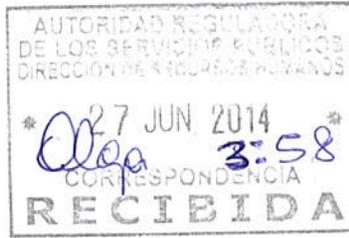


27 de junio 2014  
486-DRH-2014



Señor  
Rodolfo González Blanco

**Asunto:** Remisión informe de fin de gestión Norma Cruz Ruiz

Estimado señor:

Se remite el informe de fin de gestión, en atención al oficio N° 442-DRH-2014 del 24 de junio del 2014 y en cumplimiento de la directriz R-CO-61 del 24 de junio del 2005, en el cual se describe en términos generales los resultados relevantes alcanzados, el estado de las principales actividades o proyectos y los recursos humanos a mi cargo de setiembre del 2011 a la fecha.

Atentamente,

Norma Virginia Cruz Ruiz

Cédula 502000772



NVCR

Ileana Bonilla







**Informe fin de  
gestión Profesional  
jefe Recursos  
Humanos Norma V.  
Cruz Ruiz**

Norma Virginia Cruz Ruiz 27 de junio 2014

---

## Tabla de Contenidos

<b>Introducción .....</b>	<b>2</b>
<b>I. Resultados relevantes alcanzados .....</b>	<b>2</b>
<b>IV. Proyectos y actividades en ejecución.....</b>	<b>7</b>
<b>V. Recursos Actuales de la Dirección de Recursos Humanos.....</b>	<b>8</b>

## Introducción

El presente documento contiene un resumen de los resultados logrados durante mi gestión de setiembre 2011 a junio 2014, plazo durante el cual ocupara el puesto de Profesional Jefe de Recursos Humanos en la Aresep.

Al inicio de mi gestión éramos un departamento y se contaba con los siguientes puestos y funcionarios, según siguiente detalle:

Nombre	Puesto	Estado
Nieves Valverde	Profesional 3	Propiedad
Ileana Bonilla	Profesional 2	Propiedad
Angélica Arguedas	Profesional 3	Servicios Especiales
María Angélica Picado	Profesional 3	Servicios Especiales
Trinidad Barquero	Profesional 5	Interina
Alicia Gutiérrez	Profesional 3	Interina
Agnes Redondo	Profesional 3	Interina

A partir del 2013, mediante la modificación del RIOF se convirtió el Departamento de Recursos Humanos en Dirección, le fueron trasladadas funciones de registro y trámites de personal, razón por la cual fueron trasladados los funcionarios que hacían esa gestión en la DAF; a saber: Marieta Blanco (Profesional 2) y Carlos Salazar Padilla (Profesional 5). Esto robusteció a la esta dependencia con más recurso humano profesional.

A partir de la fecha de mi nombramiento se ha desarrollado la gestión que se detalla a continuación:

## I. Resultados relevantes alcanzados

### 1.1 Diagnóstico de la gestión de Recursos Humanos

En el 2011, se elaboró un diagnóstico de recursos humanos, con base en el cual se han elaborado los planes operativos de esta dependencia en el 2012, 2013 y 2014. (Ver anexo nº 1). Esto con el fin de desarrollar planes de acción para modernizar la gestión de recursos humanos.

### 1.2 Sistema salarial régimen global

Con base en la contratación directa N° 2011CD-000039, a partir del II semestre 2012 se elaboraron las cuatro escalas salariales vigentes, en las cuales se crean las categorías salariales y se asignan puntos a cada una de las clases de puestos para lograr una valoración adecuada.

Antes de esa fecha había una escala que se diseñó con base en la encuesta de salarios SEIS de PWC.

Se le dado mantenimiento a las escalas salariales hasta la fecha. Se estiman los costos periódicamente para cada ajuste. Hay un histórico elaborado del 2008 a la fecha, publicación datos en la página Web.

### **1.3 Actualizaciones del Manual Descriptivo de Clases y Cargos**

En febrero del 2012 se hicieron los principales ajustes al Manual Descriptivo de Clases y cargos, eliminando una serie de factores que ya no aplicaban a la Aresep, incluyendo una nueva clase como la Gestor Técnico especializado, Subauditor Interno, Director de Intendencia y varios cargos como Director de TI, actualización de Profesional jefe TI, creación del cargo Director Financiero, rediseño de la clases y cargos de Secretarias Ejecutivas, entre otros. Asimismo se actualizó la clasificación de varios puestos en la Aresep.

### **1.4 Salud Ocupacional**

Se diseñó e implementó el área de salud ocupacional en el 2013. Esto con el fin de disponer de un sistema que permita mejorar y controlar la salud de los funcionarios actuales y de los que ingresan para coadyuvar a una mejor calidad de vida y mejores niveles de rendimiento laboral.

### **1.5 Diseño e implementación del programa de inducción**

Se diseñó desde el 2012 un programa de inducción, con el objetivo de contar con un sistema para evaluar al nuevo funcionario mediante el empleo de variables cualitativas y cuantitativas, a fin de tomar decisiones sobre la contratación indefinida del nuevo personal. Lograr que el nuevo empleado se familiarice e integre rápidamente a la institución. Se ha realizado mejoras con base en evaluaciones realizadas. Se ha elaborado un disco compacto con la información que debe tener cada funcionario que ingresa.

### **1.6 Diseño nuevo Manual Descriptivo de Puestos**

El objetivo es disponer de un instrumento actualizado que facilite el análisis, el mantenimiento y el control de la estructura ocupacional de la institución y de insumo en los diversos procesos de la gestión del talento humano.

### **1.7 Implementación y mejora de nuevos procedimientos de reclutamiento y selección de personal**

Se implementó el procedimiento de reclutamiento y selección de personal de concurso ordinario, acuerdo N° 006-40-2010. En vista de la amplia duración de este proceso y por tanto, los problemas de oportunidad en la dotación de recurso humano, se propuso e implemento un nuevo procedimiento, aprobado mediante acuerdo de Junta Directiva 04-30-2013.

Lo anterior tiene como objetivo: Dotar a la institución de un sistema de reclutamiento y selección de personal que permita atraer y contratar oportunamente el talento humano más competente del mercado para las diferentes dependencias.

### **1.8 Inventario de recursos humanos**

Se diseñó el instrumento para realizar el inventario de recursos humanos institucional, se inició y no se ha logrado completar por falta de recurso humano disponible para este efecto.

Lo anterior permitiría, dotar a la institución de un programa para monitorear el grado de desarrollo del talento humano de la institución.

Se han creado una serie de instrumentos para documentar el proceso de reclutamiento y selección de personal, de tal manera que se estandarice la gestión y sean auditables.(Ver anexo N° 2)

### **1.9 Diseño e implementación del modelo de evaluación de desempeño**

Se realizó una evaluación del proceso de evaluación del desempeño mediante e cual se determinó que el sistema actual no es eficaz. Posteriormente se realizó una propuesta, sobre la cual no se recibió respuesta. En virtud de esto se propuso un proyecto de desarrollo para ser ejecutado en el 2014. Está en proceso de contratación en el 2014.

El objetivo de este proyecto es dotar a la institución de un modelo para monitorear y evaluar periódica y sistemáticamente el desempeño de los funcionarios, con el fin de reconocer los aportes de cada uno y establecer la estrategia para mejorar su nivel de desempeño.(Ver anexo N° 3 ).

### **1.10 Diseño del modelo de capacitación y desarrollo**

Contar con un sistema de capacitación alineado con la estrategia institucional, que coadyuve a desarrollar en forma eficiente y efectiva el talento humano y se cumpla con los objetivos y metas institucionales. **(Ver anexo N° 4).**

### **1.11 Evaluación periodo de prueba**

Diseño e implementación de instructivo para evaluación periodo de prueba. **(Ver anexo N° 5).**

### **1.12 Evaluación competencias gerenciales**

En el año 2012 se realizó una evaluación de competencias con el señor Enrique Umaña Montero, a varios funcionarios que ocupan puestos gerenciales o se encuentran en posiciones cercanas a hacerlo, con base en el cual se pretende en el 2014 realizar un programa de desarrollo gerencial.

### **1.13 Informe Auditoria**

Mediante oficio N° 476-DRH-2014 de 24 de junio 2014 se da seguimiento al Oficio N°405-AI-2014 de la Auditoría Interna.

### **1.14 Evaluación Control Interno**

Mediante oficio N° 472-DRH-2014/70717 de 19 de junio de 2014, se remitió a la Dirección General de Estrategia y Evaluación, la Remisión de “Formulario de Control Interno” y “Matriz de Seguimiento de Riesgos 2014-2015”.

### **1.15 Plan y política de vacaciones**

Se elaboró Informe N° 025-DRH-2014 sobre “El disfrute de días de vacaciones en la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y su Órgano Desconcentrado” y el 04 de junio del 2014, mediante el oficio N° 434-DRH-2014/69211 se remitió ajuste a la política de vacaciones para la Junta Directiva.

