nación.

GERENCIA DE SERVICIOS JUDICIALES

La Gerencia de Servicios Judiciales es el órgano técnico responsable de proporcionar apoyo directo a los órganos jurisdiccionales, a través de servicios técnicos especializados, recursos profesionales no permanentes, programas de educación a usuarios e información técnico profesional a usuarios internos y externos del Poder Judicial; así como proyectos y políticas tendientes al mejoramiento permanente de los servicios de justicia

GERENCIA DE REGIMEN DISCIPLINARIO

La Gerencia de Régimen Disciplinario es la encargada, por delegación expresa, de administrar el régimen disciplinario y de promover las acciones preventivas, de control, investigativas, procesales y, en su caso, sancionatorias, tendientes a lograr una administración de justicia eficiente y transparente.

GERENCIA DE DERECHOS REALES

Esta repartición tiene el objetivo de elaborar y uniformar los procedimientos para el registro de Derechos Reales, cumpliendo con la normativa registral vigente en todas las oficinas Distritales

La Gerencia de Derechos Reales también realiza el control y seguimiento de la aplicación de los procedimientos ya establecidos como: proponer la creación, traslado o supresión de oficinas de Registro Derechos Reales, de acuerdo a las necesidades del servicio, con los recursos humanos necesarios. Asimismo realiza las evaluaciones necesarias a los recursos humanos de las oficinas y las capacitaciones con la actualización de procedimientos y normativa vigentes.

Asimismo, se encarga de planificar, coordinar, dirigir y controlar todas las acciones de todo el sistema de Derechos Reales del país, velando por el cumplimiento de toda la normativa legal y administrativa, que debe regir para el funcionamiento adecuado de las oficinas de Derechos Reales.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

La Gerencia de Recursos Humanos es la responsable de la administración de las funciones de control, inspección e implementación de los Sistemas de Carrera Judicial y de Selección de Personal.

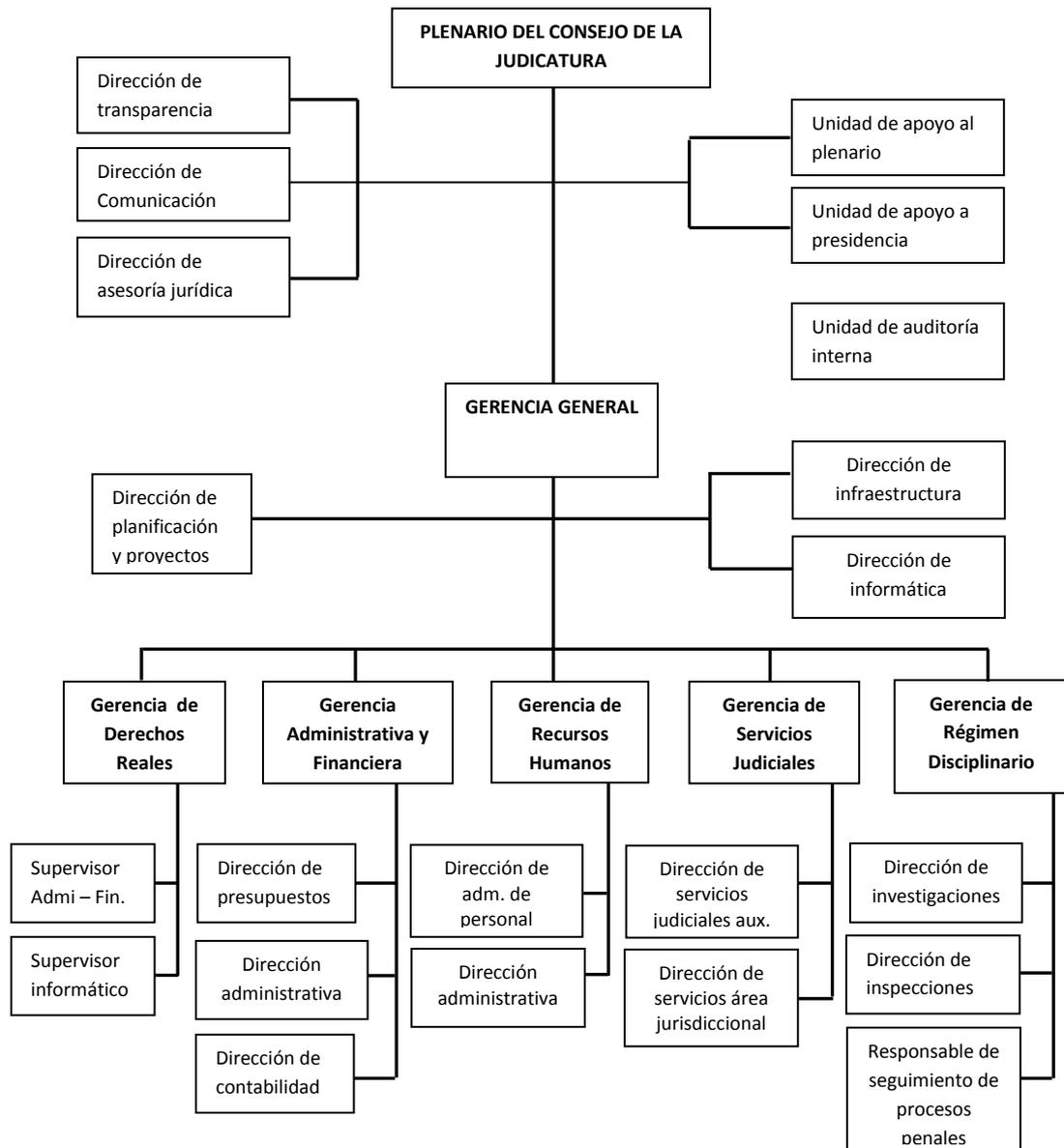
La administración de Recursos Humanos es el sistema dinámico y abierto que tiene como propósito asegurar la selección oportuna y el mantenimiento del personal idóneo para todos los órganos del Poder Judicial.

En el ámbito de la carrera judicial, la Gerencia de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura, enmarca su trabajo en los Subsistemas de: Ingreso; Evaluación, Permanencia y Escalafón Judicial; Capacitación; y el Subsistema de Información.

Por su parte, el Sistema de Selección de Personal, es el proceso de capacitación y selección de recursos humanos idóneos, cuyos conocimientos técnicos deben cubrir los requisitos inherentes a la función administrativa. Este sistema comprende a los

Gerentes, Notarios de Fe Pública, Registradores de Derechos Reales, Auxiliares y Oficiales de Diligencias de los Tribunales y Personal administrativo de apoyo al Poder Judicial.

GRAFICO 1-C
ORGANIGRAMA CONSEJO DE LA JUDICATURA DE BOLIVIA



Fuente: Dirección de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura de Bolivia

5.2 LEY DEL ORGANO JUDICIAL (SANCIONADA Y PROMULGADA)

5.2.1 DEL OBJETO, NATURALEZA Y PRINCIPIOS DE LA LOJ

La ley del órgano judicial tiene por objeto regular la estructura, organización y funcionamiento del Órgano Judicial, se funda en la pluralidad y el pluralismo jurídico, tiene igual jerarquía constitucional que los Órganos Legislativo, Ejecutivo y Electoral y se relaciona sobre la base de independencia, separación, coordinación y cooperación.

Los principios que sustentan el órgano judicial son:

- 1. Plurinacionalidad.** Supone la existencia de naciones y pueblos indígena originario campesinos y de las comunidades interculturales y afrobolivianas, que en conjunto constituyen el pueblo boliviano.
- 2. Independencia.** Significa que la función judicial no está sometida a ningún otro órgano de poder público.
- 3. Imparcialidad.** Implica que las autoridades jurisdiccionales se deben a la Constitución, a las leyes y a los asuntos que sean de su conocimiento, se resolverán sin interferencia de ninguna naturaleza; sin prejuicio, discriminación o trato diferenciado que los separe de su objetividad y sentido de justicia.
- 4. Seguridad Jurídica.** Es la aplicación objetiva de la ley, de tal modo que las personas conozcan sus derechos, garantías y obligaciones, y tengan certidumbre y previsibilidad de todos los actos de la administración de justicia.
- 5. Publicidad.** Los actos y decisiones de los tribunales y jueces son de acceso a cualquier persona que tiene derecho a informarse, salvo caso de reserva expresamente fundada en ley.
- 6. Idoneidad.** La capacidad y experiencia, son la base para el ejercicio de la función judicial. Su desempeño se rige por los principios ético – morales de la sociedad plural y los valores que sustenta el Estado Plurinacional.
- 7. Celeridad.** Comprende el ejercicio oportuno y sin dilaciones en la administración de justicia.
- 8. Gratuidad.** El acceso a la administración de justicia es gratuito, sin costo alguno para el pueblo boliviano; siendo ésta la condición para hacer realidad el acceso a la justicia en condiciones de igualdad. La situación económica de las partes, no puede colocar a una de ellas en situación de privilegio frente a la otra, ni propiciar la discriminación.

9. Pluralismo Jurídico. Proclama la coexistencia de varios sistemas jurídicos en el marco del Estado Plurinacional.

10. Interculturalidad. Reconoce la expresión y convivencia de la diversidad cultural, institucional, normativa y lingüística, y el ejercicio de los derechos individuales y colectivos en búsqueda del vivir bien.

11. Armonía Social. Constituye la base para la cohesión social, la convivencia con tolerancia y el respeto a las diferencias.

12. Respeto a los Derechos. Es la base de la administración de justicia, que se concreta en el respeto al ejercicio de derechos del pueblo boliviano, basados en principios ético – morales propios de la sociedad plural que promueve el Estado Plurinacional y los valores que sustenta éste.

13. Cultura de la Paz. La administración de justicia contribuye a la promoción de la cultura de la paz y el derecho a la paz, a través de la resolución pacífica de las controversias entre los ciudadanos y entre éstos y los órganos del Estado.

5.2.2 DE LAS ATRIBUCIONES EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS

El Consejo de la Magistratura ejercerá las siguientes atribuciones constitucionales:

(Artículo 183) IV. En Materia de Recursos Humanos

- i. Preseleccionar, a través de concurso de méritos y examen de competencia, a las candidatas y candidatos para la conformación de los Tribunales Departamentales de Justicia.
- ii. Designar, mediante concurso de méritos y exámenes de competencia, a los jueces y las jueces titulares y suplentes.
- iii. Preseleccionar, a través de concurso de méritos y examen de competencia, a las candidatas y candidatos a servidoras y servidores públicos de apoyo judicial
- iv. Designar encargados distritales, por departamento, que ejerzan las atribuciones que les sean encomendadas por el Consejo de la Magistratura;
- v. Designar a su personal administrativo y ejercer función disciplinaria sobre el mismo, pudiendo destituirlo cuando concurren causas justificadas para ello, de conformidad al Estatuto del Funcionario Público y sus reglamentos;

- vi. Programar el rol de vacación anual de los jueces y las juezes titulares y suplentes.
- vii. Regular y administrar la carrera judicial, en el marco de la Constitución Política del Estado de acuerdo a reglamento;
- viii. Establecer políticas de formación y capacitación de las Juezas y los Jueces y de las o los servidores de apoyo judicial;
- ix. Evaluar de manera periódica y permanente el desempeño de las administradoras y administradores de justicia y de las o los servidores de apoyo judicial y administrativo;
- x. Disponer la cesación de las o los servidores de apoyo judicial, administrativos y auxiliares, por insuficiente evaluación de desempeño;
- xi. Organizar, dirigir y administrar el Escalafón Judicial de acuerdo a reglamento; y
- xii. Establecer anualmente las políticas y lineamientos generales de planificación en el área de recursos humanos y del Sistema de Carrera Judicial, en función a las necesidades y requerimientos del Órgano Judicial.

5.2.3 DE LAS DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Éstas están referidas a los siguientes aspectos:

- Se establece un proceso de transición máximo de dos (2) años para que los distintos códigos que rigen la administración de justicia sean modificados para adecuarse a esta Ley y sean aprobados por la Asamblea Legislativa Plurinacional.
- El Registro Público de Derechos Reales y las Notarías de Fe Pública, continuarán en sus funciones sujetos a las normas anteriores a la presente ley, en tanto no se defina su situación jurídica mediante una Ley especial que regule tales institutos jurídicos.

Las disposiciones transitorias son referentes al tiempo pertinente de proceso de cambio que requieren algunos artículos de la Ley abrogada por la presente, tiempo en el cual se van creando nuevas disposiciones en cuanto a reglamentos, manuales y reformulaciones de sistemas en tanto se permite sigan en vigencia las antiguas por un

periodo no superior a dos años desde la creación de la nueva ley, donde una vez posesionadas las autoridades de la nueva Magistratura, entrarán en vigencia todas las nomas de la presente ley.

5.3 DIRECCIÓN DISTRITAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE CHUQUISACA

La sede principal y permanente del CJB se encuentra ubicada en la calle Pilinco # 290 de la Capital de la República, pero también cuenta con espacios físicos en cada Distrito Judicial que cuentan con un Director Distrital del Consejo de la Judicatura y funcionarios de apoyo. Cumplen funciones delegadas por el Pleno de Consejo.

Las funciones de las distritales son la ejecución de todo lo planificado en el campo administrativo y disciplinario, cumpliendo las reglas de austeridad y racionalidad vigentes en la República; trabajo de las gerencias, subgerencias y direcciones acorde a la planificación estratégica y los programas de operaciones anuales.

El trabajo de las direcciones distritales se da acorde a las necesidades y prioridades de las cortes superiores, siempre respetando las tareas o labores jurisdiccionales y el mejoramiento de la administración de justicia como servicio.

Trabajo coordinado con el Proyecto de Reforma Institucional (PRI) y planificación del futuro de la administración de justicia nacional, así como la realización de varias auditorias de gestión, de control y seguimiento que permiten corregir errores y mejorar el servicio administrativo y disciplinario dentro del Poder Judicial.

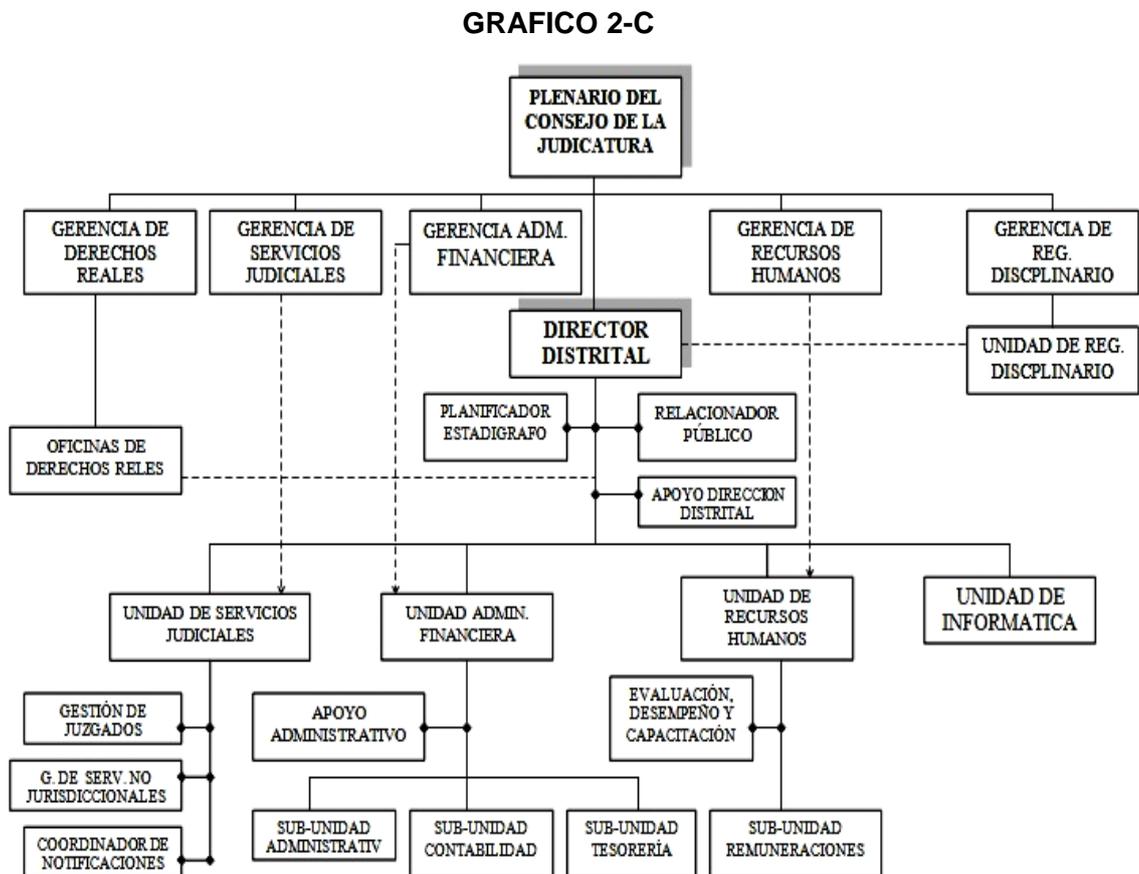
Se reciben mensualmente informes de ejecución del POA de cada una de las Direcciones Distritales del país, detallando las actividades cumplidas y los resultados alcanzados; estos informes junto a la información recibida de los Órganos Nacionales y las distintas reparticiones del Consejo de la Judicatura, son procesados en informes consolidados de todo el Poder Judicial al finalizar el primer semestre y al culminar la gestión.

Es así que se realizan constantes seguimientos y control del grado de implantación de

las recomendaciones en cada uno de los informes de auditoría elaborados y presentados por la Contraloría General de la República (CGR), mediante la elaboración de informes de cumplimiento.

5.3.1 Estructura Orgánica – organigrama

La actual estructura de la Dirección distrital del Consejo de la Judicatura de Chuquisaca se muestra a continuación:



Fuente: Jefatura de Recursos Humanos de la Dirección Distrital de Chuquisaca.

5.3.2 Plan estratégico institucional

El “Plan estratégico institucional del poder judicial de Bolivia 2009 – 2013” contempla entre sus objetivos institucionales mejorar el posicionamiento Institucional del Consejo

de la Judicatura, logrando un mejor posicionamiento institucional del Consejo de la Judicatura orientado a su fortalecimiento.

Precautelar la independencia del Poder Judicial en el ámbito de la administración de justicia y ejercicio de la potestad disciplinaria; así como la autonomía en el ámbito económico financiero, administrativo contando con canales y mecanismos adecuados de coordinación y relacionamiento con los otros órganos del Estado y la sociedad civil.

Administrar adecuadamente los recursos humanos del Poder Judicial, en el marco de los Sistemas de Carrera Judicial y Carrera Administrativa. Modernizando el Sistema de Administración de recursos Humanos, Fortaleciendo los Sistemas de Carrera Judicial y Carrera Administrativa, así como la Gestión de Capacitación de los Recursos Humanos.

Capacitar a funcionarios para mejorar su desempeño, actualizándolos en nuevas normativas, establecer las bases para el desarrollo de programas de capacitación, emergentes de la evaluación de desempeño y necesidades detectadas.

Contar oportunamente con información para la toma de decisiones, respecto a las necesidades de capacitación de los recursos humanos.

Establecer la incorporación del tema de la ética como un eje transversal inherente a la administración de recursos humanos en el Poder Judicial.

Implementar el sistema informático de administración de recursos humanos, que permita mantener información oportuna para la toma de decisiones en el área de recursos humanos. Sistema de administración de recursos humanos que deberán encontrarse implantados en todos los órganos y distritos judiciales.

5.3.3 Unidad de Recursos Humanos y Evaluación de Desempeño

5.3.3.1 Unidad de Recursos Humanos

Compuesta por el Jefe de Recursos Humanos, el Profesional de Evaluación, Desempeño y Capacitación y el Técnico de Remuneraciones.

El Jefe de Recursos Humanos es el encargado de implantar, controlar y evaluar la aplicación del Sistema de Carrera Administrativa y Judicial, así como el Régimen Laboral Interno en el Distrito.

Depende linealmente del Director Distrital y funcionalmente del Gerente de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura; tiene bajo su dependencia una autoridad lineal sobre el Profesional de Evaluación Desempeño y Capacitación como del Técnico de Remuneraciones, autoridad funcional sobre todo el personal dependiente de la unidad y coordina actividades con la secretaría de Sala Plena de la Corte de Distrito y con las Direcciones de Administración de Personal y Carrera Judicial del Consejo de la Judicatura

Sus funciones son las siguientes:

- Planificar, organizar dirigir y controlar las actividades referentes a la buena administración de los Recursos Humanos del Distrito Judicial.
- Elaborar en coordinación con la Dirección Distrital, en base a requerimientos y necesidades, el POA y el presupuesto de la gestión de su distrito, conforme a los instructivos recibidos.
- Dirigir y controlar las actividades para un correcto manejo del escalafón distrital.
- Administrar los sistemas de control de personal, elaboración de planillas y pago por los servicios prestados.
- Participar en los procesos de selección y evaluación del desempeño de personal administrativo de su distrito.
- Participar en la identificación de las necesidades de capacitación del personal de su distrito.
- Informar periódicamente al Director Distrital sobre las actividades desarrolladas por la Unidad a su cargo.
- Realizar periódicamente reuniones de trabajo con el Director Distrital y el personal a su cargo, para analizar los resultados de los servicios que brinda su Unidad.

- Coordinar con los Directores de Administración de Personal y de Carrera Judicial, para solucionar los diferentes obstáculos que se presenten en la prestación de los servicios de su Unidad.
- Atender los requerimientos de los usuarios internos y externos de la Unidad, cuando ello amerite.
- Desarrollar las demás funciones, que en el ámbito de su competencia, le asigne su superior.

5.3.3.2 Profesional en Evaluación y Capacitación

El Profesional en evaluación y capacitación tiene como objetivo el programar, organizar y ejecutar todas las acciones para la evaluación del desempeño de los funcionarios del Distrito, en función de la normativa vigente y con base en los resultados obtenidos programar, organizar y ejecutar las acciones para lograr la capacitación de los funcionarios judiciales de su distrito.

Depende linealmente del Jefe de Recursos Humanos del Distrito y funcionalmente de la Gerencia de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura; no ejerce autoridad lineal o funcional, coordina actividades con los directores de la Gerencia de Recursos Humanos y de Capacitación del Instituto de la Judicatura.

Sus funciones son las siguientes:

- Organizar dirigir y controlar las actividades referentes a la evaluación del desempeño de los funcionarios de su distrito judicial.
- Preparar toda la documentación requerida para llevar adelante la evaluación del desempeño, en cumplimiento del cronograma aprobado al efecto.
- Preparar los resultados de la evaluación del desempeño, con las conclusiones que amerite el caso y las recomendaciones necesarias, elevando informe a su superior.
- Organizar y ejecutar las actividades del manejo del escalafón distrital, manteniendo las carpetas personales permanentemente actualizadas.

- Con base en los resultados de la evaluación del desempeño, proponer un programa de capacitación, con un cronograma tentativo, a su superior.
- Organizar y ejecutar el programa de capacitación aprobado.
- Velar por el correcto funcionamiento de las oficinas bajo su dependencia, aplicando la normativa vigente en cada caso.
- Informar periódicamente a su superior sobre las actividades desarrolladas.
- Desarrollar las demás funciones, que en el ámbito de su competencia, le asigne su superior, con el fin de un mejor logro de los objetivos de la Unidad.

CAPITULO IV

DIAGNÓSTICO

6.1 ANÁLISIS EXTERNO (PEST)

Con el análisis externo se pretende detectar y evaluar los acontecimientos que están más allá del control de la institución y que representan ya sea oportunidades o amenazas clave, para la introducción de una evaluación de desempeño por competencias en 360 *degree* para la Dirección Distrital de Chuquisaca del Consejo de la Magistratura de Bolivia, el mismo posibilitará la formulación de estrategias para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o reducir sus consecuencias.

6.1.1 Análisis Político

La creencia en la legitimidad del Gobierno del país (es decir, el apoyo al sistema del país donde vive un individuo) es un requisito clave para la estabilidad política. En una amplia investigación basada en los datos de LAPOP John Booth y Mitchell Seligson encontraron que la legitimidad proviene de múltiples fuentes, pero que el desempeño del Gobierno a la hora de satisfacer las necesidades y las demandas del ciudadano es fundamental. Algunas investigaciones sugieren que ha habido una disminución constante en el apoyo al sistema político, aún en muchas de las democracias industriales avanzadas durante los últimos 30 años.²²

En el caso de Bolivia, los últimos 5 años se han caracterizado por fuertes cambios, el Consejo de la Judicatura no ha podido sustraerse, como todos los órganos e instituciones públicas, a estos procesos de transformación, reformas y modos de conducción de diversas direcciones que se han ido operando en este periodo.

Considerando el periodo 2006 – 2011, seguidamente se hace un breve análisis de algunas de estas transformaciones.

²² Daniel E. Moreno Morales, *Cultura Política de la Democracia en Bolivia: Consolidación democrática en las Américas en tiempos difíciles*, Cochabamba, Ed: Ciudadanía, Comunidad de Estudios Sociales y Acción Pública, 2010

Gestión 2006-2007:

Después de atravesar los funcionarios de la institución por un periodo de tensión tras el proceso de institucionalización concluido en abril del año 2006, los nuevos funcionarios institucionalizados que a partir de la fecha ingresaron al Sistema de Carrera Administrativa gozando de la garantía de continuidad y la inamovilidad en el desempeño de sus funciones por la cual entraron a través de un sistema de reconocimiento de méritos y acreditación progresiva de conocimientos y formación jurídica emergente de procesos de convocatorias internas o externas, enfrentan nuevamente la incertidumbre de los abatares políticos que comienzan ese mismo año 2006 en agosto, con la instalación de la Asamblea Constituyente para redactar una nueva Constitución, periodo en el cual se produjo en todo el país un contexto general de suspicacias y tensión en relación a la estabilidad laboral en las entidades públicas.

Gestión 2008-2009:

En estos periodos se presentan situaciones de fuerza mayor y otras imprevisibles en el Consejo de la Judicatura, comenzando por la finalización en el mandato de los consejeros Chávez y Rivero de Cusicanqui en marzo de 2008 y posterior renuncia del consejero Dabdoub en noviembre del mismo año, quedando el pleno sin quórum y con un solo consejero (Mérida), quien solo se hizo cargo de la continuidad de las labores técnico-administrativas, quedando paralizados más de 200 procesos disciplinarios y congeladas las labores en esa área.

Gestión 2010-2011:

Febrero de 2010 el Presidente Morales posesiona autoridades judiciales interinamente hasta las próximas elecciones, entre ellas 3 consejeros, Lino Fernández, Freddy Torrico y Amalia Morales, para dar quórum al Pleno del Consejo y poner fin a la crisis institucional y consiguiente retardación de justicia.

Actualmente el Consejo de la Judicatura se encuentra a cargo de dos consejeros tras el fallecimiento del Dr. Fernández y cumplimiento de periodo de mandato del Dr.

Rodolfo Mérida, a la espera de las próximas elecciones que en octubre de 2011 deberán plasmar la estabilidad de sus labores y el mejoramiento del desempeño y desarrollo del Poder Judicial.

Una vez instalado el nuevo Consejo de la Magistratura al mando de sus nuevos Magistrados elegidos por voto popular, comenzará un nuevo proceso de institucionalización en que se llamarán a concursos de méritos y exámenes de competencia. Cesará seguramente la etapa transitoria y se pondrán en marcha los nuevos proyectos de reestructuración de los sistemas de evaluación y desempeño que traerán consigo una nueva etapa de crecimiento y fortalecimiento a la institución.

