

DOCUMENTOS Y APORTES
EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
Y GESTIÓN ESTATAL

Documentos y Aportes en Administración
Pública y Gestión Estatal

ISSN: 1666-4124

magadpub@fce.unl.edu.ar

Universidad Nacional del Litoral
Argentina

Ganga Contreras, Francisco; Fernández, Paulina; Araya Moreno, Justo Eduardo
PROPUESTA PARA VINCULAR EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON LOS
PERFILES BASADOS EN COMPETENCIAS EN LA SUBSECRETARÍA DEL TRABAJO DE CHILE
Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal, vol. 9, núm. 13, 2009, pp. 73-116
Universidad Nacional del Litoral
Santa Fe, Argentina

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337530218003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

3

PROPUESTA PARA VINCULAR EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON LOS PERFILES BASADOS EN COMPETENCIAS EN LA SUBSECRETARÍA DEL TRABAJO DE CHILE

Francisco Ganga Contreras (*)

(Universidad de Los Lagos, Chile)

Paulina Fernández (**)

(Universidad de Chile)

Justo Eduardo Araya Moreno (***)

(Universidad de Valparaíso, Chile)

RESUMEN

En un escenario versátil, complejo y globalizado, es imperativo que las organizaciones desarrollen ductilidad y dinamismo para enfrentarse adecuada y óptimamente a estos nuevos contextos. El Estado moderno y sus diversas reparticiones no pueden escaparse a esta realidad y deben desarrollar acciones y estrategias innovadoras que les permitan incrementar sus niveles de eficiencia en el ámbito de la gestión, satisfaciendo de mejor forma las necesidades de los usuarios o ciudadanos. Se ha elaborado un trabajo de tipo teórico y práctico orientado a realizar una propuesta para la Subsecretaría del Trabajo de Chile, que permita vincular el sistema de evaluación del desempeño con los Perfiles basados en competencia. Esto se ha logrado por medio de la utilización de herramientas metodológicas que han posibilitado acercarse al diagnóstico y, a partir de este estado de situación, avanzar en una propuesta pragmática.

PALABRAS CLAVES:

evaluación del desempeño, competencias laborales, sector público, perfil de cargos.

ABSTRACT

In versatile, complex and globalized scenery, it is imperative that organizations develop ductility and dynamism to cope adequately and optimally to these new contexts. The modern state and its divisions cannot escape this reality and must develop innovative strategies and actions that enable them to increase their levels of efficiency in the field of management, satisfying in a better way, users or citizen needs. It has been carried out work to develop a theoretical and practical approach which is geared to make a proposal for the Sub secretary of Labor in Chile, which allows linking the performance appraisal system with competition-based profiles. This has been achieved through the use of methodological tools that have enabled to approach to a diagnosis and then, from this state of affairs, to make a more pragmatic proposal.

KEY WORDS:

performance evaluation, labor skills, public sector, profile positions.

(*) E-mail: fganga@mail.ulagos.cl

(**) E-mail: edarmo@yahoo.com

(***) E-mail: paulina_fernandezp@yahoo.es

1 INTRODUCCIÓN

A mediados de los años ochenta, los Estados comienzan sus procesos de reforma o modernización, para satisfacer las nuevas y diferentes necesidades de la sociedad, que se caracteriza por estar sometida a procesos de cambios permanentes y relativamente rápidos, producto de la globalización de la vida contemporánea. En este sentido, Beck (1998) señala que la globalización, tiene relación con los procesos en virtud de los cuales los Estados nacionales soberanos se entremezclan e imbrican mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, con orientaciones, identidades y entramados varios. Como consecuencia de esto, los Estados, para diferenciarse y competir a nivel mundial, deben contar en primer lugar con un sistema político democrático estable, en segundo lugar con una administración pública, que disponga de mecanismos transparentes para su gestión, y en tercer término, promover el desarrollo de tecnologías e innovación en los productos y servicios que presta a la ciudadanía.

En ese marco, para competir a nivel mundial Chile también tuvo que iniciar su proceso de reforma del Estado, la que se enmarcó en la instauración de gobiernos democráticos y en la modernización de la gestión pública, con gran relevancia en el mejoramiento de la eficiencia en la asignación y uso de los recursos públicos. Para ello se desarrollaron instrumentos de control para la

gestión, destacándose los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), que fueron implementados en los servicios públicos a partir del año 1998 para el cumplimiento de objetivos de gestión en las áreas de: calidad de atención de usuarios, planificación y control de gestión, administración financiera, enfoque de género y recursos humanos, y dentro de este último el sistema que interesa para el estudio es el de evaluación del desempeño, que será analizado en el contexto de su aplicación en la Subsecretaría del Trabajo.

El estudio se inicia con el enunciado del problema y los objetivos del estudio a partir de la descripción general de la situación en la Subsecretaría del Trabajo de Chile. Luego se determina tanto la metodología a utilizar, como los instrumentos necesarios para la recolección de información para el desarrollo del diagnóstico y la ulterior elaboración de la propuesta. El estudio continúa con una descripción de las bases legales, estructura, objetivos y funciones del Ministerio y de la Subsecretaría del Trabajo, donde se presentó la propuesta, para cumplir con los propósitos del estudio. Para la sustentación teórica se realizó un análisis entorno a tres temas fundamentales: la modernización o reforma del Estado, la evaluación del desempeño, y las competencias. Como resultado del diagnóstico, se constató que por una parte, no existía una clara definición de cargos, ni de competencias necesarias para realizar las funciones lo que dificultaba el proceso de evaluación del desempeño en la Subsecretaría del Trabajo; por otra parte, el servicio necesita cumplir con los requisitos técnicos para la certificación de calidad norma ISO 9001: 2000 del sistema de evaluación del desempeño, que es el que determina las competencias para los cargos. Producto de lo anterior, se elaboró la propuesta en la cual se identificaron las competencias transversales para el servicio, y las competencias específicas para los funcionarios; además se diseñaron los perfiles de los cargos basados en competencias, en los cuales se detallan las funciones necesarias para el desarrollo efectivo del cargo. Finalmente se hace un análisis vinculando el sistema de evaluación del desempeño con los perfiles basados en competencias, que fue presentada a la Subsecretaría del Trabajo.

2 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

En un mundo caracterizado por rápidos y complejos cambios el Estado debe adaptarse, en cuanto a la calidad y oportunidad de los servicios que presta, a satisfacer de manera óptima las necesidades de los individuos cada vez más exigentes. En este contexto surgen en la década de los noventa en Chile los Programas de Mejoramiento de la Gestión como respuesta al

proceso de Modernización que se estaba iniciando. La Subsecretaría del Trabajo, en el marco de los programas de mejoramiento de la gestión, debe cumplir con una serie de requisitos técnicos, para la certificación bajo Norma Calidad ISO 9001:2000, por consiguiente, el programa de mejoramiento de la gestión del sistema de evaluación del desempeño debe cumplir según la norma de calidad, con el establecimiento de las competencias necesarias para el personal, dado que el trabajo realizado por estos, afecta a la calidad del producto, prestado por el servicio a la ciudadanía.

Por otra parte, como resultado de la utilización de instrumentos metodológicos, en la Subsecretaría del Trabajo, se constató que el sistema de evaluación del desempeño, si bien hace efectivo los requisitos normativos del programa de mejoramiento de la gestión, como es el caso de la dictación del reglamento especial de calificaciones para los funcionarios, es en su aplicación en donde se detectaron las falencias, siendo la principal de ellas, la poca claridad tanto del evaluador como del evaluado, del objetivo e importancia por la cual se realiza la evaluación. En consecuencia, para mejorar el sistema de evaluación del desempeño en la Subsecretaría del Trabajo, se hace necesario en primer lugar, determinar las competencias transversales para la institución, que son aquellos comportamientos laborales propios del desempeño de funciones y que son aplicables, en los diferentes sectores o actividades de la Subsecretaría del Trabajo. En segundo lugar dado que la calidad de los servicios prestados por el Estado depende fundamentalmente del trabajo de las personas que lo integran, es decir, los servidores o funcionarios públicos, se debe identificar las competencias específicas que son requeridas para el desempeño de sus cargos. En tercer lugar, se deben diseñar los perfiles para los cargos basados en competencias, en los cuales se detallarán las funciones necesarias para el cumplimiento efectivo de las funciones por parte de los funcionarios. Finalmente se vinculará el Sistema de Evaluación del Desempeño con los Perfiles basados en Competencias. A partir de lo expresado, se puede colegir que el gran objetivo de este trabajo es realizar una propuesta para la Subsecretaría del Trabajo de Chile que permita vincular el Sistema de Evaluación del Desempeño con los Perfiles basados en competencia. Para ello, se deberá conocer el programa de mejoramiento de la gestión del sistema de evaluación del desempeño y su correspondiente aplicación, analizar la evaluación del desempeño que se realiza, identificar las competencias transversales, determinar las competencias específicas y elaborar los perfiles de los cargos para los funcionarios de la Subsecretaría del Trabajo.

3 METODOLOGÍA

Para elaborar el estudio, se realizó un diagnóstico de la realidad de la Subsecretaría del Trabajo, para lo que fue necesario aplicar los instrumentos metodológicos de la encuesta, la observación participante y un análisis documental. Por otra parte, para desarrollar la propuesta se utilizaron los instrumentos metodológicos de la entrevista y cuestionarios. A continuación se detallará la metodología aplicada.

3.1. METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO

3.1.1. INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS PARA EL DIAGNÓSTICO

a) *Entrevista*: con el fin de obtener información sobre la realidad de la Subsecretaría del Trabajo, se aplicó una entrevista de tipo estructurada con preguntas abiertas a la jefa de personal, así como también, a las encargadas del programa de mejoramiento de la gestión de evaluación del desempeño y de capacitación.

b) *Observación directa no participante*: su aplicación en la Subsecretaría del Trabajo consistió en observar el desarrollo de las actividades ejecutadas por la jefa de personal y a las encargadas del programa de mejoramiento de la gestión de evaluación del desempeño y de capacitación, sin intervenir en su contexto, experiencia y funciones, para conocer directamente toda la información en relación al proceso de evaluación del desempeño. Durante cuatro meses, se hicieron un total de ocho observaciones; los pasos utilizados en la observación fueron los siguientes:

- Se determinó el objeto a observar: el sistema de evaluación del desempeño en la Subsecretaría del Trabajo;
- Se observó en forma cuidadosa y crítica los acontecimientos del proceso de evaluación del desempeño, a medida que se fueron sucediendo, sin intervenir en los acontecimientos;
- Se registraron los datos observados en la ficha de observación;
- Se analizaron e interpretaron los datos recogidos;
- Se elaboraron conclusiones, en base a las actitudes y comportamientos recurrentes de las tres personas observadas, para realizar el diagnóstico del servicio.

c) *Análisis documental*: se revisaron una serie de documentos, textos, y normativas de la Subsecretaría del Trabajo para diseñar la entrevista y desarrollar la observación participante, lo que permitió recopilar información necesaria para el estudio.

3.1.2. MUESTRA

La muestra utilizada para realizar el diagnóstico es de tipo no probabilística o muestra dirigida (Hernández Sampieri et al. 2006). Las personas definidas como agentes a consultar dentro de la Subsecretaría del Trabajo son tres; la jefa de personal, la encargada del programa de mejoramiento de la gestión de evaluación del desempeño, y la encargada del programa de mejoramiento de capacitación; dado que estas tres personas tienen mayor relación entre el conocimiento de la organización y el sentido del estudio. La relevancia de la información obtenida a través de estas personas está dada por sus conocimientos, experiencia y manejo en el cumplimiento de sus funciones así como también, por la validación de sus cargos dentro de la estructura organizacional de la Subsecretaría del Trabajo.

