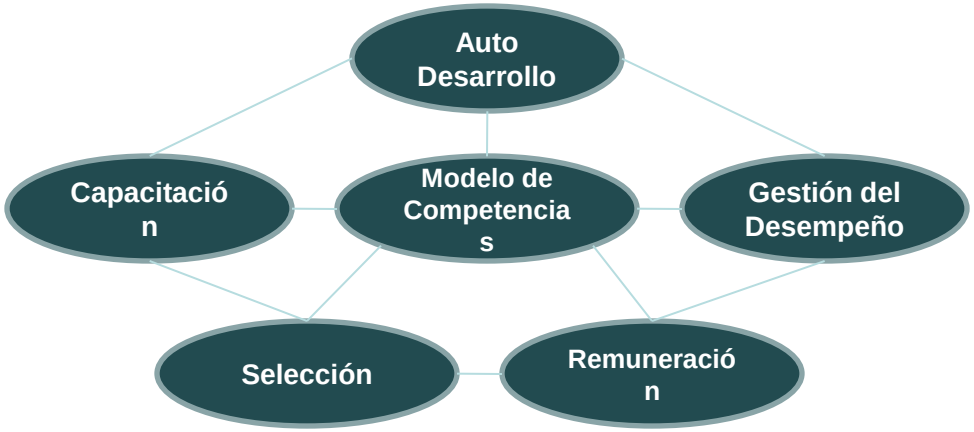
PRESENTACIÓN MODELO DE COMPETENCIAS

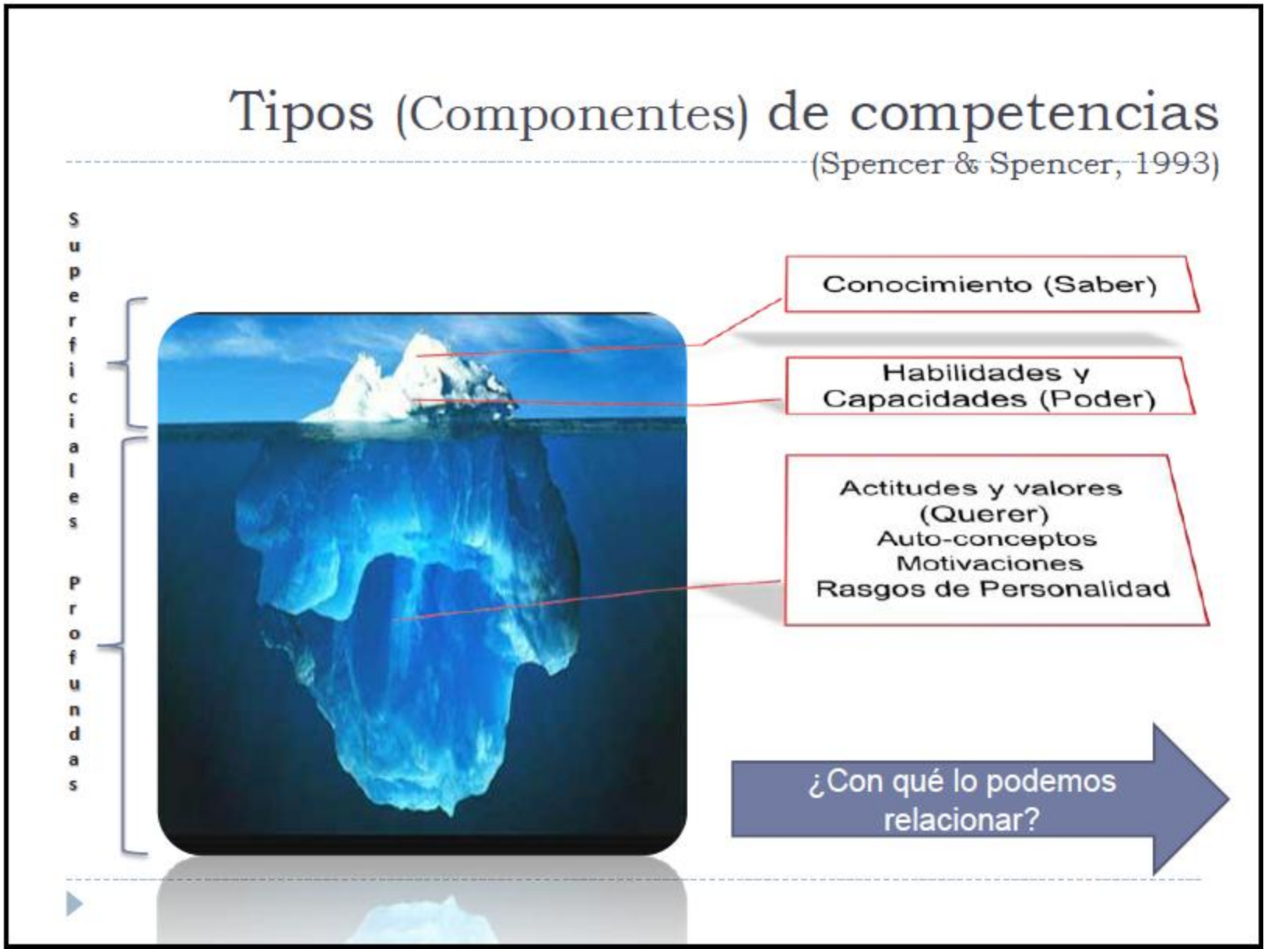
PODER JUDICIAL
REPÚBLICA DE CHILE

Modelo de Competencias

- Es una Herramienta de Gestión, que permite alinear bajo una misma estrategia a diferentes subsistemas de la organización.