6.1.2 Análisis Económico

Para entender la tendencia actual del comportamiento del crecimiento económico en Bolivia es pertinente recurrir a una ponderación de la variación del PIB:

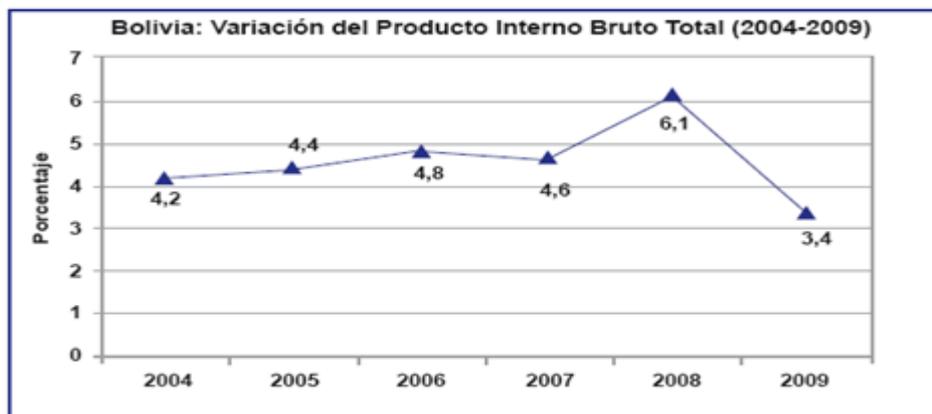
Entre el 2005 y el 2009 se presentan dos etapas: hasta el 2008, se mantuvo la tendencia general registrada desde el año 2002 de continuo crecimiento del PIB aunque con una tasa con pocas variaciones y un salto destacable entre el 2007 y el 2008; el segundo se inicia el 2009 con una considerable caída de la tasa de crecimiento del PIB debido a la crisis financiera mundial. Vista en retrospectiva, bajo un horizonte temporal de 15 años, la evolución del PIB boliviano tiende a repetir eventos de considerable caída en su tasa de crecimiento, recuperación, estabilización con crecimiento sostenido aunque leve y algún salto positivo destacable en el crecimiento, para reiniciar el ciclo. La economía boliviana actualmente, de acuerdo con esta tendencia de los últimos quince años, se encuentra en una fase de recuperación.

Los factores económicos repercuten directamente en los niveles de seguridad y stress laborales, actualmente la coyuntura política y económica que vive el país provoca sentimientos y actitudes divididas sobre la crisis, con niveles variables de confianza política, e incertidumbre sobre el futuro económico.

Según el Fondo Monetario Internacional en su reporte N° 10/27 sobre Bolivia (IMF 2010), el país ha experimentado un impacto más suave que otros países de la región

como consecuencia de la recesión mundial debido entre otros, a los siguientes factores: un adecuado crecimiento económico, una baja tasa de inflación, una considerable acumulación de reservas internacionales, una situación favorable de los términos de intercambio debido a los altos precios de los hidrocarburos y minerales en los mercados mundiales que permitieron alcanzar montos en alza del valor de las exportaciones de materias primas, y el mantenimiento de tasas de interés bajas del Banco Central que influyó sobre el monto de los depósitos en el mercado monetario y contribuyó a mantener el nivel de la demanda interna. El informe establece como un asunto de preocupación para el futuro de la economía boliviana, la falta de incentivos para aumentar la inversión productiva, por lo que recomienda mejorar el marco jurídico que incentive y garantice la inversión privada en Bolivia²³.

GRAFICO 1-D



Fuente: CEPAL, 2010

El nivel de empleo en Bolivia depende de la dinámica del sector informal de la economía, de los precios internacionales de los productos de exportación, particularmente de los derivados o materias primas extraídas de la actividad minera y agropecuaria, de la dinámica del sector público y la inversión en emprendimientos privados.

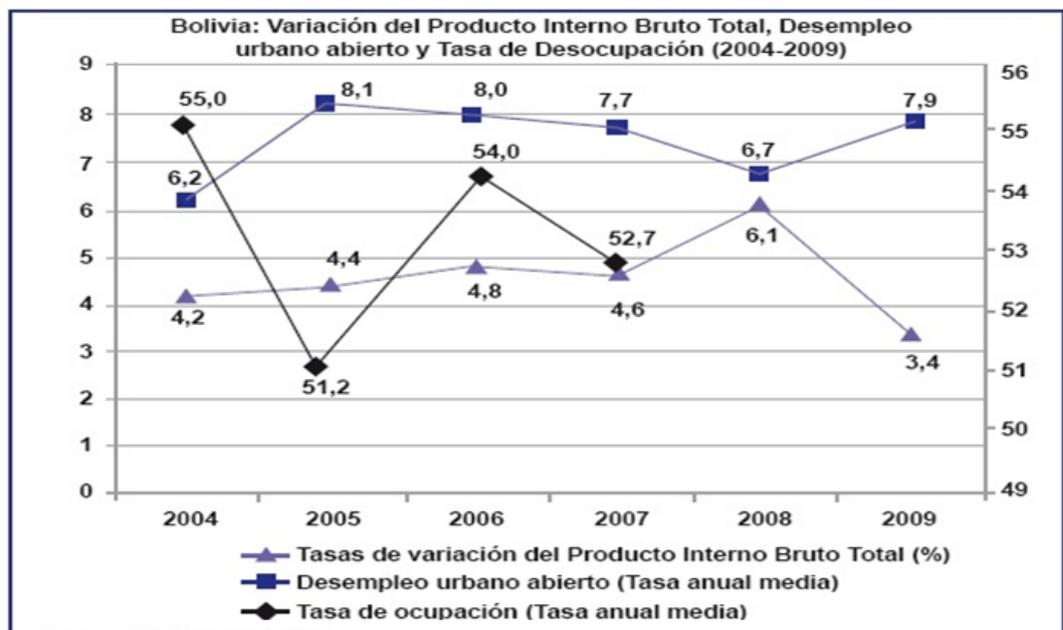
Pese a los esfuerzos del gobierno nacional, todavía no se logra revertir la tendencia de

²³ Este Reporte Oficial del FMI sobre Bolivia, fechado en diciembre de 2009, fue elaborado por expertos del Fondo luego de consultas y reuniones oficiales, realizadas en noviembre del mismo año, con el Ministro de Economía, Luis Arce, el Ministro de Planeamiento, Noel Aguirre, el Presidente del Banco Central de Bolivia Gabriel Loza y el Superintendente de Bancos y Entidades Financieras, Ernesto Rivero, entre otros funcionarios del Gobierno Boliviano y representantes del sector privado.

un mercado de trabajo donde tienen preeminencia: el empleo a corto plazo, eficientemente remunerado, concentrado en unidades económicas pequeñas o familiares y, la demanda creciente en zonas urbanas debido a la migración interna.

En términos generales, el desempleo abierto en Bolivia afecta en mayor medida a las personas jóvenes, a las más pobres y a las mujeres. El desempleo urbano abierto ha disminuido ligeramente, entre el 2005 al 2008 aunque regresa a niveles anteriores en 2009 en tanto que la tasa de ocupación promedio se ha mantenido alrededor del 53% entre el año 2004 y el 2007.

GRAFICO 2-D



Fuente: CEPAL, 2010

Los funcionarios del Órgano Judicial se encuentran soportando una situación de expectativas e incertidumbres, durante este periodo transitorio hasta la culminación de elecciones de octubre y posesión de las nuevas autoridades judiciales; esperando que el inmediato periodo inicial de reformas y procesos de institucionalización se constituya en el tiempo para el ejercicio de sus derechos, principalmente en cuanto a estabilidad laboral y carrera administrativa.

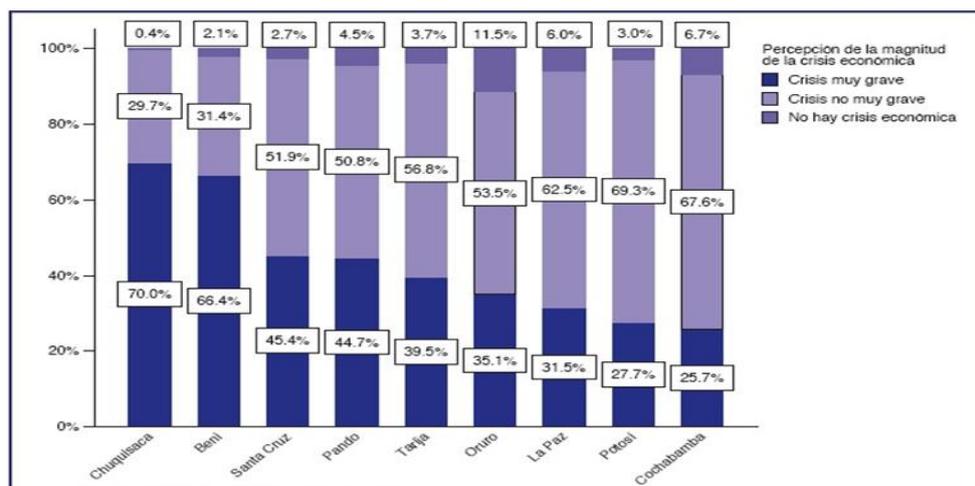
Pese a cierta estabilidad laboral por las perspectivas de mejora en cuanto a los

índices de empleo en el país -ya que el año 2009 registró una baja tasa de inflación y un crecimiento positivo de la economía- una creciente inflación, la incertidumbre en cuanto a los efectos de las últimas reformas y un giro en el manejo del gasto público a finales de 2010 junto a los efectos del *gasolinazo* malogrado en su intento por nivelar los precios de los combustibles, depauperaron los ingresos de la población por la subida principalmente de los productos de la canasta familiar, pese a haber sido abrogada la medida de la nivelación racional de precios de los hidrocarburos. Las expectativas inflacionarias que el país volvió a vivir en el segundo semestre de ese año aun repercuten.

Las proyecciones inflacionarias estiman se llegue a un 15% a fines del 2011, tras el 7,18% alcanzado el 2010 y un 5,4% para el 2012. El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es de más de 350 ítems y el problema es la dispersión de datos. “La subida precipitada de algunos artículos y otros que no han crecido nada en precio, hace que el promedio no resulte representativo, pues un bien que sube más del 40% no influye mucho si los otros se mantienen intactos”.

El gobierno espera mantener la proyección reformulada del índice inflacionario para esta gestión (6%) con la implementación de políticas como una mayor apreciación de la moneda nacional, la “**bolivianización**” de la economía y la emisión de títulos valores del Banco Central de Bolivia (BCB) para captar liquidez.

GRAFICO 3-D



Fuente: Barómetro de las Américas por LAPOP

Las poblaciones de Chuquisaca y Beni tiene una visión marcadamente pesimista sobre la crisis económica, puesto que más de 2/3 de sus habitantes la consideran muy grave.²⁴

6.1.3 Análisis Social

En Bolivia existe una variedad de culturas, entendidas estas como repertorios idiomáticos, sistemas de valores, hábitos, conocimientos y estilos de vida; y esta es la parte que nos habla de la dimensión multicultural de la sociedad boliviana.

Pero además existe otro componente que complejiza aún más la realidad social, esta es la existencia superpuesta, de varias estructuras societales, o de varios órdenes civilizatorios, que coexisten en un mismo espacio geográfico llamado Bolivia²⁵.

Sintéticamente se puede decir que Bolivia es una sobreposición, muchas veces conflictiva, de varias culturas, de varias identidades étnicas, pero no solamente eso, sino que es una sobreposición, muchas veces conflictiva, de varias civilizaciones, de varios tiempos históricos. Hoy en día en Bolivia existen reconocidos al menos 34 idiomas y/o dialectos regionales. Existen dos idiomas que son la lengua materna de casi el 40% de la población: el aymara y el quechua.

Los gráficos que se presentan a continuación muestran la composición étnica del país de acuerdo con dos formas distintas de preguntar a los ciudadanos sobre su identificación personal.

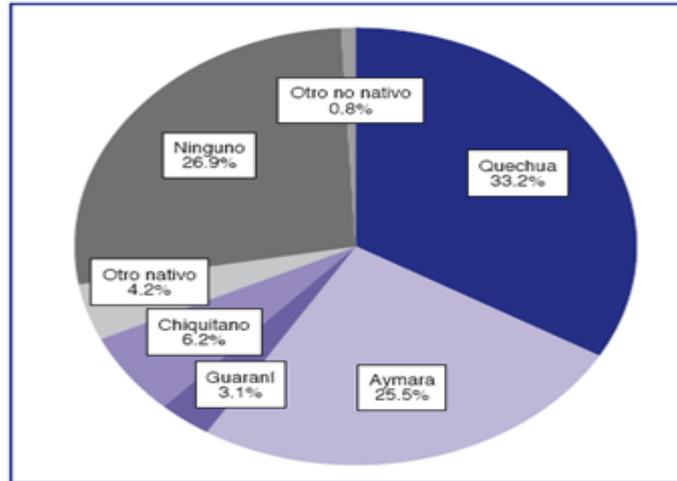
El Grafico 4-D muestra la proporción de respuestas a la misma pregunta que empleó el INE en la realización del Censo Nacional del año 2001.

²⁴ Daniel E. Moreno Morales, *Cultura Política de la Democracia en Bolivia: Consolidación democrática en las Américas en tiempos difíciles*, Ed: Ciudadanía, Comunidad de Estudios Sociales y Acción Pública, Cochabamba, 2010

²⁵ L. Tapia, *La condición multisocietal. Multiculturalidad, pluralismo modernidad*, CIDES-UMSA/ Muela del Diablo, LaPaz, 2002.

GRÁFICO 4-D

¿Se considera perteneciente a alguno de los siguientes pueblos indígenas u originarios?



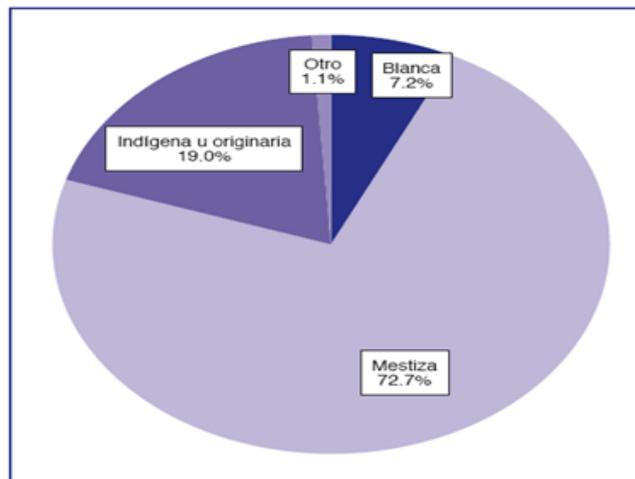
Fuente: Barómetro de las Américas por LAPOP

La categoría identitaria cuantitativamente más relevante según esta aproximación es la quechua, que reúne a un tercio de la población boliviana. Agregadas las categorías que representan a pueblos indígenas u originarios de Bolivia, 72% de la muestra se siente perteneciente a alguno de esos pueblos.

Una aproximación alternativa se incluye también en la encuesta de LAPOP desde su primera edición el año 1998:

GRAFICO 5-D

Identificación Étnica en Bolivia: Se considera una persona...



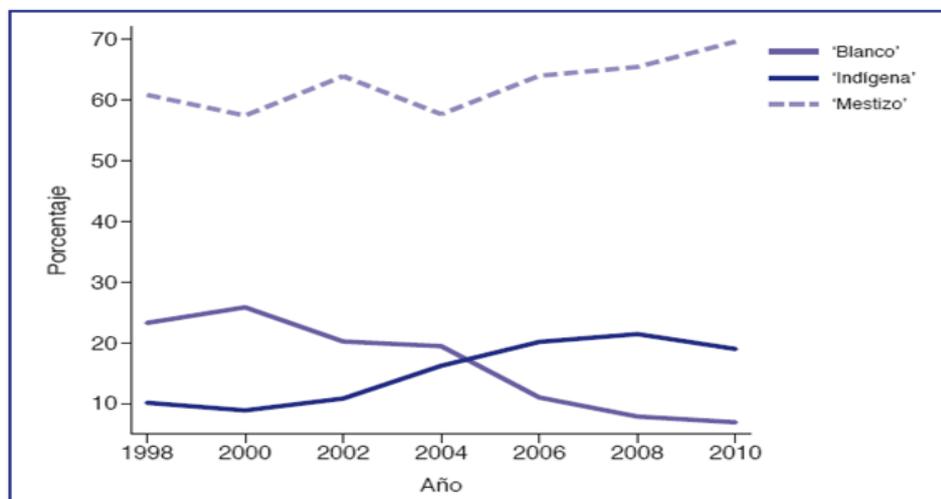
Fuente: Barómetro de las Américas por LAPOP

Casi tres cuartas partes de los bolivianos se definen a sí mismos como mestizos cuando esta opción está disponible, mientras que la población indígena es de alrededor de una quinta parte y la población “blanca” menor a la décima parte del total.

Pero el dato más relevante quizás sea el que tiene que ver con la evolución en el tiempo que han tenido las identidades étnicas en el país, que se muestra a continuación.

GRAFICO 6-D

Tendencias en la identificación étnica en Bolivia, 1998-2010.



Fuente: Barómetro de las Américas por LAPOP

Lejos de sugerir que una forma de medir la identidad étnica es mejor a la otra, estos hallazgos resaltan la necesidad de considerar a las identidades como fenómenos complejos, que requieren de distintas aproximaciones complementarias para ser comprendidas en su plenitud. En el caso de la identidad étnica en Bolivia, las dos conclusiones principales que pueden obtenerse de estas preguntas son ciertas, a saber, que la mayoría de la población es mestiza y que la mayoría de la población es indígena, pero consideradas de manera aislada son también verdades a medias.

Las percepciones sobre discriminación en el país son altas, tanto de manera absoluta como cuando comparamos los datos bolivianos con los de otros países de la región. Estas percepciones de discriminación son particularmente altas cuando la dimensión étnica cultural es tomada en cuenta: pese a que se han registrado avances durante los

últimos años, la discriminación afecta principalmente a la población indígena del país y lo hace por medio de distintos mecanismos. Al mismo tiempo, la discriminación tiene como escenario principal a los departamentos de occidente, particularmente La Paz, y a las oficinas gubernamentales como el lugar donde es más frecuente.

El racismo es reconocido como un fenómeno existente en la sociedad boliviana por la gran mayoría de sus integrantes, pero solamente una parte cree que representa un problema para el país. La percepción del racismo como problema es más alta en contextos en los cuales han existido experiencias sociales recientes y muy delicadas que tienen relación con este tema.

La mayoría de los bolivianos coincide en afirmar que el racismo se ha incrementado durante los últimos cinco años, pero esta afirmación está fuertemente influenciada por la aprobación del presidente. En otras palabras, las opiniones sobre el racismo en el país están fuertemente politizadas, lo que representa desafíos importantes a nuestra capacidad de entender el fenómeno y sus tendencias a través del tiempo.

Por último el crecimiento poblacional y por ende el de población litigante en el país ha generado una abultada carga procesal imperante en casi la totalidad de los órganos judiciales, hecho que perjudica no solamente a los procesos de interés nacional, en los denominados casos de Estado, sino, sobre todo, a miles de litigantes que viven actualmente las consecuencias de la retardación de justicia.

Cada año hay 20 mil nuevos procesos que se tramitan en la Corte de Justicia de Chuquisaca, que se suman a otras 20 mil pendientes o rezagados. Pero, los juzgados solo están en capacidad de resolver el 30 por ciento de los procesos, por lo que, año que pasa, la retardación de justicia es más evidente.

Las explicaciones por las que los juicios han rebasado la capacidad de los tribunales son diversas pero coinciden en señalar como responsables a las acefalías, a la entrada en vigor del Nuevo Código de Procedimiento Penal, el crecimiento poblacional y al proceso de transformación de las viejas estructuras de la Justicia anterior al surgimiento de los juicios orales y la elección por voto popular de los jueces

y magistrados, que el gobierno proyecta en el plazo inmediato, buscando la superación de dichos factores negativos.

6.1.4 Análisis Tecnológico

Pese a que Bolivia es uno de los dos países de Latinoamérica cuya reducida inversión en redes de alcance internacional impide que emerja del retraso tecnológico y científico en el que se encuentra, las etapas más importantes para alcanzar un importante fortalecimiento informático, como son las redes institucionales, han permitido grandes avances en muy corto tiempo.

El Gobierno estima que hasta mediados del año 2012 será posible comenzar con el primer paso para avanzar con el proyecto que consta en el tendido de una fibra óptica para internet de alta velocidad que permita la interconexión internacional, que por la posición geográfica de Bolivia como país mediterráneo requerirá gestiones con el Gobierno Chileno logrando así el enlace físico. El proyecto llegaría a ser estratégico no sólo en el ámbito académico e investigativo beneficiando a estudiantes y profesionales bolivianos, sino que se convertiría en un factor altamente estratégico para el Estado.²⁶

Actualmente, el Consejo de la Magistratura tiene en proceso de implementación el nuevo sistema informático para el Escalafón Judicial, éste recibe el nombre de **Sistema MIMER**, el cual contendrá un sistema de datos en cada distrito judicial, sistemas actualmente instalados en su totalidad en siete de los nueve distritos judiciales.

El sistema está diseñado para almacenar todo documento referente al currículo, documentos y certificados personales, méritos, deméritos e incluso imágenes de cada carpeta de registro del personal en el escalafón, las actualizaciones de información registradas en cada distrito serán automáticamente registrados en el Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de Bolivia.

Lo que se pretende a momento con el sistema es lograr contener los datos digitalizados de todo el personal del Poder Judicial en todo el país debidamente

²⁶ Viceministerio de Ciencia y Tecnología

registrados en el sistema y en una oportuna versión del sistema integrar dentro de uno de los módulos con los que cuenta MIMER todos los procedimientos acordes al nuevo sistema de evaluación de desempeño cuyos parámetros de calificación al momento no se hallan elaborados.

Explican los encargados de informática del Consejo que todos estos procesos tecnológicos, que representan un gran avance para el Órgano Judicial, dependerán en gran medida de los criterios y decisiones que asuman las nuevas autoridades a ser elegidas en octubre del presente año en curso.

De momento, las redes con las que cuentan los edificios institucionales del Órgano Judicial tanto por su estructura, diseño e instalación son de las mejores existentes en todo el país, lo cual es vital para el buen manejo operativo de los sistemas que se van implementando.

6.1.5 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La *matriz de evaluación de los factores externos (EFE)* permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Los pasos son los siguientes:

1. Se elabora una lista de factores críticos que incluyen tanto oportunidades como amenazas que afectan la institución.
2. Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). La suma de todos los pesos debe sumar 1.0
3. Se asigna una calificación de 1 a 4, las mismas indican el grado de eficacia con la que las estrategias de la institución responden a cada factor, donde 4= la respuesta es superior y 1= la respuesta es mala.
4. Se multiplican los pesos de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, para sumarlas y determinar el total ponderado.

CUADRO 4-1
Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Actual periodo de reestructuración de los sistemas administrativos en los Órganos del Poder Judicial.	.07	4	.28
2. Elecciones por voto popular, concurso de méritos y examen de competencias de Magistrados para todo el Poder Judicial.	.07	2	.14
3. Actual coyuntura política- económica en fase de recuperación, con precios altos en las exportaciones tradicionales de productos no renovables.	.06	3	.18
4. Altas expectativas tanto internas como externas de una oportunidad laboral estable dentro del Poder Judicial a partir de la reestructuración dentro del periodo de institucionalización del poder judicial que inicie posterior a la posesión de las autoridades elegidas en octubre por voto popular.	.10	3	.30
5. Reforzamiento en educación cultural e incremento en el aprendizaje de idiomas quechua, aymara y guaraní	.06	3	.18
6. Proyección hasta mediados del 2012 en la ampliación física para el trabajo judicial, creación de puestos requeridos y cupo de acefalías en 85%	.09	3	.27
7. Optima instalación de redes y 65% de avance en la implementación del nuevo sistema de escalafón judicial MIMER	.09	4	.36
AMENAZAS			
1. Disminución en el apoyo al sistema político y desconfianza en los Órganos del Poder Judicial.	.05	3	.15
2. Incertidumbre sobre el futuro económico en el país, en un 70% de percepción de crisis en el Departamento de Chuquisaca.	.04	2	.08
3. Altos niveles de desempleo, subempleo y contratos a corto plazo en las instituciones públicas en general (7,9% tasa anual media)	.08	3	.24
4. Proyecciones inflacionarias estimadas en un incremento del 7,10% a 15% hasta finales del año 2011	.06	2	.12
5. Mayor porcentaje de discriminación y racismo a nivel Latinoamérica, a nivel país 20% en las entidades pública entre 4 factores el de más alto índice.	.07	3	.21
6. Recarga laboral, insuficiente apoyo administrativo y de infraestructura	.10	3	.30
7. Falta de experiencia en el uso de las redes informáticas para la aplicación de procesos de evaluación de desempeño en entidades públicas.	.06	4	.24
TOTAL	1.00		3.05

Fuente: Elaboración Propia

Oportunidades: Nótese en el cuadro que el factor más importante para la organización a nivel de oportunidades con un peso mayor es de 0.10 es el siguiente:

Altas expectativas tanto internas como externas de una oportunidad laboral estable dentro del Poder Judicial...

Uno de los factores más importantes dentro y fuera del Poder Judicial, que incide directamente en los niveles de credibilidad del órgano, sería la caución de legalidad de la Carrera Administrativa, la cual debe garantizar la continuidad y la inamovilidad del funcionario a través de un sistema de reconocimiento de méritos y acreditación progresiva de conocimientos y formación jurídica administrativa emergente de procesos de convocatorias internas o externas y exámenes de competencias. Las convocatorias internas dan la oportunidad de promover a los funcionarios a mejores puestos y las externas son la única manera de dar oportunidad a la participación de otros profesionales, que pueden además otorgar un mejor rendimiento y productividad a la organización en defecto de aquellos que incurren en faltas o deficiencias laborales.

En el primer y último proceso de institucionalización encarado por el Consejo de la Judicatura el año 2006, un 70% de los cargos fueron convocados internamente, mientras que el 30% restante fue de manera externa, De esta manera, con el proceso de institucionalización al amparo de la normativa legal se logra que ningún funcionario administrativo o de Derechos Reales que trabaja dentro del Poder Judicial quede al margen de la ley, regularizando su situación y recibiendo el título de funcionarios de Carrera Judicial Administrativa²⁷.

Es así que a raíz de la experiencia en el último proceso de institucionalización, en la cual tanto los funcionarios internos como profesionales externos adquirieron conciencia de los beneficios del proceso que ejecutó en ese entonces el Consejo de la Judicatura del Poder Judicial, ahora guardan la esperanza de participar en el siguiente proceso que le tocará encarar al nuevo órgano administrativo y disciplinario del Poder Judicial, denominado por ley “Consejo de la Magistratura del Estado Plurinacional de Bolivia” una vez elegidas, por voto popular, sus autoridades.

La calificación en el presente análisis para el peso mayor que se acaba de desarrollar

²⁷ Informe de la Dirección de Comunicación del Consejo de la Judicatura de Bolivia , octubre de 2006

es de 3, que es una respuesta superior a la media, lo que significa que la Institución responde actualmente de manera cauta a las expectativas de los funcionarios en relación a su futura estabilidad laboral, en otras palabras se está aprovechando de la mejor manera y como estrategia el impulso laboral del funcionario que desea conservar una buena imagen profesional y está preparado a encarar los procesos de carrera administrativa que se presenten.

Amenazas: Nótese en el cuadro que el factor más importante para la organización dentro de las amenazas en un peso mayor de 0.10 es el siguiente: *Recarga laboral, insuficiente apoyo administrativo y de infraestructura.*

En los últimos dos años dentro del Poder Judicial, el crecimiento de las acefalías (puestos vacantes) y rotación de personal tanto interno como externo a ido incrementando considerablemente tratando de estabilizarse a mediados de la presente gestión, esta situación desequilibró la estabilidad laboral e imagen judicial de la institución ya que una gran parte de los funcionarios ameritan estos cambios de niveles de rotación a intereses partidarios del oficialismo, lo cual desacredita el carácter de independencia de este con el resto de los poderes del Estado, debiendo basarse completamente en la imparcialidad para que sus principios enmarcados en la ley logren razón al alcanzar su finalidad, cual es *impartir justicia.*

Es de esta manera que las constantes rotaciones son un factor directo para el incremento en la recarga laboral de los funcionarios, sumados a la necesidad de creación de ítems acorde al incremento de la población en los últimos años en el departamento y por ende el número de litigantes. En tema de infraestructura, actualmente se hizo reciente la inauguración del nuevo Palacio de Justicia que dio solución al tema de espacio para una mejor atención a la ciudadanía litigante como mejores ambientes para el funcionario administrativo judicial.