3.2. METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA

3.2.1. INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS PARA LA PROPUESTA

a) *Entrevista*: de tipo estructurada con preguntas abiertas con el fin de obtener información relevante. En la entrevista se abordaron las siguientes temáticas:

- **Objetivos del cargo**: en este punto se le indicaba al funcionario que explicase de forma simple y breve, para qué existe el cargo, ¿qué es lo que se pretende conseguir con el?
- **Funciones del cargo**: en este tópico, se interrogó acerca de las funciones asociadas al cargo, las cuales están en relación al o los objetivos anteriormente definidos y que permite cumplirlos.
- **Características del entorno**: i) características del equipo de trabajo que rodea al cargo; ii) Superior Directo: mencionar qué cargo es superior directo de este y cuál es su forma de asumir el liderazgo y enfrentar el trabajo con sus subalternos(as); iii) clientes internos: mencionar y describir los clientes internos relacionados con el cargo, principales demandas y características; iv) clientes externos: mencionar y describir los clientes externos relacionados con el cargo, demandas y características.

b) *Cuestionarios*: auto-administrados para obtener información sobre los conocimientos de los funcionarios (educación, formación, experiencia), así como el nivel de importancia y desarrollo de competencias o habilidades para ejecutar el cargo.

3.2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

a) Población

En la Subsecretaría del Trabajo, al mes de agosto del 2007, son 98 los funcionarios que efectivamente están “calificados”, y distribuidos de acuerdo a la planta de personal según los escalafones que se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1

Escalafón del personal de la Subsecretaría del Trabajo

Escalafón	N° de funcionarios
Escalafón directivo, constituidos por los Seremis del Trabajo y Previsión Social	9
Escalafón profesional	27
Escalafón administrativo, los cuales cumplen las siguientes funciones:	
• Función de secretaria	18
• Función de auxiliar y/o chofer	28
• Función administrativa propiamente tal	7
	(53)
Escalafón auxiliar	9
Total	98

Fuente: elaboración propia.

También existen funcionarios que no son “evaluados”. Las razones de esta situación son muy variadas tales como: cumplir con el requisito de antigüedad, ser miembro de la junta calificadora, encontrarse con fuero gremial, entre otras. El detalle de lo indicado previamente, se puede observar en la tabla 2.

Tabla 2

Funcionarios no calificados

Razón	N° de funcionarios
Encontrarse con fuero gremial	3
Encontrarse con licencia médica prolongada	2
Ser miembro de la junta calificadora	5
No cumplir el requisito de 6 meses de antigüedad mínimo para ser calificados	10
Ser el jefe de Servicio	1
Total	21

Fuente: elaboración propia.

Por lo tanto, se consideró como población a los 98 funcionarios que fueron efectivamente evaluados en el periodo 2007.

b) Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente formula estadística

$$N = \frac{n}{1 + (n/N)}$$

Fuente: basado en Hernández Sampieri et al. (2006)

La fórmula presentada arrojó el resultado de 42 funcionarios; sobre éste resultado se determinó una Muestra de Tipo Intencionada por Escalafón a efectos de garantizar una mayor representación en el diseño de los perfiles (ver tabla 3).

Tabla 3

Resultado de la Muestra Intencionada

Escalafón	Tamaño muestra
Escalafón directivo	4
Escalafón profesional	11
Escalafón administrativo	23
Escalafón auxiliar	4
<i>Total</i>	42

Fuente: elaboración propia.

4 MARCO REFERENCIAL

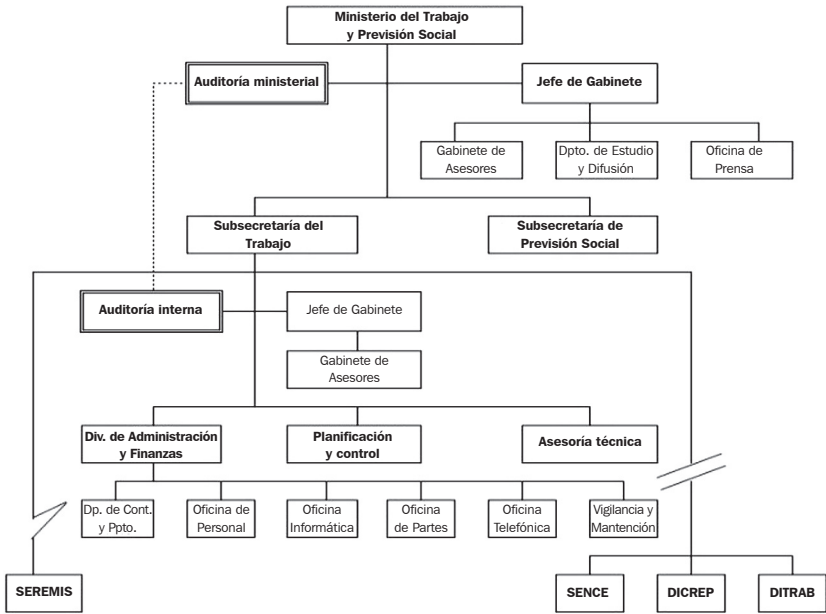
4.1. MARCO INSTITUCIONAL

En el gobierno de don Jorge Alessandri se crea el Ministerio del Trabajo y Previsión Social, como respuesta a la compleja e importante controversia que presentaban los problemas del trabajo y los derechos inherentes de las clases pasivas, se hizo indispensable reunir en un solo ministerio las materias relativas al trabajo y a la previsión social. En virtud del Decreto con Fuerza de Ley N° 25¹, se crea el Ministerio del Trabajo y Previsión Social con dos Subsecretarías, cada una con sus propias funciones y competencias: i) La Subsecretaría de Previsión Social: a cargo de la asistencia y previsión social del país, así como también el cumplimiento de los programas de seguridad social vigentes, de la política previsional y de seguridad social aprobada por el supremo gobierno; ii) La Subsecretaría del Trabajo: tiene a su cargo la administración general interna de ambas Subsecretarías y realizará las funciones que actualmente tiene el Ministerio del Trabajo.

En cuanto a su Estructura, el Ministerio del Trabajo y Previsión Social, ésta bajo la dirección de un Ministro, a cargo de las Subsecretarías del Trabajo y Previsión Social. Asesoran al Ministro las unidades de Auditoría Ministerial y el Jefe de Gabinete, colaboran con ésta jefatura, las unidades de Gabinete de Asesores, Oficina de Prensa y Departamento de Estudios y Difusión. Depende del Ministro del trabajo y Previsión Social el Subsecretario del Trabajo, que es asesorado por las unidades de Auditoría Interna y Jefe de Gabinete. Esta jefatura está a cargo del Gabinete de Asesores. Dependen del Subsecretario las unidades de Planificación y Control, Asesoría Técnica y División de Administración y Finanzas, dependen a su vez de esta unidad el Departamento de Contabilidad y Finanzas, Oficina de Personal, Oficina de Partes, Oficina de Informática, Vigilancia y Mantención, Central Telefónica, también dependen del Ministerio las Secretarías Regionales Ministeriales del Trabajo y Previsión Social y tres organismos descentralizados de carácter técnico que son el Servicio Nacional de capacitación y Empleo, la Dirección de Crédito Prendario y la Dirección del Trabajo (Ver figura 1).

Figura 1

Organigrama del Ministerio



Fuente: basado en la Guía de Organización y Funciones de La Subsecretaría del Trabajo (Mansilla 2006).

4.2. ALGUNAS BASES TEÓRICAS

4.2.1. MODERNIZACIÓN O REFORMA DEL ESTADO EN CHILE

A comienzos de los noventa, Chile enfrenta un proceso de democratización que se traduce en un cambio transversal de la organización y funcionamiento del Estado. Marcel (2000) sostiene que la reforma del Estado en Chile “debió responder a nuevos desafíos derivados de la democratización política, las exigencias de la globalización y a una estrategia de desarrollo de crecimiento con equidad. Este nuevo entorno involucraba grandes responsabilidades para el Estado: promotor de la estabilidad económica y la equidad, garante de reglas del juego estable y de los derechos ciudadanos, determinante de la fortaleza institucional y de la competitividad del país”. A continuación y sintetizando lo expuesto por Sepúlveda (2006) se señalará los ámbitos en los cuales fueron orientadas las reformas de la gestión estatal en Chile, durante los gobiernos de Patricio Aylwin, Eduardo Frei, Ricardo Lagos y actualmente

el de Michelle Bachelet, haciendo hincapié en los gobiernos de Frei y Lagos por concentrarse las mayores reformas en la gestión pública.

Durante el gobierno del presidente Patricio Aylwin Azócar (1990-1994) las reformas del Estado estuvieron puestas en establecer un proceso de reconstrucción de la institucionalidad democrática, en la recuperación de la capacidad operativa de los servicios públicos y en la creación de nuevos organismos destinados a llenar vacíos institucionales en materias de coordinación y de políticas sociales. En el gobierno del presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994-2000) la modernización de la gestión se orientó a impulsar el desarrollo económico del país y su inserción internacional, así como también, el generar bienestar social. En 1994 se crea el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, con la misión de impulsar y coordinar las acciones de los ministerios y servicios del Estado, diseñando y proponiendo políticas generales sobre la materia, así como también los instrumentos necesarios para su implantación, seguimiento y evaluación. Entre los años 1997 y 2000 se elaboró y llevó a cabo un Plan Estratégico sobre Modernización de la Gestión Pública. Las líneas de acción que se definieron dentro del plan fueron las siguientes: gestión estratégica, tecnologías de la información y comunicación, transparencia y probidad de la gestión pública, calidad de servicio y participación ciudadana, recursos humanos, institucionalidad del Estado, comunicaciones y extensión. En materia de recursos humanos en el año 1998 con la implementación de la ley N° 19.553² se inició el desarrollo de Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en los Servicios Públicos, lo que significó, que cada Servicio anualmente comprometiese objetivos de gestión, cuyo cumplimiento se asocia a un incentivo de carácter monetario, que consiste en el pago de un monto institucional por desempeño para todos los funcionarios de la dotación efectiva. La citada Ley establece que el cumplimiento de los objetivos de gestión comprometidos en un PMG anual dará derecho a los funcionarios de la institución respectiva, en el año siguiente, a un incremento de sus remuneraciones. Este incremento será de un 5% siempre que la institución en la que se desempeñe haya alcanzado un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos, de un 2.5% si dicho cumplimiento fuese igual o superior a 75% e inferior a 90%³ y de un 0% si dicho cumplimiento fuere inferior a 75%. Luego de transcurridos tres años de aplicación, sobre la base de los elementos señalados y de acuerdo a la experiencia adquirida, se incorporaron modificaciones en la formulación y aplicación de los PMG a partir del año 2001, con el objeto de contribuir al desarrollo de áreas estratégicas para la gestión pública. La elaboración del “programa marco” y demás procesos que

acompañan cada año el desarrollo de los PMG, ha considerado un conjunto de principios ordenadores y orientadores de este trabajo. Estos principios son: pertinente, simple y comprensible, exigente y comparable, participativo, flexible y verificable.

Son cinco las áreas de mejoramiento de la gestión, comunes para todas las instituciones del sector público: recursos humanos, calidad de atención de usuarios, planificación y control de gestión, administración financiera y enfoque de género. A partir del año 2005 los PMG cuentan con un Programa Marco Básico y uno Avanzado. El primero, comprende las 5 áreas y 11 sistemas, con 4, 6 o 7 etapas de desarrollo definidas para cada sistema. Para cada fase se han establecido requisitos y la evaluación se realiza con el apoyo de una red de expertos, conformada por instituciones del sector público con responsabilidad en cada uno de los sistemas. A diferencia del programa marco básico, el programa marco avanzado incluye nuevas etapas para los sistemas, transitando gradualmente hacia un modelo de acreditación externa según norma ISO 9001:2000.