• **Históricamente las competencias se asociaban a conductas observables, pero ello fue evolucionando hacia modelos de predicción de desempeño.**



Un modelo con apoyo científico...

Desempeño = Conocimiento declarativo **X** Conocimiento procedural & habilidad **X** Elección volitiva (motivación)

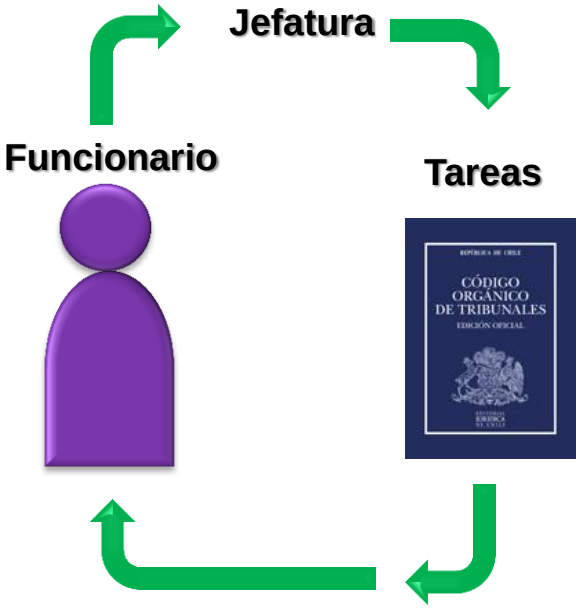
McCloy, R., Campbell, J. & Cudeck, R. (1994) A confirmatory model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79,493-505

Robert Cudeck

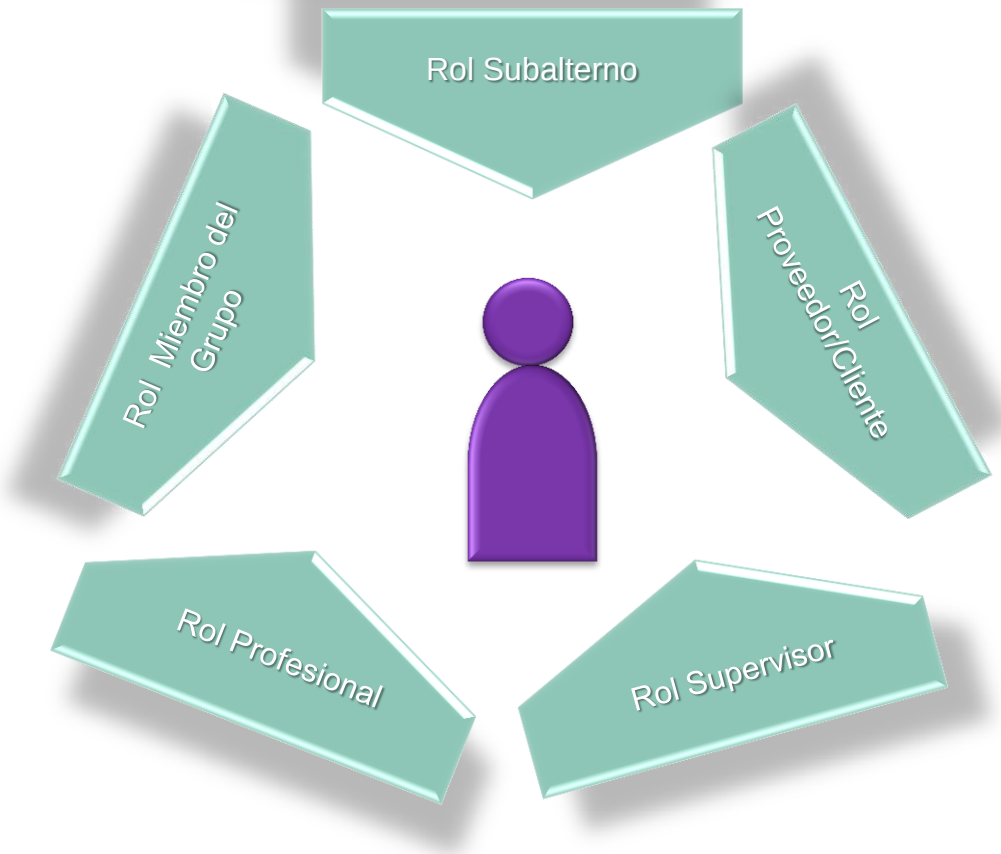
John Campbell

- **El Modelo del Poder Judicial se funda en las teorías mas recientes sobre Competencias, las cuales se basan en investigación científica sobre determinantes del desempeño laboral.**
- **Dichas investigaciones posteriormente agregan también factores organizacionales como Información y atribuciones de estatus.**