### **1.16 Guía de Servicios Recursos Humanos (GPS)**

Se ha la elaborado una guía de servicios principales de recursos humanos para que a las jefaturas se les faciliten las gestiones. El señor Osvaldo Salas elabora un sistema de fábula ceso por medio de la página para mantener esa guía accesible y actualizada. Coordina la actividad la funcionaria Angélica Arguedas.

#### **1.17 Selección de Personal puestos gerenciales**

A partir del 2012 se le empiezan a encargar procesos de reclutamiento y selección de personal gerenciales como el de Miembro del Consejo de la Sutel, Intendentas y Directores Generales.

#### **1.18 Reglamento de Teletrabajo**

Róger Chinchilla y Nieves Valverde han participado activamente en la comisión de teletrabajo conformada por el señor Regulador General, cuyo reglamento ya está listo para ser presentado en la Junta Directiva.

#### **1.19 Diagnóstico y plan de capacitación 2014**

La señora Yamileth Roldán preparó el diagnóstico de capacitación y plan de capacitación para el 2014, lo cual fue validado y mejorado con los aportes de la Comisión creada para este efecto y presentado en el Comité Gerencial.

#### **1.20 Instructivo traslados y permutas**

Se elaboró una propuesta de instructivo para el traslado y permutas de funcionarios en la Aresep, que diseñara la señora Nieves Valverde, le cual no ha sido aprobado a la fecha.

#### **1.21 Instructivos sobre Informe de fin de gestión y Declaraciones juradas**

Fueron elaborados por la señora Ileana Bonilla, los instructivos para lo correspondiente a las gestiones por realizar respecto a los Informes de fin de gestión y Declaraciones juradas ante la Contraloría General de la República.

#### **1.22 Evaluación POI I trimestre 2014**

Se realizó evaluación de avances del POI 2014, cuyos resultados fueron remitidos a la Dirección General de Estrategia y Evaluación.

## **II. Otras propuestas realizadas**

Se realizó una evaluación de la estructura ocupacional del grupo profesional, con base en la cual se decidió la necesidad de elaborar el nuevo manual descriptivo de puestos. Asimismo se elaboró una propuesta de organización con base en la cual se ha ido organizando el equipo de trabajo de recursos humanos. (Ver anexo N° 6).

### III. Proyectos pendientes por ejecutar

#### 3.1 Evaluación clima organizacional

Se hizo una propuesta de contratación mediante oficio N°375-DRH-2014 del 14 de mayo del 2014. El objetivo es crear la línea base de la percepción laboral y la definición de indicadores de seguimiento para establecer un plan institucional orientado a la creación o mantenimiento de las mejores condiciones laborales que promuevan la satisfacción y motivación de los funcionarios y, con ello, coadyuvar al desarrollo de un ambiente de trabajo orientando al alto desempeño y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### 3.2 Plan de desarrollo de carrera y plan de sucesión

El objetivo es contar con un plan de Desarrollo de carrera que permita identificar el personal con potencial para ocupar en el futuro puesto de nivel superior.

#### 3.3 Manual Políticas de recursos humanos

El objetivo es disponer de un conjunto de políticas de recursos humanos que orienten con efectividad la gestión y coadyuven al cumplimiento de los objetivos institucionales.

### IV. Proyectos y actividades en ejecución

Los otros proyectos en ejecución se detallan en el siguiente cuadro:

Actividad o Proyecto	Estatus	Responsable
Módulos de RRH Sistema Administrativo Financiero	Análisis de requerimientos con Proyectica.	Norma Cruz/Nieves Valverde y otros funcionarios de cada módulo
Elaboración términos de referencia para diseño del nuevo sistema de evaluación del desempeño	Términos aprobados por el señor Dennis Meléndez, en proceso de contratación.	Nieves Valverde
Diseño Manual Descriptivo de Puestos, procedimientos, sistema para modelo,	Productos recibido el 20 de junio 2014, revisados y devuelto a PWC el manual	Norma Cruz y Comisión Institucional conformada por Ricardo Matarrita, Guillermo

**Informe fin de gestión Profesional jefe Recursos Humanos Norma V. Cruz Ruiz**

Actividad o Proyecto	Estatus	Responsable
clasificar y puntuar clase de puesto, puntuación de puestos, clasificación de puestos.	Descriptivo de Puestos para su ajuste, el 26 de junio de 2014. Se revisan los otros productos restantes.	Monge, Guillermo matamoros, Ronny González, media la contratación 2012LA- 000011-ARESEP con la empresa PWC
Desarrollo de Competencias gerenciales con base en evaluación realizada en el 2012	En preparación	Patricia Ulloa
Encuesta salarial I semestre 2014	Por recibir semana 27 de junio.	Norma Cruz Ruiz
Concurso para contratación Auditor Interno, Director de Energía, CDR y Estrategia y Evaluación	Base de selección de personal de Auditor aprobadas y por publicar. Preparación de programación de los otros concursos.	Patricia Ulloa Corrales
Plan de Capacitación y desarrollo nuevo modelo de capacitación.		Yamileth Roldán Gómez
Propuesta para mejorar proceso de horas extras.	Informe elaborado y por revisión final	Carlos Salazar
Informe estudio puestos William Muñoz de DTI	Informe elaborado y por revisión final	Carlos Salazar
Plan migración datos SAF	En preparación	Norma Cruz/Nieves Valverde

**V. Recursos Actuales de la Dirección de Recursos Humanos**

Área de actividad	Funcionario	Puesto	Estado nombramiento
Reclutamiento y selección de personal	Patricia Ulloa (coordinadora)	Profesional 3	Propiedad
	Lauren Gómez	Profesional 3	Interina
	Alicia Gutiérrez	Profesional 3	Interina

Área de actividad	Funcionario	Puesto	Estado nombramiento
	Angélica Arguedas	Profesional 3	Propiedad
	Marieta Blanco (parcialmente) También en SAF el resto de la jornada laboral	Profesional 2	Propiedad
Coordinación General SAF Presupuesto Emisión de dictámenes Respuestas Auditoría Interna	Nieves Valverde	Profesional 5	Propiedad
Salarios	Norma Cruz	Profesional 5	Periodo prueba
Análisis de puestos	Norma Cruz, Carlos Salazar Marieta Blanco		
Coordinación Registro y Control	Carlos Salazar	Profesional 5	Propiedad
Acciones de personal y otros trámites Apoyo secretarial	Olga Ávila	Gestor Apoyo 3	Servicios Especiales
Salud Ocupacional	Róger Chinchilla	Profesional 1	
Capacitación	Yamileth Roldán	Profesional 3	Periodo prueba
Evaluación desempeño y Trámites especiales, actualización Relación de Puestos	Ileana Bonilla Trámites de Capacitación	Profesional 3	Propiedad

Se ha logrado fortalecer capacidades y conocimientos del equipo de la DRH, por medio de capacitación en temas actualizados de Recursos Humanos, mediante procesos intensivos, en el CICAP de la UCR; tales son los casos de Patricia Ulloa, Yamileth Roldán y Nieves Valverde en el tema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias y Coaching en el caso de Patricia Ulloa y Norma Cruz. Asimismo en temas como Administración de Proyectos a Norma Cruz.

Asimismo a Ileana Bonilla en temas con redacción y Excel.

Se requiere fortalecer aún más al equipo en temas de Redacción y elaboración de informes, Estadística descriptiva (medidas de posición, diseño de cuadros y gráficos), Excel básico, intermedio y avanzado y en el desarrollo de competencias como orientación al aprendizaje, análisis, planificación.

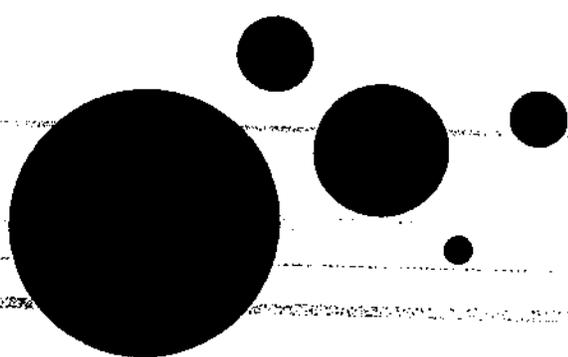
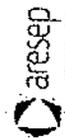
Se requiere adicionalmente, que la administración superior establezca el rumbo que quiere de la gestión de recursos humanos, la filosofía, las prioridades, lo cual se pretende determinar mediante un taller que se organiza con la DGE a corto plazo. Posterior a esa actividad se debe definir políticas de recursos humanos, no solo en el campo de salarios sino en los demás procesos que conforman la gestión de recursos humanos.