Por otra parte en el gobierno del presidente Ricardo Lagos Escobar (2000-2006) el proceso de modernización de la gestión pública, se orientó al establecimiento de mecanismos de responsabilización, rendición de cuentas, y a la creación de un sistema de dirección de ministerios y servicios fundado en el desempeño. Estas iniciativas son plasmadas en el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado del año 2000⁴, los ámbitos de acción de este proyecto son: el rediseño institucional, la descentralización, la modernización de la gestión pública y gobierno electrónico. En el año 2003 se lleva a cabo una Agenda de Acuerdos Políticos y Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento incluyendo los siguientes aspectos:

4.2.2. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

a) Origen y conceptualización

La evaluación del desempeño surge en los Estados Unidos, en la década de 1920-1930 debido a que las empresas deciden introducir un procedimiento que les permitiera justificar una política retributiva que relacionara la responsabilidad del puesto de trabajo con las aportaciones de los empleados en el éxito de la empresa. Fue así como comenzó a ser aplicada como una herramienta para dirigir políticas y medidas coadyuvantes para elevar el rendimiento de los trabajadores que no alcanzaran los estándares (Cumplings y Schwab, 1985; Pontifes, 2002). En general se le considera como una técnica o proceso por medio del cual se valora o mide de forma sistemática

el rendimiento global y comportamiento laboral del trabajador en función de su cargo; con la finalidad de retroalimentar su desempeño (Harper & Lynch, 1992; Werther y Davis, 1995; Gibson, 1997; Baggini, 1999; Chiavenato 2004; Dessler y Varela, 2004; Mondy y Noe, 2005).

b) Evaluación de desempeño en los Servicios Públicos

El desempeño es un concepto relativamente nuevo en la administración pública y lo podemos interpretar como una noción estratégica en la que se asocian las metas logradas y los recursos organizativos utilizados para este fin, enmarcados en condiciones de exigencia particular que le impone el medio ambiente a la organización (Hernández 2002). Los autores Wholey y Newcomer (1989) se refieren al *government performance* que se puede traducir como el desempeño de las instituciones gubernamentales que están a cargo de la responsabilidad gerencial en términos de productividad, calidad, oportunidad y de la eficacia de los servicios y programas públicos; a su vez el desempeño de las instituciones gubernamentales involucra los aspectos organizacionales y su relación con el entorno. Según Dror Yehezkel (1996) los esfuerzos para mejorar la capacidad de gobernar deben concentrarse en tareas de responsabilidad que conformarán el futuro. Los gobiernos sobrecargados de problemas que requieren inmediata atención (urgentes) suelen descuidar las tareas de responsabilidad (importantes) porque son en extremo exigentes; estas tareas de responsabilidad implican la evaluación de situaciones y el desarrollo de objetivos realistas básicos para el diseño de políticas dirigidas al progreso social. Este enfoque relacionado con la responsabilidad exige alcanzar el objetivo y mejorar la competitividad, siempre en relación a los demás y al entorno mismo, de ahí la necesidad de vincular la evaluación del desempeño con atributos de calidad, siendo ésta última una herramienta de transformación de las instituciones públicas y de mejoramiento permanente para asegurar la viabilidad de la propia institución en el entorno dinámico.

En relación con el enfoque de responsabilidad mencionado anteriormente, Nassuno (2001) establece que la evaluación es un elemento de control social de los resultados. Los procesos de evaluación del desempeño deben cumplir un papel en el campo de la *accountability*, concebida como la obligación de rendir cuentas y asumir responsabilidades ante los ciudadanos impuesta aquellos que ejercen el poder de Estado. Por otra parte Pérez (2002) considera que la evaluación del desempeño de los servidores públicos debe corresponder a un proceso sistemático y periódico, a través del cual se establece una medida de los aportes y logros de los miembros de la organización, tanto desde el alcance de resultados como del comportamiento de acuerdo a una filosofía

basada en la misión, visión y conformación de objetivos estratégicos. La CEPAL (2003) señala que el concepto de desempeño en el ámbito gubernamental normalmente comprende tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente o de un proyecto específico. La evaluación del desempeño en la administración pública utiliza instrumentos tales como la información de monitoreo y seguimiento, la evaluación de proyectos y programas (tipo ex-ante de seguimiento físico-financiero o ex-post), de auditoría de desempeño y de auditoría financiera.

Finalmente la evaluación del desempeño en la administración pública tiene relación con la transparencia y rendición de cuentas. La búsqueda de la eficiencia no se puede desentender de la participación ciudadana. Para que la *accountability* sea operativa la ciudadanía, las redes sociales y las ONG deben disponer de información sobre el accionar público, particularmente en lo que se refiere a los niveles de cobertura y criterios de focalización de los programas públicos. A pesar de los evidentes efectos positivos que tiene la construcción y uso de indicadores, es necesario reconocer que dada la complejidad e intrincabilidad de los procesos existentes en el ámbito de la gestión pública, su elaboración y aplicación representa siempre un desafío, especialmente si se toma en consideración las formas de funcionamiento y propósitos organizacionales de la administración pública.

4.2.3. EL ENFOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LAS COMPETENCIAS

Antes de los años ochenta el enfoque que predominaba en la administración de las organizaciones era el “de personal”; Flippo (1980) señala al respecto que la dirección “de personal”, es también denominada mecanicista o de factor productivo debido a la actitud que asume la administración frente a los trabajadores y de la manera como se los clasifica, siendo considerados como un factor productivo. Debido a los cambios en la sociedad, en las organizaciones, en la estructura del mercado, en el uso de la tecnología e innovación, el enfoque de personal evoluciona hacia un enfoque “de recursos humanos”, en donde pasan a tener un papel preponderante como activo de las empresas los individuos que la componen, haciendo a las organizaciones más competitivas en un mundo globalizado (ver tabla 4).

Tabla 4

Enfoque de Personal versus Enfoque de Recursos Humanos

Dirección de Personal	Dirección de Recursos Humanos
El personal es visto como un costo	El personal es visto como recurso
Es un enfoque reactivo	Es un enfoque proactivo
Opera a nivel funcional	Opera a nivel estratégico
Es un enfoque de rasgo	Es un enfoque de competencias

Fuente: diseño propio, basado en (Pereda y Berrocal 1999).

Por su parte García (2000) sostiene que la dirección de personal se basa en características (rasgos subyacentes) que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado. En consecuencia, es difícil predecir rasgos específicos asociados a un puesto y definirlos objetivamente. A diferencia del enfoque de recursos humanos que estudian los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de los mismos; así, parece más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos. Por su parte, Manuel López (2002) señala que las direcciones de Personal se han situado tradicionalmente en un nivel funcional dentro del organigrama de la empresa, por lo que su función se limitaba a responder a las peticiones de las áreas consideradas “verdaderamente estratégicas” de la organización. Por el contrario, la dirección de recursos humanos se sitúa en un nivel estratégico dentro del organigrama empresarial, participando en la definición y elaboración de los objetivos y planes estratégicos de la organización. Finalmente, la gestión de Recursos Humanos, para conocer qué personas tendrán un rendimiento más eficaz, eficiente y seguro en sus puestos de trabajo, necesita definir el perfil de exigencias de éste en base a conductas observables y evaluables, que no es otra cosa que la incorporación de competencias en los puestos de trabajo.

4.2.4. LAS COMPETENCIAS

Las competencias son características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional; es decir, son un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta (Llorens, 2005; Pereda, 1997). En el Diccionario de Administración Pública de Chile (2002) se define com-

petencia, como la facultad que tiene cualquier empleado o directivo público para conocer de las materias que la ley ha colocado dentro de la esfera de sus atribuciones. A su vez McClelland (1984) estima que las competencias están relacionadas con las habilidades y destrezas que posee un individuo, quien puede desempeñar su trabajo de forma más eficiente que otros al utilizar diferentes formas y conductas para realizarlo. Éstas mismas características que son propias de la teoría conductista son también utilizadas por Kochanski (1998) para definir las competencias como las técnicas, habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría. Por su parte Sagi-Vela Grande (2004) entiende las competencias como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer), los que aplicados al desempeño de una determinada responsabilidad profesional aseguran su buen logro. Además coincide con otros autores al señalar que en las competencias se pueden distinguir aquellas que los individuos poseen, como son las percepciones, los valores, las preferencias, las conductas o conocimientos y aquellas que se adquieren y desarrollan. Los autores Mitrani y Suárez de Puga (1992) analizan las competencias desde el punto de vista de las características personales y las dividen en cinco grupos: motivos, rasgos de personalidad, actitudes y valores, conocimientos, y aptitudes y habilidades.

a) Clasificación de competencias

Existe una profusión de autores y estudiosos del ámbito organizacional que se refieren a esta temática, entre ellos podemos destacar a Resnik (2001) quien indica que las competencias deben reunir los tres elementos para que sea integral para el individuo: *i) Básicas*: son aquéllas de índole formativo que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva, y se adquieren gradualmente a lo largo de la vida; *ii) Genéricas*: son aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas, subáreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva, y definen un perfil concreto que proviene de programas educativos y de capacitación propias de las funciones del cargo; *iii) Específicas*: se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnico y que son necesarias para la ejecución de una función productiva, así como a un lenguaje específico, el uso de instrumentos y de herramientas determinadas.

Por su parte, Sagi-Vela Grande (2004) sostiene que las competencias se clasifican en: *i) Competencias técnicas*: son los conocimientos profesionales y aptitudes necesarias para llevar a cabo las aportaciones técnicas y

de gestión definidas para su profesión. Están relacionadas a un proceso y describen la aportación y el nivel de responsabilidad del profesional, por lo que se encuentran cercanas a las funciones. *ii) Competencias claves:* capacidades mentales, sociales y actitudes que ayudan al profesional a mejorar la calidad de sus aportaciones a los procesos de la empresa y en la relación con colaboradores, clientes y proveedores. También se les conoce con el nombre de competencias de conducta, porque están asociadas a habilidades y actitudes que determinan las conductas observables asociadas la ejecución de la competencia.

Otros autores como Boyatzis (1982) y Ansorena (1996) concuerdan con la clasificación de competencias dada por Sagi-Vela Grande, con la diferencia que las competencias claves son llamadas competencias directivas. Para Boyatzis (1982) las competencias son características subyacentes del individuo, como son los conocimientos, la inteligencia, las aptitudes, los rasgos de personalidad en una persona que está casualmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta. En lo que respecta a las competencias directivas hace una distinción entre las competencias umbral, que son las que todos los directivos deberían poseer a un nivel mínimo y las competencias superiores, que se le atribuye al diez por ciento de los mejores mandos. Ansorena (1996) define las competencias directivas: como aquéllos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Complementariamente Chinchilla y García (2001) clasifican las competencias directivas en: estratégicas, intratégicas, y de eficacia personal.

b) Enfoque de las competencias laborales

El enfoque de competencias laborales surge de los Sistemas de Normatización, de Formación o de Certificación de Calidad, para mejorar los resultados del negocio de la empresa, a través de la formación y capacitación en competencias del recurso humano de la organización. En el caso de Chile para apoyar, dinamizar y fortalecer la formación de competencias laborales se crea un Proyecto de Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, que es una iniciativa impulsada por Fundación Chile, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), y el Programa ChileCalifica, contando con el apoyo de la Corporación de Fomento (CORFO), Ministerio de Agricultura, Ministerio de Educación, Asociaciones Gremiales y Empresariales de diferentes sectores productivos, además de la colaboración de bancos internacionales (Banco Mundial, el Banco Interamericano del Desarrollo y el Fondo Monetario Internacional). Desde 1999, este programa busca instalar

el enfoque de competencias laborales en la gestión de los recursos humanos contribuyendo al desarrollo general del país a partir del mejoramiento de la competitividad de su capital humano, en los ámbitos de evaluación y certificación de trabajadores, en el mejoramiento de la oferta de formación y capacitación para el trabajo, en la modernización de los sistemas de intermediación laboral y en la gestión de recursos humanos en las empresas.

En el año 1998 se puso en marcha la Ley 19.553 de los programas de mejoramiento de la gestión aplicable a los programas marco básico y avanzado, y el sistema de Evaluación del Desempeño, quedó sujeto a una serie de requisitos técnicos entre los cuales se puede mencionar el de instaurar un Reglamento Especial de Calificaciones que debía ser aprobado por Decreto Supremo y visado por la Dirección Nacional del Servicio Civil, que es el Organismo Técnico Validador de este sistema. Por medio del Decreto Supremo N° 97 del año 2004 se aprobó el nuevo reglamento Especial de Calificaciones para el personal de la Subsecretaría del Trabajo, que contempla nuevos factores, subfactores, procedimientos y plazos. En el año 2005, a través, de un instructivo especial se les informa a todos los funcionarios de la Subsecretaría del Trabajo (incluyendo los funcionarios de las Secretarías Regionales Ministeriales del Trabajo y Previsión Social) en qué consistirá el proceso de calificación y evaluación. Actualmente, la Subsecretaría del Trabajo para cumplir con los requisitos técnicos para la certificación del Sistema de Evaluación del Desempeño, según la Norma de Calidad ISO 9001:2000, debe incorporar las competencias necesarias para los cargos hasta el cuarto nivel jerárquico.