La calificación en el presente análisis es de 3, que es una respuesta superior a la media, lo que significa que la Institución responde actualmente de manera precavida a las necesidades de los funcionarios, donde se vislumbra la creación de nuevos ítems, así como el llenado de acefalías, sobre las actuales propuestas y proyectos en avance consistentes en reglamentos, procedimientos administrativos y sistemas de carrera

judicial administrativos. Los mismos que serán puestos en consideración, una vez elegidas las autoridades competentes en el pleno del órgano administrativo y disciplinario del Consejo de la Magistratura de Bolivia.

6.2 ANÁLISIS INTERNO (FD)

Con el análisis interno se pretende identificar y evaluar las fuerzas y debilidades dentro del área funcional de Recursos Humanos y Evaluación de Desempeño al interior del Consejo de la Judicatura en el Distrito Chuquisaca.

La identificación de dichos factores posibilitará hallar los elementos críticos para el éxito en el correcto diseño de la herramienta de evaluación en 360° y la formulación de estrategias para potencializar las fortalezas y minimizar las debilidades existentes en el actual sistema de desempeño en la Institución.

6.2.1 Desarrollo de la información interna

6.2.1.1 Proceso de evaluación del desempeño empleado actualmente

Seguidamente, se describe el actual proceso de evaluación empleado al interior del Consejo de la Judicatura “Distrital Chuquisaca”.

6.2.1.1.1 Instancias responsables del proceso de evaluación del desempeño

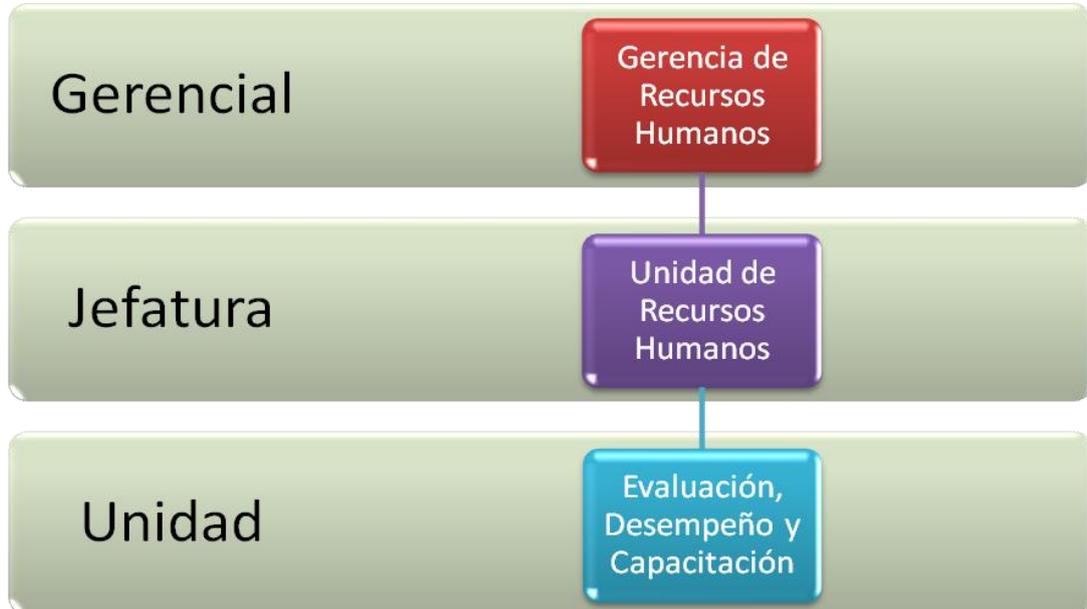
De acuerdo a la información recabada mediante entrevistas, la Encargada de Evaluación, Desempeño y Capacitación de la Dirección Distrital del Consejo de la Judicatura de Chuquisaca es la responsable de desarrollar los procesos de evaluación de desempeño a las instancias correspondientes.

Esta instancia depende directamente de la Jefatura de Recursos Humanos del Distrito y funcionalmente de la Gerencia de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura.

Gráficamente, la dependencia organizacional de esta instancia es la siguiente.

GRAFICO 7-D

Dependencia orgánica de la Unidad de Evaluación, Desempeño y Capacitación de la Dirección Distrital del Consejo de la Judicatura de Chuquisaca



Fuente: Dirección Distrital del Consejo de la Judicatura de Chuquisaca

La Encargada de Evaluación, Desempeño y Capacitación asume la evaluación preparando para ello los expedientes de evaluación bajo supervisión de la Jefatura de Recursos Humanos, la cual consta de formularios, guías y resumen de la evaluación; además de los memos ya sean de reconocimiento y/o amonestaciones, informes de trabajos realizados, informes de asistencia, procesos disciplinarios y demás documentos de utilidad que pueda contener el archivo del funcionario para que el Director y/o Jefe Inmediato Superior pueda justificar y fundamentar la evaluación de su labor al final del año, así es que cada superior inmediato se hace responsable de evaluar lo más objetivamente posible el desempeño de sus funcionarios a cargo.

6.2.1.1.2 Instancias sujetas de evaluación

Por norma, los procesos de evaluación son aplicables a todos los funcionarios sin excepción, incluyéndose a empleados permanentes y en periodo de prueba, exceptuando el personal cuyo ingreso se dio bajo la figura de contrato, el cual se constituye en personal eventual.

Respecto a la evaluación de los jefes máximos de cada unidad dentro de la Dirección Distrital, los gerentes respectivos de cada unidad en el Consejo de la Judicatura son los responsables de realizar dicha evaluación, la cual posteriormente es adjuntada a sus respectivos files de personal.

6.2.1.1.3 Criterios de evaluación empleados

Los criterios utilizados para los procesos de evaluación de desempeño se realizan en función de la normativa vigente, la cual está basada en la metodología de *evaluación por objetivos*, donde participan los empleados y su inmediato superior con la supervisión del Jefe de Unidad respectivo.

Estas evaluaciones se realizan a todos los funcionarios Administrativos y de Derechos Reales del Distrito reconocidos como funcionarios de Carrera, en base a los POAIs (Plan Operativo Anual Individual) que los funcionarios de cada puesto presentan anualmente y paralelamente en base a factores personales de cada individuo.

El desarrollo de la evaluación responde al siguiente proceso:

GRAFICO 8-D
Proceso de evaluación del desempeño aplicado en la Dirección Distrital del Consejo de la Judicatura de Chuquisaca



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Unidad de Evaluación, Desempeño y Capacitación.

Desarrollando cada uno de estos pasos se tiene la siguiente descripción:

- a) **Entrevista entre inmediato superior y funcionario;** para despejar dudas sobre el ciclo y concordar funciones base y resultados esperados para cada función, así como las fechas tanto de la evaluación preliminar como de la final.
- b) **Evaluación preliminar;** a los seis meses o mitad del periodo de prueba, se llena y firma el Formulario de Objetivos Críticos del desempeño, que sirve como referencia para la evaluación final. Si el funcionario cambia de cargo se le efectúa inmediatamente la evaluación final en vez de la preliminar para concluir el ciclo y se definen nuevas funciones.
- c) **Evaluación Final;** es la que se entrega a la Gerencia de Recursos Humanos, se archiva en el expediente oficial del funcionario entregando una copia al supervisor y otra al evaluado. Para el caso de que el evaluador adjudique una valoración extrema, En Observación o Excelente, deberá no sólo explicar sino evidenciar la justificación de dicha valoración, ya sea presentando copia de amonestaciones o de advertencias que se hayan efectuado al funcionario, informes de trabajo, evidencias de indisciplina y otros; o en el otro extremo presentar copia de notas de reconocimiento y evidencia de logros excepcionales.

Los resultados de la evaluación final van acompañados de un informe de la Jefatura de Recursos Humanos y la Unidad de Evaluación, Desempeño y Capacitación adherido el visto bueno de la representación distrital, como sugerencia en cuanto al desarrollo de programas acorde a las necesidades de complementación o reforzamiento en la capacitación del personal de cada unidad.

6.2.1.1.4 Última evaluación realizada

Conforme a los datos recabados, la última evaluación de desempeño se dio a finales del año 2009, con 47 funcionarios evaluados, faltando 3 evaluaciones a razón de que 2 funcionarios se encontraban con baja médica y 1 cuya evaluación no fue remitida a tiempo por el evaluador competente.

El informe de evaluación se remitió a la Gerencia de Recursos Humanos en el mes de noviembre de dicho año (INFORME EEDC- RDCJ.CH N° 050/2009) en respuesta al INSTRUCTIVO CJ – GRH – 016/09. Se remitió así el cuadro centralizador más los 47 formularios originales, los cuadros de conclusiones y respaldos originales de las bajas médicas respectivas.

En el 2010, ya no se aplicó dicho proceso de evaluación debido a un instructivo que vino directo de la Gerencia de Recursos Humanos a todas las distritales del país, en el entendido de la situación por la que el Poder Judicial se encuentra actualmente en etapa transitoria hasta la elección de nuevas autoridades.

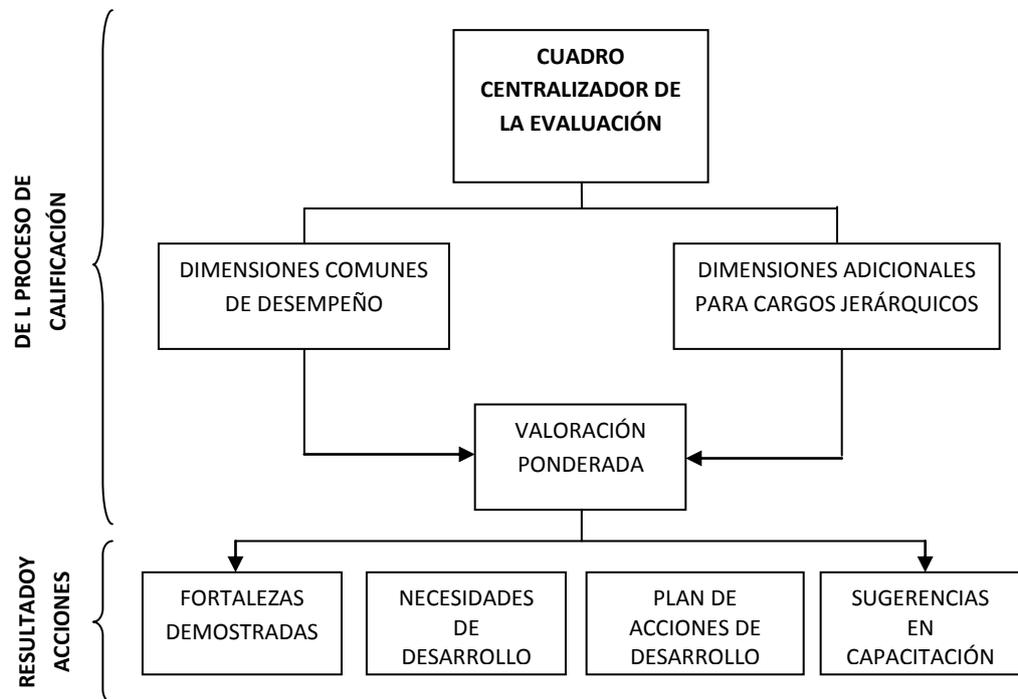
6.2.1.2 Resultados de las evaluaciones en el periodo 2007 – 2009

Las tres últimas evaluaciones al personal del Consejo de la Judicatura de Chuquisaca se dieron en las gestiones 2007, 2008 y 2009, quedando postergadas las subsiguientes evaluaciones, por orden y aprobación en Plenario del Consejo de la Judicatura, argumentando el proceso transitorio que actualmente atraviesa todo el Poder Judicial a raíz de los cambios a partir de la promulgación de la nueva Ley de Organización Judicial (LOJ) de 23 de junio de 2010, razón por la cual se detienen las evaluaciones hasta se conforme el nuevo Consejo de la Magistratura de Bolivia que dará orientación a los procedimientos, normas y reglamentos en todas sus áreas incluido el sistema de administración de personal y sus subsistemas de ingreso, evaluación de desempeño e información.

Las evaluaciones de desempeño durante estos periodos han constituido para el Consejo de la Judicatura un simple mecanismo de control de personal y detección de áreas necesitadas de capacitación en estos básicamente, quedando en plano nulo el aprovechar una retroalimentación o hacer seguimiento para la proyección de nuevos elementos que contribuyan a la realización de políticas, planes y estrategias que fortalezcan la cultura y eficacia en la Institución.

El formato de presentación final de la conclusión de resultados y sugerencias que se eleva al Plenario del Consejo de la Judicatura se resume en el siguiente gráfico:

GRAFICO 9-D
PRESENTACION FINAL DEL CUADRO CENTRALIZADOR DE LA EVALUACIÓN



Fuente: Elaboración Propia con material obtenido de la Gerencia de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura

El cuadro centralizador además va acompañado del programa de capacitación; las capacitaciones vienen en formato codificado, a momento se cuenta con 13 códigos para la capacitación general y cerca de 57 códigos para capacitación especializada.

El resultado obtenido por el funcionario en la evaluación del desempeño podrá ser:

Excelente
Muy Bueno
Suficiente y
En Observación.

Para la ponderación de la calificación del desempeño, se definieron grados de calificación del desempeño, el coeficiente para cada uno de estos indicadores son:

CUADRO 4-2
GRADOS DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO

Indicador	Excelente	Muy Bueno	Suficiente	Insuficiente
Cociente de Rendimiento	90 – 100 Puntaje que dará lugar a una promoción y/o pago de incentivos	76 – 90 Puntaje que dará la posibilidad de mantener en el cargo y/o a percibir incentivos	51 – 75 Dará lugar a la permanencia por otra gestión	55 o menos Dará lugar a una segunda evaluación en 90 días, si se mantiene el puntaje en este rango el funcionario cesa en sus funciones.

Fuente: Artículo 21 Ponderación de la calificación del “Reglamento Específico del Subsistema de Evaluación y Permanencia para el personal Administrativo del Poder Judicial”

Según, el Artículo 23 de Acciones emergentes de la evaluación de desempeño del Reglamento del Subsistema de Evaluación y Permanencia para el personal Administrativo del Poder Judicial, los resultados de la evaluación de desempeño sirven fundamentalmente para:

- Programar capacitaciones a partir de deficiencias identificadas.
- La promoción de funcionarios con potencial demostrado en su desempeño.
- Incentivar monetariamente de acuerdo a puntaje establecido.
- Incentivar psicosocialmente de acuerdo a puntaje establecido.
- Desarrollar planes de mejoramiento.
- Rotar o transferir funcionarios para aprovechar sus capacidades.
- Decidir la permanencia de un funcionario en el Poder Judicial.

Luego de emitido el criterio oficial de evaluación y haber identificado las necesidades, se elabora un plan de mejoramiento.

El plan señalado puede incluir, pero sin limitarse a ello, capacitación, medidas administrativas o referencias para diferentes servicios ofrecidos en el Poder Judicial. Seguidamente, se presenta los resultados obtenidos en las tres evaluaciones realizadas durante los últimos años.

a) Resultados de la evaluación 2007

En la gestión 2007, los principales resultados de evaluación fueron los siguientes:

- a) De un total de 55 funcionarios evaluados, se registraron deméritos recientes en 11 carpetas, lo que equivale al 20%
- b) Se halló mérito en una sola carpeta, de un funcionario premiado por su experiencia, antigüedad y buen desempeño, equivalente al 1%.
- c) No existieron promociones, ni incentivos.
- d) No se desarrollaron planes de mejoramiento.
- e) Se dieron dos rotaciones del área de finanzas.
- f) Se decidió la cesación en las funciones de un funcionario que no superó puntaje en su segunda evaluación.
- g) Se elaboró el respectivo programa de capacitación cumplido en un 35%, donde las capacitaciones generales destacadas fueron las siguientes:

CUADRO 4-3
CAPACITACIONES GENERALES 2007

CÓDIGOS	CAPACITACIÓN GENERAL	FUNCIONARIOS	% DE CASOS
L	Liderazgo	1	2
C	Comunicación	1	2
MC	Manejo de Conflictos	1	2
RI	Relaciones Interpersonales	15	27
PC	Paquetes Computacionales	1	2
AC	Atención al Cliente	2	4
TE	Trabajo en Equipo	3	5,4
MAR	Manejo de Archivos	1	2
OAT	Organización y Administración del Tiempo	9	16,3
MP	Manuales de Procedimientos	3	5,4
NR	Normas y Reglamentos	4	7
MSI	Manejo de Sistemas de Información Gerencial	0	0
EPA	Elementos del Proceso Administrativo	0	0
RO	Redacción y Ortografía	1	2

Fuente: Archivos de la Jefatura de Recursos Humanos

El mayor porcentaje registrado en capacitación general fue el de Relaciones Interpersonales con un 27% de casos, asimismo se detectó los mayores porcentajes

de necesidad de capacitación especializada en la Ley 1178 de un 15% de casos. Ambas capacitaciones fueron priorizadas y aprobadas por el pleno del Consejo de la Judicatura y se llevaron a cabo en los siguientes meses, el resto se desarrolló paulatinamente acorde con las necesidades de cada unidad.

b) Resultados de la evaluación 2008

En la gestión 2008, los principales resultados de evaluación fueron los siguientes:

- a) De un total de 52 funcionarios evaluados, se registraron deméritos recientes en 5 carpetas, cifra que representó el 10%
- b) No se hallaron méritos.
- c) Se dio una promoción en el área de finanzas, sin incentivos.
- d) No se desarrollaron planes de mejoramiento.
- e) Se dieron cuatro rotaciones, una en el área de Finanzas, dos en las oficinas de Derechos Reales y una en la unidad de Servicios Judiciales.
- f) No existieron retiros.
- g) Se elaboró el respectivo programa de capacitación cumplido en un 40%, donde las capacitaciones generales destacadas fueron las siguientes:

CUADRO 4-4
CAPACITACIONES GENERALES 2008

CÓDIGOS	CAPACITACIÓN GENERAL	FUNCIONARIOS	% DE CASOS
L	Liderazgo	0	0
C	Comunicación	0	0
MC	Manejo de Conflictos	2	4
RI	Relaciones Interpersonales	8	15
PC	Paquetes Computacionales	0	0
AC	Atención al Cliente	1	2
TE	Trabajo en Equipo	1	2
MAR	Manejo de Archivos	2	4
OAT	Organización y Administración del Tiempo	10	19
MP	Manuales de Procedimientos	2	4
NR	Normas y Reglamentos	2	4
RO	Redacción y Ortografía	0	0

Fuente: Archivos de la Jefatura de Recursos Humanos

El mayor porcentaje registrado en capacitación general fue el de Organización y Administración del Tiempo con un 19% (incremento de 3% en relación a la anterior gestión), seguida de las Relaciones Interpersonales con un 15% de casos (12% menos que la anterior gestión), en cuanto a capacitación especializada los porcentajes más altos no superaron el 5% de los casos. Ambas capacitaciones fueron priorizadas y aprobadas por el pleno del Consejo de la Judicatura y se llevaron a cabo en los siguientes meses a todo el personal institucionalizado, el resto se cumplieron paulatinamente acorde con las necesidades de cada unidad.

c) Resultados de la evaluación 2009

Para la gestión 2009, los resultados alcanzados fueron los siguientes:

- a) De un total de 47 funcionarios evaluados, se registraron deméritos recientes en 2 carpetas, representando sólo el 4%.
- b) No se hallaron méritos.
- c) No existieron promociones, ni incentivos.
- d) Se desarrollaron planes de mejoramiento.
- e) No existieron rotaciones.
- f) No existieron retiros.
- g) Se elaboró el respectivo programa de capacitación cumplido en un 70%, donde las capacitaciones generales destacadas fueron las siguientes:

CUADRO 4-5
CAPACITACIONES GENERALES 2009

CÓDIGOS	CAPACITACIÓN GENERAL	FUNCIONARIOS	% DE CASOS
L	Liderazgo	0	0
C	Comunicación	0	0
MC	Manejo de Conflictos	0	0
RI	Relaciones Interpersonales	4	9
PC	Paquetes Computacionales	0	2
AC	Atención al Cliente	0	0
TE	Trabajo en Equipo	0	0
MAR	Manejo de Archivos	0	0
OAT	Organización y Administración del Tiempo	6	13

MP	Manuales de Procedimientos	0	0
NR	Normas y Reglamentos	1	2
MSI	Manejo de Sistemas de Información Gerencial	0	0
EPA	Elementos del Proceso Administrativo	0	0
RO	Redacción y Ortografía	0	0

Fuente: Archivos de la Jefatura de Recursos Humanos

El mayor porcentaje registrado en capacitación general fue el de Organización y Administración del Tiempo con un 13%, seguida de las Relaciones Interpersonales con un 9% de casos, en cuanto a capacitación especializada resaltan las demandas referidas a Reglamentación Interna con un 68% y Materia Registral con un 28% dentro de la lista de sugerencias de la Jefatura de Recursos Humanos elevada a la Gerencia, el programa de capacitaciones de esta gestión llegó a cumplirse en el record más alto de los tres últimos periodos con un 70%.

d) Resumen de los tres periodos

Haciendo un balance de las tres gestiones, se presenta en el siguiente cuadro la frecuencia de calificación que existió en las tres gestiones analizadas.

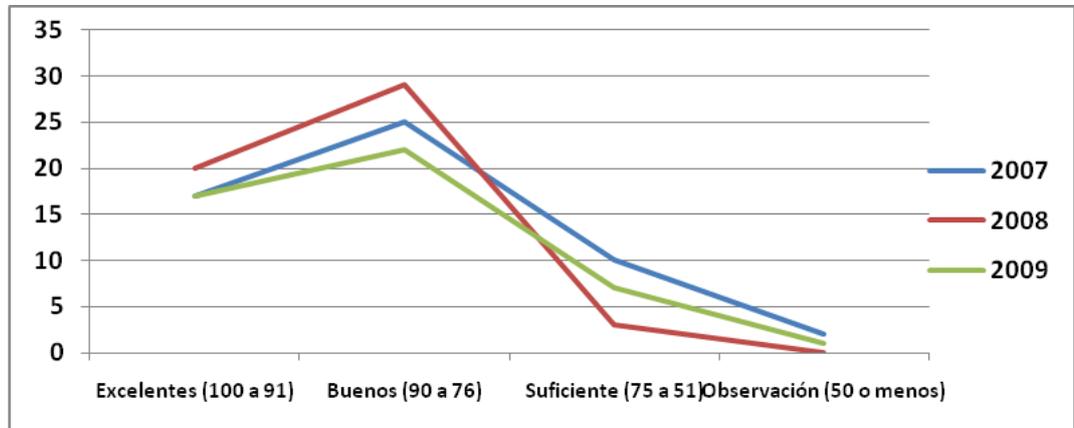
**CUADRO 4-6
FRECUENCIAS DE CALIFICACIÓN**

FUNCIONARIOS	FRECUENCIA GESTIÓN 2007	FRECUENCIA GESTIÓN 2008	FRECUENCIA GESTIÓN 2009
Excelentes (100 a 91)	17	20	17
Buenos (90 a 76)	25	29	22
Suficiente (75 a 51)	10	3	7
Observación (50 o menos)	2	0	1
TOTAL	54	52	47

Fuente: Elaboración propia con datos recabados de la Jefatura de Recursos Humanos.

De acuerdo a los criterios de evaluación aplicados, existe un reducido número de casos en Observación, siendo que la mayoría de los funcionarios evaluados se situaron en el rango correspondiente a una calificación de "Buenos".

GRAFICOS 10-D
TENDENCIA EN LAS EVALUACIONES DE LOS PERIODOS 2007 – 2008 Y 2009



Fuente: Elaboración propia.

6.2.1.3 Información recabada del personal de la Institución

Conforme se estableció en el diseño muestral del estudio, se aplicó una encuesta a los 55 funcionarios administrativos de la Dirección Distrital del Consejo de la Magistratura de Chuquisaca.

Los datos sistematizados y procesados en cuadros y gráficos de salida son presentados a continuación.

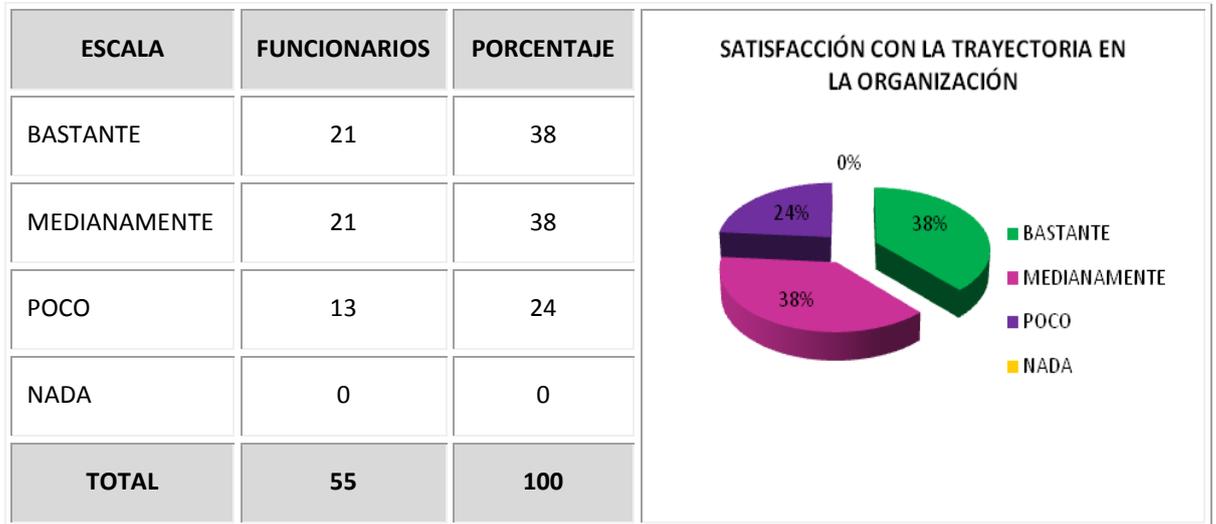
A) ASPECTOS ORGANIZACIONALES

A nivel organizacional, se consultó a los funcionarios los siguientes aspectos.

a.1. Satisfacción con la trayectoria en la Institución

Según la información recabada, la mayor parte del personal encuestado está conforme con la trayectoria que ha tenido dentro de la Dirección Distrital del Consejo de la Magistratura de Chuquisaca, prueba de ello es que alrededor del 76% eligió las opciones de “Bastante” o “Medianamente” satisfecho.

CUADRO 4-7
SATISFACCIÓN CON LA TRAYECTORIA EN LA INSTITUCIÓN



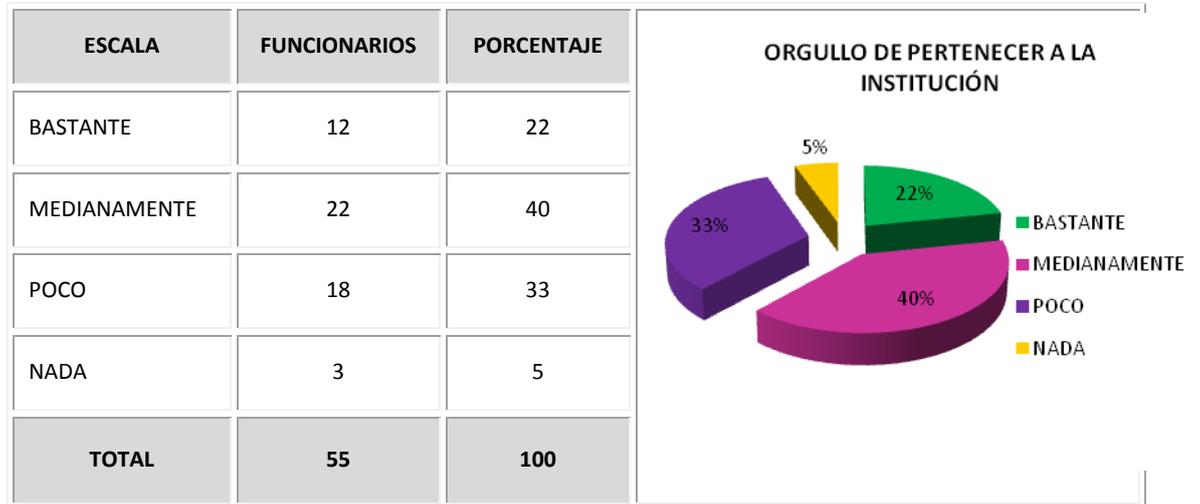
Fuente: Elaboración en base a datos de la encuesta.