## **ANEXO N° 1**



# PLAN DE ACCIÓN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA ARESEP





# DIAGNÓSTICO GENERAL

## Gestión actual

- o La Gestión actual de Recursos Humanos se caracteriza por tener una orientación típica de administración de personal, con un enfoque eminentemente tramitador, una filosofía tradicional, que no alinea los procesos con la estrategia institucional.





# OPORTUNIDADES DE MEJORA POR PROCESO (1)

## Estructural funcional

## Sobre los procesos

- El Departamento de Recursos Humanos carece de carácter como asesor.
  - Funciones eminentemente tramitadoras.
  - Instrumentos de los diferentes procesos con oportunidades de mejora.
  - Ausencia de investigación y de indicadores
  - La visión de la Gestión del Talento Humano está ausente y debe definirse.
  - Inexistencia de políticas escritas, validadas y actualizadas de Gestión de Recursos Humanos.
  - Ausencia de un inventario de Gestión de RRHH con información que coadyuve a la toma de decisiones.
  - Inexistencia de sistemas de información en general.
- Dotación de Talento Humano:**
- Hay una ausencia de planificación de Recursos Humanos.
  - Falta un modelo articulado de reclutamiento y selección de personal. El procedimiento ordinario es un proceso con una gran cantidad de actividades por realizar, que impide dotar oportunamente del personal requerido por las dependencias.
  - Los indicadores de éxito del reclutamiento y selección de recursos humanos, están ausentes .
  - Ausencia de formularios estandarizados para aplicar en cada fase del reclutamiento y selección de personal.
  - Proceso de inducción debe ser sistemático, aplicado a todo el personal y contar con un manual actualizado y ser evaluado.
  - Evaluación del período de prueba no responde al objetivo del proceso, ni se cuenta con instrumentos debidamente validados.



# OPORTUNIDADES DE MEJORA POR PROCESO (2)

Análisis y descripción de puestos	Compensación
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Manual de puestos desarticulado, existen inconsistencias técnicas.</li><li>○ Ausencia de un mapa de clases y puestos según estructura ocupacional.</li><li>○ Falta equilibrio en la estructura ocupacional.</li><li>○ Inexistencia de factores claros para clasificar.</li><li>○ Hay un vacío en cuanto a los límites entre las clases para diferenciar los niveles.</li><li>○ Diseño de cargos bajo el esquema de un modelo tradicional.</li><li>○ El enfoque está más orientado a la clasificación de personas que a los puestos, se debe la estructura y las necesidades de los procesos institucionales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Política de remuneración fija no procura la equidad interna</li><li>○ La política de remuneración fija actual podría traer como consecuencia a corto plazo pérdida de la equidad salarial interna.</li><li>○ Ausencia de políticas de compensación: variable. Falta de esquemas de remuneración variable.</li><li>○ Se debe trabajar con metas e indicadores para promover la medición y la compensación de los funcionarios en función de su desempeño, sin embargo, actualmente no se realiza.</li><li>○ Existen beneficios y no incentivos. Los primeros se otorgan. Hay ausencia de evaluación de su efectividad.</li></ul>



# DIAGNÓSTICO GENERAL (3)

## Desempeño

- Carencia de un modelo de evaluación del desempeño que se alinee con la estrategia, que sea evaluado y que genere indicadores de medición.

## Desarrollo organizacional

- Ausencia de aplicación del desarrollo organizacional (medición sistemática del clima laboral, preparación para el cambio, medición de satisfacción del personal). Faltan indicadores de clima, de motivación y de satisfacción laboral.
- Ausencia de programas de desarrollo del talento humano.
- Inexistencia de una asesoría sistemática a la administración superior para promover o manejar los cambios de forma planeada.

## Desarrollo de Carrera

- Inexistencia de un programa de desarrollo de carrera considerando la estrategia institucional.
- Carencia de indicadores.



## DIAGNÓSTICO GENERAL (4)

### Sobre capacitación

- Hay una ausencia de un modelo integral de capacitación y desarrollo.
  - La planificación de la capacitación y formación del personal no se aplica a partir de análisis de los puestos, la organización y desempeño de los funcionarios.
  - No existen objetivos de capacitación y formación vinculados con las estrategias institucionales.
- Existe una omisión en cuanto a la evaluación del impacto de la capacitación.
  - Reglamento desactualizado y artículos ambiguos.
  - Carencia de indicadores



**Beneficios de un nuevo modelo de Gestión  
de Recursos Humanos (1)**

***Ayudar a la organización a alcanzar objetivos***

***Proporcionar eficiencia, eficacia y  
posicionamiento***

***Funcionarios competentes y motivados***

***Autorealización y satisfacción del funcionario***

***Administrar el cambio adecuadamente***

***Establecer políticas éticas y comportamiento  
sustentable responsable***



**Beneficios de un nuevo modelo de Gestión  
de Recursos Humanos (2)**

***Aumentar la satisfacción y confianza de las personas  
que integran la organización***

***Aumentar la responsabilidad, autoridad y  
compromiso en la satisfacción del cliente***

***Aumentar la creatividad y disminuir la  
resistencia al cambio***

***Que los integrantes de Sutel compartan el  
liderazgo***



**Beneficios del modelo de Gestión de Recursos Humanos (3)**

***Mejorar la confianza en la comunicación, así como las relaciones internas y externas***

***Incrementar el entusiasmo y promover una actitud positiva***

***Tener procesos más eficientes para la toma de decisiones***

***Contar con una organización más eficiente y eficaz, como resultado de tener usuarios más satisfechos y funcionarios más motivados, comprometidos y, por ende, de alto desempeño y más productivos.***



## PERSPECTIVA GENERAL DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ARESEP

### “Visión “

o Desarrollar una gestión del talento humano de categoría mundial, modelo en la gestión pública, que alinea sus procesos con la estrategia institucional, partiendo de que su personal es el principal componente”.

### “Objetivo estratégico“

o Contar con el mejor talento humano del mercado y contribuir al fortalecimiento de su calidad de vida y desarrollo para lograr los máximos niveles de eficiencia.





# OBJETIVOS GENERALES

- Los objetivos generales de la dependencia encargada de dirigir el sistema de RRHH serán los siguientes:
- Diseñar la estructura de puestos que le permita a la institución cumplir con sus objetivos eficaz y eficientemente.
- Proveer a la institución del recurso humano mejor calificado para implementar sus planes y lograr los objetivos establecidos.
- Contar con programas para motivar al personal y lograr su compromiso con la gestión institucional.
- Desarrollar programas que permitan mantener en la institución el recurso humano mejor calificado.
- Diseñar programas que permitan la formación y el desarrollo de habilidades y destrezas que contribuyan a mejorar el rendimiento o resultados de los funcionarios.
- Contar con sistemas que permitan apreciar el rendimiento de los trabajadores e implementar el desarrollo de estrategias para desarrollar la carrera profesional.
- Desarrollar sistemas de información que le permita a la institución la toma de decisiones en materia de RRHH
- Asegurar que todos los procesos RRHH estén debidamente alineados con la estrategia de la institución.