Modelo Tradicional



Modelo de Roles



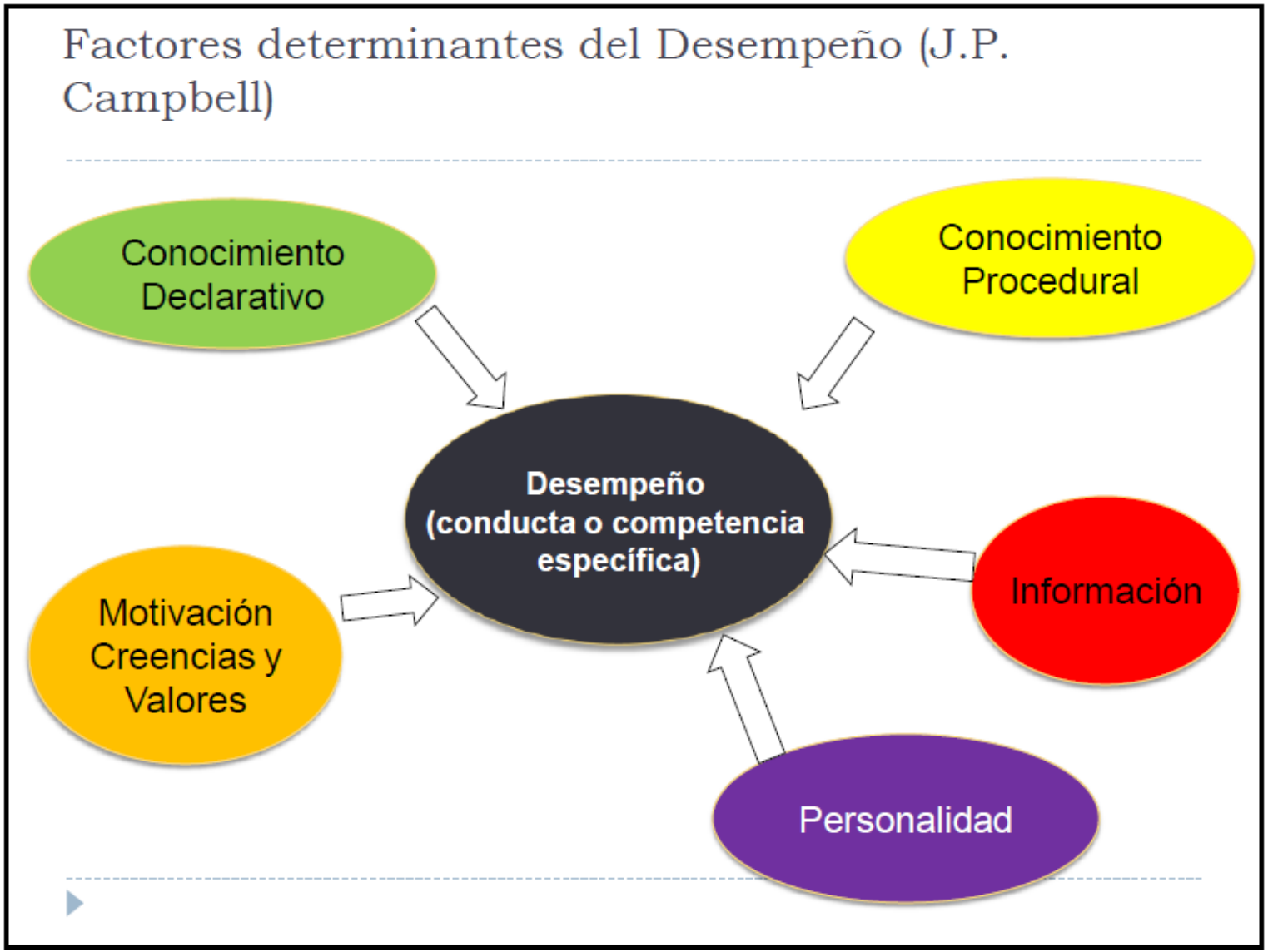
- **Se centra en la identificación de los roles y ámbitos de acción críticos para la adecuada ejecución de cada cargo, de modo de identificar los determinantes del desempeño asociados a ellos.**

En el modelo Competencias del Poder Judicial, se utilizan las 8 Competencias o Ámbitos de acción determinadas por Bartram (2005) a través de metodología estadística, las cuales explican aspectos distintos del desempeño entre si.