5 DIAGNÓSTICO

Todos los antecedentes que se presentan a continuación, como parte de la descripción del estado actual en la que se encuentra la unidad de estudio, son producto del análisis y consolidación de la información obtenida de la aplicación de las respectivas técnicas de recolección de información. Fue así como se pudo entender que el proceso de evaluación del desempeño en la Subsecretaría del Trabajo se inicia con la elaboración por parte de la jefatura de un formulario de programación, que contiene factores de cumplimiento de programas de desempeño individual (cantidad y calidad en el cumplimiento de metas), factores de desarrollo de aptitudes individuales (aptitudes individuales y aptitudes técnicas) y factores de formalidad de la institución pública (cumplimiento de normas, permanencia en la ejecución de funciones, puntualidad),

sirviendo como base para la evaluación del desempeño de los funcionarios, para posteriormente conformar el escalafón del servicio. Si bien el sistema cumple con lo estipulado en la normativa, en la realidad se constató, por medio de la entrevista aplicada a la jefa de personal y a las encargadas de los programas de mejoramiento de la gestión de evaluación del desempeño y capacitación (además de la observación directa no participante y de la revisión de documentos de la Subsecretaría del Trabajo) que la mayoría de las jefaturas evalúan de forma subjetiva a los funcionarios, al indicar que las cantidades de trabajo requeridas se han cumplido, aunque en la realidad no sea cierto, para eludir la confrontación y evitar la responsabilidad. Esto se vio reflejado en la conformación del escalafón de los funcionarios que, por un lado, desde la entrada en vigencia de los programas de mejoramiento de la gestión, no ha tenido modificaciones en cuanto a los resultados de las calificaciones de los funcionarios evaluados en la lista n° 1 (es decir, de distinción, notas desde 6 hasta 7); por otro lado, estos resultados no han sido utilizados para los ascensos. A lo anterior, se agrega como falencia del sistema el poco conocimiento que tienen tanto el evaluador como el evaluado de la importancia de la evaluación como mecanismo de retroalimentación para un mejoramiento continuo del servicio, esto se traduce en que:

- Los funcionarios no dimensionan la repercusión de la evaluación de sus resultados con el logro de objetivos estratégicos del servicio;
- Existe poca claridad por parte de los evaluadores al momento de medir los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para un cargo determinado;
- Existe poca claridad por parte de los funcionarios, de los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desarrollar sus funciones;
- Tanto la evaluación como la detección de necesidades de capacitación se dificultan al no existir una descripción precisa del perfil del cargo;
- El mecanismo de retroalimentación entre evaluadores y evaluados es insuficiente;
- Poca comunicación y retroalimentación entre la encargada del programa de mejoramiento de la gestión de evaluación del desempeño con la encargada del programa de mejoramiento de la gestión de capacitación.

Por otra parte, la Subsecretaría del Trabajo, para certificar el sistema de evaluación del desempeño según la Norma de Calidad ISO 9001:2000, debe incorporar las competencias necesarias para los cargos hasta el cuarto nivel jerárquico y así dar cumplimiento a los requisitos técnicos del sistema. Al respecto cabe señalar que durante el desarrollo de la propuesta se consideró

necesario incorporar las competencias no sólo hasta el cuarto nivel jerárquico, sino abarcar la totalidad de los cargos existentes en la Subsecretaría del Trabajo para contribuir al mejoramiento del servicio.

En cuanto a las calificaciones en la Subsecretaría del Trabajo, comenzaremos indicando que el objetivo que se han propuesto es evaluar el desempeño y las actitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características, sirviendo de base para el ascenso, los estímulos y la eliminación del servicio⁵. La Subsecretaría del Trabajo utiliza como medio de apoyo para las calificaciones los siguientes instrumentos auxiliares⁶:

- *La hoja de vida*: es un documento en que se anota todas las actuaciones del funcionario(a), ya sea conductas (de mérito o de demérito) o desempeño. Debe ser original, debidamente foliada, actualizada por la oficina de personal y dejarse constancia de la precalificación.
- *Informe de desempeño cuatrimestral*: tienen por objeto conocer en forma periódica la evolución del trabajo desarrollado por el funcionario(a), permitiendo con esta información realizar adecuaciones a la programación de desempeño Individual. Este informe contiene las notas parciales de los tres factores: factor cumplimiento de programa de desempeño individual, factor de aptitudes individuales y factor formalidad de la institución pública. Los informes de desempeño serán tres en el año, además contarán con dos instrumentos que son el formulario de programación cuatrimestral y el formulario de evaluación cuatrimestral.
- *La hoja de observaciones*: es un instrumento auxiliar que sirve tanto al precalificador como al funcionario.

En la tabla 5 se explica la diferencia entre el criterio de calidad y el criterio de cantidad, en la ejecución de una función.

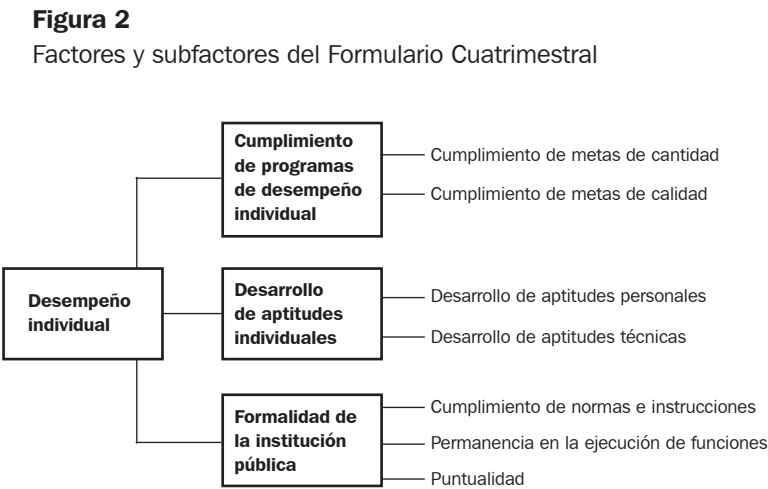
Tabla 5

Comparación entre calidad y cantidad

Tipo de indicador	Indicador de cantidad de trabajo	Indicador de calidad de trabajo
<i>Pregunta</i>	¿Cuánto hace la persona?	¿Cómo trabaja la persona?
<i>Mide</i>	Mayor o menor cantidad de trabajo.	Mayor o menor calidad del trabajo.
<i>Ejemplos</i>	Cantidad de documentos redactados, del total solicitado, en el plazo establecido.	Cantidad de documentos con observaciones asociadas a incongruencia legal, redacción y manipulación de antecedentes personales.

Fuente: elaboración propia, basado en el Decreto Supremo N° 97 del 2004.

En la figura 2 se describen los factores y subfactores que deben contemplar el Formulario Programación Cuatrimestral.



Fuente: elaboración propia, basado en el Decreto Supremo N° 97 del 2004.

La tabla 6 señala la ponderación para obtener la nota final de cada factor del informe del desempeño cuatrimestral.

Tabla 6
Ponderación del Informe Cuatrimestral

Factores	Porcentajes
Cumplimiento de programas de desempeño individual	0,50
Desarrollo de aptitudes individuales	0,15
Formalidad de la institución pública	0,35

Fuente: elaboración propia, basado en artículo 5° del Decreto Supremo N° 97 del 2004.

Las calificaciones se realizarán sobre la base de un Sistema asociado al desempeño del funcionario(a), cuyo rango va desde 1 al 7. Las notas asignadas a cada funcionario(a) deben ser fundadas por escrito, tal como lo demuestra la siguiente tabla:

Tabla 7
Las calificaciones

Nota	Concepto
7	<i>Óptimo</i> cumplimiento de metas y programas de desarrollo de aptitudes individuales y de formalidad de la institución
6	<i>Muy bueno</i> cumplimiento de metas y programas
5	<i>Buen</i> cumplimiento de metas y programas
4	<i>Regular</i> cumplimiento de metas y programas
3	<i>Malo</i> cumplimiento de metas y programas
2	<i>Muy malo</i> cumplimiento de metas y programas
1	<i>Nulo</i> cumplimiento de metas y programas

Fuente: elaboración propia, basado en el artículo 2º del Decreto Supremo N° 97 de 2004.

La oficina de personal es la responsable de enviar a cada precalificador todos los documentos de apoyo necesarios para llevar a efecto el informe cuatrimestral, así como el formulario de programación cuatrimestral. Estos dos instrumentos deben ser remitidos después de su elaboración, aprobación y firma por parte del pre-calificador y funcionario, dentro de los primeros diez días hábiles siguientes al término del cuatrimestre a la oficina de personal, ésta a su vez debe enviar un informe después de cada término de cuatrimestre a la Dirección Nacional de Servicio Civil. En la tabla 8 se detalla los plazos de los informes y su calendario de programación.

Tabla 8
Los informes

Calendario programación	Plazos
1ª Septiembre - Diciembre	Primeros cinco días hábiles del mes de septiembre.
2ª Enero - Abril	Primeros cinco días hábiles del mes de enero.
3ª Mayo - Agosto	Primeros cinco días hábiles del mes de mayo.

Fuente: elaboración propia, basado en Artículo 11º del Decreto Supremo N° 97 del 2004.

Todos los funcionarios(a) serán ubicados anualmente dependiendo del resultado de la calificación en las siguientes listas, tal como se señala en la tabla 9.

Tabla 9
Resultado de las calificaciones

Lista	Concepto	Nota
Nº 1	Distinción	6.00 a 7.00
Nº 2	Buena	4.60 a 5.99
Nº 3	Condicional	3.00 a 4.59
Nº 4	Eliminación	1.00 a 2.99

Fuente: elaboración propia, basado en el Estatuto Administrativo (2004).

De calificar un funcionario en lista 4 o dos periodos consecutivos en lista 3, deberá retirarse del Servicio dentro de los quince primeros días hábiles siguientes al termino del proceso calificadorio.

Según lo establecido en el artículo 51 de la Ley 18.834⁷ se elabora el escalafón como resultado de las calificaciones disponiendo a los funcionarios de cada grado de la respectiva planta en orden decreciente conforme al puntaje obtenido. En caso de producirse un empate, los funcionarios se ubicarán en el escalafón de acuerdo con su antigüedad: el funcionario que ascienda pasará a ocupar, en el nuevo grado, el último lugar, hasta que una calificación en ese nuevo grado, por un desempeño no inferior a seis meses, determine una ubicación distinta. La promoción se efectuará por concurso interno en las plantas de directivos de carrera, profesionales, fiscalizadores y técnicos y por ascenso en el respectivo escalafón en las plantas de administrativos y auxiliares, o en las equivalentes a las antes enumeradas⁸. El escalafón está constituido por los funcionarios calificados y estos son los de Planta y Contrata, dentro de los de Planta están la de Directivos de Carrera, Profesionales, Fiscalizadores y Técnicos y la Administrativos y Auxiliares.

6 PROPUESTA

6.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS TRANSVERSALES

En primer lugar se identificaron y definieron las competencias transversales para la Subsecretaría del Trabajo, que se desprenden de los objetivos estratégicos del Servicio y que fueron incorporadas en los cuestionarios aplicados a los funcionarios para determinar su nivel de importancia y desarrollo. Las competencias *transversales* o también llamadas *claves* son las que diferencian una organización de otra, haciéndolas productivas y competitivas. Para una mejor comprensión de cómo se identificaron las competencias transversales en base a los objetivos estratégicos de la Subsecretaría del Trabajo en la tabla 10 se presentan los objetivos estratégicos de la Subsecretaría del Trabajo.