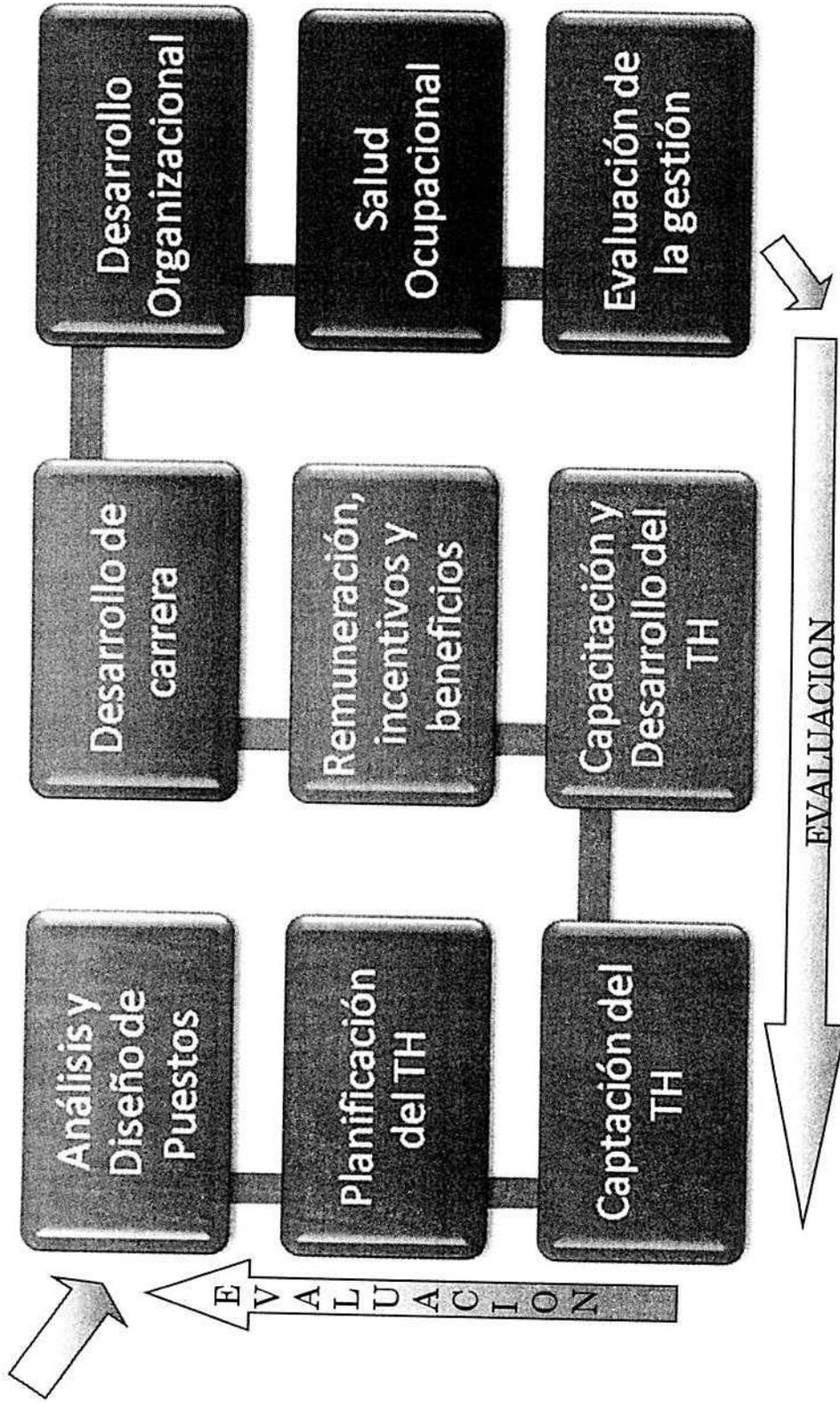


o **Acción 1: Desarrollar un modelo de gestión del talento humano**

**Objetivo:** Disponer de un sistema moderno que permita atraer, mantener, desarrollar y evaluar la gestión del talento humano garantizando que esté alineado con la estrategia de la Institución.  
(*Está por definir*)

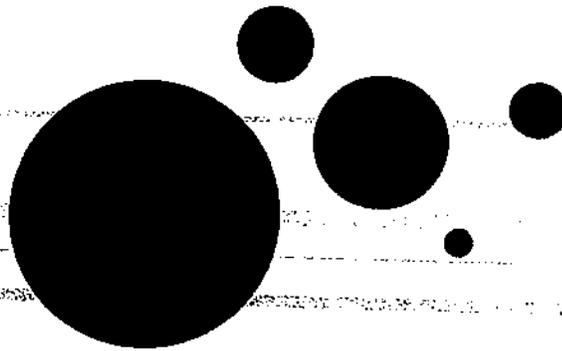
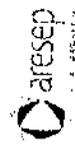


# Procesos del sistema





# PROYECTOS GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 2011





- **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

Objetivo: Lograr que el nuevo empleado se familiarice e integre rápidamente a la institución.

- **REDISEÑAR EL MANUAL DE CLASES Y CARGOS**

Objetivo: Disponer de un instrumento actualizado que facilite el análisis, el mantenimiento y el control de la estructura ocupacional de la institución y de insumo en los diversos procesos de la gestión del talento humano.

- **MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL**

Objetivo: Dotar a la institución de un sistema de reclutamiento y selección de personal que permita atraer y contratar oportunamente el talento humano más competente del mercado para las diferentes dependencias.



# ◦ CENTRO DE DESARROLLO DEL PERSONAL

## Objetivos

- Fomentar el auto desarrollo de los funcionarios a partir del autoconocimiento y el empleo de diferentes métodos de capacitación.
- Fomentar un ambiente de aprendizaje en la institución, una cultura fuerte e integrada que permita responder efectivamente a las demandas del entorno.
- Promover el desarrollo de las habilidades gerenciales.





## ◦ INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo: Dotar a la institución de un programa para monitorear el grado de desarrollo del talento humano de la institución.

## ◦ DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PERIODO DE PRUEBA

Objetivo: Contar con un sistema para evaluar al nuevo funcionario mediante el empleo de variables cualitativas y cuantitativas, a fin de tomar decisiones sobre la contratación indefinida del nuevo personal.



## ○ DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Objetivo: Dotar a la institución de un modelo para monitorear y evaluar periódica y sistemáticamente el desempeño de los funcionarios, con el fin de reconocer los aportes de cada uno y establecer la estrategia para mejorar su nivel de desempeño.

## ○ DISEÑO DEL MODELO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Objetivo: Contar con un sistema de capacitación alineado con la estrategia institucional, que coadyuve a desarrollar en forma eficiente y efectiva el talento humano y se cumpla con los objetivos y metas institucionales.

## ○ SISTEMA DE INDICADORES

Objetivo: Contar con indicadores en los diferentes procesos que permitan evaluar el grado de desarrollo del talento humano y tomar las decisiones respectivas.



◦ **EVALUACION CLIMA ORGANIZACIONAL**

Objetivo: Evaluar el clima organizacional, con el fin de determinar las oportunidades de mejora e implementar las acciones correctivas.

◦ **PROGRAMA DE SALUD DE LOS FUNCIONARIOS**

Objetivo: disponer de un sistema que permita mejorar y controlar la salud de los funcionarios actuales y de los que ingresan para coadyuvar a una mejor calidad de vida y mejores niveles de rendimiento laboral.

◦ **PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA Y PLAN DE SUCESIÓN**

Objetivo: Contar con un plan de Desarrollo de carrera que permita identificar el personal con potencial para ocupar en el futuro puestos de nivel superior.

◦ **POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS**

Objetivo: Disponer de un conjunto de políticas de recursos humanos que orienten con efectividad la gestión y coadyuven al cumplimiento de los objetivos institucionales.



# PROYECTOS PENDIENTES 2013

- Programa Desarrollo Gerencial
- Sistema Remuneración variable
- Implementación sistema de indicadores de RRHH
- Salarios (política salarial, jornada, tipo mercado, tamaño de empresas, ajustes semestrales, tipo de ajustes: lineal, exponencial, polinomial, tipo de escala)
- Sistema de información
- Sistema de evaluación de la gestión
- Salud Ocupacional
- Desarrollo Organizacional
- Definición y evaluación de competencias: institucionales y genéricas (Catálogo de competencias y conductas asociadas).



## PROYECTOS Y ACTIVIDADES 2014

- Evaluación de Clima organizacional
- Evaluación desempeño
- Encuesta salarios para ajuste I semestre 2014
- Procedimiento y reglamento de capacitación
- Inventario de RRH)
- Cuadro de posibles pensiones
- Conclusión estudio manual de puestos
- SAF
- Digitalización de expedientes
- Procedimiento de Horas Extras
- Pruebas técnicas (contrato y coordinación con especialistas
- Procedimiento para pruebas técnicas
- Salud Ocupacional





# **PROPUESTA MODELO PARA DISEÑAR LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL FLEXIBLE, DINAMICA Y EQUILIBRADA PARA LA ARESEP**

Contiene una propuesta para diseñar la estructura ocupacional de Aresep  
**Elaborado por Norma Cruz Ruiz**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>II. OBJETIVOS Y METODOLOGIA</b>	<b>4</b>
2.1 Objetivos generales	4
2.2 Filosofía del Modelo	4
2.3 Características de la estructura ocupacional	8
2.4 Metodología	12
I Parte: Análisis y diseño del Manual Descriptivo de Clases y Cargos	14
Etapa N° 1: Recopilación de información general	14
Etapa N° 2: Análisis de la estructura organizacional y procesos institucionales	18
Etapa N° 3: Aplicación de los formularios de análisis de puestos	20
Etapa N° 4: Análisis y diseño de puestos	21
II Parte: Clasificación de los Puestos	29
Etapa N° 1	30
Etapa N° 2:	30
III Parte: Mantenimiento de la estructura ocupacional	33
<b>TERMINOLOGIA</b>	<b>34</b>

## I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones públicas como Aresep que tiene en sus manos la regulación de los servicios públicos en términos de tarifas y calidad se requiere de una estructura ocupacional flexible, dinámica que esté alineada con la estrategia institucional.

En las nuevas organizaciones se elimina el concepto de puesto limitado a una lista de tareas invariables y a descripciones de clases conformadas por rígidas presentaciones del qué hacer y el cómo hacer, en las que se definen las competencias técnicas y genéricas requeridas para lograr mejores niveles de desempeño.

En razón de lo anterior, es necesario crear un sistema ocupacional que aplique una metodología más moderna para analizar y diseñar puestos que efectivamente respondan a las necesidades institucionales, pero especialmente a la de los clientes, en un mercado del que depende en gran medida el desarrollo nacional como lo son las telecomunicaciones.