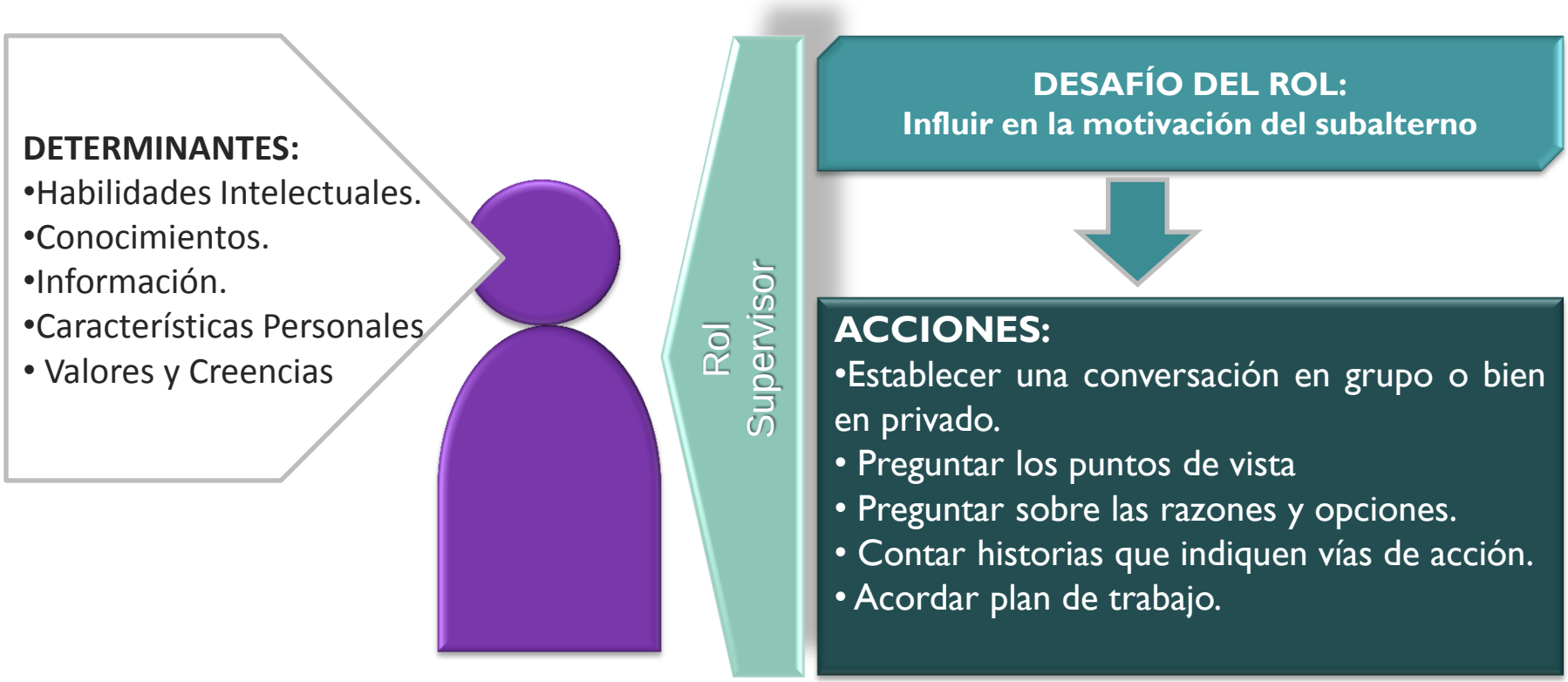
Título del dominio de competencia	Definición	Relaciones que sería posible hipotetizar con Big 5, motivación y habilidades
Liderar & Decidir	Toma el control y ejercita el liderazgo. Inicia acciones, entrega dirección y toma responsabilidad.	Necesidad de logro y poder, extroversión
Apoyar & Cooperar	Apoya a otros y muestra respecto y cuidado por los demás en situaciones sociales. Prioriza el bienestar de las personas, trabajando efectivamente con grupos e individuos (clientes y subalternos). Se comporta de manera consistente a sus valores, los cuales son claros y coherentes con los de la organización.	Adecuación a las normas sociales
Interactuar & Presentar	Se comunica efectivamente y estable relaciones. Es capaz de persuadir e influenciar. Se relaciona de una manera segura y relajada.	Extroversión, habilidad intelectual general
Analizar & Interpretar	Evidencia un pensamiento analítico sistemático. Identifica los elementos esenciales de los problemas y aplica su propia experiencia de manera efectiva.	Habilidad mental general, apertura a la experiencia
Crear & Conceptualizar	Trabaja bien en situaciones que requieren apertura a nuevas ideas y experiencias, busca oportunidades para aprender. Maneja situaciones y problemas con innovación y creatividad. Piensa de manera amplia y estratégica, apoyando procesos de cambio organizacional.	Habilidad mental general, apertura a la experiencia
Organizar & Implementar	Planifica de manera anticipada y trabaja en una manera sistemática y organizada. Sigue orientaciones y procedimientos. Se orienta a satisfacer clientes y entrega productos o servicios con la calidad acordada.	Dureza emocional, habilidad mental general
Adaptarse & Superar	Se adapta bien al cambio. Maneja la presión de manera adecuada y maneja bien los inconvenientes.	Estabilidad emocional
Desarrollar proyectos & Lograr desempeños	Se orienta a resultados y logra sus objetivos individuales de trabajo. Trabaja mejor cuando sus acciones están relacionadas a resultadas y el impacto de su esfuerzo es evidente. Demuestra comprensión de los negocios, comercio y finanzas. Busca oportunidades para su desarrollo personal y avance en su carrera.	Necesidad de logro, baja orientación a la conformidad

Bartram, D. (2005) The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1185-1203.