Este elevado nivel de satisfacción que reflejan los encuestados con el sistema, que es el que va guiando la trayectoria del funcionario, muestra que a pesar de los problemas que atraviesa la Institución y por encima de otras alternativas en combinación, sugiere una base sólida de apoyo a la institucionalización del Poder Judicial.

a.2. Orgullo de pertenecer a la Institución

Este elevado nivel de satisfacción que reflejan los encuestados con el sistema, que es el que va guiando la trayectoria del funcionario, muestra que a pesar de los problemas que atraviesa la Institución y por encima de otras alternativas en combinación, sugiere una base sólida de apoyo a la institucionalización del Poder Judicial.

CUADRO 4-8
ORGULLO DE PERTENECER A LA INSTITUCIÓN



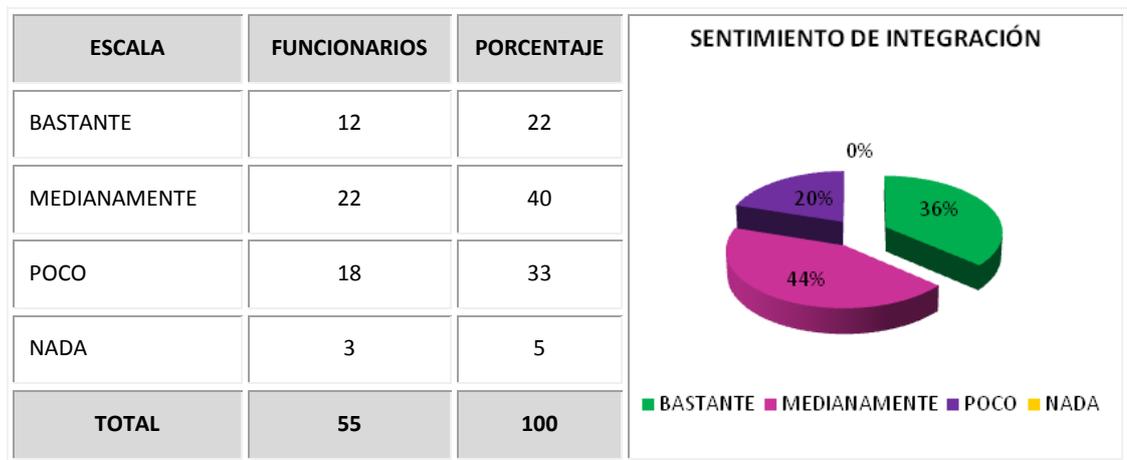
Fuente: Elaboración en base a datos de la encuesta.

El orgullo de pertenecía va ligado a la identificación del funcionario con la institución que representa, se puede observar un 40% medianamente identificado con la Institución y ello conlleva el hecho de encontrarse la misma atravesando un periodo de transición y cambio.

a.3. Sentimiento de integración con la Institución

De acuerdo a la encuesta, se percibe que la mayor parte del personal se encuentra identificado con la entidad, razón por la cual tienen un elevado sentimiento de integración hacia la misma, existiendo sin embargo un reducido porcentaje que expresa no tener ningún tipo de apego a la misma.

CUADRO 4-9
SENTIMIENTO DE INTEGRACIÓN CON LA INSTITUCIÓN



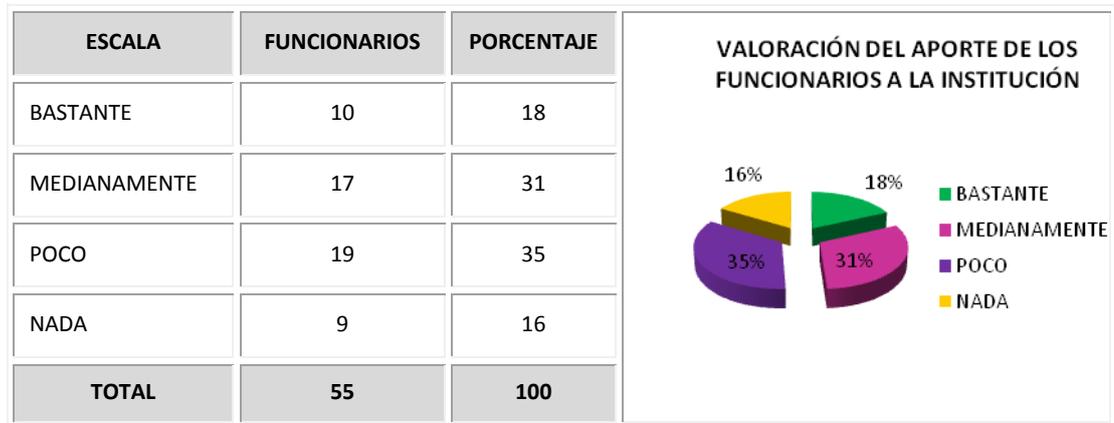
Fuente: Elaboración en base a datos de la encuesta.

La integración laboral va ligada al sentimiento de pertenencia a un grupo social determinado, con un clima laboral determinado y/o una seguridad económica brindada por el trabajo productivo; en el caso de los funcionarios de la Distrital de Chuquisaca, ninguno reporta carencia absoluta de este tipo de satisfacción emocional más si refleja un 44% de satisfacción media seguida de un 36% con mayor nivel de adaptabilidad, lo cual refleja la existencia de equilibrio y de una relación armónica con el medio laboral.

a.4. Percepción sobre el aporte que realiza a la Institución

La mayor parte de los funcionarios se siente conforme con la valoración de su aporte al interior de la Institución, lo cual muestra que en cierta forma la entidad considera y valora el trabajo que desempeñan sus funcionarios, existiendo no obstante un interesante porcentaje que opina que no se valora en absoluto el esfuerzo que realizan.

CUADRO 4-10
PERCEPCIÓN SOBRE EL APOORTE QUE REALIZA A LA INSTITUCIÓN



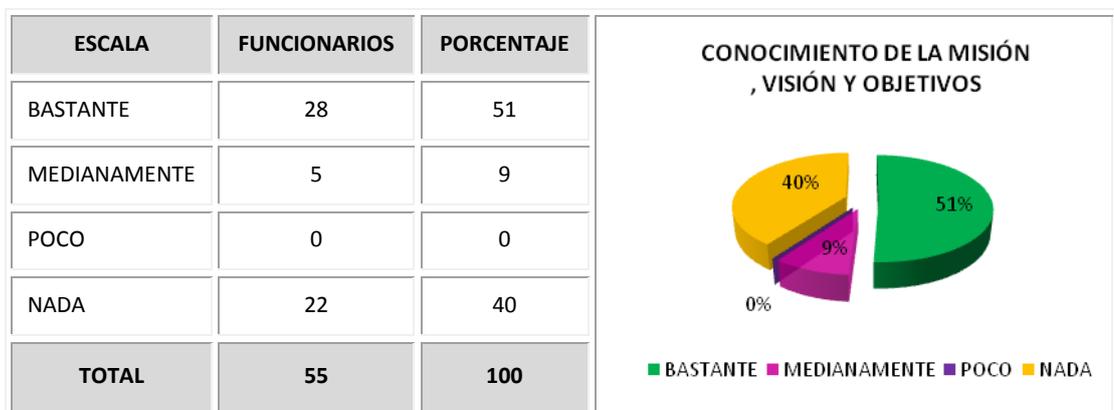
Fuente: Elaboración en base a datos de la encuesta.

Se observa que apenas un 35% de los funcionarios indica poca satisfacción frente a la valoración de su trabajo, mientras la mayoría se encuentra mayormente distribuido entre un nivel medio y alto de conformidad con la valoración de su aporte.

a.5. Conocimiento de la Misión, Visión y objetivos de la Institución

Se puede observar que las opiniones de los encuestados están divididas respecto al grado de conocimiento que existe respecto a aquellos aspectos estratégicos de la Institución, la mayor parte tiene conocimiento de dichos elementos, mientras que un porcentaje elevado expresa su completo desconocimiento de los mismos.

CUADRO 4-11
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN



Fuente: Elaboración en base a datos de la encuesta.

Este fenómeno es interesante ya que se tiene dos extremos opuestos, por un lado está el 51% de funcionarios que conocen bastante la misión de su institución frente a un 40% que con sinceridad respondió no conocerla, es alarmante el último porcentaje ya que la misión, visión y objetivos son la razón de ser de la entidad y por la cual se impulsan y dinamizan las acciones que se lleven a cabo en la misma y dan cabida a los sentimientos de pertenencia e integración anteriormente evaluados.

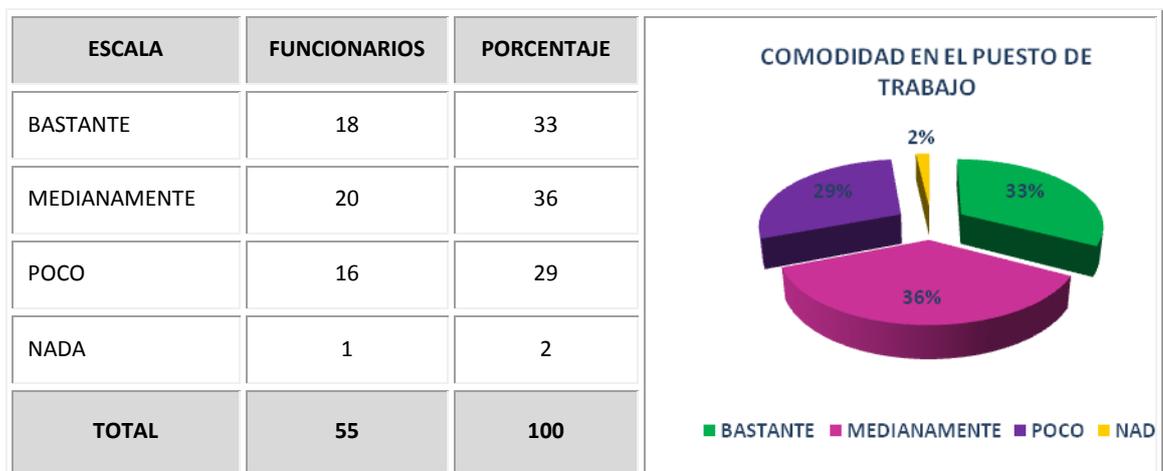
B) CONDICIONES AMBIENTALES Y DE RECURSOS

En el plano laboral, las opiniones expresadas por los funcionarios encuestados fueron las siguientes.

b.1. Comodidad en el puesto de trabajo

Una mayoría de los funcionarios se sienten conformes respecto a su puesto laboral, cifra que bordea el 69% de la población encuestada (tanto entre medianamente conformes como bastante conformes), aspecto que deja entrever que las instalaciones donde desempeñan sus funciones cuentan con las condiciones mínimas para que puedan desarrollar normalmente sus funciones; en contrapartida, alrededor del 31% expresa algún tipo de molestia con las mismas, las cuales de acuerdo a su criterio no les brinda la suficiente comodidad para el accionar laboral.

CUADRO 4-12
COMODIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO



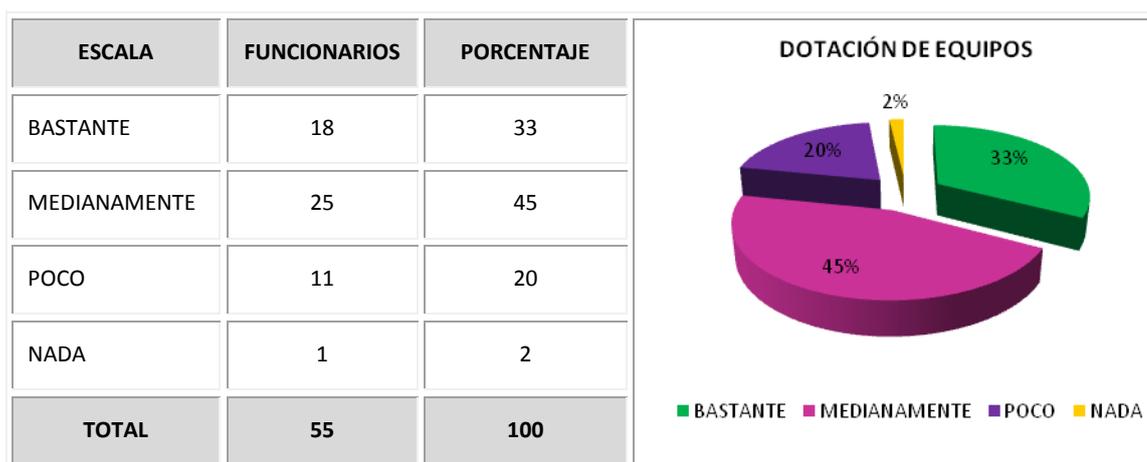
Fuente: Elaboración en base a datos de la encuesta.

Se nota distribución proporcional entre las tres primeras escalas comenzando por un nivel medio de 36%, bastante 33% y poco 29%, esto debido a los diferentes ambientes en las unidades y en función al nivel del funcionario que hasta hace poco no contaban con edificio propio, situación que cambio el 25 de julio de 2011, donde se inauguró una moderna infraestructura para el entorno judicial.

b.2. Acceso a equipamiento tecnológico

El acceso a equipamiento tecnológico al interior de la entidad muestra una elevada valoración positiva, donde alrededor de dos tercios de los encuestados están conformes con la dotación de equipos informáticos en sus respectivas unidades laborales.

CUADRO 4-13
ACCESO A EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO



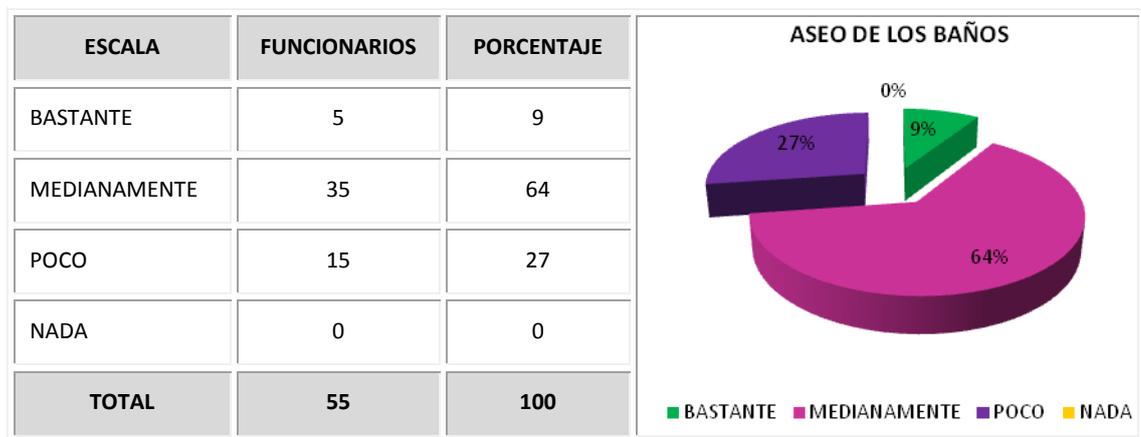
Fuente: Elaboración en base a datos de la encuesta.

Como se aprecia, existe un 45% de los funcionarios que encuentra que dispone medianamente de los implementos tecnológicos que requiere, seguido de un 33% que se encuentra bastante conforme, lo cual indica un buen nivel de distribución de dicho equipamiento. A diferencia de ellos, el 20% halla necesaria la implementación de mejores equipos para un mayor rendimiento productivo en las labores de sus respectivas unidades, existiendo un solo funcionario que muestra pleno descontento respecto al acceso a este equipamiento.

b.3. Higiene de las instalaciones sanitarias

Se puede percibir que en las instalaciones sanitarias existe una adecuada higiene y mantenimiento sanitario, de forma que la mayor parte de los funcionarios están conformes con tales instalaciones, existiendo sin embargo un porcentaje considerable de funcionarios que sugieren que se optimice dicha limpieza.

CUADRO 4-14
HIGIENE DE LAS INSTALACIONES SANITARIAS



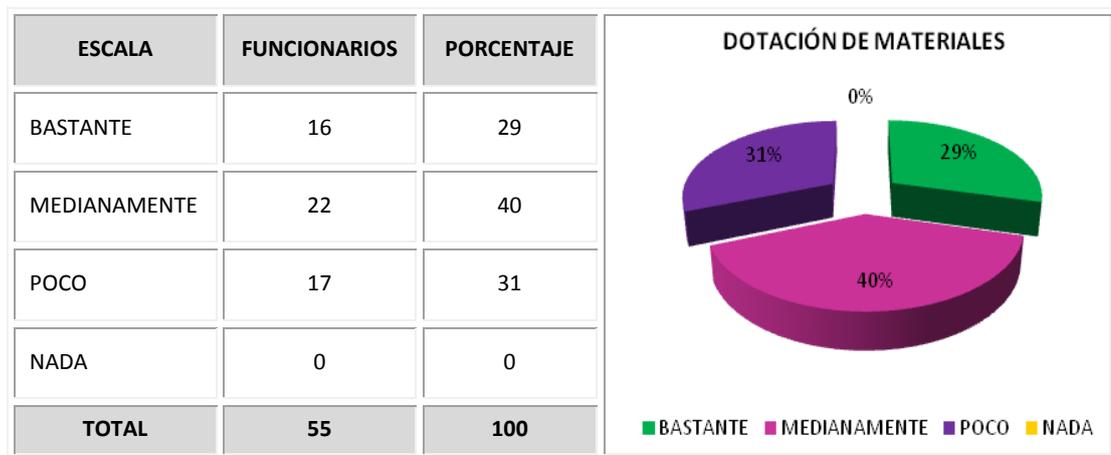
Fuente: Elaboración en base a datos de la encuesta.

Un porcentaje equivalente al 64% de los funcionarios indica que el nivel de aseo en las áreas sanitarias es medio, esto debido a que en el antiguo edificio los baños, dependiendo del piso, se compartían con los funcionarios de la "Corte Superior de Distrito", actualmente los funcionarios administrativos cuentan con sus propios espacios de aseo distribuidos, lo cual ha mejorado tanto el acceso como el respectivo aseo de dichas instalaciones.

b.4. Dotación de material de escritorio

El acceso a material de escritorio presenta una tendencia mayormente positiva, puesto que existe más de la mitad de los encuestados que señala que dicha dotación va de mediana a bastante aceptable, tal como se aprecia en el siguiente cuadro.

CUADRO 4-15
DOTACIÓN DE MATERIAL DE ESCRITORIO



Fuente: Elaboración en base a datos de la encuesta.

Si bien un 40% de los encuestados muestra que existe una dotación media de materiales, se tiene a la vez opuestas respecto a dicha dotación, por una parte existen funcionarios que aseguran que existe una mayor dotación de material a unos funcionarios respecto a otros, esto debido a la prioridad de la cual requieren unidades como despacho de la Distrital, servicios judiciales y finanzas, los cuales cargan una gran cantidad laboral al margen de la necesidad de despachar y tramitar ipso facto grandes cantidades de documentación, y por otra están los que opinan que la provisión de material es reducida y presenta muchas limitaciones.

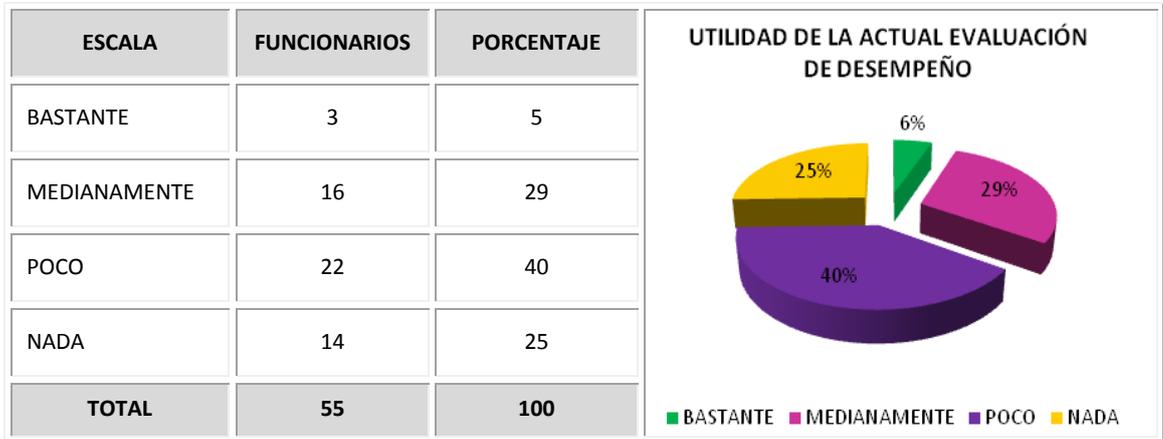
C) DE LAS EVALUACIONES PERIÓDICAS AL PERSONAL

En el ámbito de las evaluaciones del personal, la información obtenida es la siguiente.

c.1. Percepción sobre la utilidad de la evaluación que se aplica en la Institución

De acuerdo a la información obtenida, se advierte la poca fiabilidad que los funcionarios del Consejo de la Judicatura del Distrito de Chuquisaca le dan al actual sistema de evaluación de desempeño, donde un 40% le califica de poco útil, apenas un 29% le da una utilidad media y otro 25% le da ninguna utilidad.

CUADRO 4-16
PERCEPCIÓN SOBRE LA UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN QUE SE APLICA EN LA
INSTITUCIÓN



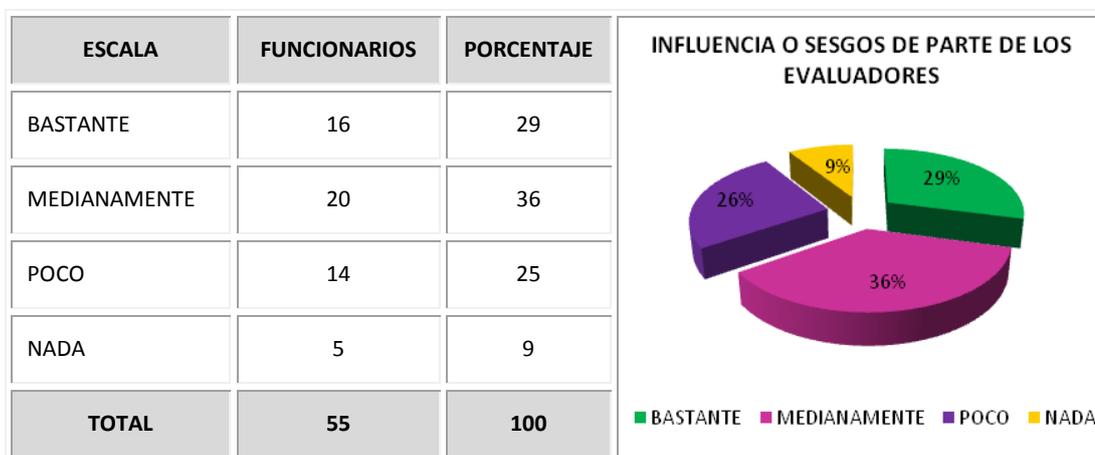
Fuente: Elaboración en base a datos de la encuesta.

Claramente se observa la existencia de un personal altamente susceptible de las evaluaciones de desempeño y esto indiscutiblemente se da en aquellas evaluaciones que no generan feedback o retroalimentación alguna, lo cual muestra al personal que no existe utilidad o beneficio para los mismos en el desempeño de sus funciones.

c.2. Existencia de influencias o sesgos personales por parte de los evaluadores

La percepción de los encuestados respecto a la idoneidad de los responsables de las evaluaciones de desempeño muestra que existe bastante desconfianza por parte del personal evaluado, lo cual se puede evidenciar con una tendencia mayoritaria a señalar que en mediana o bastante intensidad existe sesgos o influencias personales en los criterios de valoración que van en contra de los evaluados.

CUADRO 4-17
EXISTENCIA DE INFLUENCIAS O SESGOS PERSONALES POR PARTE DE LOS
EVALUADORES



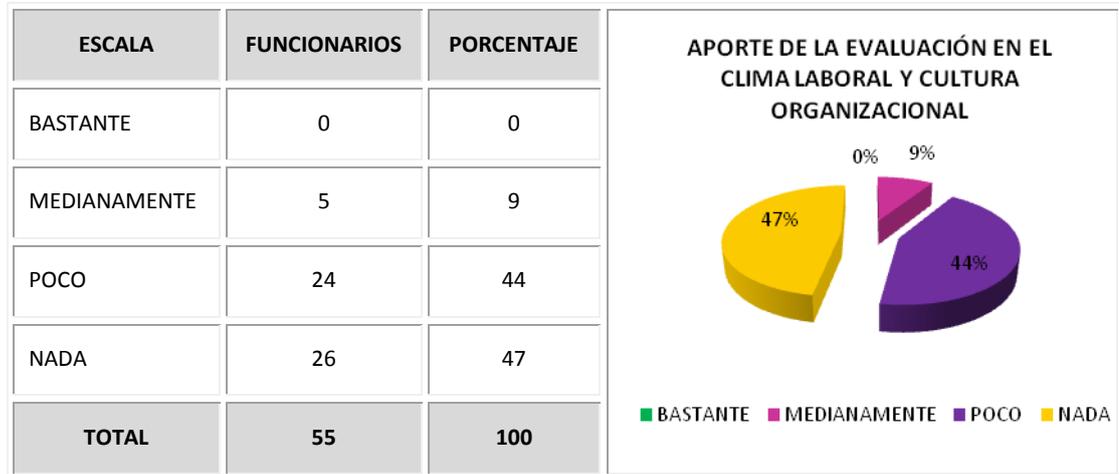
Fuente: Elaboración en base a datos de la encuesta.

Se puede observar la frecuencia de distribución más alta de los porcentajes entre bastante y medianamente, esta última con un 36%, sobre la creencia de influencias o sesgos por parte de los evaluadores sobre las calificaciones de desempeño. Este tipo de frecuencia denota más bien un alto nivel de inseguridad del personal sobre la objetiva calificación de sus inmediatos superiores a su desempeño laboral, lo cual ya es muy común en las evaluaciones por objetivos y en mayor porcentaje si se trata de instituciones públicas en las cuales se cree que existen otros intereses, entre ellos personales, políticos, etc.

c.3. Aporte del proceso de evaluación de desempeño en el clima laboral y la cultura organizacional en la Institución

La opinión de los encuestados es contundente respecto al aporte que genera en el clima laboral y organizacional las evaluaciones de desempeño, la mayor parte de los funcionarios (91%) tiene un concepto negativo de las mismas y opinan que dichos procesos no ayudan a mejorar el entorno laboral en una oficina o entidad.