La metodología para diseñar el sistema debe estar orientado a diseñar puestos en los que se identifiquen actividades claves o resultados, evidencias de desempeño, clarificar los diferentes niveles de complejidad mediante el uso de factores definidos y graduados, de tal manera que se facilite el análisis y sean útiles en los diversos procesos de la gestión del talento humano. Además se debe garantizar un equilibrio en el diseño de la estructura ocupacional para dotar a las dependencias de los recursos necesarios que le permitan cumplir sus objetivos y metas.

Además el análisis, diseño y clasificación de puestos debe sustentarse en una metodología que aplique un método y diversas técnicas a fin de identificar con claridad qué se hace, cómo se hace, para qué se hace y cuál es el valor agregado, producto o resultado de cada puesto en el proceso o la institución.

El presente trabajo tiene como finalidad cumplir con la política institucional de diseñar y mantener una estructura ocupacional dinámica, flexible y equilibrada según las responsabilidades que le cometen a cada área de servicios estratégica o de soporte.

## II. OBJETIVOS Y METODOLOGIA

### **2.1 Objetivos generales**

1. Diseñar e implementar un nuevo modelo de estructura ocupacional para la Aresep, a fin de responder a los nuevos requerimientos de la organización y garantizar que los puestos diseñados responden a las exigencias de las dependencias de la institución y mantengan el equilibrio de la estructura ocupacional..
2. Dotar a la institución de una herramienta moderna que le permita modernizar la gestión de Recursos Humanos de acuerdo con las tendencias modernas.
3. Dotar al Proceso de Gestión del Talento Humano de una herramienta técnica moderna que le permita ir asumiendo gradualmente una función más allá de lo operativo.

### **2.2 Filosofía del Modelo**

El Análisis Ocupacional es una metodología que abarca diversas perspectivas que involucran un gran número de técnicas disponibles, las cuales difieren en numerosos aspectos, que pueden ser categorizados de acuerdo con Edward L. Levine <sup>2</sup>, en cuatro grandes dimensiones: 1) los factores empleados; 2) las fuentes de información; 3) los métodos empleados en la recolección de la información, y 4) los niveles de análisis. Dentro de cada dimensión ese propone lo siguiente:

Los factores a considerar en el análisis son los siguientes:

- Filosofía organizacional y estructura.: Misión, visión, objetivos estratégicos, organización
- Políticas de recursos humanos
- Procesos
- Competencias o Responsabilidades de cada dependencia.
- Servicios.

Fuentes de información:

- Jefe inmediato.
- Superior, administrador o ejecutivo.
- Expertos.
- Información documental. (esto implica que se busca la evidencia de lo que se hace en cada puesto de trabajo y no solo lo que indica cada trabajador y jefe inmediato)

Métodos de compilación de información:

- Observación.
- Entrevistas individuales.
- Entrevistas grupales.
- Cuestionarios.
- Taller con expertos

Niveles de Análisis:

- Procesos
- Actividades
- Productos o servicios
- Rol de los puestos

Como parte del Análisis Ocupacional se obtienen los siguientes insumos:

- a) Identificación y análisis de estructura organizacional, funciones y productos o servicios.
- c) Descripción de las actividades claves, productos o servicios de los puestos, evidencias de desempeño desarrollado en las diferentes ocupaciones.
- b) Mapeo de clases y cargos puestos en las áreas funcionales.
- d) Identificación de factores componentes del puesto: complejidad, consecuencia del error, responsabilidades, entre otros, para lo cual se debe aplicar la una *Tabla de Factores* previamente elaborada y validada.

No obstante que existen diferencias de enfoque en cuanto al Análisis ocupacional, la metodología, parte de la información sobre la gestión de las dependencias en términos de funciones y subfunciones, la que es considerada como imprescindible para diseñar los puestos, a fin de facilitar el logro de objetivos y la concreción de la visión institucional.

El Análisis Ocupacional se emplea con los siguientes fines:

- **Descripción del Puesto:** incluye información que identifica los propósitos del puesto, así como un sumario de productos, evidencias de desempeño, responsabilidades, competencias y otros factores.
- **Valoración de Puestos:** se refiere a los procesos generales de ubicación de puestos en términos de valor con respecto a la organización y en términos de su importancia relativa entre éstos, particularmente con el objeto de establecer salarios y jerarquías administrativas.
- **Reclutamiento y selección de personal:** se recluta y selecciona con base en el perfil del puesto.
- **Evaluación del Desempeño Laboral:** incluye la evaluación sistemática para determinar la eficiencia relativa y la efectividad de los individuos. La información se utiliza para tomar decisiones sobre determinación de salarios, incentivos, promociones y transferencias. Asimismo, constituye una vía formal para proveer retroalimentación a los empleados.

- **Diseño de Capacitación:** incluye la identificación de necesidades, conocimiento y actitudes necesarios para el desempeño exitoso en un puesto determinado y traducir esa información en instrucciones sistematizadas y oportunidades de aprendizaje.
- **Diseño de trabajo:** incluye organizaciones de productos o servicios, actividades laborales y tareas con la finalidad de facilitar el rendimiento eficiente de los servicios y la producción de servicios.
- **Inducción:** proveerle al nuevo trabajador una descripción clara y enfocada en objetivos por cumplir al nuevo funcionario.
- **Evaluación del período de prueba:** claridad para determinar cómo determinar si el nuevo funcionario es competente para logra los objetivos del puesto y generar los resultados esperados.

Es importante señalar, que este método de análisis emplea la categoría de función o subfunción como elemento central, a partir del cual se realiza el análisis, de tal manera que cada uno de ellos se encuentra integrado por un conjunto de puestos de trabajo, con un rol muy específico dentro de la función, subfunción o actividad. Algunos puestos son similares porque las actividades o productos claves son análogas y exigen competencias, conocimientos similares y poseen características alrededor de un conjunto de factores, por lo que podrían pertenecer a una misma clase.

Desde la perspectiva del desempeño del funcionario, por ocupación se entiende la forma concreta que asume el trabajo en un proceso de trabajo. La articulación de tales formas se expresa en la definición de puestos de trabajo, ocupaciones y estrato ocupacional.

Los puestos se definen tomando en cuenta su objetivo, productos y competencias y otros requerimientos.

El planteamiento del enfoque de las competencias laborales debe seguir un proceso: identificar las competencias institucionales o core competencias requeridas por la

organización para cumplir su visión y misión, las genéricas requeridas en los procesos y en cada puesto, con el propósito de utilizar esta información como insumo esencial en la gestión de recursos humanos. Selección, capacitación, evaluación del desempeño, remuneración variable, incentivos y otros.

### **2.3 Características de la estructura ocupacional**

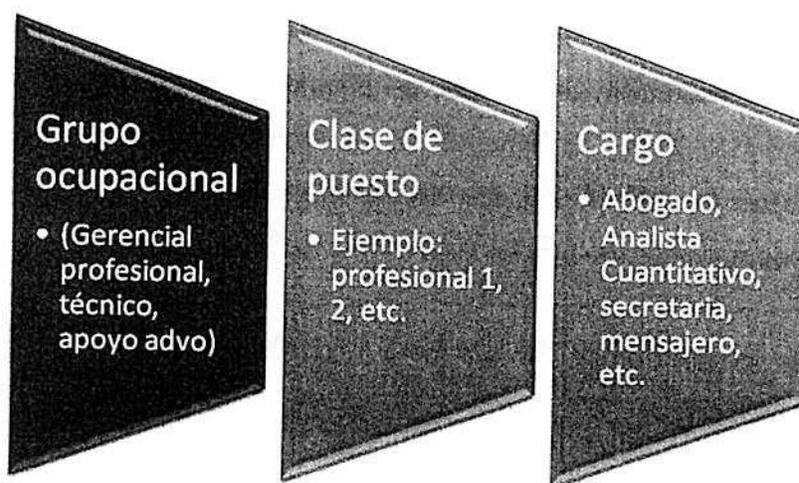
La estructura ocupacional define los tipos de puesto que requiere la organización para ejecutar las funciones y cumplir los objetivos que le han sido asignados por ley. Se encuentra descrita en el Manual Descriptivo de Puestos, el cual puede ser elaborado en términos de estratos ocupacionales, clases y cargos.

El Manual de Descripción de Puestos es el instrumento técnico mediante el cual se describe la estructura ocupacional de la organización, en términos los estratos ocupacionales, clases de puestos y cargos, los últimos contienen las actividades, responsabilidades, características y especificaciones.