Tabla 10

Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos

1. Proponer el diseño o rediseño de la normativa laboral –legislativa o administrativa– que contribuya a mejorar las relaciones de equidad y cooperación en el mundo laboral.
 2. Estudiar y difundir y hacer seguimiento de la realidad laboral y del mercado laboral, ampliando y mejorando el conocimiento de los distintos actores sociales para contribuir en decisiones de políticas públicas y a una discusión pública más informada.
 3. Implementar, dirigir y/o coordinar políticas activas de empleo, que faciliten la inserción laboral y mejoren la empleabilidad de los trabajadores.
 4. Apoyar y promover la creación de instancias de diálogo social, y con ello contribuir a mejorar las relaciones de equidad y cooperación en las relaciones laborales.
-

Fuente: elaboración propia, basado en Mansilla (2006).

La propuesta realizada para la Subsecretaría del trabajo, incluye la definición de once competencias claves que son: Trabajo en equipo, Planificación y organización del trabajo, Comunicación efectiva, Compromiso con la organización, Manejo de tecnologías de la información, Orientación a la eficiencia, Aprendizaje institucional, Visión organizacional, Atención al cliente (o usuario), Delegación, Flexibilidad. El detalle de estas competencias transversales con su correspondiente definición y los respectivos criterios de desempeño se presentan en tabla 11.

Tabla 11**Competencias transversales para la Subsecretaría del Trabajo**

Nombre de la competencia	Definición (es capaz de)	Criterios de desempeño
Trabajo en equipo	Desarrollar la disposición para cooperar con otros y apoyar activamente decisiones grupales, sacrificando intereses propios a favor del grupo.	<p>Diseñar y propiciar actividades para el cumplimiento de los desafíos institucionales.</p> <p>Realizar acciones para propiciar un ambiente adecuado de comunicación y confianza.</p> <p>Liderar estos grupos y guiarlos para conseguir los objetivos concordados.</p> <p>Ayudar a los compañeros que presentan falencias en su trabajo.</p> <p>Apoyar las decisiones grupales, aun cuando no las comparte.</p> <p>Subordinar sus propios objetivos a los del equipo de trabajo.</p> <p>Participar activamente en las reuniones de trabajo.</p> <p>Cooperar fácilmente con los demás.</p>
Planificación y organización del trabajo	<p>Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.</p> <p>Desarrollar capacidades para preparar adecuadamente el trabajo y asignar eficientemente tareas y recursos.</p>	<p>Planificar eficazmente, en forma objetiva el tiempo y los recursos.</p> <p>Establecer líneas de acción claras, enfocando planes de acción a objetivos.</p> <p>Efectuar Planificación estratégica en concordancia con las políticas institucionales.</p> <p>Diseñar con anterioridad los planes de acción.</p> <p>Diseñar, reestructurar y socializar procedimientos internos.</p> <p>Potenciar modelos de supervisión, que incluyan levantamiento de información diagnóstica</p> <p>Cumplir la misión, objetivos y metas establecidas para el período.</p>
Comunicación efectiva	Escuchar y de expresarse de manera clara y directa. Implica la disposición a ponerse en el lugar del otro, habilidad para transmitir ideas y estados de ánimo y para coordinar acciones.	<p>Claridad en la expresión de sus opiniones y puntos de vista.</p> <p>Escuchar con empatía a las personas con las que se relaciona.</p> <p>Poseer una actitud asertiva en su comunicación horizontal y vertical.</p> <p>Establecer comunicaciones fluidas y efectivas dentro del equipo y con otras áreas.</p> <p>Ser específico en sus peticiones y en las condiciones de satisfacción de las mismas.</p> <p>Mantener una política de puertas abiertas.</p> <p>Favorecer el desarrollo de la comunicación generando espacios de encuentro con personal dependiente.</p> <p>Sostener buenas y fluidas relaciones con el personal.</p> <p>Sostener buenas y fluidas relaciones con los compañeros de trabajo.</p> <p>Identificar los malentendidos en su comunicación y corregirlos oportunamente.</p>
Manejo de tecnologías de información	Operar las herramientas tecnológicas de información y comunicación requerida para el desempeño de sus funciones, facilitando el aprendizaje de éstas en los integrantes de su equipo.	<p>Ocupar procesador de textos.</p> <p>Ocupar Planillas electrónicas.</p> <p>Emplear presentaciones tipo power point.</p> <p>Establecer comunicación a través de correos electrónicos.</p> <p>Navegar por Internet.</p> <p>Promover el uso de TIC en los integrantes de su equipo.</p>
Orientación a la eficiencia	Lograr los resultados esperados haciendo un uso racional de los recursos disponibles materiales y no materiales, buscando minimizar los errores y desperdicios.	<p>Es cuidadoso con los materiales, herramientas, equipos e instalaciones utilizados.</p> <p>Realiza sus tareas dentro de los estándares de calidad establecidos.</p> <p>Realiza sus tareas dentro de los plazos asignados.</p> <p>Identifica oportunidades para mejorar la eficiencia de sus funciones y tareas.</p> <p>Posee una clara orientación a los resultados.</p>

Aprendizaje institucional	Entender el proceso de capacitación permanente de él mismo y de los funcionarios a su cargo, como una herramienta necesaria, para la actualización y perfeccionamiento en torno a desafíos y/o temáticas.	Establecer las necesidades de formación y capacitación de acuerdo a los desafíos Promover la capacitación de los funcionarios hacia mejor desempeño de sus funciones. Poseer conocimiento de las acciones y procesos emprendidos en esta materia. Retroalimentar a los funcionarios sobre el resultado de estas acciones
Visión organizacional	Hacer contribuciones al desarrollo de la estratégica de la organización	Anticipar situaciones y escenarios que puedan afectar su tarea. Anticipar situaciones que puedan afectar a la organización. Identificar amenazas o situaciones problemáticas con tiempo suficiente para reaccionar. Detectar tempranamente oportunidades que puedan ser aprovechadas en su tarea
Atención al detalle	Enfocarse en un estilo de trabajo cuidadoso, perseverante, fiable y perfeccionista.	Revisar las tareas para asegurarse de los buenos resultados Buscar la precisión en el trabajo. Realizar las tareas con minuciosidad Manejar eficazmente la información detallada
Delegación	Asignar tareas a un subalterno	Delegar tareas, procurando una adecuada distribución de las funciones Asignar tareas a la persona que tenga las competencias Encargar nuevas tareas a otros. Otorgar poderes de decisión a otros. Confiar en el equipo de trabajo. Entregar facultades para que los colaboradores puedan representarlo.
Flexibilidad	Adaptarse a situaciones nuevas o imprevistas, tolerando la incertidumbre y el cambio. Apertura para nuevas perspectivas y métodos	Modificar la conducta cuando ésta no es lo suficientemente efectiva. Adaptar la planificación a las necesidades de la institución. Aceptar ideas contrarias a las suyas. Aplicar nuevas prácticas o procedimientos, en caso de ser necesario

Fuente: elaboración propia, basado en Vergara y Meneses 2005; Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

6.2. RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS

En segundo lugar sobre la base a la entrevista y cuestionario aplicados a los funcionarios, se recopiló la información necesaria para la identificación de las competencias específicas, así como también para el diseño del perfil del cargo.

6.2.1. DISEÑO DEL PERFIL DEL CARGO

Para estructurar el perfil del cargo, se aplicó una entrevista cuyos resultados se expresan a continuación

a) Perfil del cargo de Subsecretario

En la siguiente tabla se definen la identificación, los objetivos, las funciones del cargo y las características del entorno, para el diseño del perfil del cargo de subsecretario

Tabla 12**Perfil del Subsecretario**

1. Identificación del cargo	Subsecretario del Trabajo
2. Objetivos del cargo	<p>2.1. Conducir y liderar el equipo de la Subsecretaría del Trabajo, orientando la gestión hacia la misión y la consecución de los objetivos estratégicos.</p> <p>2.2. Colaborar en la promoción de la normativa laboral que perfeccione la equidad y cooperación en las relaciones laborales.</p> <p>2.3. Velar por la correcta aplicación de leyes y otras normativas laborales y evolución del mercado del trabajo.</p> <p>2.4. Promover, dirigir, coordinar y/o ejecutar planes y programas sociales que generen empleo, mejoren la empleabilidad y condiciones de trabajo, y fortalezcan a las organizaciones sindicales y microempresariales.</p>
3. Funciones del cargo	<p>3.1. Evaluar las políticas gubernamentales en materia laboral.</p> <p>3.2. Desempeñar las comisiones y funciones especiales que las autoridades de gobierno le confieran.</p> <p>3.3. Ordenar la creación y presidir, en su caso, las comisiones o comités o mesas de trabajo, necesarios para la mejor atención de los asuntos laborales a su cargo, así como designar a los representantes de la Subsecretaría que deban integrarlos.</p> <p>3.4. Designar la participación de los representantes de la Subsecretaría del Trabajo, en las comisiones, consejos, congresos, organizaciones, etcétera.</p>
4. Características del entorno	<p>4.1. Equipo de trabajo: profesionales asesores en materias laborales, técnicas, administrativas y su Jefe de Gabinete.</p> <p>4.2. Superior Directo: Presidente(a) de la República.</p> <p>4.3. Clientes Internos: Jefaturas y funcionarios de la Subsecretaría del Trabajo.</p> <p>4.4. Clientes Externos: Presidencia, Ministerios y Servicios relacionados.</p>

Fuente: elaboración propia.

b) Perfil del cargo de Jefe de División de Administración y Finanzas

Tabla 13**Perfil del Jefe de División de Administración y Finanzas**

1. Identificación del cargo	Jefe de División de Administración y Finanzas
2. Objetivos del cargo	<p>2.1. Contribuir a fortalecer una cultura de uso racional de los recursos físicos, financieros y humanos en la Institución.</p> <p>2.2. Gestionar adecuadamente el sistema financiero-contable de la Institución.</p> <p>2.3. Proveer un sistema de abastecimiento y logística transparente, eficiente y eficaz que contribuya al desarrollo de las tareas institucionales.</p> <p>2.4. Generar políticas y estrategias en materias de recursos humanos, que sean coherentes con los objetivos estratégicos institucionales.</p> <p>2.5. Es el soporte informativo y de control para el cumplimiento de compromisos estratégicos de la Subsecretaría del Trabajo.</p>

(continúa en la página siguiente)

3. Funciones del cargo	3.1. Realizar la gestión administrativa y financiera del servicio que asegure que las distintas unidades de la Subsecretaría del Trabajo, cuenten con los recursos humanos, materiales y financieros para su funcionamiento eficiente. 3.2. Elaborar el presupuesto del servicio. 3.3. Coordinar, supervisar, y representar al sector trabajo ante el Ministerio de Hacienda y Congreso en la discusión presupuestaria. 3.4. Revisar la imputación presupuestaria de los ingresos y egresos. 3.5. Revisar los balances institucionales y de los servicios asociados. 3.6. Analizar los estados financieros institucionales y sectoriales.
4. Características del entorno	4.1. Equipo de trabajo: Jefe de Contabilidad y Presupuesto, profesionales encargados de las áreas de personal, adquisiciones, informática tesorería, remuneraciones entre otros. 4.2. Superior directo: Subsecretario del Trabajo. 4.3. Clientes internos: Gabinete Ministro, Gabinete Subsecretario y otras jefaturas. 4.4. Clientes externos: Ministerios, Servicios relacionados, Dirección de Presupuesto, Servicio Civil, Hacienda, Subsecretaría Regional.

Fuente: elaboración propia.

c) Perfil del cargo de Jefe División Jurídica

100

Tabla 14

Perfil del Jefe División Jurídica

1. Identificación del cargo	Jefe División Jurídica
2. Objetivos del cargo	2.1. Prestar apoyo jurídico y técnico en el proceso de toma de decisiones de la autoridad dentro del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. 2.2. Velar por que los actos de la administración se ajusten a derecho en este Servicio y demás organismos que la ley estipula.
3. Funciones del cargo	3.1. Control de la legalidad de los actos del servicio. 3.2. Control de la legalidad de los servicios vinculados. 3.3. Estudio de normas. 3.4. Confección de normas jurídicas. 3.5. Difusión de la normativa jurídica en todas las materias pertinentes. 3.6. Llevar a cabo los procedimientos disciplinarios del la Subsecretaría del Trabajo.
4. Características del entorno	4.1. Equipo de trabajo: staff de profesionales o expertos en materias jurídicas y apoyo administrativo. 4.2. Superior directo: Subsecretario del Trabajo. 4.3. Clientes internos: Jefaturas y responsables de áreas del Ministerio. 4.4. Clientes externos: Jefaturas de otros servicios, Congreso Nacional y Contraloría General de la República.