CUADRO 4-18
APORTE DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL CLIMA
LABORAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN



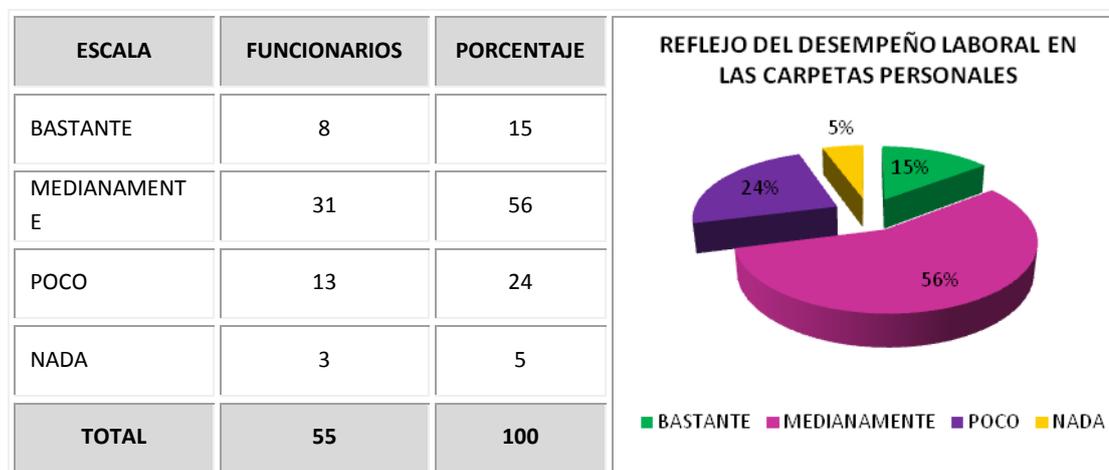
Fuente: Elaboración en base a datos de la encuesta.

Este resultado no hace más que confirmar la baja calificación en cuanto a la utilidad que los funcionarios le dan a la actual evaluación de desempeño que más allá de mostrar un 9% de mediano aporte, evidencia la opinión mayoritaria que refleja un poco o ningún aporte (44% y 47%, respectivamente) sobre este tema.

c.4. Percepción sobre el reflejo del desempeño laboral en las carpetas personales

Para una gran parte de los encuestados, las carpetas de evaluación no reflejan en sí el desempeño laboral que puedan tener los funcionarios, puesto que no establecen las cualidades positivas o favorables que puedan tener durante el cumplimiento de sus labores.

CUADRO 4-19
PERCEPCIÓN SOBRE EL REFLEJO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS
CARPETAS PERSONALES



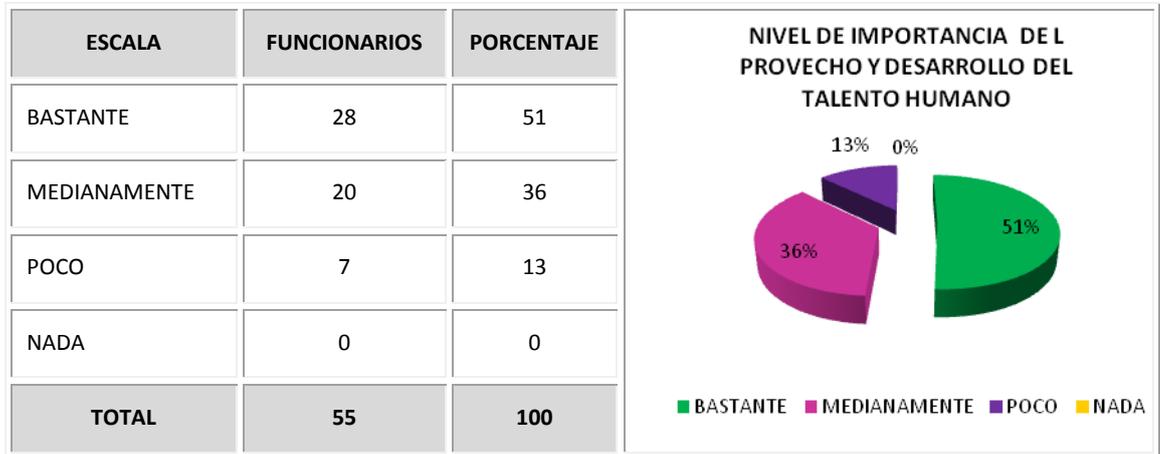
Fuente: Elaboración en base a datos de la encuesta.

Una gran mayoría, reflejada en un 56%, cree que su carpeta muestra a medias el real desempeño de sus labores en la Institución, esto en gran parte debido a que no existe en las carpetas documentos en sí que acrediten desempeños destacados, sin embargo los deméritos llevan un sistema que se maneja por instancias desde la unidad de Recursos Humanos como aval a través de los superiores de cada unidad y a través de las inspecciones en coordinación con la unidad de Régimen Disciplinario.

c.5. Nivel de importancia respecto al aprovechamiento y desarrollo del talento humano

El personal encuestado, en su gran mayoría, le da importancia a valores tales como el talento humano y el capital intelectual dentro del desarrollo laboral, existiendo un reducido porcentaje que considera de poca importancia a estos aspectos.

CUADRO 4-20
NIVEL DE IMPORTANCIA RESPECTO AL APROVECHAMIENTO Y DESARROLLO
DEL TALENTO HUMANO



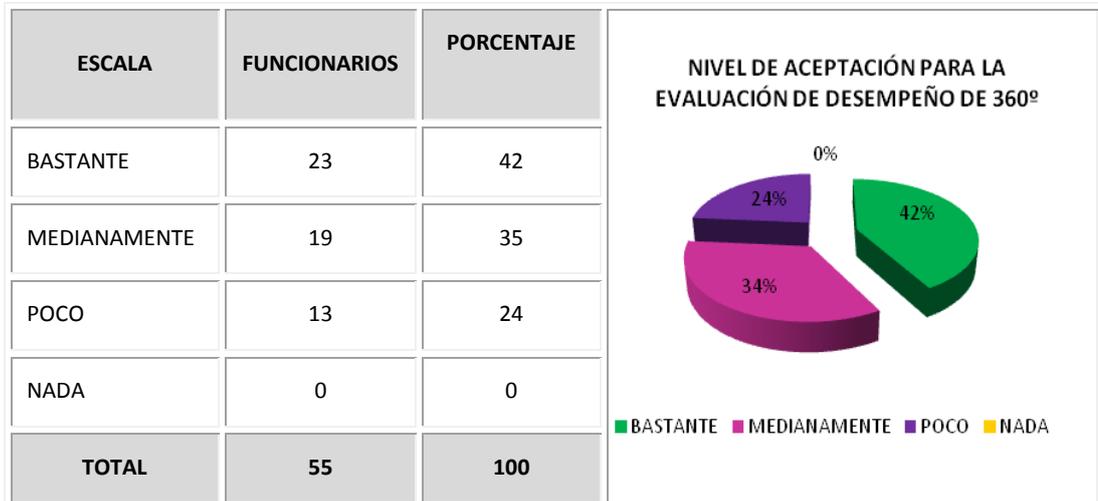
Fuente: Elaboración en base a datos de la encuesta.

La mayor parte de los funcionarios (56%) le da bastante importancia al desarrollo y aprovechamiento del talento humano y capital intelectual, existiendo sólo un reducido porcentaje que le da poca importancia a dichos aspectos.

c.6. Nivel de aceptación para la implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias (360°)

Alrededor del 77% de los encuestados está de acuerdo en la aplicación de un nuevo proceso de evaluación del desempeño, entre funcionarios que están bastante y medianamente interesados, de forma que es preciso y necesario adoptar otra forma de evaluación, sugiriéndose para ello el modelo de 360°.

CUADRO 4-21
NIVEL DE ACEPTACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS (360°)



Fuente: Elaboración en base a datos de la encuesta.

Según se puede percibir, existe una contundente aceptación para incorporar una nueva evaluación de desempeño basada en las competencias, considerando el modelo de 360°, la frecuencia mayor oscila entre una aceptación alta y media, la cual confirma la necesidad de un cambio que genere retroalimentación y resultados reales tanto en el desempeño como en la cultura organizacional en general dentro de la estructura institucional.

6.2.2 Análisis de las Fortalezas

Partiendo del desarrollo de la información interna obtenida, del análisis del proceso actual de evaluación de desempeño y el entorno referido al capital humano dentro de la institución, se ha identificado las siguientes fortalezas:

- Funcionarios con un alto sentido de identificación e integración con su Institución, aún cuando se atraviesa por una época difícil y de cuestionamiento público sobre el buen funcionamiento del Poder Judicial.
- Se cuenta con condiciones adecuadas respecto a aspectos como los

ambientes de trabajo, los recursos y el equipamiento tecnológico, actualmente la Distrital estrena nuevo edificio y oficinas adecuadas a las diversas funciones acorde a cada unidad y despacho.

- Disposición alta del personal hacia el desarrollo de su talento laboral e impulso a su capital intelectual, existe en ellos un grado elevado de necesidad de adaptabilidad a las nuevas situaciones que conforme el tiempo se le van presentando, existe un nivel medio competitivo que con fomento y constancia puede ir fortaleciendo el desarrollo laboral de los funcionarios administrativos en la Institución a mediano y largo plazo.
- Predisposición por parte del personal para la implementación de un nuevo sistema de evaluación por competencias, que brinde la oportunidad de hacer partícipe al funcionario de su propia evaluación y la de su entorno laboral. El tema de evaluación de desempeño sensibiliza en sumo grado a los funcionarios en su mayoría discordes con el actual sistema, por lo que un nuevo sistema que los integre en su propia transformación les resulta más allá de innovador, más justo y equitativo.
- Se cuenta con una de las mejores estructuras para la administración de recursos humanos, con todos los niveles y unidades requeridas desde la Gerencia, Dirección y Jefatura de Recursos Humanos, escalafón y subunidad de evaluación de desempeño y permanencia, contando además con el apoyo de la unidad de régimen disciplinario para garantizar al funcionario la fidelidad de su evaluación, los elementos para la adaptación de un nuevo sistema existen y son por demás elementales y necesarios para la buena aplicación de cualquier herramienta de análisis del factor humano.

6.2.3 Análisis de las Debilidades

A nivel de las debilidades, en función a la información obtenida, se ha establecido las siguientes debilidades:

- Existe una alta frecuencia en rotaciones de personal, que durante la última gestión 2010 incrementaron de manera alarmante, juntamente con las suspensiones y renunciaciones de los funcionarios.
- No se cumple a cabalidad con la normativa establecida en el Artículo 23 de “Acciones emergentes de la evaluación de desempeño” del Reglamento del Subsistema de Evaluación y Permanencia para el personal Administrativo del Poder Judicial, inherente a la utilidad que se le debe dar a los resultados de dicha evaluación. Hasta la culminación de su último ciclo la evaluación de desempeño vigente ha sido tomada a la ligera, concluyendo básicamente en un listado de sugerencias y programa de capacitación a partir de deficiencias identificadas, dejando a un lado el tema de promoción de funcionarios con potencial, incentivos ya sean monetarios o psicosociales y/o planes de mejoramiento, retroalimentación necesaria para la práctica del desarrollo del desempeño de los funcionarios y mejoramiento del clima organizacional dentro de lo que significa la carrera administrativa judicial. Contrario a este tema, en el último proceso de institucionalización llevado a cabo, se fortaleció la unidad de régimen disciplinario, haciendo énfasis en un mayor control a los funcionarios administrativos ya que estos dependen directamente del Consejo de la Judicatura y no así los jurisdiccionales, esta unidad dio vía a mayores márgenes de incremento en los deméritos de los funcionarios dentro de sus capetas personales a partir de los memos de llamadas de atención a través de la unidad de recursos humanos frente a la inexistencia de una vía que premie en contraposición sus méritos.
- El desarrollo del potencial humano, su talento y productividad en cuanto a su desempeño adquiere una posición de baja importancia para ser tomado en cuenta en la escala presupuestaria que es priorizada por las altas autoridades del Consejo de la Judicatura, lamentablemente no existe aún la conciencia de la importancia del factor humano para sacar adelante las falencias sobre todo en cuanto a acumulación laboral de procesos pendientes existente en el Poder Judicial.

- En base al promedio de las últimas 3 gestiones, se tiene que la última evaluación 2009 reporta una baja en las calificaciones excelentes y buenas de 1 punto y 3 puntos bajo el promedio respectivamente.
- No se llega a cubrir el 100% de las capacitaciones programadas en inicio, esto debido a la falta de presupuesto para este ítem, sin embargo en los esfuerzos que realiza la unidad de recursos humanos y subunidad de evaluación de desempeño por cubrir las capacitaciones de mayor urgencia, recurren a los fondos de DANFAS (fondos de multas por atrasos, abandonos y otros).
- Poco más de la mitad de los funcionarios, en su mayoría de niveles medios y operativos desconoce la misión, visión y objetivos de su Institución, aquellos que están estrechamente relacionados con dichos conceptos que debieran ser piedras angulares para dinamizar las acciones y rumbo de la entidad, son en su mayoría los responsables de las unidades y jefes quienes manejan de cerca las estrategias y objetivos a largo plazo.
- No existe una percepción positiva del actual proceso de evaluación de desempeño, la mayoría de los funcionarios le dan poca o ninguna utilidad a dicho proceso, generando además altos niveles de susceptibilidad sobre la fiabilidad del proceso de evaluación por parte de los superiores, generando un ambiente laboral tenso y sin ningún aporte al clima laboral y trabajo en equipo.

6.2.4 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

En función al análisis de fortalezas y debilidades efectuado, se ha diseñado la siguiente matriz que resume dichas variables.

CUADRO 4-22**Matriz EFI**

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FUERZAS			
1. Proyecciones de mejoramiento en la estabilización de cargos finalizada la etapa transitoria por la que atraviesa la institución.	.07	3	.21
2. Funcionarios satisfechos con su trayectoria en la institución y a la expectativa de su permanencia.	.10	3	.30
3. Alta identificación e integración de los funcionarios con la institución que representan.	.09	4	.36
4. Buenas condiciones ambientales, de recursos y equipamiento, contando con un nuevo edificio que prevé los espacios requeridos.	.06	4	.24
5. Alto nivel de aceptación de 76% a la idea de implementar un nuevo sistema de evaluación integral, por competencias y de 360º	.12	4	.48
6. Completa y adecuada estructura organizativa de la administración de RRHH para adaptación del nuevo sistema de evaluación.	.08	3	.24
DEBILIDADES			
1. Registros que indican niveles altos de bajas y altas de personal (rotación, suspensiones y renunciaciones) entre las gestiones 2010 y 2011.	.06	2	.12
2. Débiles acciones emergentes de la evaluación de desempeño a consecuencia de un bajo presupuesto asignado.	.10	2	.20
3. Descenso en las calificaciones buenas y excelentes hasta la última evaluación registrada.	.08	1	.08
4. Falta de conocimiento por parte de los funcionarios de la Misión, Visión y objetivos del Consejo de la Judicatura, en un 51%.	.08	2	.16
5. Percepción de los funcionarios que consideran poco o nada fiable y/o útil la actual evaluación de desempeño.	.07	2	.14
6. Nivel bajo de importancia que se da a la inversión en recursos humanos y por ende evaluación de desempeño desde los niveles jerárquicos del Consejo de la Judicatura.	.09	2	.18
TOTAL	1.00		2.71

Fuente: Elaboración Propia.

Nota: La calificación promedio es 2.5 sobre el total ponderado y las calificaciones asignadas representan una debilidad mayor (calificación=1), una debilidad menor (calificación=2), una fuerza menor (calificación=3) o una fuerza mayor (calificación=4)

Nótese que las fuerzas más importantes de la Institución son la alta disposición de los funcionarios para dar paso a un nuevo sistema de evaluación de sus desempeños, así como el nivel de satisfacción de estos con su trayectoria laboral.

Las debilidades mayores por otro lado son las débiles acciones emergentes de la evaluación de desempeño a consecuencia de un bajo presupuesto asignado, seguido de un bajo nivel de importancia que se da a la inversión en recursos humanos y por ende a la evaluación de desempeño desde los niveles jerárquicos del Consejo de la Judicatura.

El total ponderado de 2.71 indica que la posición estratégica interna general de la institución está por encima de la media.

6.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN (FAVOD)

En función al análisis interno y externo realizado, se ha construido la siguiente matriz FODA, la cual sistematiza todas las potencialidades y limitaciones identificadas en la institución respecto al proceso de evaluación que se aplica actualmente.

CUADRO 4-23
Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyecciones de mejoramiento en la estabilización de cargos finalizada la etapa transitoria por la que atraviesa la institución. 2. Funcionarios satisfechos con su trayectoria en la institución y a la expectativa de su permanencia. 3. Alta identificación e integración de los funcionarios con la institución que representan. 4. Buenas condiciones ambientales, de recursos y equipamiento, contando con un nuevo edificio que prevé los espacios requeridos. 5. Alto nivel de aceptación de 76% a la idea de implementar un nuevo sistema de evaluación integral, por competencias y de 360° 6. Completa y adecuada estructura organizativa de la administración de RRHH para adaptación del nuevo sistema de evaluación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registros que indican niveles altos de bajas y altas de personal (rotación, suspensiones y renunciaciones) entre las gestiones 2010 y 2011. 2. Débiles acciones emergentes de la evaluación de desempeño a consecuencia de un bajo presupuesto asignado. 3. Descenso en las calificaciones buenas y excelentes hasta la última evaluación registrada. 4. Falta de conocimiento por parte de los funcionarios de la Misión, Visión y objetivos del Consejo de la Judicatura, en un 51%. 5. Percepción de los funcionarios que consideran poco o nada fiable y/o útil la actual evaluación de desempeño. 6. Nivel bajo de importancia que se da a la inversión en recursos humanos y por ende a la evaluación de desempeño desde los niveles jerárquicos del Consejo de la Judicatura.

Continúa...

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actual periodo de reestructuración de los sistemas administrativos en los Órganos del Poder Judicial. 2. Elecciones por voto popular, concurso de méritos y examen de competencias de Magistrados para todo el Poder Judicial. 3. Actual coyuntura política- económica en fase de recuperación, con precios altos en las exportaciones tradicionales de productos no renovables. 4. Altas expectativas tanto internas como externas de una oportunidad laboral estable dentro del Poder Judicial a partir de la reestructuración dentro del periodo de institucionalización del poder judicial que inicie posterior a la posesión de las autoridades elegidas en octubre por voto popular. 5. Reforzamiento en educación cultural e incremento en el aprendizaje de idiomas quechua, aymara y guaraní 6. Proyección hasta mediados del 2012 en la ampliación física para el trabajo judicial, creación de puestos requeridos y cupo de acefalias en 85% 7. Optima instalación de redes y 65% de avance en la implementación del nuevo sistema de escalafón judicial MIMER 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución en el apoyo al sistema político y desconfianza en los Órganos del Poder Judicial. 2. Incertidumbre sobre el futuro económico en el país, en un 70% de percepción de crisis en el Departamento de Chuquisaca. 3. Altos niveles de desempleo, subempleo y contratos a corto plazo en las instituciones públicas en general (7,9% tasa anual media) 4. Proyecciones inflacionarias estimadas en un incremento del 7,10% a 15% hasta finales del año 2011 5. Mayor porcentaje de discriminación y racismo a nivel Latinoamérica, a nivel país 20% en las entidades pública entre 4 factores el de más alto índice. 6. Recarga laboral, insuficiente apoyo administrativo y de infraestructura 7. Falta de experiencia en el uso de las redes informáticas para la aplicación de procesos de evaluación de desempeño en entidades públicas.

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a esta matriz, la Institución tiene diferentes debilidades que evidentemente influyen en el accionar del personal, los cuales se sienten desmotivados y no están conformes con los actuales procesos de evaluación desarrollados; sin embargo, dispone de diferentes potencialidades, internas como externas, las cuales no están siendo plenamente aprovechadas, mismas que podrían influir positivamente en el clima laboral.

4.3.1. ANÁLISIS FAVOD

Tomando en cuenta el análisis FODA realizado con anterioridad, se ha procedido a establecer la matriz FAVOD, de forma que se pueda identificar aquellas alternativas que se podría implementar para optimizar el accionar institucional y el rendimiento del personal.

CUADRO 4-24 (Matriz FAVOD)

	Ventaja competitiva	Amenazas	Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> Objetividad, donde la evaluación realizada está basada en parámetros y criterios objetivos. Confiabilidad, donde la evaluación realizada refleja verazmente el accionar laboral del personal evaluado Aceptación, donde el proceso de evaluación goce de aprobación entre el personal a ser evaluado 	<ol style="list-style-type: none"> Disminución en el apoyo al sistema político y desconfianza en los Órganos del Poder Judicial. Incertidumbre sobre el futuro económico en el país, en un 70% de percepción de crisis en el Departamento de Chuquisaca. Altos niveles de desempleo, subempleo y contratos a corto plazo en las instituciones públicas en general (7,9% tasa anual media) Proyecciones inflacionarias estimadas en un incremento del 7,10% a 15% hasta finales del año 2011 Mayor porcentaje de discriminación y racismo a nivel Latinoamérica, a nivel país 20% en las entidades públicas entre 4 factores el de más alto índice. Recarga laboral, insuficiente apoyo administrativo y de infraestructura Falta de experiencia en el uso de las redes informáticas para la aplicación de procesos de evaluación de desempeño en entidades públicas. 	<ol style="list-style-type: none"> Actual periodo de reestructuración de los sistemas administrativos en los Órganos del Poder Judicial. Elecciones por voto popular, concurso de méritos y examen de competencias de Magistrados para todo el Poder Judicial. Actual coyuntura política- económica en fase de recuperación, con precios altos en las exportaciones tradicionales de productos no renovables. Altas expectativas tanto internas como externas de una oportunidad laboral estable dentro del Poder Judicial a partir de la reestructuración dentro del periodo de institucionalización del Poder Judicial que inicie posterior a la posesión de las autoridades elegidas en octubre por voto popular. Reforzamiento en educación cultural e incremento en el aprendizaje de idiomas quechua, aymara y guaraní Proyección hasta mediados del 2012 en la ampliación física para el trabajo judicial, creación de puestos requeridos y cupo de acefalías en 85% Optima instalación de redes y 65% de avance en la implementación del nuevo sistema de escalafón judicial MIMER
Debilidades	<ol style="list-style-type: none"> Registros que indican niveles altos de bajas y altas de personal (rotación, suspensiones y renunciaciones) entre las gestiones 2010 y 2011. Débiles acciones emergentes de la evaluación de desempeño a consecuencia de un bajo presupuesto asignado. Descenso en las calificaciones buenas y excelentes hasta la última evaluación registrada. Falta de conocimiento por parte de los funcionarios de la Misión, Visión y objetivos del Consejo de la Judicatura, en un 51%. Percepción de los funcionarios que consideran poco o nada fiable y/o útil la actual evaluación de desempeño. Nivel bajo de importancia que se da a la inversión en recursos humanos y por ende evaluación de desempeño desde los niveles jerárquicos del Consejo de la Judicatura. 	ESTRATEGIAS – DA <ul style="list-style-type: none"> Fomentar la identificación del personal con el Consejo de la Judicatura a través del fortalecimiento de sus conocimientos sobre los aspectos estratégicos de la institución Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño que sea fiable y goce de credibilidad entre el personal del Consejo de la Judicatura Crear condiciones de fortalecimiento de las capacidades laborales del personal a través de la implementación y ejecución de programas de capacitación y actualización que sean emergentes de los procesos de evaluación del desempeño 	ESTRATEGIAS – DO <ul style="list-style-type: none"> Completar las acefalías existentes dentro de los órganos del Poder Judicial a través de la reestructuración del sistema administrativo. Promover la estabilidad laboral mediante una evaluación objetiva del desempeño de los funcionarios del Consejo de la Judicatura. Aprovechar la implementación de los nuevos sistemas existentes a nivel del escalafón judicial para motivar al personal en la mejora de su rendimiento laboral

Continúa...

	Amenazas	Oportunidades
Fortalezas	<p>1. Proyecciones de mejoramiento en la estabilización de cargos finalizada la etapa transitoria por la que atraviesa la institución.</p> <p>2. Funcionarios satisfechos con su trayectoria en la institución y a la expectativa de su permanencia.</p> <p>3. Alta identificación e integración de los funcionarios con la institución que representan.</p> <p>4. Buenas condiciones ambientales, de recursos y equipamiento, contando con un nuevo edificio que prevé los espacios requeridos.</p> <p>5. Alto nivel de aceptación de 76% a la idea de implementar un nuevo sistema de evaluación integral, por competencias y de 360º</p> <p>6. Completa y adecuada estructura organizativa de la administración de RRHH para adaptación del nuevo sistema de evaluación.</p>	<p>ESTRATEGIAS – FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aprovechar las condiciones ambientales y equipamiento para mejorar la labor operativa del personal del Consejo de la Judicatura ▶ Desconcentrar las unidades organizacionales del Consejo de la Judicatura en función a la nueva infraestructura existente. ▶ Fomentar la confianza en los órganos del Poder Judicial en base a la alta identificación e integración que existe por parte de los funcionarios con la Institución, de forma que se mejore la imagen que tiene la población respecto a dichas instancias.
		<p>ESTRATEGIAS – FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aprovechar la estructura organizacional existente para desarrollar un proceso de evaluación de 360º que garantice la correcta valoración del desempeño laboral del personal del Concejo de la Judicatura. ▶ Consolidar la implementación del proceso de evaluación de 360º en función al grado de aceptación que existe al interior del personal administrativo del Concejo de la Judicatura. ▶ Generar espacios laborales adecuados en función a los procesos de reestructuración al interior del Poder Judicial

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a esta matriz FAVOD estructurada, la ventaja competitiva que se debería promover está referida a tres aspectos que reflejan o representan lo que se debería lograr con el nuevo proceso de evaluación que se quiere implementar en la Institución, los cuales están relacionados con la objetividad, la confiabilidad y la aceptación que tenga este proceso entre el personal a ser evaluado.

Por otra parte, las acciones que podrían desarrollarse y que se proponen en particular a través del presente estudio están referidas básicamente a optimizar el proceso de evaluación y generar una mayor confianza entre el personal respecto a la evaluación que se les realiza.

Estas posibles acciones identificadas junto a la ventaja competitiva determinada se constituyen en la base para la formulación de un nuevo proceso de evaluación de desempeño que aplique la Institución para poder mejorar el rendimiento laboral y la motivación de sus empleados.

CAPITULO V

PROPUESTA

El presente capítulo se constituye en uno de los más importantes del presente trabajo, puesto que describe el modelo de evaluación propuesto para el nuevo Consejo de la Magistratura Distrital Chuquisaca, el cual pretende coadyuvar al logro de los objetivos institucionales mediante la dotación de los instrumentos adecuados que permitan optimizar el proceso laboral y promuevan la eficiencia de los recursos humanos de la entidad.

En este cometido, se presenta a continuación, la propuesta elaborada para iniciar un proceso de evaluación del desempeño del personal basado en el método de 360°.

5.1. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE EVALUACIÓN

De acuerdo al diagnóstico realizado, se ha podido detectar que al interior del Consejo de la Judicatura Distrital Chuquisaca, pese a que existe un sistema de evaluación de desempeño basado en objetivos, el mismo no se adecua a las exigencias de la entidad, además que no refleja plenamente el ejercicio laboral de los funcionarios evaluados, quienes tienen además bastante desconfianza en dicho proceso por carecer de parámetros objetivos y basarse mayormente en criterios subjetivos, de acuerdo a su percepción.

Conforme a la información recabada, se ha establecido que la Institución cuenta con proceso de evaluación, el cual fue aplicado hasta la gestión 2010, pero en la actualidad el mismo dejó de emplearse, debido a los cambios y transiciones que viene atravesando el Poder Judicial.

Por otra parte, se advirtió que el personal de la entidad está de acuerdo con que se aplique un nuevo proceso de evaluación de desempeño, puesto que consideran que el mismo es beneficioso para su desarrollo laboral, permitiéndoles acceder a procesos de capacitación que coadyuven a mejorar el rendimiento en sus funciones y sobre todo

para que se valore efectivamente el esfuerzo y empeño que realizan al cumplir sus obligaciones laborales.

Asimismo, conforme al análisis FAVOD realizado se ha establecido diferentes estrategias que apuntan a la necesidad de mejorar el actual proceso de evaluación, de forma que se emplee métodos o técnicas objetivas que coadyuven a reflejar efectivamente el desempeño de los funcionarios y las falencias que puedan existir durante el cumplimiento de sus funciones.