El grupo o estrato ocupacional es el agrupamiento más amplio que se conforma por puestos similares en complejidad y responsabilidad, como por ejemplo: director, profesional, técnico, soporte administrativo. Cada estrato está conformado por diferentes clases de puesto (descripción general) que establecen los niveles de complejidad de forma genérica; por ejemplo: Profesional 1, Gestor 1, Director 1, etc. A su vez, las clases están conformadas por cargos que describen la especificidad de cada puesto de forma más detallada, por ejemplo: abogado, analista cuantitativo, financistas, mensajero, secretaria, según se observa en el siguiente detalle:

Para diseñar las clases y cargos, una vez identificados y analizados los servicios y las características con que se quieren ofrecer, se inicia un proceso de agrupamiento, comparación y con el propósito de desarrollar enunciados de comportamientos laborales comunes a cada clase y los específicos de los cargos. El proceso incluye los siguientes pasos:

- Agrupar enunciados de propósito de la clase y cargo.
- Agrupar enunciados por servicios o productos de clase y cargo.
- Agrupar enunciados de actividades claves de clases y cargos.
- Redactar un enunciado de competencia para cada clase y cargo.



El modelo recomendable para diseñar la estructura ocupacional antes descrita, es el Análisis Ocupacional, el cual comprende: la especificación de las actividades claves, productos y servicios, los factores, las competencias específicas, los conocimientos y demás requerimientos de los puestos de la institución, partiendo no de lo que hacen las personas sino de lo que hace y debe lograr la organización, por lo que se parte de lo que se requiere en cada proceso de trabajo.

El citado modelo permite:

- **La observación directa de las actividades** que realizan los funcionarios en los puestos de trabajo a partir de lo que se hace en cada proceso de trabajo.
- **La verificación y actualización de las operaciones**, en comparación con las preestablecidas, en función del conocimiento del proceso de trabajo que se ejecuta habitualmente para alcanzar los objetivos.
- **El análisis realizado por expertos** que conocen y dominan ampliamente la ocupación, procesos, actividades o puestos analizados para diseñar la estructura a partir de que requiere en cada proceso de trabajo.

El modelo en referencia considera para el diseño y actualización de los puestos, los cambios en los procesos la estructura, la tecnología, la normativa legal y cambios o demandas del entorno. Es importante tener presente que el diseño de la estructura ocupacional parte de lo que se hace en la actualidad, pero también los cambios de corto plazo, a efecto de incluir los puestos requeridos en el futuro.

Como parte del estudio, se deben analizar los servicios que conforman la estructura ocupacional de la institución, permitiendo así obtener un listado de los comportamientos laborales requeridos a los funcionarios de la organización. Dichos comportamientos permitirán ofrecer a la gestión del talento humano la dirección de los criterios que les permitirán reorientar la gestión de los diferentes procesos.

Para realizar la recopilación de información y fundamentar el análisis de los puestos se pueden emplear las siguientes técnicas:

- Entrevista grupal

Se considera propio adoptar una metodología de entrevista grupal e identificar qué se hace y qué se produce en los puestos con una muestra representativa o la totalidad de funcionarios que ocupan el mismo puesto. El instrumento de entrevista grupal utilizado para este propósito, se hace mediante la aplicación de un cuestionario en el que indica qué se produce en términos de bienes, a fin de disponer de respuestas confiables por parte de los funcionarios sobre los aspectos claves de un puesto de trabajo o estructura ocupacional.

- Cuestionario

El cuestionario debe incluir toda la información sobre el puesto: qué hace, cómo lo hace y cuáles son los factores claves del mismo. Es recomendable que se aplique por grupos o en forma individual y preferiblemente en forma digital o internet.

Este instrumento debe ser avalado por la jefatura inmediata quien da fe de la información contenida en el mismo,

- Observación directa

Se utiliza en aquellos puestos que son poco conocidos y en los que a pesar de que exista una descripción el analista no logra comprender qué se hace, cómo se hace y para qué se hace, a fin de identificar con claridad el valor agregado del puesto y su comparación con otros.

- Comité de Expertos

El Comité de Expertos se utiliza para validar, a partir del análisis de lo que hacen todas las dependencias de la institución y rol de los puestos en términos de los que hacen.

La labor de un experto dentro del Comité es la *de confirmar, modificar, o, hacer propuestas* sobre el perfil de un cargo o grupos de cargos.

La variedad en cuanto al conocimiento y experiencia que tiene cada miembro del Comité ayuda a asegurar la calidad del diseño del perfil, especialmente en cuanto a la formación académica, experiencia, competencias técnicas y actitudinales.

El Comité desempeña la siguiente función: hacer recomendaciones relativas al contenido de los cargos (enunciados de propósitos, actividades claves, evidencias de desempeño,

requisitos, competencias). Esto permite validar los perfiles que se diseñen de acuerdo con lo que debe hacerse en cada dependencia, según el proceso de trabajo.

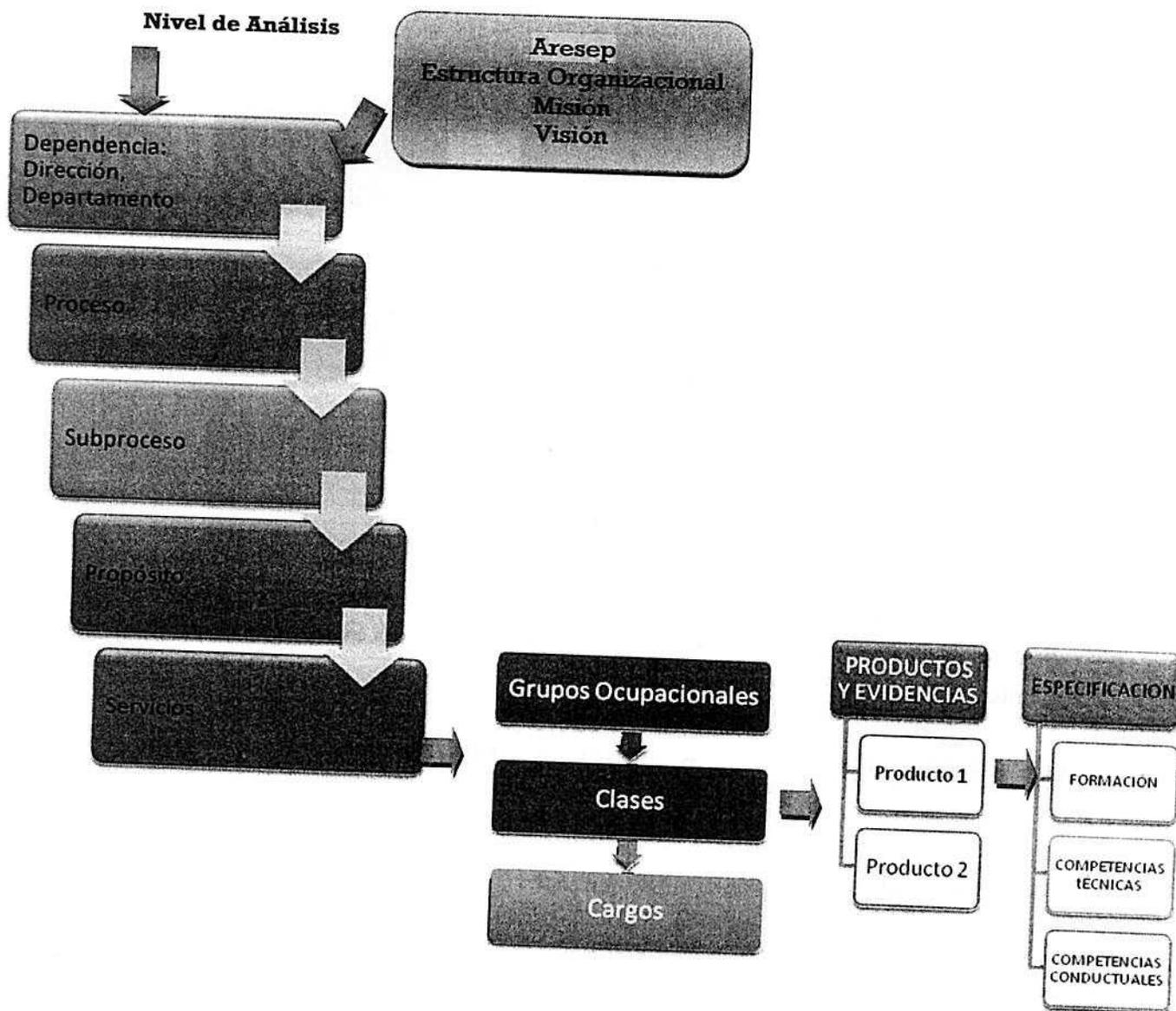
El diseño de un estudio de Análisis Ocupacional procura en la medida de lo posible minimizar el sesgo durante el proceso de recolección de datos. Un factor importante para lograr esta meta es el uso de un enfoque de muestreo aleatorio para seleccionar a un grupo de funcionarios que suministre la información sobre el cargo, en el caso de que se levante información con base en una muestra y no en toda la población.