Fuente: elaboración propia.

d) Perfil del cargo de Jefe Gabinete Subsecretario

Tabla 15
Perfil del Jefe Gabinete Subsecretario

1. Identificación del cargo	Jefe Gabinete Subsecretario
2. Objetivos del cargo	2.1. Velar por la organización y ejecución de las actividades tendientes al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Subsecretaría. 2.2. Responder a las distintas necesidades del Subsecretario en la planificación coordinación y organización del trabajo de su Gabinete. 2.3. Lograr una eficaz coordinación entre las actividades de la Subsecretaría del Trabajo y el Ministerio Secretaría General de la Presidencia y Secretaría General de Gobierno. 2.4. Representar al Subsecretario del Trabajo en las distintas instancias que éste le encomiende.
3. Funciones del cargo	3.1. Participar en reuniones de coordinación, programación y evaluación de actividades con los Subsecretarios (Trabajo y Previsión Social) y el Ministro del Trabajo. 3.2. Atender, en representación del Subsecretario del Trabajo, reuniones de trabajo con organizaciones de trabajadores y empleadores. 3.3. Asignar los trabajos, asesorar, orientar, entrenar al personal a su cargo y evaluar por resultados y de acuerdo a las políticas y sistemas de evaluación vigente, a quienes corresponda. 3.4. Participar en reuniones con parlamentarios de la Comisión Trabajo de la Cámara de Diputados.
4. Características del entorno	4.1. Equipo de trabajo: profesionales multidisciplinarios: asesores en las distintas áreas técnicas, administrativas y de temas del mundo laboral. 4.2. Superior directo: Subsecretario del Trabajo. 4.3. Clientes internos: Ministro, Subsecretarios; del Trabajo y Previsión Social. 4.4. Clientes externos: Ministerios, Servicios relacionados, etcétera.

Fuente: elaboración propia.

e) *Perfil del cargo de Secretario Regional Ministerial del Trabajo y Previsión Social*

Tabla 16

Perfil del Secretario Regional Ministerial del Trabajo y Previsión Social

1. Identificación del cargo	Secretario Regional Ministerial del Trabajo y Previsión Social
2. Objetivos del cargo	<p>2.1. Analizar y detectar las necesidades en el ámbito laboral y previsional en la región, para dar respuesta a través de planes, programas y proyectos, en concordancia con las políticas públicas de nivel nacional.</p> <p>2.2. Propender a generar instancias de acercamiento entre empleadores y trabajadores de la región, para lograr conciliar los intereses entre ambas partes en las materias laborales y previsionales.</p> <p>2.3. Promover los derechos laborales y previsionales mediante el establecimiento de una adecuada política de difusión, además del fomento de leyes, planes, programas y políticas públicas propias del ámbito laboral y previsional.</p> <p>2.4. Mantener una comunicación eficaz y constante con el Gobierno Regional respecto del cumplimiento de planes y programas propios del sector.</p>
3. Funciones del cargo	<p>3.1. Gestionar y coordinar programas de empleo con la intendencia.</p> <p>3.2. Realizar estudios de la situación laboral en la región para la generación empleo.</p> <p>3.3. Estudiar conjuntamente con los organismos correspondientes, los planes de desarrollo sectoriales.</p> <p>3.4. Fomentar el diálogo social, desarrollando una instancia de desarrollo permanente para enfrentar los desafíos regionales y nacionales, mediante soluciones tripartitas.</p> <p>3.5. Fortalecer y fomentar una red de servicios sociales, dirigidos a grupos vulnerables (adulto mayor y discapacitados).</p> <p>3.6. Preparar el anteproyecto del presupuesto regional en la esfera de su competencia, en coordinación con el Ministerio.</p>
4. Características del entorno	<p>4.1. Equipo de trabajo: una secretaria para labores administrativas, un chofer-auxiliar y en algunos casos un profesional de apoyo.</p> <p>4.2. Superior directo: Ministro del Trabajo y Previsión Social.</p> <p>4.3. Clientes internos: Ministro del Trabajo, Subsecretario del Trabajo y Subsecretario de Previsión Social y Jefes de área.</p> <p>4.4. Clientes externos: intendente, gobernador, organizaciones regionales, trabajadores, empresarios y Sociedad civil de la región.</p>

Fuente: elaboración propia.

f) Perfil del cargo de Jefe de Contabilidad y Presupuesto

Tabla 17

Perfil del Jefe de Contabilidad y Presupuesto

1. Identificación del cargo	Jefe de Contabilidad y Presupuesto
2. Objetivos del cargo	<p>2.1. Administrar y coordinar las actividades financiero-contables de la Subsecretaría y programas contables que dependen de la Institución.</p> <p>2.2. Velar por el soporte informativo y de control para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del la Subsecretaría del Trabajo.</p> <p>2.3. Formular y consolidar proyectos de presupuesto de ingresos y egresos anuales.</p> <p>2.4. Generar informes del estado que guarda la situación contable y financiera de la Institución, con base en procedimientos institucionales, normatividad contable y fiscal vigente, para la toma de decisiones de las diferentes instancias internas y externas.</p>
3. Funciones del cargo	<p>3.1. Formar parte de la coordinación y confección del presupuesto de la Subsecretaría del Trabajo.</p> <p>3.2. Revisar y firmar estados de cuentas, balances y estados presupuestarios del Servicio.</p> <p>3.3. Firmar comprobantes contables de traspaso, ingresos, egresos, cheques, planillas de viáticos, remuneraciones, honorarios, horas extra y órdenes de compra.</p> <p>3.4. Confeccionar y solicitar modificaciones presupuestarias.</p> <p>3.5. Informar a la Dirección de Presupuestos desviaciones anuales del gasto del Servicio.</p> <p>3.6. Responder por el PMG financiero Contable.</p> <p>3.7. Coordinar con Chile Compras el porcentaje de montos susceptibles de ser informados a través del Portal.</p> <p>3.8. Visación presupuestaria de decretos internos de la Subsecretaría del Trabajo.</p>
4. Características del entorno	<p>4.1. Equipo de trabajo: encargados de áreas Adquisiciones, Tesorería, Contabilidad.</p> <p>4.2. Superior directo: Jefe División Administración y Finanzas.</p> <p>4.3. Clientes internos: gabinetes y demás dependencias de la Subsecretaría del Trabajo.</p> <p>4.4. Clientes externos: Ministerio de Hacienda, Contraloría y demás organismos relacionados.</p>

Fuente: elaboración propia.

g) Perfil del cargo de Jefe(a) de Personal

Tabla 18

Perfil del Jefe(a) de Personal

1. Identificación del cargo	Jefe(a) de Personal
2. Objetivos del cargo	<p>2.1. Velar por la correcta administración del recurso humano en la Subsecretaría del Trabajo, propendiendo a la profesionalización y tecnificación de la institución.</p> <p>2.2. Propender a la eficaz gestión, coordinación y ejecución de los Programas de Mejoramiento de la gestión, del Área de Recursos Humanos (Capacitación, Higiene y Seguridad y Evaluación del desempeño).</p> <p>2.3. Promover el desarrollo de un buen clima organizacional, que permita relaciones de mutuo beneficio entre las distintas partes de la relación laboral.</p> <p>2.4. Velar por el respeto de la normativa vigente e instrucciones vinculadas a las materias de reclutamiento de personal, selección, capacitación, evaluación del desempeño, entre otras.</p>
3. Funciones del cargo	<p>3.1. Planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de la Oficina de Personal. Proponer y ejecutar políticas generales de Recursos Humanos.</p> <p>3.2. Supervisar la actualización de la documentación y registros de personal.</p> <p>3.3. Autorizar la incorporación, promoción, retiro o re-destinación del personal, como también lo relativo a licencias médicas, permisos administrativos y feriado legal, asignaciones familiares y todo lo relacionado a materias de personal.</p> <p>3.4. Instruir a quien corresponda la elaboración de la documentación (decretos y resoluciones) relativas a contrataciones, comisiones, y todas las materias que correspondan.</p> <p>3.5. Formulación del Proyecto de Presupuesto "dotación de Personal" anual del Servicio.</p> <p>Asesorar a la Dirección en materias de gestión y administración de los Recursos Humanos que se presenten.</p> <p>3.6. Mantener la coordinación con las diferentes oficinas de la División de Administración y Finanzas, y con la Asociación de Funcionarios.</p> <p>3.7. Elaboración de informes de dotación para la Dirección de Presupuesto y otros que soliciten clientes de esta Oficina de Personal.</p>
4. Características del entorno	<p>4.1. Equipo de trabajo: encargados de áreas: Capacitación, Evaluación del Desempeño, Higiene y Seguridad, equipo administrativo.</p> <p>4.2. Superior directo: Jefe(a) de División Administración y Finanzas</p> <p>4.3. Clientes internos: Gabinetes y demás dependencias de la Subsecretaría del Trabajo.</p> <p>4.4. Clientes externos: Contraloría General de la República, Dirección Nacional de Servicio Civil, Superintendencia de Seguridad Social, Dirección de Presupuestos, y otros organismos relacionados.</p>

Fuente: elaboración propia.

h) Perfil del cargo de Encargado(a) de Adquisiciones, Bienes y Mantención

Tabla 19

Perfil del Encargado(a) de Adquisiciones, Bienes y Mantención

1. Identificación del cargo	Encargado(a) de Adquisiciones, Bienes y Mantención
2. Objetivos del cargo	<p>2.1. Asegurar que, los funcionarios de la Subsecretaría del Trabajo, cuenten con los recursos físicos necesarios para el desarrollo de sus funciones.</p> <p>2.2. Tender a una adecuada administración del tipo racional y eficiente de los recursos físicos de la Subsecretaría del Trabajo, en concordancia con las normas emanadas de la Dirección de Compras Públicas y la normativa vigente.</p>
3. Funciones del cargo	<p>3.1. Manejo del Portal de Chile Compras y elaboración de informe financiero final del sistema de Chile Compras.</p> <p>3.2. Control del Programa de activos fijos (inventarios).</p> <p>3.3. Llevar a cabo la administración de Bodega, manteniendo en stock físico de materiales.</p> <p>3.4. Preparación de requerimientos de materiales para el proyecto de presupuesto anual.</p> <p>3.5. Llevar el control de reparaciones y mantenimiento efectuado a los vehículos de la Subsecretaría del Trabajo.</p> <p>3.6. Controlar el buen funcionamiento de las instalaciones de las dependencias de la Subsecretaría del Trabajo de las máquinas y equipos.</p> <p>3.7. Trasladar muebles, automóviles y máquinas dadas de baja a la Dirección de Crédito Prendario para su enajenación.</p>
4. Características del entorno	<p>4.1. Equipo de trabajo: un bodeguero y tres operadores de sistema.</p> <p>4.2. Superior directo: Jefe de Contabilidad y Presupuesto</p> <p>4.3. Clientes internos: todas las unidades de la Subsecretaría del Trabajo.</p> <p>4.4. Clientes externos: Dirección de Compras públicas y proveedores.</p>

Fuente: elaboración propia.

i) Perfil del cargo de Encargado(a) de Tesorería

Tabla 20

Perfil del Encargado(a) de Tesorería

1. Identificación del cargo	Encargado(a) de Tesorería
2. Objetivos del cargo	<p>2.1. Llevar a cabo el control de los movimientos de las disponibilidades dentro de la Subsecretaría del Trabajo.</p> <p>2.2. Realizar las tareas administrativas necesarias, para que los funcionarios reciban el pago de sus remuneraciones en los plazos establecidos.</p> <p>2.3. Controlar que el pago de las remuneraciones se ajuste a las normas que existen para esos movimientos.</p>

(continúa en la página siguiente)

3. Funciones del cargo	3.1. Confección de cheques de pago a proveedores y viáticos. 3.2. Realizar y enviar pago de facturas a regiones, viáticos y cheques de sueldo. 3.3. Depositar en el banco transferencias a intendencias y reintegro de licencias médicas. 3.4. Efectuar el control de la caja chica y efectuar la compra de dólares. 3.5. Realizar las conciliaciones bancarias respectivas. 3.6. Efectuar el análisis de cuentas desde un punto de vista contable. 3.7. Elaborar la cuadratura y cierre mensual.
4. Características del entorno	4.1. Equipo de trabajo: dos profesionales expertos en materias contables. 4.2. Superior directo: Jefe de Contabilidad y Presupuesto. 4.3. Clientes internos: todos los funcionarios de la Subsecretaría del Trabajo. 4.4. Clientes externos: Ministerio de Hacienda y proveedores de la Subsecretaría del Trabajo.