- **El Modelo del Poder Judicial considera las 5 Categorías de Determinantes del Desempeño definidas por las investigaciones del Científico Norteamericano J.P. Campbell.**



- **El proceso parte con la identificación de los principales desafíos de cada cargo y las acciones vinculadas a ellos.**



- **Luego se identifican los Roles y ámbitos de acción (Competencias) asociados a dichos desafíos, para luego levantar los determinantes del desempeño, que se agrupan en cinco categorías.**

Componentes del Modelo

FAMILIAS DE CARGO DE ACUERDO A ROLES:

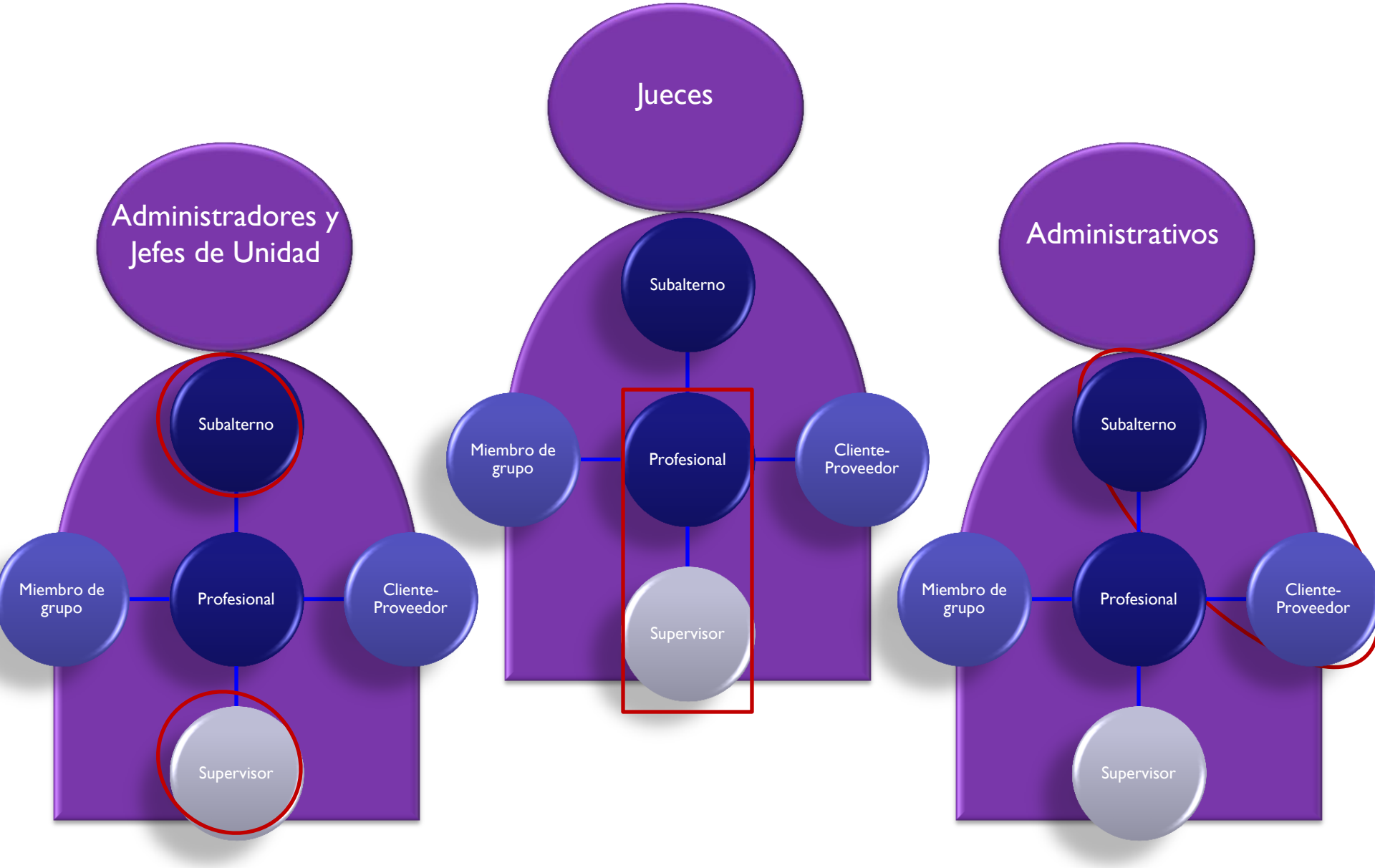
- En base a las entrevistas realizadas, se agruparon los cargos de los tribunales, de acuerdo a los roles más críticos detectados para el cumplimiento de los desafíos de ellos (supervisor, colaborador, proveedor, etc.)

AMBITOS DE ACCIÓN Y ESCALAS DE EVALUACIÓN:

- Los roles identificados luego se asocian a ámbitos de acción o "Competencias" del modelo (Planificar, liderar, analizar, colaborar, etc.).
- Para cada uno de estos ámbitos, se definen escalas de acción que reflejan niveles de cumplimiento, desde lo que no hay que hacer, hasta el nivel ideal.