En base a estos aspectos, se ha podido determinar que la entidad efectivamente requiere contar con un nuevo modelo de evaluación que contribuya a generar información real que facilite la toma de decisiones a las instancias ejecutivas y directivas a nivel local.

Para tal efecto, el modelo diseñado se ha basado en la evaluación de 360°, metodología que brinda una perspectiva lo más adecuada posible del desempeño del personal, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, etc.; de manera que la Institución cuente con un sistema de evaluación de desempeño que coadyuve a optimizar los procesos de administración de personal.

5.2. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° PROPUESTO

5.2.1. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACION PROPUESTO

Los objetivos que tiene el modelo de evaluación diseñado están referidos a:

a) Objetivo General

Promover la eficacia del personal del Consejo de la Judicatura Distrital Chuquisaca, estimulando su desarrollo laboral y optimizando la contribución de cada funcionario al logro de la eficiencia y productividad de la Institución.

b) Objetivos Específicos

- Identificar el potencial de desarrollo de los funcionarios y estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.
- Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre instancias directivas, ejecutivas, administrativas y operativas, para el logro de las metas institucionales.
- Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación.

5.2.2. USOS DEL SISTEMA DE EVALUACION PROPUESTO

Básicamente, el proceso de evaluación del desempeño basado en el método de 360° servirá como estímulo para propiciar una mayor eficiencia y como factor que se debe considerar para reclutamiento y selección, capacitación, ascensos y reducciones forzosas de personal.

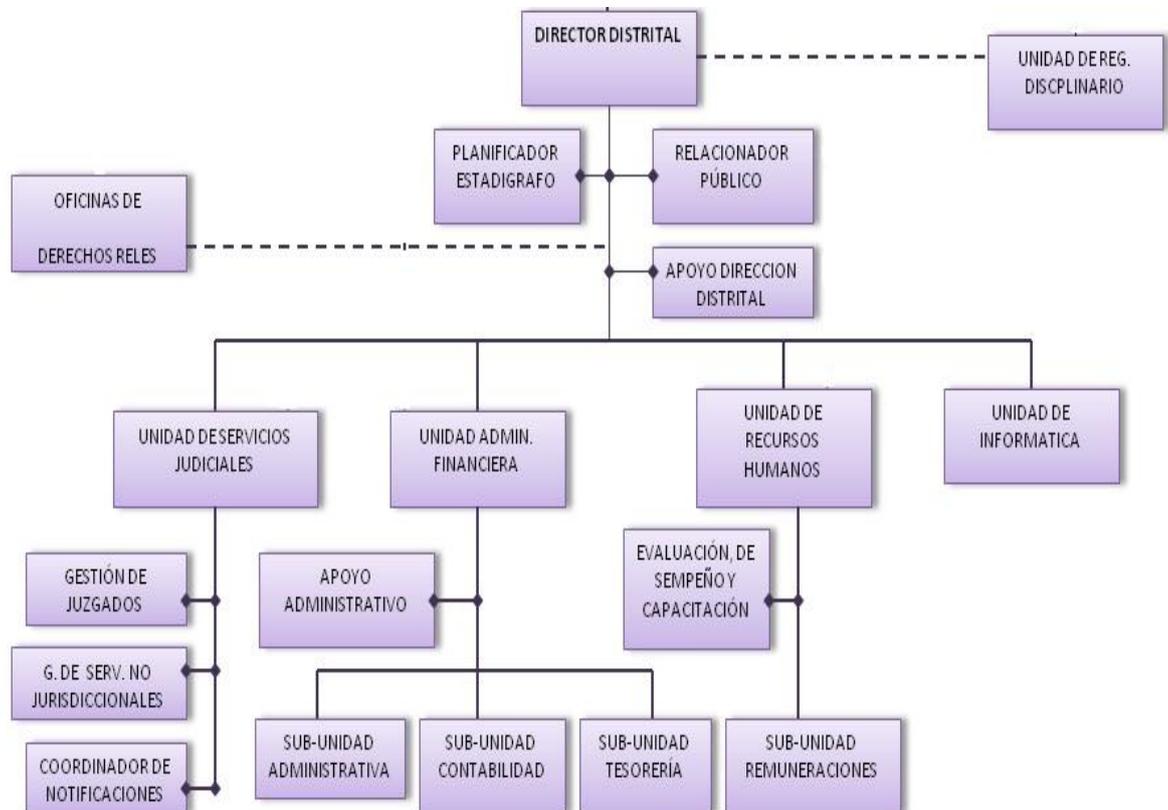
Además, el sistema propuesto deberá utilizarse para:

- ◆ Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la entidad.
- ◆ Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- ◆ Sustentar criterios de reubicación de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.
- ◆ Elaborar un determinado Programa de Administración del Desempeño

5.2.3. ÁREAS QUE INTERVIENEN EN LA EVALUACIÓN

El sistema ha sido diseñado para la evaluación del desempeño del personal administrativo del Consejo de la Judicatura Distrital Chuquisaca, vale decir que este proceso se aplicaría al interior de las siguientes instancias.

GRAFICO 1-E
INSTANCIAS DE EVALUACIÓN AL INTERIOR DEL CONSEJO DE LA
JUDICATURA



Fuente: Jefatura de Recursos Humanos de la Dirección Distrital de Chuquisaca.

Cabe señalar que, el Director Distrital no será pasible de dicha evaluación, puesto que el mismo es designado por instancias nacionales, las cuales tienen a su cargo la valoración de su respectivo accionar laboral.

5.2.4. RESPONSABLES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

El delegado responsable del proceso de evaluación, al igual que en la actualidad, es el profesional de evaluación, desempeño y capacitación, dependiente de la Unidad de Recursos Humanos del Distrito.

El mismo tendrá bajo su responsabilidad la implementación y aplicación del nuevo proceso de evaluación, desarrollando para ello la presente propuesta realizada.

5.2.5. PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PROPUESTO

5.2.5.1. Selección de Competencias de Evaluación

Para establecer las competencias de evaluación, en primer lugar, se han definido dichos criterios en base al análisis de la misión y visión institucional.

Efectuado el análisis de la misión institucional se han logrado identificar las siguientes competencias:

CUADRO 5-1
IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS A TRAVÉS DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL

MISIÓN INSTITUCIONAL	
El Consejo de la Judicatura tiene por misión administrar recursos y ejercer el control disciplinario del Poder Judicial, así como la prestación de servicios judiciales, en el marco de la independencia funcional y administrativa, en el marco legal vigente.	
CONCEPTO	COMPETENCIAS IDENTIFICADAS
El Consejo de la Judicatura tiene por misión administrar recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de recursos
ejercer el control disciplinario del Poder Judicial	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de organización y programación
así como la prestación de servicios judiciales	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente
en el marco de la independencia funcional y administrativa, en el marco legal vigente	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de políticas y procedimientos

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la visión institucional, el análisis realizado ha permitido identificar las siguientes competencias:

CUADRO 5-2
IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS A TRAVÉS DE LA VISIÓN INSTITUCIONAL

VISIÓN INSTITUCIONAL	
El Consejo de la Judicatura fortalecido en su gestión administrativa, financiera y de control disciplinario, orientado a promover el acceso de la justicia para todos y todas a través de la prestación de servicios judiciales, con eficacia, eficiencia y transparencia en todo su accionar institucional, en el marco de sus atribuciones y competencias establecidas por ley	
CONCEPTO	COMPETENCIAS IDENTIFICADAS
El Consejo de la Judicatura fortalecido en su gestión administrativa, financiera y de control disciplinario	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de recursos • Capacidad de organización y programación
orientado a promover el acceso de la justicia para todos y todas a través de la prestación de servicios judiciales	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente
con eficacia, eficiencia y transparencia en todo su accionar institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Efectividad • Responsabilidad
en el marco de sus atribuciones y competencias establecidas por ley	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de políticas y procedimientos

Fuente: Elaboración propia.

Bajo este análisis, se ha procedido a realizar la comparación de competencias identificadas, de forma que se pueda establecer aquellas que son similares o comunes en ambos elementos estratégicos.

CUADRO 5-3
COMPARACIÓN DE COMPETENCIAS IDENTIFICADAS

Competencia identificada	Misión Institucional	Visión Institucional
Administración de recursos	X	X
Capacidad de organización y programación	X	X
Orientación al cliente	X	X
Productividad		X
Efectividad		X
Responsabilidad		X
Conocimiento de políticas y procedimientos	X	X

Fuente: *Elaboración propia.*

Bajo este criterio, las competencias organizacionales o transversales de evaluación son las siguientes:

- Administración de recursos
- Capacidad de organización y programación
- Orientación al cliente
- Conocimiento de políticas y procedimientos

En cambio, las competencias específicas están relacionadas con:

- Productividad
- Efectividad
- Responsabilidad

5.2.5.1.1. Validación de competencias identificadas

Para finalizar la fase de identificación de competencias se debe cumplir con la etapa de validación.

De acuerdo al proceso de validación desarrollado con el personal administrativo, según muestreo, se determinó que las competencias seleccionadas se adecuan a los valores organizacionales y laborales que deberían ser evaluados, mostrando aprobación a tales variables.

Asimismo, se estableció la necesidad de incorporar cuatro competencias más a dichas variables, las cuales estuvieron referidas a:

- Liderazgo
- Comunicación
- Iniciativa
- Administración de personal

5.2.5.1.2. Competencias elegidas para la evaluación

En función a la validación realizada, se estableció tres niveles de competencias para el proceso de evaluación:

CUADRO 5-4
COMPETENCIAS ELEGIDAS

Competencias		
Ejecutivas	Administrativas	Transversales
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo ➤ Comunicación ➤ Iniciativa ➤ Administración de personal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Productividad ➤ Efectividad ➤ Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administración de recursos ➤ Capacidad de organización y programación ➤ Orientación al cliente ➤ Conocimiento de políticas y procedimientos

Fuente: Elaboración propia.

5.2.5.2. Nivel de Desempeño Evaluado

Al final del proceso de evaluación, se determinará el nivel de desempeño del empleado evaluado, la misma basada en las siguientes categorías de desempeño propuestas:

CUADRO 5-5
CATEGORÍAS DE DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN PROPUESTO

NIVEL	CATEGORIA	DESCRIPCION	CALIFICACIÓN
1	Sobresaliente	Desempeño Excepcional. El funcionario tiene la máxima prioridad para promociones, si cumple con los requisitos. Se le felicitará por escrito. Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de mejora identificadas	91% - 100%
2	Muy Bueno	Desempeño por encima del esperado. El empleado tiene prioridad después del nivel 1, para promociones, si cumple con los requisitos. Se le felicitará por escrito. Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de mejora identificadas	76% - 90%
3	Bueno	Desempeño conforme con el mínimo esperado. El funcionario tiene un desempeño aceptable, es candidato a programas de capacitación para su nivelación y desarrollo, tiene oportunidad para promociones, si cumple con los requisitos y no existen candidatos del nivel 1 y 2.	61% - 75%
4	Regular	Desempeño ligeramente por debajo del esperado. El funcionario necesita mejorar su desempeño, es candidato a participar en programas de capacitación para su nivelación, esta deberá realizarse dentro de los tres meses siguientes a la evaluación	51% - 60%
5	Deficiente	Desempeño muy por debajo del esperado. El funcionario no realiza bien su trabajo por incumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Se le debe motivar a mejorar su rendimiento	0% - 50%

Fuente: Elaboración propia.

Según el nivel de desempeño calificado, el responsable de evaluación elaborará el informe respectivo, donde más allá de sugerir a los directivos acciones indefectibles a aplicar (capacitación, promoción, aumento, mantenimiento y/o despido excepcional),

deberá ayudar a los evaluados a interpretar los resultados de manera constructiva por un lado y por otro, según ranking de competencias detectar cuales los puntos fuertes y cuales los que requieren una mejora urgente a nivel de grupo.

5.2.5.3. Formulario de Evaluación Diseñado

Para el desarrollo del proceso de evaluación, se ha diseñado el siguiente formulario, el cual está basado en las competencias identificadas.

**CUADRO 5-6
FORMULARIO DE EVALUACIÓN PROPUESTO**

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE 360º													
NOMBRE						<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p align="center">RELACIÓN CON EL PERSONAL EVALUADO</p> <pre> graph TD IS[INMEDIATO SUPERIOR] --> E[EVALUADO] IS --> C[COLEGA] E --> S[SUBALTERNO] </pre> </div>							
CARGO													
SECCIÓN													
FECHA													
NIVEL DE DESEMPEÑO													
Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Sobresaliente									
0% - 50%	51% - 60%	61% - 75%	76% - 90%	91% - 100%									
COMPETENCIAS CONSIDERADAS		VALOR DE CALIFICACIÓN										VALOR PROMEDIO	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
TRANSVERSALES	Administración de recursos												0,00%
	Capacidad de organización y programación												0,00%
	Orientación al cliente												0,00%
	Conocimiento de políticas y procedimientos												0,00%
ADMINISTRATIVAS	Productividad												0,00%
	Efectividad												0,00%
	Responsabilidad												0,00%
EJECUTIVAS	Liderazgo												0,00%
	Comunicación												0,00%
	Iniciativa												0,00%
	Administración de personal												0,00%
PONDERACIÓN PROMEDIO DE CALIFICACIÓN											0,00%		
FECHA						EVALUADOR							
FIRMA DE EVALUADOR						ACLARACIÓN DE FIRMA							

Fuente: Elaboración propia.

5.2.5.4. Desarrollo del Proceso de Evaluación

La aplicación del nuevo proceso se desarrollará a través del Programa de Evaluación, el cual permitirá recabar toda la información necesaria para establecer el nivel de desempeño de las instancias a evaluar.

El procedimiento de aplicación responderá a los siguientes pasos:

a) Explicación del proceso de evaluación

Puesto que la evaluación en 360° implica evaluar las competencias de un funcionario utilizando varias fuentes, que en este caso son compañeros de trabajo, superiores, iguales e inferiores, laboralmente hablando, el proceso a desarrollar implicará inicialmente una breve explicación de su propia consistencia, de forma que los evaluadores y el propio evaluado estén consientes de dicha labor.

Para ello, la instancia responsable procederá a explicar cómo será este proceso y cómo se deberá llenar el formulario de evaluación, para posteriormente explicar la metodología de valoración de los resultados y las acciones emergentes de dicha evaluación, haciendo siempre énfasis en la confidencialidad del proceso.

b) Aplicación de formularios de evaluación

En función a la instancia elegida para el proceso de evaluación, la Unidad responsable procederá a distribuir los formularios respectivos al personal (previa selección, por parte de estos, de sus evaluadores seleccionados), estableciendo un tiempo no mayor a 30 minutos para el llenado de dichos formularios.

c) Sistematización de resultados de evaluación

La sistematización de la información obtenida durante la aplicación de los formularios será desarrollada cumpliendo los siguientes lineamientos básicos:

- No incluir en el promedio los punteos de la autoevaluación, debido a que el

evaluado tiende a calificarse por encima de los demás o en casos excepcionales llegar a ser modestos, distorsionando el resultado. Por tanto lo que se pretende es lograr un análisis amplio sobre la autoevaluación en contraste con las evaluaciones del equipo, para generar estrategias eficaces de formación.

- Excluir los resultados que estén 20% alejados de los otros. Es decir, si nueve evaluadores calificaron con ocho y se encuentra un tres, este debe ser excluido, para evitar que esta persona perjudique al evaluado.
- Excluir extremos de la escala, esto permitirá un resultado más confiable.

La sistematización de estos datos será traducida en cuadros y gráficos de salida, de forma que los resultados sean claramente visibles y entendibles.

d) Redacción del informe de evaluación

Concluida la sistematización de resultados, se procederá a elaborar el informe de evaluación, el cual debe ser claro y estar redactado con lenguaje sencillo y puntual, de forma que establezca manifiestamente las debilidades o potencialidades identificadas durante la evaluación.

CUADRO 5-7
INFORME DE EVALUACIÓN

Componente	Detalle
Competencias consideradas	Describir brevemente las competencias evaluadas, de acuerdo a los formularios utilizados
Niveles de desempeño considerados	Indicar la escala de desempeño utilizada y sus respectivas valoraciones
Resultados de la evaluación	Donde se presenta los resultados obtenidos por competencia, así como, el resultado general de la evaluación
Área de fortaleza	Donde se indica las competencias que destacan en la evaluación, cuya puntuación es mayores a 75%
Área de mejora	Donde se indica las competencias que tienen un puntaje menor a 75%, en las cuales se necesita o se puede mejorar
Recomendaciones	Donde se indica los planes de acción sugeridos por la responsable de evaluación para ambas áreas

Fuente: Elaboración propia.

e) Proceso de gestión del informe

f) Es la fase final del proceso de evaluación propuesto y consiste en brindar al personal los resultados de dicho proceso, estableciendo para ello planes de acción que permitan al empleado alcanzar un desempeño óptimo y de esta manera, junto con el resto de los funcionarios alcanzar los objetivos que persigue la Institución.

En esta etapa, se procederá a informar al personal sobre los resultados del proceso, donde se explicará las áreas de fortaleza y de mejora identificadas durante dicha evaluación, de acuerdo al siguiente detalle:

- **Áreas de fortaleza**

Corresponde a establecer todas aquellas áreas en las cuales el desempeño del personal supera las expectativas, identificándose las capacidades y aptitudes positivas a nivel laboral en la Institución.

- **Áreas de mejora**

Corresponde a establecer las áreas en las cuales el desempeño del personal no supera los mínimos establecidos, identificándose las oportunidades de mejora existentes a nivel laboral.

En base a estas oportunidades de mejora, se debe desarrollar un plan de acción para optimizar el desempeño con base a los resultados de la evaluación.

Para ello, el personal a cargo de la evaluación establecerá como sugerencia el plan a nivel organizacional o personal, de acuerdo a las necesidades observadas, con el objetivo de aprendizaje continuo y mantener oportunidades de desarrollo profesional que debería encarar la Institución para mejorar el desempeño laboral de sus recursos humanos.

5.2.5.5. Acciones administrativas posteriores al proceso de evaluación

Una vez que haya concluido el proceso de evaluación del desempeño se procederá a procesar la información contenida en los formularios, presentándose una copia del

informe consolidado completa al Jefe de Recursos Humanos, este con visto del director distrital a la gerencia de recursos humanos y pleno del consejo de la judicatura por conducto regular, procediendo el profesional en evaluación, desempeño y capacitación a hacer entrega del original a cada funcionario, archivando de manera totalmente confidencial una copia en los expedientes del desempeño, bajo custodia a su cargo.

De cada evaluación del desempeño, la Subunidad de Evaluación deberá registrar los datos correspondientes a la puntuación obtenida por el empleado en cada período; además, la categoría cualitativa (Deficiente, Regular, Bueno, Muy Bueno, Sobresaliente) que corresponda.

Los empleados que obtuvieron resultados de Deficiente y Regular, así como aquellos que tengan derecho al incentivo por concepto de carrera profesional, deberán incluirse por separado del resto de empleados, con el propósito de facilitar la información al usuario.

5.2.5.6. Retroalimentación del proceso de evaluación

La retroalimentación del proceso debe iniciar posterior a la devolución de resultados, a través de un esquema focalizado persona-persona mediante una adecuada comunicación en una reunión grupal (workshop) compartiendo criterios.

Cada cierto tiempo debe existir una revisión del proceso de evaluación propuesto, de forma que el mismo pueda adecuarse a los cambios o reestructuraciones que existan en la Institución.

Esta revisión y retroalimentación del de modelo de evaluación debe ser desarrollada por la Dirección Distrital en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos, identificando las principales falencias y debilidades del proceso.

Los cambios a efectuar deben incorporar los respectivos procedimientos operativos, de forma que las instancias responsables de ejecutar el proceso dispongan de las herramientas necesarias para su cumplimiento y aplicación.

5.3. PRUEBA PILOTO DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

En función a lo establecido, se procedió a realizar la prueba piloto del proceso propuesto de evaluación, eligiendo la Sub Unidad de Tesorería para el caso.

GRAFICO 2-E
SUB UNIDAD DE TESORERÍA



Fuente: Jefatura de Recursos Humanos de la Dirección Distrital de Chuquisaca.

Al interior de dicha unidad, se realizó la evaluación del Técnico de Gestión de Recursos Propios, disponiendo para ello las instancias de evaluación referidas a su Inmediato Superior (Jefe Administrativo Financiero), su Colega (Técnico de Depósitos Judiciales) y su Subalterno (Auxiliar Cajero).

Seguidamente, se presenta el proceso de evaluación desarrollado, siendo necesario aclarar que no se incluye el nombre de cada una de las personas que participaron en este proceso y solamente se establece el cargo que ejercen, debido a que se trata de un ejercicio únicamente académico.

a) Explicación del proceso de evaluación

A las cuatro personas participantes del proceso se procedió a explicar el sentido de la evaluación, describiendo para ello el formulario que se emplearía para tal efecto y la forma de utilización del mismo.

b) Aplicación de formularios de evaluación

Los formularios obtenidos en la evaluación son los siguientes:

CUADRO 5-8

OPINIÓN DEL INMEDIATO SUPERIOR RESPECTO AL EVALUADO

¿Cual su opinión personal respecto al evaluado?
(Relate con letra imprenta legible en no más de siete líneas a continuación)

NN es un profesional que se esfuerza en la realización de su trabajo, lleva mucho tiempo en la institución lo que hace que haya adquirido bastante experiencia y habilidad en el desempeño de sus labores cotidianas, es en extremo servicial y paciente con sus dependientes, Sin embargo es necesario que fortalezca sus niveles de mando para aliviarse de una recarga laboral que pudiera estarle quitando tiempo valioso en desarrollar y proponer procedimientos sobre el manejo de recursos del Distrito.

CUADRO 5-9

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL INMEDIATO SUPERIOR

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE 360º

NOMBRE	NN	RELACIÓN CON EL PERSONAL EVALUADO
CARGO	Técnico Gestión de Recursos Propios	
SECCIÓN	Sub Unidad de Tesorería	
FECHA	01/09/2011	

NIVEL DE DESEMPEÑO				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Sobresaliente
0% - 50%	51% - 60%	61% - 75%	76% - 90%	91% - 100%

COMPETENCIAS CONSIDERADAS	VALOR DE CALIFICACIÓN										VALOR PROMEDIO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
TRANSVERSALES	Administración de recursos							8			80,00%
	Capacidad de organización y programación						7				70,00%
	Orientación al cliente							8			80,00%
	Conocimiento de políticas y procedimientos								9		90,00%
ADMINISTRATIVAS	Productividad							8			80,00%
	Efectividad							8			80,00%
	Responsabilidad							8			80,00%
EJECUTIVAS	Liderazgo					6					60,00%
	Comunicación						7				70,00%
	Iniciativa							8			80,00%
	Administración de personal							7			70,00%
PONDERACIÓN PROMEDIO DE CALIFICACIÓN											76,36%

FECHA	01/09/2011	EVALUADOR	Jefe Administrativo Financiero
--------------	------------	------------------	--------------------------------

FIRMA DE EVALUADOR	ACLARACIÓN DE FIRMA
-----	-----

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 5-10
OPINIÓN DEL EVALUADO RESPECTO A SÍ MISMO

¿Cual su opinión personal respecto al evaluado?
(Relate con letra imprenta legible en no más de siete líneas a continuación)

El ejecutar acciones en el ámbito del sistema de tesorería, no es una tarea fácil, requiere mucha concentración y detalle, lo que conlleva además tiempo ya que los registros deben ser absolutamente confiables y reflejar en los informes mensuales movimientos económicos coherentes. La responsabilidad además es pesada, ya que todos los cheques que emite la distrital deben adquirir mi firma. Por tanto considero que hasta la fecha mi trabajo ha sido desarrollado con eficiencia, eficacia y efectividad.

CUADRO 5-11
FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL FUNCIONARIO EVALUADO

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE 360º

NOMBRE	NN			
CARGO	Técnico Gestión de Recursos Propios			
SECCIÓN	Sub Unidad de Tesorería			
FECHA	01/09/2011			

NIVEL DE DESEMPEÑO				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Sobresaliente
0% - 50%	51% - 60%	61% - 75%	76% - 90%	91% - 100%

RELACIÓN CON EL PERSONAL EVALUADO

```

graph TD
    IS[IMMEDIATO SUPERIOR] --> E[EVALUADO]
    E --> S[SUBALTERNO]
    E --- C[COLEGA]
    style E stroke:#f00,stroke-width:2px
  
```

COMPETENCIAS CONSIDERADAS	VALOR DE CALIFICACIÓN										VALOR PROMEDIO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
TRANSVERSALES	Administración de recursos									9		90,00%
	Capacidad de organización y programación								8			80,00%
	Orientación al cliente									9		90,00%
	Conocimiento de políticas y procedimientos										9	
ADMINISTRATIVAS	Productividad									9		90,00%
	Efectividad									9		90,00%
	Responsabilidad									9		90,00%
EJECUTIVAS	Liderazgo									9		90,00%
	Comunicación								8			80,00%
	Iniciativa									9		90,00%
	Administración de personal										9	
PONDERACIÓN PROMEDIO DE CALIFICACIÓN											88,18%	

FECHA	01/09/2011	EVALUADOR	Técnico Gestión de Recursos Propios
--------------	------------	------------------	-------------------------------------

FIRMA DE EVALUADOR	ACLARACIÓN DE FIRMA
.....

Fuente: Elaboración propia.

**CUADRO 5-12
OPINIÓN DEL COLEGA RESPECTO AL EVALUADO**

¿Cual su opinión personal respecto al evaluado?
(Relate con letra imprenta legible en no más de siete líneas a continuación)

Es un funcionario preparado y con amplios conocimientos sobre procesos administrativos financieros, lo que me agrada de él es su desprendimiento a momento de compartir con el Equipo de nuestra unidad herramientas de diseño propio que resultan muy útiles e ingeniosas, sin embargo trabaja por sobre los horarios, quedándose hasta altas horas a concluir sus registros en sistema, pudiendo delegar funciones recurrentes a sus auxiliares. Quizá por el Cuidado y grado de responsabilidad, el asume la mayor parte de las funciones.

**CUADRO 5-13
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL COLEGA**

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE 360º

NOMBRE	NN			
CARGO	Técnico Gestión de Recursos Propios			
SECCIÓN	Sub Unidad de Tesorería			
FECHA	01/09/2011			

RELACIÓN CON EL PERSONAL EVALUADO

```

graph TD
    IS[INMEDIATO SUPERIOR] --> E[EVALUADO]
    IS --> C[COLEGA]
    E --> S[SUBALTERNO]
    E --- X((X)) --- C
    
```

NIVEL DE DESEMPEÑO				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Sobresaliente
0% - 50%	51% - 60%	61% - 75%	76% - 90%	91% - 100%

COMPETENCIAS CONSIDERADAS	VALOR DE CALIFICACIÓN										VALOR PROMEDIO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
TRANSVERSALES	Administración de recursos							7				70,00%
	Capacidad de organización y programación							7				70,00%
	Orientación al cliente								8			80,00%
	Conocimiento de políticas y procedimientos									8		80,00%
ADMINISTRATIVAS	Productividad							7				70,00%
	Efectividad								8			80,00%
	Responsabilidad									8		80,00%
EJECUTIVAS	Liderazgo						6					60,00%
	Comunicación								8			80,00%
	Iniciativa							7				70,00%
	Administración de personal								7			70,00%
PONDERACIÓN PROMEDIO DE CALIFICACIÓN											73,64%	

FECHA	01/09/2011	EVALUADOR	Técnico de Depósitos Judiciales
--------------	------------	------------------	---------------------------------

FIRMA DE EVALUADOR		ACLARACIÓN DE FIRMA	
.....		

Fuente: Elaboración propia.