El Análisis Ocupacional permite identificar, por medio del Comité de Expertos, seguido de verificaciones en el campo los distintos niveles de competencias.

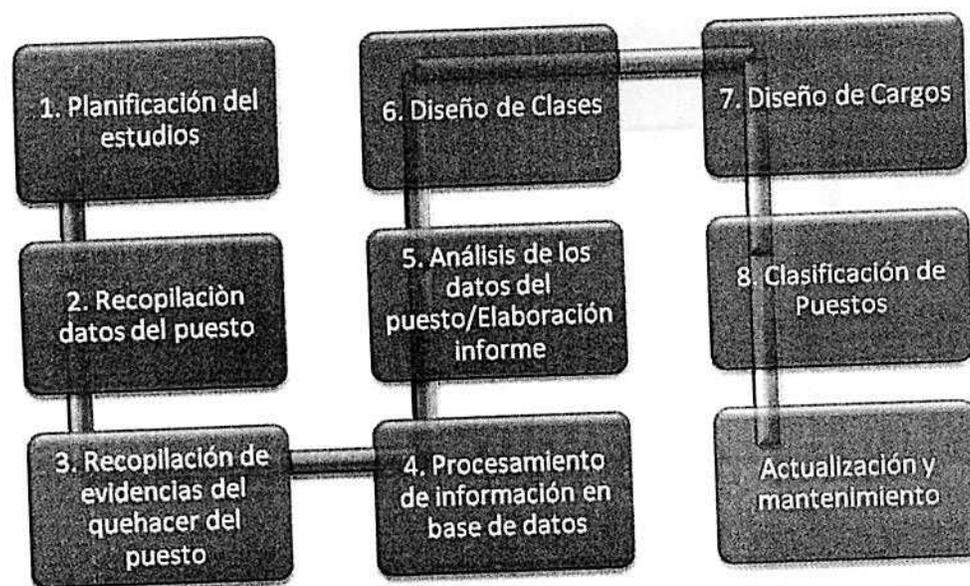
## **2.4 Metodología**

Para diseñar el modelo se utiliza como referencia el método de análisis ocupacional y el modelo de competencias, siguiendo el proceso que se describe en el siguiente diagrama:

## Modelo de análisis y descripción de puestos de la Aresep



Los pasos que se aplicarían para diseñar la estructura ocupacional se describe en el siguiente gráfico:



Para diseñar, rediseñar o ajustar la estructura ocupacional en una institución se propone la siguiente metodología:

## **I Parte: Análisis y diseño del Manual Descriptivo de Clases y Cargos**

### **Etapa N° 1: Recopilación de información general**

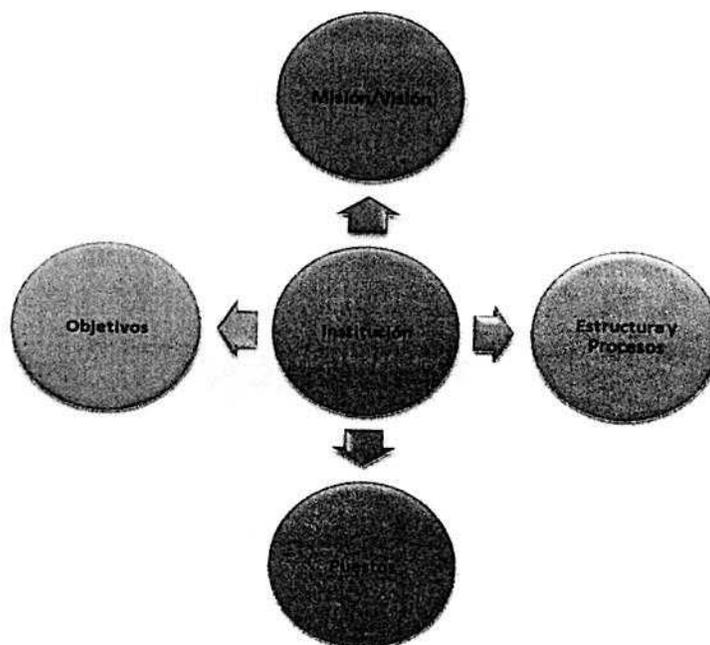
#### **Identificación de la información requerida**

El primer paso consiste en identificar a partir de la información primaria, las bases para el análisis de los puestos, considerando los siguientes aspectos:

- La misión
- La visión
- Manual de Organización y funciones
- Estructura de puestos u ocupacional por cada dependencia
- Procedimientos y reglamentos específicos
- Planes

La estructura ocupacional vigente (tipos de puestos), según se observa en la siguiente figura:

Figura N° 1



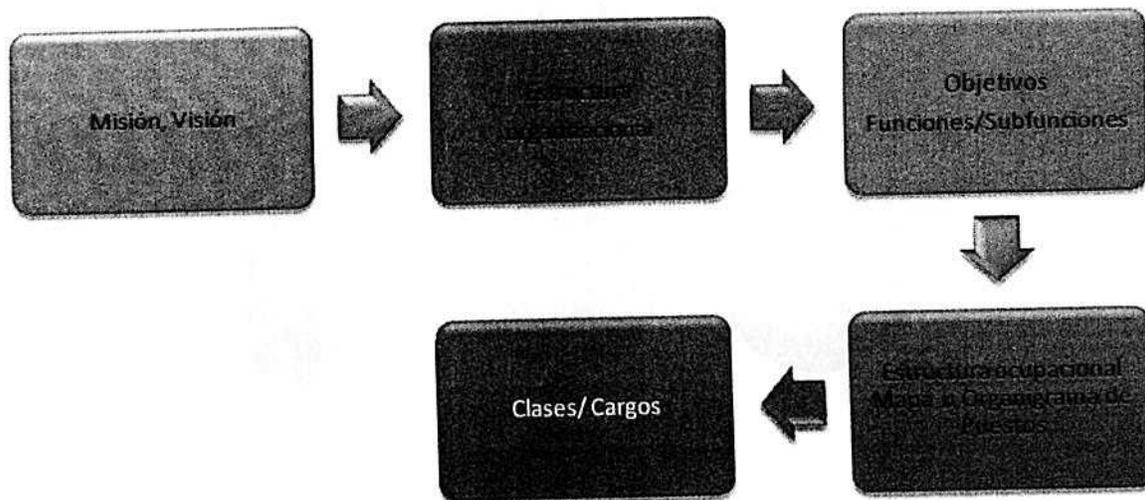
**Recopilación de información sobre la estructura y los procesos institucionales**

Un puesto de trabajo no puede verse aislado sino en función de lo que requiere la institución y el área de trabajo donde se ubica. Por tanto, antes de estudiar el puesto, diseñarlo y/o clasificarlo, se analiza cada uno de los factores citados y expuestos en la figura anterior.

En caso de no contar con la estructura organizacional y el Manual de organización y funciones diseñado o actualizado, deberá procederse a su diseño o actualización, por cuanto los puestos se diseñan en función de la estructura organizacional, ya que son las unidades que le permiten implementar y analizar la organización

Lo anterior permitirá contar con las bases para el diseño de los puestos, según se muestra en la siguiente figura:

Figura Nº 2



De acuerdo con lo anterior, cualquier cambio en el manual se debe hacer a partir del quehacer de cada dependencia de la Institución, de conformidad con lo que establecido por la técnica de análisis ocupacional.

Para recopilar la información se recomienda emplear la siguiente matriz:

Nombre de la institución

Unidad Analizada

Nombre del responsable

Identificación del quehacer por departamento o			identificación de los puestos o roles en los procesos. Quienes participan y qué					
Objetivos de la Unidad	Producto o servicio	Actividades or Producto o Servicio	Nombre del puesto	Nombre del ocupante	Actividades que ejecuta por cada actividad	Nombre del puesto	Nombre del ocupante	Actividades que ejecuta por cada actividad

El instrumento anterior puede aplicarse a través de diversas formas; en todos los casos, cuando nunca se haya hecho, debe capacitarse y guiarse a los funcionarios encargados de las dependencias, responsables de suministrar la información contenida en la figura anterior.

La matriz se puede aplicar de distintas maneras, según se detalla:

- Sesiones grupales con jefaturas o funcionarios que dominan el quehacer de la dependencia analizada para identificar por servicio, la secuencia de las actividades, así como el rol de cada puesto en las actividades ejecutadas para prestar los servicios que le competen a cada dependencia.
- Levantamiento de la información con la jefatura de cada dependencia, con la asistencia del profesional designado para esos efectos.
- Recopilación por parte del analista del DTH conjuntamente con las jefaturas o profesional designado por cada dependencia analizada.

Además se aplican entrevistas grupales a funcionarios que desempeñan el mismo puesto, a fin de aplicar el cuestionario de análisis de puestos.

Se complementa con la aplicación del cuestionario de análisis de puestos a funcionarios, preferiblemente en forma digital y en formato de Excel para integrar en base de datos.