DETERMINANTES:

- Cada nivel de la escala se asocia a 5 determinantes, que servirán de input para la selección. Estos determinantes dan cuenta de aquello con lo que se debe contar para cumplir cada nivel. Son los elementos que se deben buscar en un postulante, para asegurar que cumplirá con un nivel adecuado en los ámbitos de acción que debe desempeñar.



EJEMPLOS: Cuadro de Roles Críticos por Familia de Cargos

- **Las escalas de evaluación de los ámbitos de acción se construyen de manera especializada al cargo y contextualizada a la organización, de modo de que siempre sea posible identificar cual es el nivel adecuado para un cargo. De esa forma se identifican tres niveles de evaluación para cada cargo: El Ideal, que tiene una mirada de futuro; el Adecuado, que es lo que buscamos para el cargo; el Mínimo, que es el desempeño más bajo aceptable. Además de ello se agrega un nivel cero, que sirve de contraste al evidenciar que es lo que uno no debería encontrar.**

IDEAL	**¿Qué acciones podrían agregar valor para que este desafío se cumpla de forma óptima?**
	Proveer resoluciones sin mayor problema. Aunar criterios por parte de los jueces, tratando de implementar un sistema en el cual se puedan dejar formatos tipo de resoluciones.
ADECUADO	**¿Cómo definiría el nivel adecuado para desempeñar este desafío?**
	Hacer un trabajo óptimo, lo cual se refleja en una sola cosa, que la causa esté bien tramitada en el sistema SIAGJ considerando las fechas, nombre, la redacción y que el fondo esté reflejando lo que se está pidiendo y la historia de la causa. Para que cualquier persona que vea la causa, pueda hacer un resumen de ésta. Mantener la carpeta digital en forma óptima, tener un desglose ordenado de lo que ha ocurrido en la causa, verificar que se hayan realizado todas las gestiones que incluye la resolución. Hacer todas las diligencias para subsanar si los intervinientes están notificados.
MINIMO	**¿Qué es lo mínimo que se espera para poder cumplir este objetivo?**
	Lo mínimo que se espera es dar traitación diariamente a todo lo que ingresa al tribunal. Que sea trabajador, que tenga disposición, que tenga buena redacción. Puede no tener conocimientos jurídicos o problemas de ortografía y de forma, pero debe cumplir con tramitar todas las causas que se le asignan.
NO HAY QUE HACER	**¿Qué es lo que no se debe hacer para cumplir este desafío?**
	Dejar causas sin tramitar y que fueron previamente asignadas, estar en desconocimiento de lo que ha ocurrido en la tramitación de la causa que le corresponde, notificar una resolución, sin que esta haya sido firmada por el juez, que debe hacerlo. Saltarse el conducto regular. Que en vez de ser proactivo, sea más impulsivo.

TABLA: RESUMEN DE DETERMINANTES INDIVIDUALES.

Habilidades Intelectuales	Conocimientos	Información	Características Personales y atribuciones	Valores & Creencias
Capacidades asociadas a las funciones intelectuales que permiten el pensamiento. Tales como: Familia Administrativo: - Capacidad de análisis - Control de la ansiedad y abstracción.	Modelos mentales necesarios para tomar decisiones. Tales como: Familia Jefe de Unidad: - Conocimiento en manejo de equipo. - Conocimiento en Técnicas de Liderazgo	Datos que son necesarios para adecuar el comportamiento y cumplir objetivos, tales como: Familia Administrador y Jefe de Unidad: - Conocimiento en las Metas de Gestión.	Son las características atribuidas a los sujetos que afectan su desempeño. Tales como empatía, timidez, extroversión, etc. (En el estudio realizado en el Poder Judicial durante los años 2010 y 2011, no se detectó ningún cargo donde alguna característica de personalidad apareciera como crítica para su desempeño laboral)	Historias y modelos que definen lo que las personas creen probable y deseable, afectando su motivación. Familia Administrativos: - Cree que las relaciones interpersonales facilitan el acceso a información con otras áreas y organizaciones.

DEFINICIONES DE FAMILIAS DE CARGOS

CRITERIOS PARA CONSTRUIR FAMILIAS:

- Principales roles ocupados por un cargo, en el ejercicio de sus funciones.
- Tipo de tribunal; cultura organizacional, tipo de funciones realizadas.
- Variables culturales: capas jerárquicas dentro de la organización.

CONSTRUCCIÓN DEL MODELO EN EL PJUD:

- Ámbitos de acción: De acuerdo a lo que reportan los entrevistados y las descripciones de cargo recién elaboradas.
- Escalas: También se utiliza aquello que reportan los entrevistados y se utiliza como referente, el modelo utilizado, que define las diferencias generales entre cada nivel.
- Determinantes: Análisis de la información obtenida y aplicación de teorías asociadas.
- Además de los entrevistados y el modelo utilizado, se integra y homologa información, para que las escalas sean utilizables de la misma manera, en las familias de cargos.