Fuente: elaboración propia.

j) Perfil del cargo de Apoyo Técnico de la Oficina de Tesorería

Tabla 21

Perfil del Apoyo Técnico de la Oficina de Tesorería

106

1. Identificación del cargo	Apoyo Técnico de la Oficina de Tesorería
2. Objetivos del cargo	Colaborar en tareas administrativas relacionadas con la gestión financiera-contable.
3. Funciones del cargo	3.1. Elaboración de informe agregado de variaciones de la gestión financiera. 3.2. Mantención de letras de cambio, boletas de garantías y pagarés. 3.3. Análisis de Cuentas. 3.4. Ejecución de conciliaciones bancarias. 3.5. Efectuar egresos, ingresos, devengaciones y ajustes. 3.6. Envío de pago de facturas a regiones, viáticos, cheques de sueldos y cajas chicas.
4. Características del entorno	4.1. Equipo de trabajo: dos profesionales expertos en materias contables. 4.2. Superior directo: Jefe de Contabilidad y Presupuesto. 4.3. Clientes internos: todos los funcionarios de la Subsecretaría del Trabajo. 4.4. Clientes externos: Ministerio de Hacienda y proveedores de la Subsecretaría del Trabajo.

Fuente: elaboración propia.

k) Perfil del cargo de Encargado(a) de Capacitación

Tabla 22

Perfil del Encargado(a) de Capacitación

1. Identificación del cargo	Encargado(a) de Capacitación
2. Objetivos del cargo	<p>2.1. Asesorar a la Jefatura de Personal en el apoyo a la gestión institucional mediante la administración del proceso de capacitación, ejecutando eficiente y eficazmente las políticas, planes y programas del área.</p> <p>2.2. Velar por la correcta ejecución del Plan Anual de Capacitación y consiguiente aprobación del PMG.</p> <p>2.3. Propender a una eficaz detección de necesidades de capacitación de los funcionarios del Servicio.</p>
3. Funciones del cargo	<p>3.1. Identificación de necesidades de capacitación de los clientes de la Subsecretaría del Trabajo.</p> <p>3.2. Elaboración del Plan Anual de Capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas.</p> <p>3.3. Implementación de las acciones de capacitación.</p> <p>3.4. Asesoría técnica al Comité Bipartito de Capacitación.</p> <p>3.5. Analizar el entorno organizacional actual y visualizar futuros cambios institucionales que condicionen la gestión de capacitación.</p>
4. Características del entorno	<p>4.1. Equipo de trabajo: Comité Bipartito de Capacitación.</p> <p>4.2. Superior directo: Jefe(a) de Personal.</p> <p>4.3. Clientes internos: Jefes de División, de Departamento, Encargados de Área, Funcionarios de la Subsecretaría del Trabajo.</p> <p>4.4. Clientes externos: la Dirección Nacional de Servicio Civil.</p>

Fuente: elaboración propia.

l) Perfil del cargo de Profesional de Apoyo de la Oficina de Personal

Tabla 23

Perfil del Profesional de Apoyo de la Oficina de Personal

1. Identificación del cargo	Profesional de Apoyo de Oficina de Personal
2. Objetivos del cargo	<p>2.1. Asesorar a la Jefatura de Personal en materias de gestión de los Recursos Humanos.</p> <p>2.2. Velar por la correcta ejecución del Plan Anual de Evaluación del Desempeño y consiguiente aprobación del PMG.</p>
3. Funciones del cargo	<p>3.1. Asesorar en temáticas de Administración de Personas.</p> <p>3.2. Diseñar resoluciones, oficios y memorandum, respecto a Programas de Mejoramiento de la Gestión</p> <p>3.3. Registrar, calcular, controlar y diseñar resoluciones aprobatorias de Asignación de Antigüedad.</p> <p>3.4. Analizar documentación referida a la Administración de Personas, para elaborar nuevos procedimientos en Evaluación del Desempeño.</p> <p>3.5. Colaboración con la jefatura en la elaboración de informes de gestión requeridos por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda y Contraloría General de la República.</p>
4. Características del entorno	<p>4.1. Equipo de trabajo: encargados de áreas: Capacitación, Evaluación del Desempeño, Higiene y Seguridad, equipo administrativo.</p> <p>4.2. Superior directo: Jefe(a) de Personal.</p> <p>4.3. Clientes internos: jefes de División, de Departamento, encargados de Área, funcionarios de la Subsecretaría del Trabajo.</p> <p>4.4. Clientes externos: la Dirección Nacional de Servicio Civil.</p>

Fuente: elaboración propia.

6.2.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Sobre la base de los resultados de los cuestionarios se establecieron las siguientes competencias específicas para desarrollar el cargo. A continuación en la tabla N° 29 se describe el nombre del cargo del funcionario y sus respectivas competencias específicas

Tabla 29**Competencias específicas**

Nombre del cargo del funcionario	Competencias específicas
Subsecretario(a) del Trabajo	Conocimientos: sobre Legislación laboral. Capacidad: de liderazgo. Habilidad: para comunicarse de forma efectiva.
Secretario Regional Ministerial del Trabajo	Conocimientos y manejo de información sobre las necesidades de la región en el ámbito laboral y previsional. Capacidad: de liderazgo. Habilidad: para mantener la participación del sector Trabajo y Previsional a nivel regional.
Jefe Gabinete del Subsecretario del Trabajo	Conocimientos: jurídicos. Capacidad: para gestionar y coordinar asuntos laborales nacionales e internacionales. Habilidad: para los idiomas.
Jefe(a) de División de Administración y Finanzas	Conocimientos: administrativos y financieros. Capacidad: para el manejo y uso de información financiera. Habilidad: empatía.
Jefe(a) de División Jurídica	Conocimientos: jurídicos y laborales. Capacidad: para controlar la legalidad de los actos del Servicio. Habilidad: en el manejo de conflictos.
Jefe(a) de Personal	Conocimientos: de administración aplicado al personal. Capacidad: para la formulación del proyecto de presupuesto anual para la dotación del personal. Habilidad: para comunicarse de forma efectiva.
Jefe de Contabilidad y Presupuesto	Conocimientos: contables. Capacidad: para trabajar en equipo y así confeccionar el presupuesto del servicio. Habilidades: manejo del Sistema de Información para el control financiero, administrativo y de gestión humana (SICOF).
Jefe(a) de Informática	Conocimientos: en informática. Capacidad: para asignar el trabajo a su equipo. Habilidades: en el manejo de instrumentos tecnológicos.
Encargado de Tesorería	Conocimiento: de contabilidad. Capacidades: sobre el control de disponibilidades monetarias Habilidades: en el manejo Sistema de información para la gestión financiera del Estado (SIGFE).
Encargado(a) de Adquisiciones, Bienes y Mantención	Conocimientos: contables. Capacidades: control del programa de activos fijos. Habilidades: dominio del portal de Chile Compra.
Encargado(a) de Capacitación	Conocimientos: en administración. Capacidades: elaborar el programa de mejoramiento de la gestión en lo que se refiere a capacitación. Habilidades: dominio de SiSPUBLI.
Encargado(a) de Oficina de Partes	Conocimientos: básico de administración. Capacidades: manejo del sistema de documentación del Servicio. Habilidad: rapidez en el archivo y despacho de documentos.
Encargado de Remuneraciones	Conocimientos: de la Normativa legal vigente en materia de remuneraciones Capacidades: manejo del cálculo y pago de remuneraciones. Habilidad: en la elaboración de cálculos de pagos, viáticos, asignaciones.
Profesional de Apoyo en la Oficina de Personal	Conocimientos: en administración. Capacidades: elaborar el programa de mejoramiento de la gestión de evaluación del desempeño. Habilidades: empatía.

Fuente: elaboración propia.

6.2.3. VINCULACIÓN ENTRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y PERFILES

En el documento técnico del programa de mejoramiento de la gestión del año 2006 se señala que el objetivo del Sistema de Evaluación del Desempeño, como instrumento de gestión gubernamental, es reconocer el buen desempeño mediante un sistema de evaluación objetiva⁹, transparente e informada. Esto por sí solo no es suficiente debido a que además se busca mejorar la productividad y calidad en el servicio prestado por los funcionarios de la institución. Es por esta razón que para optar a la certificación bajo norma de calidad ISO 9001:2000 del Sistema de Evaluación del Desempeño, se debe cumplir con el requisito técnico de incorporar las competencias necesarias para el personal. Por otra parte, como resultado del diagnóstico se constató que el sistema de evaluación del desempeño adolecía de ser objetivo, transparente e informado, lo que provocaba un mal uso del recurso humano. Pero el diseño de los perfiles para los cargos basados en competencias, permitirá que la evaluación del desempeño que se lleve a cabo por la Subsecretaría del Trabajo, sea clara y objetiva con metas y/o conductas concretas, ya que, en la medida que estén claras las competencias requeridas para cada cargo o función, se podrá desplegar las acciones de “cierre de brechas” identificadas en los titulares de tales puestos de trabajo. Además, la medición de la calidad de los desempeños podrá sostenerse en bases más objetivas para alcanzar un mejor desempeño por parte del funcionario, posibilitando en el futuro la optimización del sistema al identificar las fortalezas y debilidades en el desempeño individual.

La evaluación del desempeño mediante los perfiles basados en competencias determinará en forma clara y objetiva la adecuación puesto-persona; es decir, entre lo que la Subsecretaría necesita que sus funcionarios realicen para cumplir los objetivos estratégicos de la institución y lo que sus funcionarios ofrecen para poder cubrir dichos objetivos. Así se podrá evaluar el desempeño, el potencial de los funcionarios, definir estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para una más correcta adecuación persona-puesto. La jefatura evaluará el nivel de habilidades que observe en el funcionario, a su vez, determinará si existen brechas asociadas. Los funcionarios que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los funcionarios que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido serán entrenados, participarán de programas de capacitación y desarrollo, además de otras acciones para incentivar la superación de los funcionarios, como el otorgamiento de bonos e incentivos al desempeño, ajuste de remuneraciones, identificación de candidatos para cargos de mayor responsabilidad, carrera y

traslados o movimientos de personal en general. Además, se fortalecerán las instancias de retroalimentación entre evaluadores y evaluados, como es el caso de la existencia de brechas en el desempeño del funcionario, lo que será debidamente notificado al funcionario dentro de los 5 días hábiles siguientes de realizada la evaluación. Posteriormente la jefatura le explicará al funcionario las áreas en las que deberá reforzar sus conocimientos o habilidades. Por otra parte el funcionario podrá realizar sugerencias en las áreas en las cuales considere necesario actividades de capacitación para su perfeccionamiento laboral, mejorando así la comunicación entre evaluadores y evaluados. Esto permitirá generar información relevante para ser utilizada en el proceso de toma de decisiones y así gestionar al personal sobre la base de la definición de perfiles de cargo por competencias, permitiendo alinear consistentemente los diferentes sistemas de recursos humanos dentro de la Subsecretaría del Trabajo. Finalmente, se determinó en conjunto con la encargada de el programa de mejoramiento de la gestión del sistema de capacitación, efectuar en una primera instancia acciones de capacitación para los siguientes cargos de Subsecretario del Trabajo, Secretario Regional Ministerial del Trabajo, Jefe de División Jurídica, Jefa de Personal, Jefe de Contabilidad y Presupuesto, Jefe de Informática, Encargado de Remuneraciones, Profesional de Apoyo en la Oficina de Personal, Secretaria Administrativa (Santiago y de regiones) y Auxiliar, como se muestra en la tabla 30.