**CUADRO 5-14
OPINIÓN DEL SUBALTERNO RESPECTO AL EVALUADO**

¿Cual su opinión personal respecto al evaluado?
(Relate con letra imprenta legible en no más de siete líneas a continuación)

Sin lugar a dudas es una persona con mucho conocimiento, que sabe lo que hace y lo que hace lo realiza con mucho detalle y cuidado ya que los errores en el sistema pueden generar fallas que arruinarían el trabajo de mucho tiempo, la parte negativa quizás sea que al no estar en directo contacto con los litigantes y abogados que realizan las compras de valores subestima las labores en caja, muchas de sus observaciones no están bien fundamentadas y Le falta un poco escuchar las sugerencias de sus subalternos que estamos más especializado por el contacto directo diario con la gente.

**CUADRO 5-15
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL SUBALTERNO**

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE 360º

NOMBRE	NN			
CARGO	Técnico Gestión de Recursos Propios			
SECCIÓN	Sub Unidad de Tesorería			
FECHA	01/09/2011			

NIVEL DE DESEMPEÑO				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Sobresaliente
0% - 50%	51% - 60%	61% - 75%	76% - 90%	91% - 100%

RELACIÓN CON EL PERSONAL EVALUADO											
<pre> graph TD IS[INMEDIATO SUPERIOR] --> E[EVALUADO] IS --> C[COLEGA] E --> S[SUBALTERNO] style S stroke-dasharray: 5 5 </pre>											

COMPETENCIAS CONSIDERADAS	VALOR DE CALIFICACIÓN										VALOR PROMEDIO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
TRANSVERSALES	Administración de recursos								8			80,00%
	Capacidad de organización y programación							7				70,00%
	Orientación al cliente							7				70,00%
	Conocimiento de políticas y procedimientos									9		90,00%
ADMINISTRATIVAS	Productividad							7				70,00%
	Efectividad							7				70,00%
	Responsabilidad								8			80,00%
EJECUTIVAS	Liderazgo						6	0				60,00%
	Comunicación						6					60,00%
	Iniciativa							7				70,00%
	Administración de personal						6					60,00%
PONDERACIÓN PROMEDIO DE CALIFICACIÓN											70,91%	

FECHA	01/09/2011	EVALUADOR	Auxiliar Cajero
--------------	------------	------------------	-----------------

FIRMA DE EVALUADOR	ACLARACIÓN DE FIRMA
-----	-----

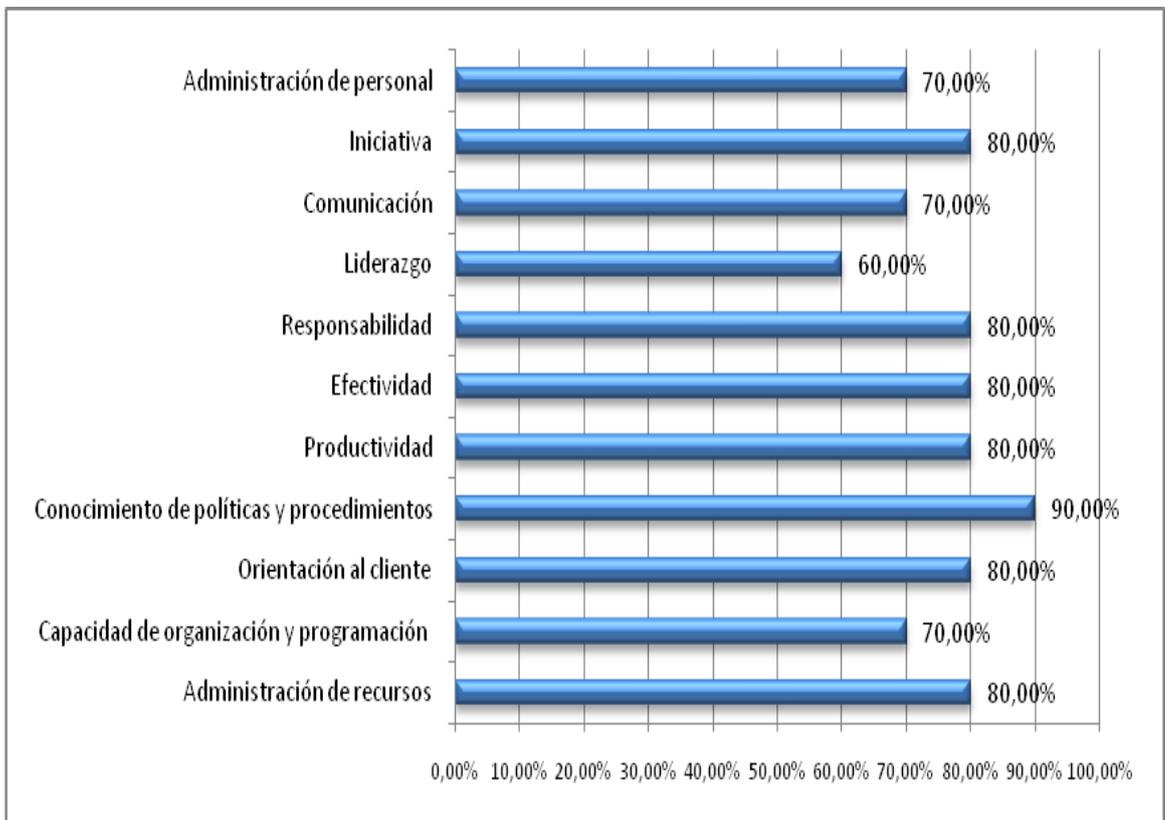
Fuente: Elaboración propia.

c) Sistematización de resultados de evaluación

Una vez obtenida la información de evaluación, se sistematizó la misma, obteniéndose los siguientes gráficos de salida.

La evaluación efectuada por el inmediato superior, muestra que el evaluado tiene mayores capacidades respecto a las competencias referidas principalmente a Conocimiento de Políticas y Procedimientos, mientras que a nivel de Liderazgo presenta algunas debilidades.

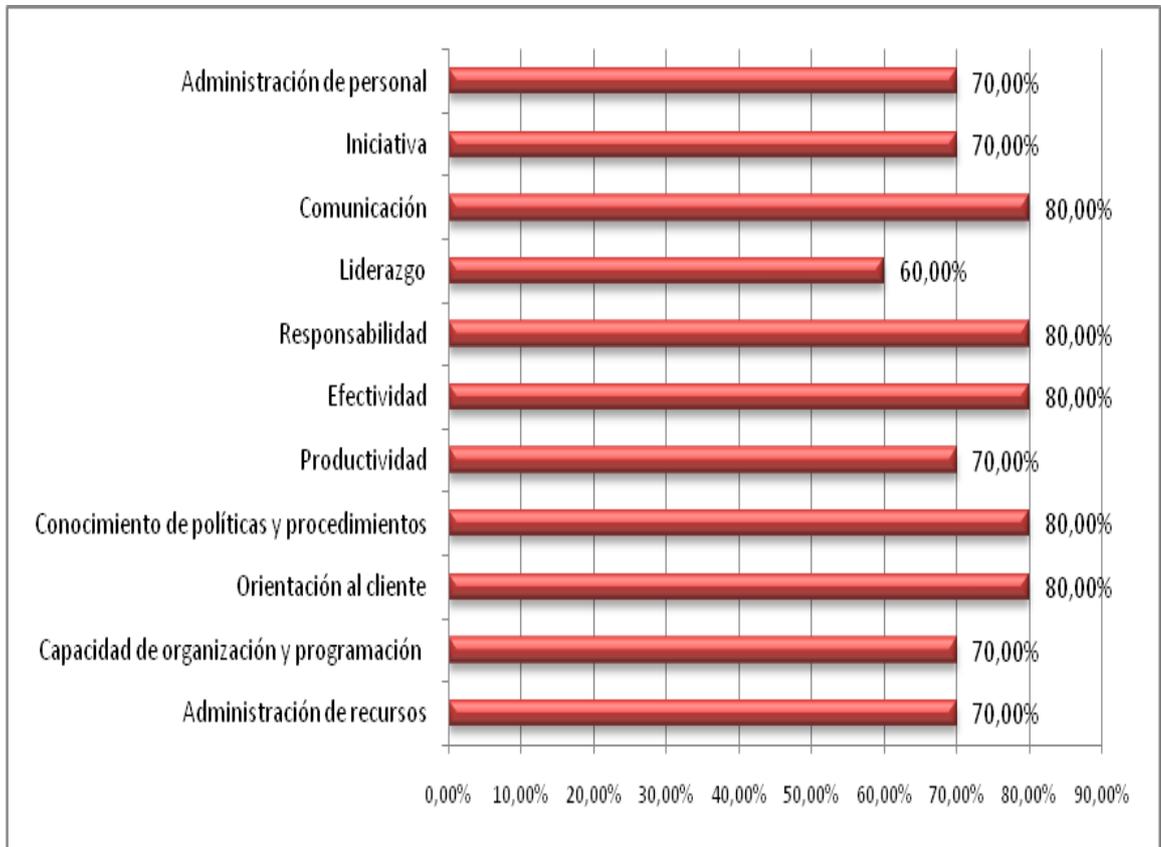
GRAFICO 3-E
EVALUACIÓN DEL INMEDIATO SUPERIOR



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la valoración que hace el Colega respecto al , advierte la coincidencia en la debilidad que tiene el empleado respecto al Liderazgo, en cambio sus fortalezas están referidas a la Comunicación, Responsabilidad, Efectividad, Orientación al Cliente, Conocimiento de Políticas y Procedimientos.

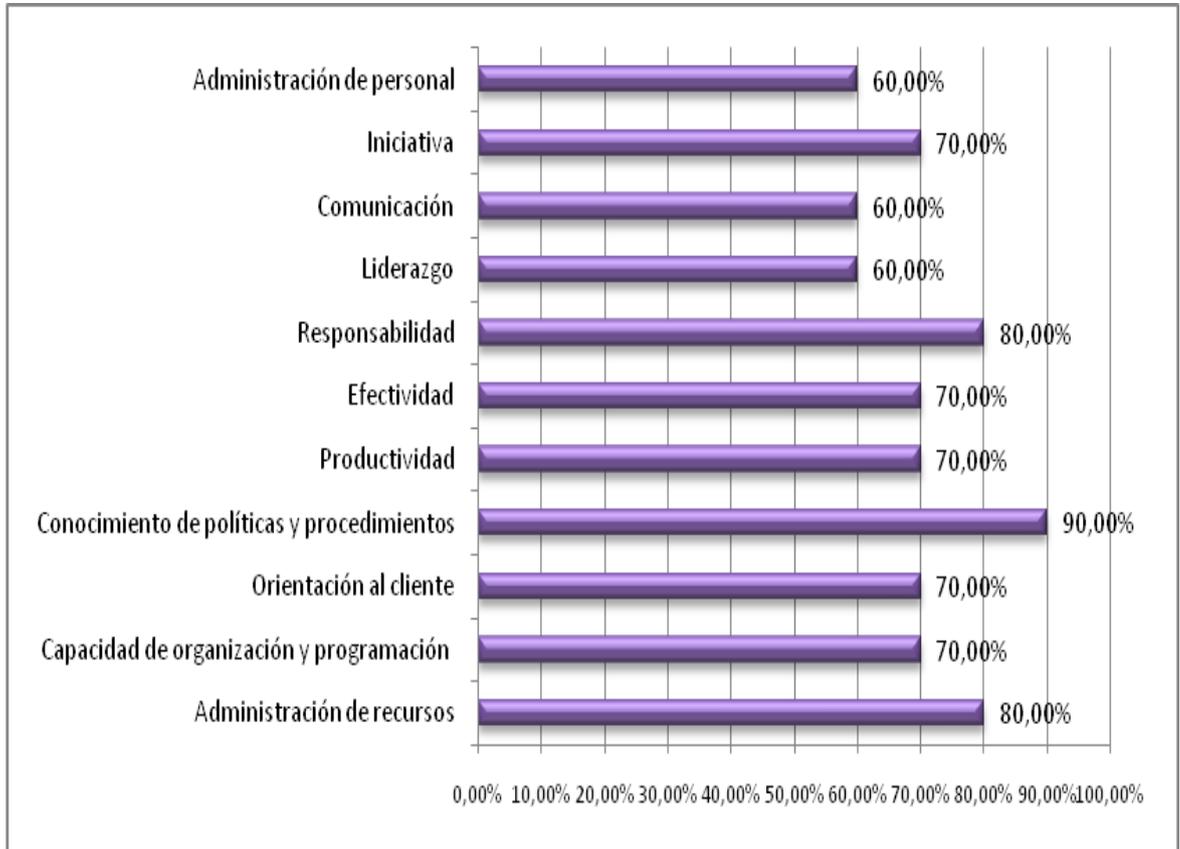
GRAFICO 4-E
EVALUACIÓN DEL COLEGA



Fuente: *Elaboración propia.*

Considerando el criterio del Subalterno, se advierte como principal valor el Conocimiento de Políticas y Procedimientos, mientras que a nivel de Comunicación, Administración de Personal y Liderazgo es donde encuentra mayores limitaciones.

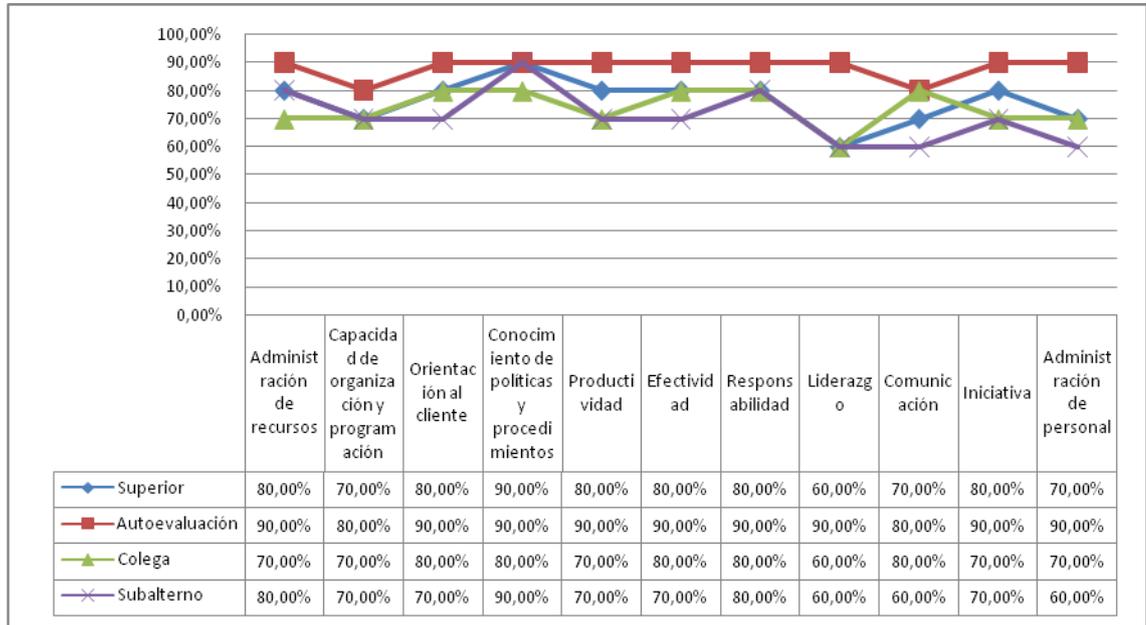
GRAFICO 5-E
EVALUACIÓN DEL SUBALTERNO



Fuente: *Elaboración propia.*

Comparando estos criterios de evaluación, respecto a la propia valoración que hace el empleado de su desempeño, se advierte que todas las calificaciones emitidas por las fuentes externas están por debajo de la expresada por el evaluado, razón por la cual no se incluye dentro del análisis posterior, dado que tiende a desvirtuar el promedio de calificación final.

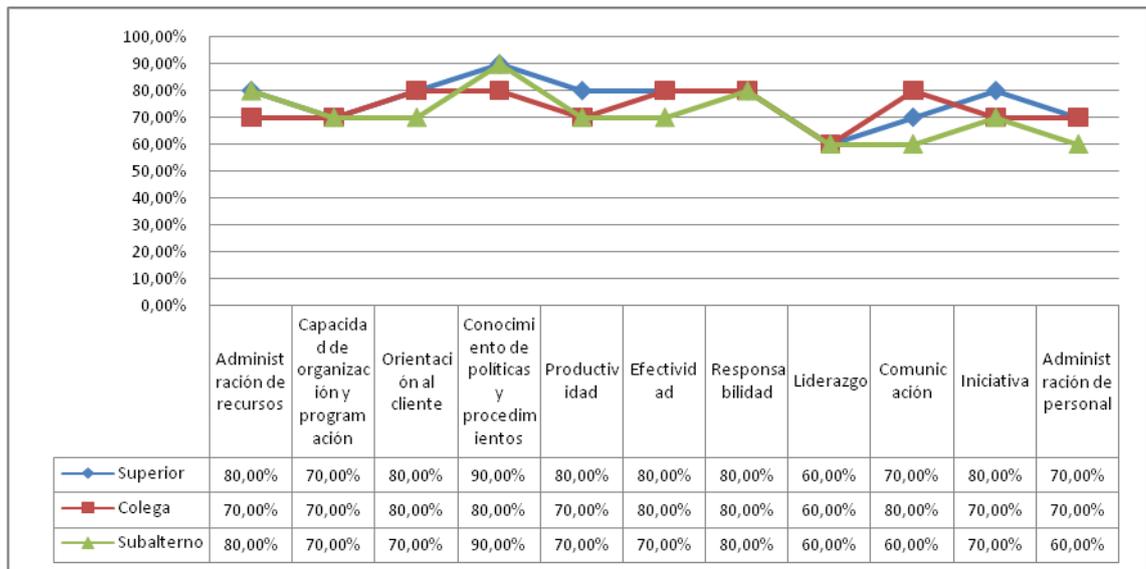
GRAFICO 6-E
COMPARACIÓN DE CALIFICACIONES, INCLUIDA LA VALORACIÓN DEL EVALUADO



Fuente: Elaboración propia.

Excluyendo esta valoración propia, se advierte la coincidencia que existe tanto a nivel de fortalezas como debilidades del evaluado.

GRAFICO 7-E
COMPARACIÓN DE CALIFICACIONES, SIN LA VALORACIÓN DEL EVALUADO



Fuente: Elaboración propia.

Evidentemente, las principales fortalezas que tiene el funcionario evaluado están referidas al Conocimiento de Políticas y Procedimientos y la Responsabilidad que tiene en su desempeño laboral; en cambio, las principales limitaciones que tiene están relacionadas con el Liderazgo y la Administración de Personal.

b) Redacción del informe de evaluación

En función a los resultados obtenidos anteriormente, el informe de evaluación de la prueba piloto es el siguiente.

1.1. Informe de evaluación

Este informe corresponde a la evaluación en 360° realizada al funcionario “NN”, cuyo cargo corresponde al de Técnico Gestión de Recursos Propios en la Sub Unidad de Tesorería del Consejo de la Magistratura Distrito Chuquisaca.

El propósito del mismo está referido a:

- Desarrollar una consciencia de cómo otras personas perciben el comportamiento del empleado evaluado en el lugar de trabajo.
- Concentrarse en cambios que necesita implementar el empleado a fin de desarrollarse.
- Facilitar información que le permita al empleado mejorar a partir de lo que ya hace bien.
- Conceder la oportunidad de explorar las razones que han motivado la puntuación que ha recibido.
- Allancar el camino para que el propio empleado pueda tomar las medidas necesarias de mejora.
- Darle la oportunidad de responsabilizarse de su propio desarrollo.

De esta forma, este informe proporciona un resumen de las puntuaciones otorgadas por las distintas instancias de evaluación que respondieron al cuestionario elaborado, incluyendo además el plan de acción propuesto para las oportunidades de mejora identificadas.

1.2. Competencias consideradas

El proceso de evaluación realizado implicó el análisis de las siguientes competencias:

- Administración de recursos
- Capacidad de organización y programación
- Orientación al cliente
- Conocimiento de políticas y procedimientos
- Productividad
- Efectividad
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Comunicación
- Iniciativa
- Administración de personal

El análisis de los enunciados vinculados con las anteriores competencias identifica el promedio de puntuación correspondiente a cada una de ellas (incluyendo y excluyendo las puntuaciones emitidas por el propio empleado) y muestra el rango de puntuaciones que han otorgado los funcionarios evaluadores.

1.3. Niveles de desempeño considerados

CUADRO 5-16
NIVELES DE DESEMPEÑO

NIVEL DE DESEMPEÑO				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Sobresaliente
0% - 50%	51% - 60%	61% - 75%	76% - 90%	91% - 100%

Fuente: Elaboración propia.

La escala de valores empleada para la evaluación responde a un promedio de 1 a 10, donde 1 es el menor valor considerado y 10 la máxima puntuación dentro de la escala.

1.4. Resultados de la evaluación

El cuadro de valoración obtenido mediante la evaluación en 360° es el siguiente.

CUADRO 5-17
VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS

Competencias	Evaluador			
	Superior	Autoevaluación	Colega	Subalterno
Administración de recursos	80,00%	90,00%	70,00%	80,00%
Capacidad de organización y programación	70,00%	80,00%	70,00%	70,00%
Orientación al cliente	80,00%	90,00%	80,00%	70,00%
Conocimiento de políticas y procedimientos	90,00%	90,00%	80,00%	90,00%
Productividad	80,00%	90,00%	70,00%	70,00%
Efectividad	80,00%	90,00%	80,00%	70,00%
Responsabilidad	80,00%	90,00%	80,00%	80,00%
Liderazgo	60,00%	90,00%	60,00%	60,00%
Comunicación	70,00%	80,00%	80,00%	60,00%
Iniciativa	80,00%	90,00%	70,00%	70,00%
Administración de personal	70,00%	90,00%	70,00%	60,00%
Valor promedio de evaluación	76,36%	88,18%	73,64%	70,91%

Fuente: Elaboración propia.

Evidentemente, la puntuación del propio evaluado es la mayor, difiriendo bastante de las valoraciones emitidas por el resto de evaluadores considerados, razón por la cual se la ha excluido de la evaluación final, a fin de no distorsionar los resultados obtenidos.

No obstante la autoevaluación resulta un excelente parámetro de conciencia y valoración propia de la persona respecto a su propio desempeño, es decir desde su propia óptica, lo cual contrastando con el resto de las evaluaciones nos da la focalización precisa de las debilidades, potencialidades y como contrarrestar las primeras y potencializar las segundas.

Conforme a esto, la puntuación promedio obtenida para cada una de las competencias consideradas es la siguiente:

CUADRO 5-18
VALORACIÓN PROMEDIO DE LOS RESULTADOS

Competencias	Puntuación promedio
Administración de recursos	76,67%
Capacidad de organización y programación	70,00%
Orientación al cliente	76,67%
Conocimiento de políticas y procedimientos	86,67%
Productividad	73,33%
Efectividad	76,67%
Responsabilidad	80,00%
Liderazgo	60,00%
Comunicación	70,00%
Iniciativa	73,33%
Administración de personal	66,67%
Valor promedio de evaluación	73,64%

Fuente: *Elaboración propia.*

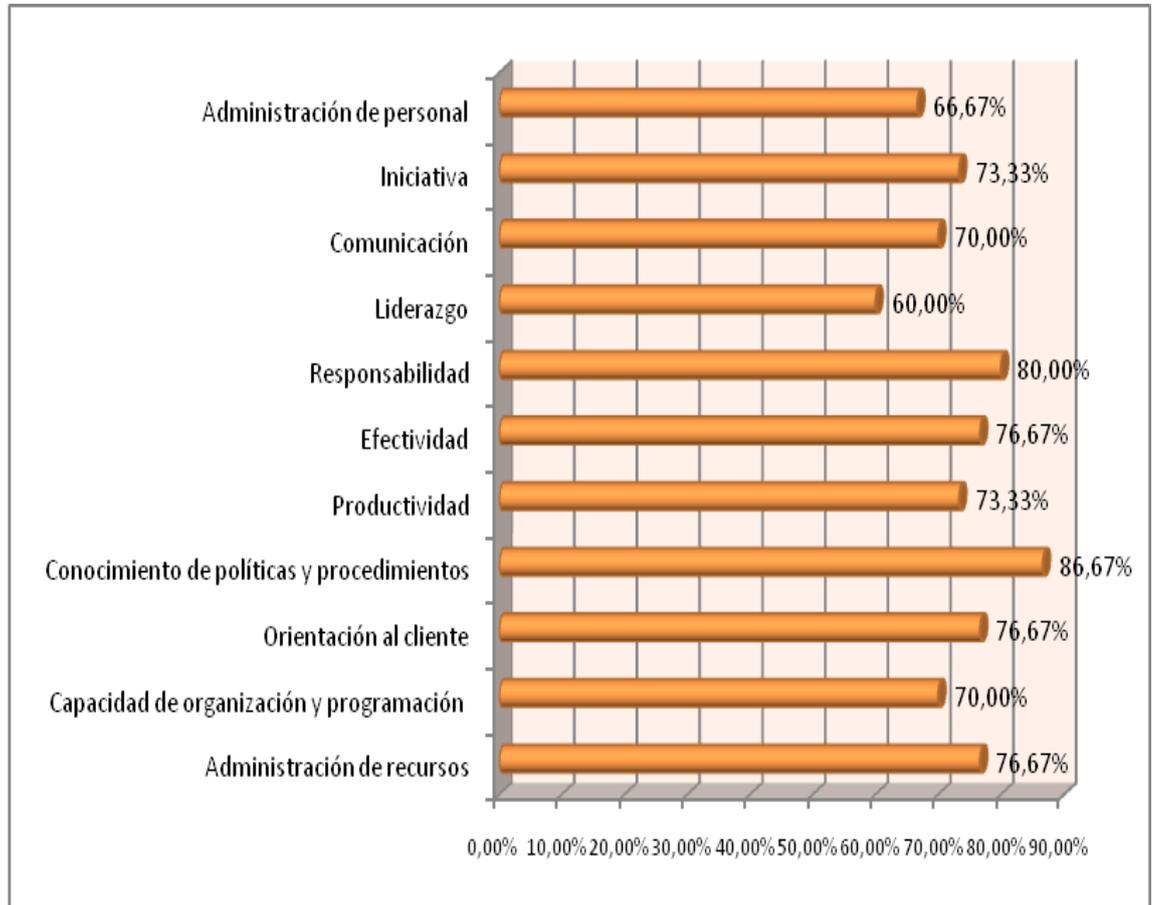
Como se puede observar el valor promedio de evaluación es de 73,64%, calificación “Bueno”, el cual indica un desempeño con un mínimo por encima del esperado, dando la oportunidad de mejora en aquellas puntuaciones más bajas, que pueden favorecer a su rendimiento futuro.

Según los datos anteriores y preguntas de opinión abierta, se observa a una persona autosuficiente, con altos niveles de conocimiento y autoconfianza en las labores que realiza.

Su entorno concuerda con sus altos niveles de conocimiento, capacidades y habilidades, sin embargo concuerdan en la necesidad de desarrollar aptitudes de liderazgo, delegación de funciones, trabajo en equipo, comunicación que es base fundamental en las funciones jerárquicas que competen a la descripción del puesto evaluado.

A continuación se presenta una gráfica que detalla las competencias evaluadas y sus respectivos promedios obtenidos.

GRÁFICO 8-E
PROMEDIO DE COMPETENCIAS



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a esto, las 5 calificaciones más altas están referidas a las siguientes competencias.

GRAFIO 9-E
PUNTUACIONES ALTAS
Cinco puntuaciones más altas



Fuente: Elaboración propia.

En cambio, las puntuaciones más bajas son las siguientes.

GRÁFICO 10-E
PUNTUACIONES BAJAS



Fuente: Elaboración propia.

1.5. Área de fortaleza identificadas

Conforme al análisis efectuado, las áreas de fortaleza identificadas para este caso son las siguientes:

CUADRO 5-19
AREAS DE FORTALEZA IDENTIFICADAS

Área de fortalezas (puntuación mayor al 75%)	
Competencia	Puntuación
Conocimiento de Políticas y Procedimientos	86,67%
Responsabilidad	80,00%
Administración de Recursos	76,67%
Orientación al Cliente	76,67%
Efectividad	76,67%

Fuente: Elaboración propia.