CLASIFICACIÓN FAMILIAS DE CARGOS

Tribunales Reformados

- Juez Presidente
- Juez
- Consejero Técnicos.
- Administradores de Tribunal y Jefes de Unidad.
- Administrativo Jefe / Encargado de Sala
- Administrativos
- Administrativo contable
- Administrativo informático
- Auxiliar Administrativo *

Tribunales No Reformados

- Juez
- Secretario
- Oficial Primero
- Oficial
- Auxiliar Administrativo*

Corte Suprema y Cortes de Apelaciones

- Ministros / Presidente
- Secretario Corte
- Relator Pleno / Cuenta y Sala
- Oficial Primero
- Oficial de Corte
- Auxiliar Administrativo*

COMPETENCIAS REQUERIDAS

Familia de Cargo	**Administrativos**

ROL	COMPETENCIA	NIVEL DESEADO	NIVEL OBTENIDO
Proveedor	Apoyar y Cooperar	2	
Proveedor	Organizar e Implementar	2	

A. ROL PROVEEDOR

Apoyar y Cooperar	Apoyar en labores administrativas a las distintas unidades del Tribunal, velando por la calidad, exactitud y veracidad de la información entregada cumpliendo con los plazos establecidos.

Nivel 3	Se anticipa a los requerimientos administrativos de los usuarios internos. Generando bases de datos que permiten optimizar los tiempos en la obtención de la información solicitada y facilitar la identificación de posibles incidentes.
Nivel 2	**Cumple oportunamente con las solicitudes y requerimientos administrativos de los distintos organismos relacionados y las distintas unidades del Tribunal, velando por la calidad de lo entregado, corroborando que los requerimientos a entregar tengan concordancia entre lo solicitado y lo jurídicamente permitido.**
Nivel 1	Apoya en labores administrativas cumpliendo con los requerimientos solicitados por las distintas unidades del Tribunal e instituciones relacionadas.
Nivel 0	No cumple con los requerimientos solicitados en cuanto a la calidad ni a los plazos establecidos.

Determ. Individuales	Habilidades Intelectuales	Conocimientos	Información	Características personales	Valores y Creencias
Nivel 3	Capacidad de análisis.	• Conocimientos de nomenclaturas legales. • Conocimiento en manejo de equipo • Conocimiento del funcionamiento del Poder Judicial. • Conocimiento y manejo de bases de datos. • Conocimientos de Técnicas en atención a público.			• Cree que es importante revisar y controlar las nomenclaturas y los plazos de los requerimientos. • Cree que es importante anticiparse a los requerimientos de los usuarios. • Cree que es importante sistematizar la información porque permite satisfacer los requerimientos de los usuarios de manera oportuna.
Nivel 2		• **Conocimiento en habilidades sociales** • **Conocimiento en el Código de Tribunales.** • **Conocimiento de Protocolo.**	• **Conocimiento en la competencia en que se desempeña.** • **Conocimientos de los procedimientos del Tribunal y área en que se desempeña.**		• **Cree que las relaciones interpersonales facilitan el acceso a información con otras áreas y organizaciones.** • **Cree que es mejor preguntar si no sabe.**
Nivel 1	Control de la ansiedad	• Conocimientos en Computación Nivel usuario. • Conocimiento en el sistema informático interno. • Conocimientos legales básicos. • Conocimiento de los plazos legales de los requerimientos solicitados. • Conocimiento de los procesos y procedimientos del Tribunal en que se desempeña y del Poder Judicial. • Conocimiento de las facultades que se le asignan en el cargo.	• Cultura de la Organización jerárquica del Poder Judicial		• Cree que no es bueno confiarse aunque sea una solicitud frecuente, se deben tomar los resguardos en los tiempos de realización del requerimiento.
Nivel 0			• Desconocimiento de los procedimientos y plazos de las solicitudes requeridas.		

B. ROL PROVEEDOR

Organizar e Implementar	Es capaz de resolver los requerimientos solicitados a partir del conocimiento técnico, entregando información oportuna, de calidad y fidedigna; focalizándose en satisfacer los requerimientos y proponiendo ideas de mejora para el área en que se desenvuelve.

Nivel 3	Se preocupa por actualizar conocimientos que puedan contribuir en su desempeño, muestra una adecuada capacidad de análisis y de unificación de criterios. Propone ideas con el objetivo de mejorar su desempeño y de la unidad.
Nivel 2	**Posee los conocimientos adecuados para el cargo y actúa de manera eficiente frente a los requerimientos tanto de la unidad, de su jefatura como de otras organizaciones, focalizándose en la entrega oportuna corroborando la calidad y exactitud de la información entregada a los usuarios.**
Nivel 1	Posee conocimientos básicos respecto a la materia en que se desenvuelve; aspecto que no le permite actuar de manera eficiente respecto a las solicitudes requeridas.
Nivel 0	No posee los conocimientos requeridos para el cargo, por lo que obedece las órdenes judiciales sin revisar ni corroborar posibles errores.