Tabla 30
Capacitaciones requeridas

Nombre del cargo del funcionario	Capacitaciones
Subsecretario(a) del Trabajo	Diplomado en Negociación Colectiva
Secretario Regional Ministerial del Trabajo	Responsabilidad Administrativa
Jefe(a) de División Jurídica	Diplomado de Subcontratación, Nueva Justicia Laboral y otras Reformas.
Jefe(a) de Personal	Normas ISO 9001-2000
Jefe de Contabilidad y Presupuesto	Actualización de Contabilidad Gubernamental
Jefe(a) de Informática	Programación Avanzada
Encargado de Remuneraciones	Administración de Remuneraciones
Profesional de Apoyo en la Oficina de Personal	Diplomado en Género

Fuente: elaboración propia.

7 CONCLUSIONES

El estudio permitió comprender que la reforma o modernización del Estado, implica adecuar las estructuras del aparato público a las exigencias de un contexto nacional e internacional en constante transformación y dinamismo, como un aspecto indispensable para garantizar el desarrollo económico y social de un país, así como su adecuada inserción internacional. En relación con la evaluación del desempeño, se determinó por medio de la revisión de documentos que no sólo se aplica para el aumento o reducción de salarios y decidir despidos, sino que sirve primordialmente para el desarrollo de los funcionarios, el aprovechamiento adecuado del talento humano, el mejoramiento continuo de los resultados del servicio, así como también ayuda a la gestión de recursos humanos en aspectos como detección de necesidades de capacitación, validación de criterios de selección, planeación y desarrollo de la carrera profesional, promociones, ascenso, etcétera. Por otra parte, la aplicación del enfoque de competencias en las organizaciones permite alinear el capital intelectual con su estrategia institucional, contribuyendo en la detección de cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos que deberá poseer su capital humano para así lograr destacarse de entre las demás organizaciones. En el caso de la Subsecretaría del Trabajo la aplicación del enfoque de competencias consistió en identificar las competencias transversales para el servicio, las competencias específicas para los funcionarios y diseñar los perfiles de los cargos basados en competencias, lo cual beneficiará en la productividad de los funcionarios y en la prestación de servicios de calidad por parte de la Subsecretaría del Trabajo.

Como resultado del diagnóstico se constató que el servicio no contaba con la definición de las competencias transversales, tampoco la identificación de las competencias específicas y no se habían diseñado los perfiles de los cargos, siendo estos elementos importantes para cumplir con los requisitos técnicos de certificación de calidad bajo norma ISO 9001:2000. Es por ello que la propuesta que se presentó a la Subsecretaría del Trabajo tiene como finalidad, en primer lugar relacionar las prácticas de trabajo con la estrategia institucional; esto, como resultado de determinar las competencias transversales aplicables al servicio en general. En segundo lugar, incorporar a los estándares de evaluación del desempeño que tradicionalmente se aplicaban en la Subsecretaría del Trabajo; conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Para ello se establecieron las competencias específicas necesarias para desarrollar un puesto de trabajo determinado. En tercer lugar, con el diseño de los perfiles basados en competencias se podrá identificar las funciones de los diferentes cargos, así como también

difundir en qué consiste el trabajo de cada funcionario y que se espera de él dentro de la institución.

La propuesta de vincular la evaluación del desempeño con los perfiles basados en competencias, permitirá que las jefaturas de la Subsecretaría del Trabajo, puedan evaluar de forma objetiva la actuación de las personas en sus respectivos puestos, al conocer de antemano los conocimientos, habilidades y capacidades de los funcionarios, además gestionar de forma óptima la capacidad para producir de los funcionarios, al establecer qué es lo que produce el desempeño superior y potenciarlo. Por otra parte, los funcionarios tendrán claro que es lo que se espera de la ejecución de sus funciones para lograr los objetivos del servicio. También se podrá detectar con mayor precisión la necesidad de capacitar, otorgar bonos e incentivos al desempeño, ajuste de remuneraciones, identificación de candidatos para cargos de mayor responsabilidad, carrera y traslados o movimientos de personal en general. Finalmente se fortalecerán las instancias de retroalimentación entre evaluadores y evaluados, generando información relevante para utilizarlas en el proceso de toma de decisiones para el logro de los objetivos institucionales lo que será de gran utilidad para el servicio.

NOTAS

¹ Decreto con Fuerza de Ley N° 25, publicado en el Diario Oficial con fecha 29 de Octubre de 1959

² Ley N° 19.553 de febrero de 1998, Decreto N° 475 de mayo de 1998 y sus modificaciones, sobre los programas de mejoramiento de la gestión.

³ Ley N° 19.882 de 2003 modificó los porcentajes establecidos en la Ley N° 19.553 de 3% y 1.5%.

⁴ Disponible en Internet: <http://www.clad.org.ve/siare/innova/paginas/especificas/chile.html>

⁵ Artículo N° 32 de la Ley 18.834 del Estatuto Administrativo.

⁶ Artículo 1° del Decreto Supremo N° 97 del 2004.

⁷ Estatuto Administrativo

⁸ Artículo 53° de la Ley 18.834, Estatuto Administrativo.

⁹ Habría que aclarar que a pesar de lo expresado en el citado documento, nunca un proceso de evaluación de desempeño será objetivo, dado que la subjetividad en las calificaciones del personal, siempre estará presente.

BIBLIOGRAFÍA

Beck, Ulrich (1998): *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona. España, Paidós.

Boyatzis, Richard (1982): *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York. John Wiley and Sons. Disponible en: http://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=KmFR7BnLdCoC&oi=fnd&pg=PP19&dq=Boyatzis,+Richard+1982+The+Competent+Manager:+A+Model+for+Effective+Performance&ots=ws9NQrVkyE&sig=C3f51Z62nTGS_cu594kosayY3q8#v=onepage&q&f=false (Acceso en 12 de febrero de 2008).

CEPAL (2003): "El pacto fiscal. Fortalezas, debilidades, desafíos". *Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Naciones Unidas*. Disponible en internet <http://www.cepal.org> (Accesado en 03 de febrero de 2008).

Cummings y Schwab, Donald (1985): *Recursos Humanos, desempeño y evaluación*. México. Trillas.

Chiavenato, Idalberto (2000): *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Santa Fé de Bogotá Colombia. McGraw Hill.

Decreto Supremo N° 97 del 2004 sobre el Reglamento Especial de Calificaciones para el personal de la Subsecretaría del Trabajo.

Decreto con Fuerza de Ley N° 25, Diario Oficial N° 24.479, de 29 de octubre de 1959.

Decreto con Fuerza de Ley N° 1 de 1967, Publicado en el Diario Oficial N° 26.835 del 29 de septiembre de 1967.

Dessler, Gary y Varela, Ricardo (2004): *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. Segunda edición. México. Ed. Prentice Hall.

Gobierno de Chile (2002): *Diccionario de Administración Pública*. Santiago. Chile. Ed. Lom.

Dror, Yehezkel (1996): *La capacidad de gobernar*. Colombia. Cartagena de Indias: Club de Roma. círculo de lectores.

Flippo, Edwin (1980): *Principios de la Administración de personal*. México. McGraw-Hill.

García, Miguel (2000): "El enfoque de competencias en la gestión de Recursos Humanos". Disponible en internet : http://www.capitalemocional.com/articulos/gestion_por_competencias.htm (Acceso en 03 de febrero de 2008).

Gibson, Jennifer (1997): *Las organizaciones: comportamientos, estructura, procesos*. Colombia. McGraw-Hill.

González, Luis y Larraín, Ana (2006): “Formación universitaria basada en competencias: aspectos referenciales”, en Currículum Universitario Basado en Competencias. CINDA. Disponible en http://aula.virtual.ucv.cl/aula_virtual/cinda/cdlibros/35-Curr%C3%ADculo%20Universitario%20Basado%20en%20Competencias/Curr%C3%ADculo%20Universitario%20Basado%20en%20Competencias.pdf (Acceso en 22 de febrero de 2009)

Harper, San y Lynch, John (1992): “Diagnóstico del Subsistema de Evaluación del Desempeño. Manuales de Recursos Humanos”. *Gaceta de Negocios*. Madrid.

Hernández, Misael (2002): “Evaluación del Desempeño de las organizaciones públicas, a través, de la calidad”. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal. Disponible en internet: <http://www.clad.org> (Acceso en 03 de febrero de 2008).

Hernández, Roberto (2006): *Metodología de la investigación*. México. McGraw-Hill.

Ley N° 19.553 de febrero de 1998, Decreto N° 475 de mayo de 1998 y sus modificaciones, sobre los Programas de Mejoramiento de la Gestión.

López, Manuel (2002): *Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces SA.

Llorens, Ariadna; Nadal, Jordi y Llinas, Francisco (2005): *Análisis de las competencias profesionales y de las estructuras organizativas en el entorno de las tecnologías de la información y la comunicación*. Disponible en internet: <http://io.us.es/cio2005/items/ponencias/109.pdf> (Acceso en 22 de febrero de 2008).

Mansilla, Thamara (2006): *Guía de organización y funciones de la Subsecretaría del Trabajo*.

Marcel, Mario (2000): “Las opciones para la reforma del Estado en Chile”. Disponible en internet: <http://www.cepchile.cl> (Acceso en 03 de febrero de 2008).

McClelland, David (1984): “Testing for Competence rather than for Intelligence, in American Psychologist”. January 1973, p. 1-14. Disponible en internet: <http://www.oei.es/oeivirt/gil02.htm> (Acceso en 13 de febrero de 2008).

Mitrani, Alain; Suárez de Puga, Ignacio y Murray, Dalziel (coord.) (1992): *Las competencias clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. Deusto. Bilbao.

Nassuno, Marianne (2001): "Evaluación de resultados y evaluación del usuario-ciudadano: elementos para reflexión". Ponencia presentada en el VI Congreso del CLAD. Buenos Aires. Disponible en internet <http://www.clad.org> (Acceso en 03 de febrero de 2008).

Pereda, Santiago (1997): *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos*. Madrid. Cepade.

Pereda, Santiago y Berrocal, Francisca (1999): *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces SA.

Pérez, Hugo (2002): "La Evaluación del Desempeño de los servidores públicos. Congreso internacional del Clad sobre reforma del Estado y la Administración Pública". Portugal. Disponible en internet : <http://www.clad.org> (Acceso en 03 de febrero de 2008).

Pontifes, Arturo (2002): "La Evaluación del Desempeño y sus distintos enfoques en la gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones". Exposición preparada para la tercera reunión del Foro Nacional de Profesionalización y Servicio Público de Carrera. Santiago de Querétaro. México (Acceso en 03 de febrero de 2008).

Proyecto de Reforma y Modernización del Estado de Chile (2000): disponible en internet: <http://www.clad.org.ve/siare/innova/paginas/especificas/chile.html> (Acceso en 03 de febrero de 2008).

Resnik, Sara (1996): *Estudio para la identificación y diagnóstico inicial de los comportamientos laborales básicos y genéricos requeridos en la fuerza de trabajo mexicana*. En: Formación basada en competencia laboral, Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional - CINTERFOR-OIT, México.

Sagi-Vela, Luis (2004): *Gestión por competencias, el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. España. Esic.

Sepúlveda, María Alejandra (2006): "La experiencia de modernización del Estado en Chile". XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Ciudad de Guatemala, 7-10 Nov. Disponible en internet: <http://www.clad.org> (Accesado en 03 de febrero de 2008).

Vergara, M. y Meneses, M. (2005): *Competencias laborales*. Chile. Universidad de Santiago y Sintagma consultores.

Mondy, Wayne y Noe, Robert (2005): *Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. México. Ed. Prentice Hall.

Werther, William y Davis, Keith (1995): *Administración de personal y Recursos Humanos*. México. McGraw Hill.