Evidentemente, el Conocimiento de Políticas y Procedimientos es la mayor fortaleza que tiene el empleado, lo cual demuestra que tiene bastante preparación respecto a las normativas laborales existentes en la Institución y en particular en la sección a la que pertenece.

1.6. Área de mejora identificadas

A nivel de áreas de mejora, se ha identificado las siguientes.

CUADRO 5-20
ÁREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS

Área de mejora (puntuación menor al 75%)	
Competencia	Puntuación
Productividad	73,33%
Iniciativa	73,33%
Comunicación	70,00%
Capacidad de organización y programación	70,00%
Administración de personal	66,67%
Liderazgo	60,00%

De acuerdo al análisis anterior se determinó que las dos áreas de mejora para este caso son las competencias referidas a Administración de Personal y Liderazgo, debido a que dichas competencias son las que tienen una menor puntuación, 66,67%

y 60%, respectivamente, por lo que se puede inferir que necesita capacitarse en estos aspectos para que el trabajo de su unidad fluya de mejor forma.

1.7. Recomendaciones

Bajo el análisis de 360° desarrollado, se sugiere aplicar el siguiente plan de acción.

CUADRO 5-21
PLAN DE ACCIÓN

Plan de acción	
Área de Capacitación	Contenido temático
Administración de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Macro y micro tendencias que incrementan la importancia de la administración de recursos humanos - La planeación estratégica de la empresa - Ventaja competitiva y concepto de valor - Roles de recursos humanos en la organización - Planeación estratégica de recursos humanos
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - La dirección de personal y la dinámica administrativa. - Comunicación organizacional interna y externa. - Poder de posición y poder personal, en el ejercicio de la autoridad. - Conductas de tarea y de relación. - El modelo de liderazgo situacional. - Modelos alternos y complementarios de liderazgo. - La madurez de tarea; su importancia en el desempeño y productividad del personal. - Auto-diagnóstico de estilo de liderazgo

Fuente: Elaboración propia.

Este plan de acción propuesto permitirá que el funcionario evaluado tenga un mejor desenvolvimiento laboral y se relacione adecuadamente con las personas que tiene a su cargo, incidiendo positivamente en el desempeño laboral de dicha sección.

RETROALIMENTACIÓN DE LA PRUEBA PILOTO

De acuerdo a la prueba piloto realizada, se puede advertir que el proceso de evaluación es entendible para el personal, no existiendo observaciones o quejas respecto a los instrumentos empleados.

Por otro parte, se advierte que la inclusión de instancias por encima y debajo del personal evaluado permite tener un panorama más claro del desempeño del funcionario, identificando efectivamente aquellas falencias que tiene, las cuales se constituyen en oportunidades de mejora que necesariamente deben ser desarrolladas.

Bajo este criterio, la aplicación de la evaluación en 360° es factible de realizar al interior del Consejo de la Magistratura del Distrito Chuquisaca, siendo necesario simplemente desarrollar un adecuado proceso informativo y de socialización que permita conocer a todo el personal las características y procedimientos a emplear durante dicho proceso.

5.4. PRESUPUESTO DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para la implementación del proceso de evaluación de desempeño propuesto, es preciso incurrir en algunos gastos que contribuyan al desarrollo del mismo. Para ello, se ha estimado un presupuesto tentativo de 12 mil bolivianos conforme al siguiente detalle.

CUADRO 5-22
PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN
PROPUESTO (en Bs.)

Ítem	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Capacitación del personal evaluador	Global	1	5.450,00	5.450,00
Folders de historial	Global	1	1.500,00	1.500,00
Impresión de formularios	Global	1	2.800,00	2.800,00
Fotocopias	Global	1	2.000,00	2.000,00
Material de escritorio en general	Global	1	1.000,00	1.000,00
Presupuesto total	-	-	-	12.750,00

Fuente: Elaboración propia.

Este monto será cubierto por parte de la Institución a través del ítem de “Evaluación de los Recursos Humanos” existente al interior de las Partidas Presupuestarias Programáticas del Consejo y será inscrito anualmente en el presupuesto de gastos de la entidad, de forma que se aseguren los recursos para viabilizar anualmente dicho proceso de evaluación.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Conforme al trabajo realizado, se ha arribado a las siguientes conclusiones.

En la actualidad, el Consejo de la Magistratura Distrital Chuquisaca dispone de un sistema de evaluación de desempeño que no se adecua a las exigencias de la institución, además que no goza de la aceptación del personal debido a diferentes razones que le han restado credibilidad en su valoración objetiva e idónea.

- Conforme a la investigación realizada, se ha podido advertir que al interior de la Institución se desarrolló este proceso de evaluación hasta la gestión 2009, en base a la aplicación del método por objetivos; sin embargo, dicho proceso fue obviado durante los últimos años, dejándose de lado la evaluación de personal.
- Según los datos recabados de las encuestas, los funcionarios de la Institución están de acuerdo en implementar un nuevo proceso de evaluación, el cual refleje efectivamente el accionar laboral que tienen y se pueda contar con información precisa para desarrollar planes o acciones de mejora cuando así sea necesario.
- El modelo propuesto está basado en un proceso de evaluación dirigido a personal administrativo, considerando para ello la metodología de 360° feedback, el cual permitirá básicamente identificar las principales falencias y/o potencialidades de dichos recursos humanos a fin de desarrollar las acciones que posibiliten enmendar y/o mejorar las capacidades laborales de los empleados.
- Mediante la prueba piloto desarrollada se ha podido establecer la practicidad del modelo propuesto, advirtiéndose la fácil adaptación del personal al proceso y la obtención de resultados creíbles, fiables y que reflejan efectivamente el accionar del personal evaluado.
- La implementación del modelo propuesto contribuirá efectivamente a mejorar la

evaluación de los recursos humanos del Consejo de la Magistratura Distrital Chuquisaca, de manera que se disponga de parámetros reales que permitan la toma de decisiones oportunas y confiables.

6.2. RECOMENDACIONES

Entre las recomendaciones, se puede citar:

- Resulta de imperiosa necesidad la implementación y utilización de un nuevo modelo de evaluación de desempeño al interior del Consejo de la Magistratura Distrital Chuquisaca, a fin de optimizar los procesos de toma de decisiones en la administración de personal y desarrollar el potencial de los empleados.
- Es preciso definir un plan de desarrollo y capacitación de los recursos humanos de la Institución, el cual debe surgir a partir de las necesidades y falencias observadas durante el proceso de evaluación realizado a través de la clara interpretación de los resultados y aprendiendo a formular un Plan de Desarrollo Profesional (PDP) realista, concreto, medible, relevante y de duración limitada (los criterios SMART), empleando para ello workshops de apoyo en base a los resultados de la evaluación para el conjunto de directivos.
- La identificación de competencias de evaluación no es limitativa, las mismas pueden ser ampliadas o reducidas, de acuerdo a criterios técnicos y de análisis de puestos que se realice en la Institución.
- La implementación de este proceso de evaluación debe ser gradual, de forma que los empleados se acostumbren al mismo y estén consientes de la importancia que tiene, tanto para ellos como para la Institución.
- El presente estudio puede servir de base para futuras investigaciones, de manera que se pueda aplicar con otros fines de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

1. Alles, Martha Alicia. *“Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°”*; 2ª Edición. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Granica S.A, 2005.
2. Alles, Martha Alicia. *“Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario”*; 1ª Edición. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Granica S.A. 2002.
3. Amorós, Eduardo. *“Comportamiento Organizacional – En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas”*, Lambayeque, Perú, Escuela de Economía USAT, 2007.
4. Armas Gallo, José. *“Técnicas de Investigación”*, 1ª Edición. Sucre, Túpac Katari, 1982.
5. Bohlander, George W., Scott Snell y Arthur W. Sherman. *“Administración de Recursos Humanos”*; 12ª Edición. México, International Thomson Editores, 2005.
6. Chiavenato, Idalberto. *“Administración de Recursos Humanos”*; 8ª Edición. México, McGraw Hill, 2007.
7. Chiavenato, Idalberto. *“Gestión del Talento Humano”*; 1ª Edición. México, McGraw Hill, 2002.
8. Fred R, David. *“Conceptos de Administración Estratégica”*; 5ª Edición. México, Prentice Hall, 1997.
9. Greenacre, Michael. *“La Práctica del Análisis de Correspondencias”*, 1ª Edición. Barcelona, Fundación BBVA, 2008.
10. Hernández, Fernández y Baptista. *“Metodología de la Investigación”*, 2ª Edición. México, MacGraw Hill, 1998.
11. Kast, Fremont & James E. Rosenzweig. *“Organization and Management: A Systems Approach”*, 1ª Edición. Nueva York, McGraw Hill, 1970.

12. López de Prado, Rosario. *“Técnicas de Investigación Bibliográfica”*, 2ª Edición. México, McGraw Hill, 2000.
13. Moroy, José Cruz y Octavio Galván. *“La Empresa y sus Áreas Funcionales: Administración de los Recursos Humanos”*, 5ª Edición. México, CCH Vallejo, 2011.
14. Reyes, Román. *“Diccionario Crítico de Ciencias Sociales-Tomo III”*, 4ª Edición. Madrid, Universidad Complutense de Madrid, 2009.
15. Robbins, Stephen. *“Comportamiento Organizacional”*, 10ª Edición. México, Pearson Educación, 2004.
16. Spencer, Lyle M. y Signe M. Spencer. *“Evaluación de Competencia en el trabajo: Modelos para un desempeño superior”*, 1ª Edición. Nueva York, Jhon Wiley & Sons, 1993.
17. Suxo, Néstor. *“Perfil de Tesis”*, 1ª Edición. Cochabamba, Educación y Cultura, 1992.
18. Torricos, Mario Gumiel. *“Métodos de Investigación”*, 3ª Edición. Sucre, Editorial Universitaria, 2003.
19. Universidad de los Andes. *“Evaluación de las Instituciones Públicas en América Latina”*, Bogotá, Colombia, Seminario Internacional, 2008.

DOCUMENTOS:

1. Asamblea Legislativa Plurinacional, “Ley del Órgano Judicial -sancionada y promulgada- 025”, La Paz, junio 2010.
2. Honorable Congreso Nacional, “Ley del Consejo de la Judicatura - 1817”, La Paz, diciembre 1997.
3. Plenario del Consejo de la Judicatura, “Reglamento Específico del Subsistema de Evaluación y Permanencia para el Personal Administrativo del Poder Judicial –

Acuerdo Nro.: 358/2006”, Sucre, septiembre 2006.

4. Unidad de Recursos Humanos, “Informe Consolidado de Evaluación del Desempeño Gestiones: 2007, 2008 y 2009”.

5. Consejo de la Judicatura del Poder Judicial de Bolivia, “Memoria Institucional de los XII años del Consejo de la Judicatura 1998-2010”, 5ª Edición. Sucre, Editorial Judicial, 2010.

6. Dirección Distrital del Consejo de la Judicatura de Chuquisaca, “Plan Operativo Anual Gestión 2009”

7. Unidad de Tesorería de la Corte Superior de Distrito del Consejo de la Judicatura de Chuquisaca, “Plan Operativo Anual Individual – Técnico de Gestión de Recursos Propios”.

8. Poder Judicial de Bolivia, “Plan Estratégico Institucional –Consejo de la Judicatura- Acuerdo Nro 208/2006”, Sucre, mayo 2006.

ANEXOS

ENTREVISTA AL LIC. JAIME OSINA VALDA JEFE DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCION DISTRITAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE CHUQUISACA (abril 2011)

¿Cuál es el número de funcionarios con los que actualmente cuenta la Dirección Distrital?

Bueno, primero debemos tener claro que el número de funcionarios tanto administrativos como jurisdiccionales, se dividen en funcionarios permanentes y eventuales que va en función a la vía de ingreso en la institución, ya sea por convocatoria y examen de competencia o a través de contrato, estos son no mayores a tres meses y están sujetos a ampliaciones del mismo periodo a requerimiento y justificación debida de la unidad interesada y posterior consideración por el pleno de la judicatura.

Actualmente se cuenta con 95 ítems para el personal administrativo y 58 funcionarios actualmente trabajando, de los cuales 45 son permanentes y 13 son eventuales.

¿A quiénes es aplicable la actual evaluación de desempeño?

La evaluación es aplicable a todos los funcionarios sin excepción permanente y en periodo de prueba, exceptuando el personal cuyo ingreso se dio bajo la figura de contrato (personal eventual).

¿Cuándo se procedió a la última evaluación y cual el resultado del informe final?

La última evaluación de desempeño se dio a finales del año 2009, con 47 funcionarios evaluados, faltando 3 evaluaciones a razón de dos funcionarios con baja médica y uno cuya evaluación no fue remitida a tiempo por el evaluador competente.

El informe final de la misma fue recibida por la Gerencia de Recursos Humanos en fecha 3 de noviembre (INFORME EEDC- RDCJ.CH N° 050/2009) en respuesta al

INSTRUCTIVO CJ – GRH – 016/09. Se remitió así el cuadro centralizador más los 47 formularios originales, los cuadros de conclusiones y respaldos originales de las bajas médicas respectivas.

Cada unidad tiene necesidades de capacitación distintas, es así por ejemplo que en las oficinas de derechos reales 13 son los funcionarios que requieren capacitación en materia registral y en la oficina de informática 3 en actualización de software y capacitación en nuevas tecnologías.

Los resultados finales van acompañados de un informe de esta jefatura, en colaboración con la oficina de evaluación desempeño y capacitación adherido el visto bueno de la representación distrital, como sugerencia en cuanto al desarrollo de programas acorde a las necesidades de complementación o reforzamiento en la capacitación del personal de cada unidad.

¿Se llega a cumplir con el 100% de las capacitaciones requeridas?

Precisamente en este tema se da preferencia al mayor número de funcionarios que requieren de x capacitación, ya que supone la misma una inversión para la institución y el presupuesto lo aprueba el pleno del consejo acorde al análisis de las autoridades en relación a las prioridades establecidas por esta instancia. Presupuesto que casi siempre es medido y no alcanza para cubrir el 100% de los gastos que supone el organizar los talleres y cursos respectivos. Por lo que se dispone del fondo DANFAS.

¿Cuál o cuáles los motivos para no haber continuado con las evaluaciones?

Por un instructivo que vino directo de la Gerencia de Recursos Humanos a todas las distritales del país, en el entendido de la situación por la que el Poder Judicial se encuentra actualmente en etapa transitoria hasta la elección de nuevas autoridades. Esto supone un tiempo en el cual se reestructura el sistema completo, se adecuan las normas y sistemas a la nueva ley del órgano judicial.

ENTREVISTA A LA LIC. STEPHANY PINO MORALES ENCARGADA DE EVALUACIÓN, DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN DE LA DIRECCION DISTRITAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE CHUQUISACA (abril 2011)

¿Cuáles fueron los criterios utilizados para la última evaluación de desempeño?

Las evaluaciones 2009 se realizaron a todos los funcionarios Administrativos y de Derechos Reales del Distrito reconocidos como funcionarios de Carrera, en base a los POAls de la Gestión 2008.

¿Quiénes son los encargados de evaluar?

Como responsable encarga de evaluación, desempeño y capacitación, es mi labor preparar el expediente de evaluación bajo supervisión de la jefatura de Recursos Humanos que consta de los formularios, guías y resumen de la evaluación; además de los memos ya sean de reconocimiento y/o amonestaciones, informes de trabajos realizados, informes de asistencia, procesos disciplinarios y todo lo que sirva que pueda contener el archivo del funcionario para que el Director y/o Jefe inmediato superior pueda justificar y fundamentar la evaluación de su labor al final del año, así es que cada superior inmediato se hace responsable de evaluar lo mas objetivamente posible el desempeño de sus funcionarios a cargo.

¿Quién evalúa a los jefes máximos de cada unidad dentro de la distrital?

Los gerentes respectivos de cada unidad en el Consejo de la Judicatura.

¿Cómo funciona el ciclo de evaluaciones?

a) Inicia con una entrevista entre inmediato superior y funcionario; para despejar dudas sobre el ciclo y concordar funciones base y resultados esperados para cada función, así como las fechas tanto de la evaluación preliminar como de la final.

b) Evaluación preliminar; a los seis meses o mitad del periodo de prueba, se llena y firma el Formulario de Objetivos Críticos del desempeño, que sirve como referencia

para la evaluación final. Si el funcionario cambia de cargo se le efectúa inmediatamente la evaluación final en vez de la preliminar para concluir el ciclo y se definen nuevas funciones.

c) Evaluación Final; es la que se entrega a la Gerencia de Recursos Humanos, se archiva en el expediente oficial del funcionario entregando una copia al supervisor y otra al evaluado. Para el caso de que el evaluador adjudique una valoración extrema, En Observación o Excelente, deberá no solo explicar sino evidenciar la justificación de dicha valoración, ya sea presentando copia de amonestaciones o de advertencias que se hayan efectuado al funcionario, informes de trabajo, evidencias de indisciplina y otros; o en el otro extremo presentar copia de notas de reconocimiento y evidencia de logros excepcionales.

¿Con cuántos ítems ocupados se dispone actualmente y cuantas acefalias?

No es tan sencilla la pregunta ya que la dotación de ítems no es estática, a partir del tercer mes en las planillas varia constantemente por factores ya sea de suspensión, acefalia o reversión del ítem al TGN por orden del estado.

Es por tanto que en previsión a que existan renunciaciones y/o suspensiones, antes del tercer mes es tomado en cuenta un 10% tanto arriba (suspensiones) como abajo (acefalias) sobre el número de ítems ocupados, para prever y calcular los espacios acéfalos.

Los datos por mes de la gestión pasada muestran el movimiento más alto registrado entre altas y bajas en los puestos de trabajo de todo el distrito judicial de Chuquisaca, el número de contratos a ido incrementando notablemente desde el año pasado a la fecha, esto debido a la alta rotación de personal existente, tanto dentro como fuera de la institución o sea renunciaciones, suspensiones a los cargos, la mayoría de los ítems vacantes se reportan y son devueltos al TGN, así se pierden y para poder pagar desde otra partida los sueldos se lo hace a través de la vía por contratos eventuales.

**ALTAS Y BAJAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL
DISTRITO JUDICIAL DE CHUQUISACA 2010**

MES	ALTAS	BAJAS
ENERO	23	5
FEBRERO	0	3
MARZO	3	7
ABRIL	15	5
MAYO	0	1
JUNIO	1	4
JULIO	3	5
AGOSTO	8	3
SEPTIEMBRE	0	2
OCTUBRE	3	5
NOVIEMBRE	1	1
DICIEMBRE	1	1
TOTAL	58	42

Fuente: Lic. Stephany Pino Morales, Encargada de Evaluación de Desempeño y Capacitación De la Dirección Distrital del Consejo de la Judicatura de Chuquisaca.

¿Cuál es el mínimo de puestos según manual de funciones?

Existen 54 puestos diferenciados, acorde al manual de funciones son los siguientes:

CARGOS ADMINISTRATIVOS DISTRITAL CHUQUISACA

Nº	TITULO DEL CARGO	UNIDAD	DEPENDENCIA	AUTORIDAD QUE EJERCE
1	SECRETARIA	DIRECCIÓN DISTRITAL	DIRECTOR DISTRITAL	NO EJERCE
2	ABOGADO	DIRECCIÓN DISTRITAL	DIRECTOR DISTRITAL	NO EJERCE
3	RELACIONADOR PÚBLICO	DIRECCIÓN DISTRITAL	DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN	NO EJERCE

Nº	TITULO DEL CARGO	UNIDAD	DEPENDENCIA	AUTORIDAD QUE EJERCE
4	TÉCNICO III ESTADÍGRAFO	DIRECCIÓN DISTRICTAL	DIRECTOR DISTRICTAL	NO EJERCE
5	CHOFER MENSAJERO	DIRECCIÓN DISTRICTAL	DIRECTOR DISTRICTAL	NO EJERCE
6	JEFE DE SERVICIOS JUDICIALES	SERVICIOS JUDICIALES	GERENTE DE SERVICIOS JUDICIALES	1. P. GESTIÓN JUZGADOS 2. P. GESTION S. N. J. 3. COO. NOTIFICACIONES
7	PROFESIONAL GESTIÓN DE JUZGADOS	SERVICIOS JUDICIALES	DIRECTOR DE SERVICIOS JUDICIALES	1. AUX. SORTEO DE CAUSAS
8	PROFESIONAL GESTIÓN SERVICIOS NO JURISDICCIONALES	SERVICIOS JUDICIALES	DIRECTOR DE SERVICIOS AUXILIARES	1. TÉCNICO R. REJAP 2. AUX. BIBLIOTECA 3. EN. DE ARCHIVO 4. AUX. PERMISO MENOR
9	COORDINADOR DE NOTIFICACIONES	SERVICIOS JUDICIALES	JEFE DE SERVICIOS JUDICIALES	NO EJERCE
10	TÉCNICO RESPONSABLE DEL REJAP	SERVICIOS JUDICIALES	PROFESIONAL GESTIÓN SERVICIOS NO JURISDICCIONALES	NO EJERCE
11	AUXILIAR SORTEO DE CAUSAS	SERVICIOS JUDICIALES	JEFE DE SERVICIOS JUDICIALES	NO EJERCE
12	AUXILIAR DE BIBLIOTECA	SERVICIOS JUDICIALES	JEFE DE SERVICIOS JUDICIALES	NO EJERCE
13	ENCARGADO DE ARCHIVO	SERVICIOS JUDICIALES	JEFE DE SERVICIOS JUDICIALES	NO EJERCE
14	AUXILIAR DE ARCHIVO	SERVICIOS JUDICIALES	PROFESIONAL GESTIÓN SERVICIOS NO JURISDICCIONALES	NO EJERCE

Nº	TITULO DEL CARGO	UNIDAD	DEPENDENCIA	AUTORIDAD QUE EJERCE
15	AUXILIAR PERMISO MENORES	SERVICIOS JUDICIALES	JEFE DE SERVICIOS JUDICIALES	NO EJERCE
16	JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	GERENTE ADM. Y FINANCIERO	SOBRE TODO EL PERSONAL ADM. FIN.
17	AUXILIAR	ADM. Y FINANCIERA	JEFE ADM. FINAN.	NO EJERCE
18	AUXILIAR CENTRAL TELEFÓNICA	ADM. Y FINANCIERA	JEFE ADM. FINAN.	NO EJERCE
19	AUXILIAR LIMPIEZA	ADM. Y FINANCIERA	JEFE ADM. FINAN.	NO EJERCE
20	AUXILIAR CAFETERÍA	ADM. Y FINANCIERA	JEFE ADM. FINAN.	NO EJERCE
21	PORTERO	ADM. Y FINANCIERA	JEFE ADM. FINAN.	NO EJERCE
22	TÉC. OPERADOR ACTIVOS FIJOS	ADM. Y FINANCIERA	JEFE ADM. FINAN.	NO EJERCE
23	TÉC. OPERADOR DE ALMACENES	ADM. Y FINANCIERA	JEFE ADM. FINAN.	NO EJERCE
24	TÉC. DE COMPRAS Y SUMINISTROS	ADM. Y FINANCIERA	JEFE ADM. FINAN.	NO EJERCE
25	PROFESIONAL CONTADOR	ADM. Y FINANCIERA	JEFE ADM. FINAN.	AUX. DE CONTABILIDAD
26	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	ADM. Y FINANCIERA	JEFE ADM. FINAN.	NO EJERCE
27	TÉCNICO GESTIÓN DE RECURSOS PROPIOS	ADM. Y FINANCIERA	JEFE ADM. FINAN.	AUX. CAJERO
28	AUXILIAR CAJERO	ADM. Y FINANCIERA	JEFE ADM. FINAN.	NO EJERCE
29	TÉCNICO DE DEPÓSITOS JUDICIALES	ADM. Y FINANCIERA	JEFE ADM. FINAN.	NO EJERCE
30	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS	GERENTE RR.HH.	1. ENC. EVALUACIÓN DES. Y CAPACITACIÓN. 2. TÉCNICO DE REMUNERACIONES

Nº	TITULO DEL CARGO	UNIDAD	DEPENDENCIA	AUTORIDAD QUE EJERCE
31	PROFESIONAL EN EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN	RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	NO EJERCE
32	TÉCNICO DE REMUNERACIONES	RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	AUX. DE CONTROL IVA
33	AUXILIAR CONTROL IVA	RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	NO EJERCE
34	JEFE DE INFORMÁTICA	INFORMÁTICA	DIRECTOR DE INFORMÁTICA	1. ADM. DE SISTEMAS 2. TÉC. MANTENIMIENTO
35	ADMINISTRADOR DE SISTEMAS	INFORMÁTICA	JEFE DE INFORMÁTICA	TÉC. MANTENIMIENTO
36	TÉCNICO ENCARGADO DE MANTENIMIENTO	INFORMÁTICA	ADMINISTRADOR DE SISTEMAS	NO EJERCE
37	AUXILIAR III SIJAC - IANUS	INFORMÁTICA	JEFE DE INFORMÁTICA	NO EJERCE
38	RESPONSABLE DISTRITAL DE REGIMEN DISCIPLINARIO	REGIMEN DISCIPLINARIO	GERENTE RÉGIMEN DISCIPLINARIO	1. VOCAL DEL TRIBUNAL 2. ABOG. INVESTIGADOR 3. ABOG. INSPECTOR 4. SECRETARIA 5. AUXILIAR
39	SECRETARIA – AUXILIAR II	REGIMEN DISCIPLINARIO	RESPONSABLE URD	NO EJERCE
40	VOCAL DEL TRIBUNAL DISCIPLINARIO	REGIMEN DISCIPLINARIO	RESPONSABLE URD	NO EJERCE
41	ABOGADO INSPECTOR	REGIMEN DISCIPLINARIO	RESPONSABLE URD	NO EJERCE
42	ABOGADO INVESTIGADOR	REGIMEN DISCIPLINARIO	RESPONSABLE URD	NO EJERCE

Nº	TITULO DEL CARGO	UNIDAD	DEPENDENCIA	AUTORIDAD QUE EJERCE
43	REGISTRADOR DISTRITAL	DERECHOS REALES	GERENCIA DE DERECHOS REALES	SOBRE TODO EL PERSONAL DE DD.RR.
44	SUBREGISTRADOR DISTRITAL	DERECHOS REALES	REGISTRADOR DISTRITAL	SOBRE TODOS LOS FUNCIONARIOS DD.RR.
45	ADMINISTRADOR DE SISTEMAS DE DD.RR.	DERECHOS REALES	JEFE DE INFORMÁTICA	NO EJERCE
46	SUPERVISOR DE EQUIPO	DERECHOS REALES	SUBREGISTRADOR	1. RECEPTOR 2. AUXILIAR RECEPTOR 3. AUXILIAR DE ARCHIVO 4. AUXILIAR DE VENTANILLA DE SALIDA.
47	INSCRIPTOR	DERECHOS REALES	SUPERVISOR DE EQUIPO	NO EJERCE
48	AUXILIAR DE INSCRIPTOR	DERECHOS REALES	SUPERVISOR DE EQUIPO	NO EJERCE
49	RECEPTOR	DERECHOS REALES	SUPERVISOR DE EQUIPO	NO EJERCE
50	AUXILIAR DE RECEPTOR	DERECHOS REALES	SUPERVISOR DE EQUIPO	NO EJERCE
51	AUXILIAR CAJERO	DERECHOS REALES	JEFE DE RECURSOS PROPIOS	NO EJERCE
52	AUXILIAR VENTANILLA DE SALIDA	DERECHOS REALES	SUPERVISOR DE EQUIPO	NO EJERCE
53	AUXILIAR DE ARCHIVO	DERECHOS REALES	SUPERVISOR DE EQUIPO	NO EJERCE
54	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	DERECHOS REALES	SUBREGISTRADOR	NO EJERCE
55	AUXILIAR DE APOYO	DERECHOS REALES	SUBREGISTRADOR	NO EJERCE

Fuente: Manual de Funciones del Personal Administrativo de la Dirección Distrital del Consejo de la Judicatura de Chuquisaca.