Determ. Individuales	Habilidades Intelectuales	Conocimientos	Información	Características personales	Valores y Creencias
Nivel 3	• Capacidad de análisis • Atención al cliente	• Conocimiento de materias relacionadas a la competencia en que se desempeña.	• Conocimiento en la cultura organizacional del Poder Judicial		• Cree que compartir y proporcionar ideas ayudan al desempeño del área. • Cree que es importante conocer materias relacionadas para su desempeño.
Nivel 2		• **Conocimientos de Código Orgánico de Tribunales.** • **Conocimientos básicos en tramitación de causas.** • **Conocimiento de materias en que se desempeña.**	• **Conocimiento de las facultades que se le asignan en el cargo.** • **Conocimiento de normas y procedimientos de la competencia en Tribunales de Primera Instancia y en Cortes de Apelaciones y Corte Suprema, si corresponde.**	• **Capacidad de priorizar**	• **Cree que es necesario entender tanto su unidad como la organización.** • **Cree que es importante tener la formación y el conocimiento para desempeñarse adecuadamente** • **Cree que es parte de su rol corroborar la calidad y exactitud de la información entregada a los usuarios.**
Nivel 1		• Conocimientos legales básicos. • Manejo en computación a nivel intermedio. • Conocimientos en redacción y ortografía.			• Cree que para cumplir con los requerimientos se requiere conocer sólo los procedimientos y conocimientos básicos de la materia.
Nivel 0		• Desconocimiento de los procedimientos, especialmente en cuanto a plazos. • Conocimiento parcial de las materias en que se desempeña.			• Cree que sus funciones se remiten sólo a las órdenes dictadas por su jefatura. • Cree que es rol de su jefatura revisar y corroborar la información entregada.

Anexos

PODER JUDICIAL
REPUBLICA DE CHILE

METODOLOGÍA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE COMPETENCIAS.

INFORMACIÓN

PAUTA DE ENTREVISTA DE LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS	
NOMBRE ENTREVISTADO:	
CARGO ENTREVISTADO:	
ENTREVISTADOR:	
FECHA:	

ROLES	FUNCIONES	X
PROFESIONAL		
SUBALTERNO		
SUPERVISOR		
PROVEEDOR		
MIEMBRO DEL GRUPO		

ROL 1	
AMBITO DE ACCIÓN 1	
IDEAL	
ADECUADO	
MINIMO	
NO HAY QUE HACER	

ROL	COMPETENCIA
Supervisor	Supervisión
Subalterno	Organiza e Implementa
Observaciones	

Nivel 3	Realiza reuniones con su equipo de trabajo generando espacios de retroalimentación continua, con el objetivo de detectar las habilidades y áreas de mejora de sus colaboradores y así mejorar el desempeño, creando e implementando planes de mejora para la Unidad
Nivel 2	**Realiza reuniones con sus colaboradores planificando y coordinando el funcionamiento de la Unidad, estableciendo sistemas de información entre los colaboradores y creando sistemas de indicadores de gestión que permita controlar el desempeño de manera individual y global.**
Nivel 1	Realiza reuniones con sus colaboradores, verifica el cumplimiento de los procedimientos y las tareas asignadas en cuanto a los plazos establecidos.
Nivel 0	No realiza seguimiento ni controla, las tareas asignadas.

METODOLOGÍA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE COMPETENCIAS.

INFORMACIÓN

¿POR QUÉ ALGUIEN NO CUMPLE CON EL NIVEL ADECUADO?	
	POR QUE NO QUIERE
	POR QUE NO PUEDE
	POR QUE NO SABE CÓMO
	POR QUE NO SABE CUÁNDO
	POR QUE NO LA DEJAN
POR QUE NO QUIERE	
POR QUE NO PUEDE	
POR QUE NO SABE CÓMO	
POR QUE NO SABE CUÁNDO	
POR QUE NO LA DEJAN	

Determ. Individuales	Habilidades Intelectuales	Conocimiento	Información	Características personales	Valores y Creencias
Nivel 3		• Técnicas de manejo conflictos •Manejo de computación a nivel avanzado •Códigos orgánicos	• Conocimiento en la cultura organizacional del Poder judicial •Mantener base actualizada de las instituciones y organismos auxiliares que prestan apoyo.		• Cree que puede adelantarse a los requerimientos de su jefatura. •Cree que el jefe es justo y que si hace algo más obtendrá una recompensa •Cree que puede realizar su trabajo de manera autónoma.
Nivel 2	**Capacidad de análisis y síntesis**	**• Conocimiento de Modelo de Competencias. •Feedback •Código orgánico de tribunales**	**•Protocolo del trato según jerarquía en el poder judicial •Conocimiento de las facultades que se le asignan en el cargo •Conocimiento de los procedimientos de la unidad que se tiene a cargo •Conocimiento en las metas de gestión**		**•Cree que las actividades asignadas están repartidas de forma equitativa. •Cree que es necesario entender tanto la unidad en la que esta inserto, como la organización. •Cree que si realiza ciertas funciones de índole domesticas perderá su status.**
Nivel 1	•Establece secuencias •Posee niveles de análisis	•Manejo en computación a nivel intermedio. •Conocimientos básicos en Planificación. •Conocimientos en Sistemas de Control de gestión. •Conocimientos en redacción y ortografía	•Desconocimiento de la jerarquía		•Cree que su jefatura es inferior a él, en cuanto a la gestión que realiza.
Nivel 0					•Cree que su jefatura no se impone ante los demás