Una vez recopilada la información, se registran los datos en una base de datos por dependencia, confeccionada con la matriz de procesos y el cuestionario de puestos, así como con datos obtenidos mediante la observación directa, las entrevistas, talleres de expertos o análisis documental.

Posteriormente, elaborada la base de datos en Excel o Access y sistematizada la información recopilada de cada proceso y puesto, se comparan los resultados de la estructura de puestos entre los departamentos y se identifican las diferencias y semejanzas.

En resumen, la secuencia recomendada para ejecutar esta etapa, es la siguiente:

1. Ordenar la información.
2. Clasificar la información por cada unidad analizada.
3. Sistematizar la información en una base de datos que facilite la consulta de lo que hace cada dependencia y roles de los puestos que la conforman.
4. Revisar las descripciones de los puestos recopiladas y depurarlas con el encargado de la unidad, a fin de verificar que la información esté correcta o hacer las ampliaciones necesarias.
5. Agrupar los puestos similares por unidad.
6. Analizar las funciones por dependencia para identificar el valor agregado de cada puesto en la unidad.
7. Agrupar puestos similares (según nomenclatura) en las diferentes dependencias o unidades de la Institución, para luego hacer estudio comparativo y lograr el equilibrio de la estructura ocupacional.

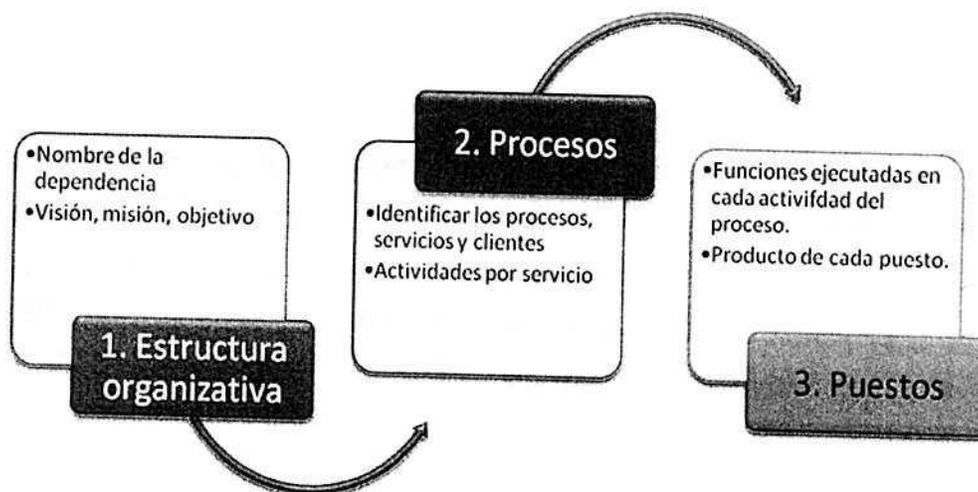
Una vez concluido este paso, se procede al análisis, descrito en el paso siguiente:

### **Etapa N° 2: Análisis de la estructura organizacional y procesos institucionales**

1. Identificar los elementos que constituyen la razón de ser de la estructura organizacional de la institución, en términos de visión, misión, objetivos, funciones o actividades y servicios. Esto con el fin de comprender el rol de cada puesto respecto a la misión, la visión y los objetivos institucionales.
2. Identificar la estructura organizacional de cada Dirección, Departamento o área, en términos de los objetivos, funciones, servicios o productos y el rol de cada puesto en la obtención de los productos y servicios de cada dependencia.
3. Determinar los procedimientos o reglamentos que complementen el desarrollo del quehacer de cada dependencia, los cuales deben ser identificados y analizados como parte del proceso.
4. Determinar lo que se hace en cada dependencia de la institución, cómo ejecuta las funciones para obtener el producto o servicio e identificación de los puestos y roles que participan en cada función o actividad. Se deben describir las actividades secuenciales realizadas por cada puesto por cada actividad que realiza la dependencia para obtener los productos o servicios. Esto conforma un mapeo del quehacer de las dependencias que permite identificar el rol de cada puesto. En la

siguiente figura se señalan los pasos generales de este análisis y el instrumento que se puede emplear para recopilar y analizar la información en forma integrada.

Figura Nº 3



En la figura anterior se observa el enfoque y secuencia lógica del análisis para analizar cada puesto en la institución. Lo relevante es identificar por estrato ocupacional, cuáles son las clases necesarias para cumplir los objetivos de cada proceso y obtener los resultados requeridos en cada Dirección, Departamento y la institución en general.

Posteriormente, el análisis de la dependencia se complementa con la información obtenida sobre la estructura organizacional y ocupacional, así como con los datos recopilados mediante la aplicación de los formularios de análisis de puestos, las entrevistas, talleres de expertos, observación directa o análisis documental, a fin de determinar claramente el rol de cada puesto y el valor agregado en cada dependencia, con las respectivas evidencias, o sea, con la información que demuestra el resultado obtenido. Lo anterior permite determinar la razón de ser o propósito de cada clase de puesto, las responsabilidades, los requerimientos que la diferencian de otra clase, los cargos que la conforman, las diferencias y semejanzas que justifican los diferentes niveles en un mismo departamento y la relación con las clases de puestos identificadas

en otros departamentos institucionales. Esto conformará luego la estructura ocupacional de la organización equilibrada.

### **Etapa N° 3: Aplicación de los formularios de análisis de puestos**

Para conocer con mayor detalle el rol de los puestos se complementa con la aplicación de los formularios de análisis de puestos, los cuales pueden ser aplicados en forma manual o electrónica. (Ver anexo N° 1).

A continuación se describen los pasos recomendados:

- Se aplican los formularios de análisis de puestos a la población objeto del estudio o a una muestra de ésta. Esto se hace en forma física o digital. Dicho instrumento debe ser completado por el funcionario y revisado por la jefatura de la dependencia o unidad que le corresponda, quien tiene la responsabilidad de revisar la información registrada, hacer las observaciones que considere necesarias y dar el visto bueno respectivo. Si hay varios funcionarios que hacen lo mismo, llenan un solo formulario para todos y registran los nombres en el apartado respectivo.
- Luego se verifica que la población o la muestra seleccionada haya tenido acceso al cuestionario o bien se les haya entregado.
- Se comunica a los funcionarios la fecha en que debe ser devuelto el formulario de puestos debidamente lleno, el cual se recomienda no debe ser superior a los ocho días hábiles.
- Una vez que los funcionarios llenen el cuestionario, lo trasladan a la jefatura superior inmediata para su revisión.
- Las jefaturas correspondientes proceden a revisar, aprobar, firmar y remitirlos en forma al Departamento de Recursos Humanos.
- El responsable nombrado en el Departamento de Recursos Humanos recibe los cuestionarios y registra la fecha de recepción en la base de datos correspondiente, para efectos de control del proceso.
- Se procesan los cuestionarios físicos y digitales en la base de datos diseñada para estos efectos.
- Se agrupan los puestos similares por Dirección para analizarlos y determinar si

son comparables o no y podrían estar en una misma clase y nivel.

- Se elaboran bitácoras para registrar las observaciones relevantes sobre los procesos o los puestos, las cuales deben ser analizadas posteriormente y consideradas en el análisis y diseño de las clases de puestos.

#### Etapa N° 4: Análisis y diseño de puestos

- El primer paso consiste en analizar la organización del trabajo actual. Identificar la estructura organizacional, las dependencias que la conforman, sus características, así como las funciones o subfunciones bajo su responsabilidad.

Para tal efecto se sigue la lógica descrita en la siguiente figura:

Figura N° 4



- El segundo paso consiste en identificar los servicios que presta cada unidad de la institución, que incluye desde Direcciones y Departamentos.
- El tercer paso consiste en identificar y analizar las actividades que en forma secuencial se realizan para prestar cada producto o servicio en cada dependencia de la institución, a fin de comprender su complejidad.
- El cuarto paso de análisis consiste en analizar la descripción de actividades que

realiza cada puesto en relación con las realizadas por la dependencia para prestar cada servicio. Esto con el fin de comprender cuál es el rol que desempeña cada puesto, las responsabilidades, los cargos típicos que se identifican, la complejidad y requerimientos.

- El quinto paso consiste en analizar la descripción de lo descrito por cada funcionario en el formulario de análisis de puesto, en términos de servicios o productos, funciones y los demás factores y compararlo con lo descrito en el mapa de procesos. Esto permite analizar con mayor detalle, si el quehacer del puesto corresponde con lo demandado en cada proceso o departamento , así como establecer la estructura ocupacional requerida para cumplir los objetivos de cada proceso.
- El sexto paso: consiste en analizar cada puesto en función del aporte que hace en el proceso y departamento. Esto debe ser visto en función de las actividades realizadas por cada puesto para obtener el servicio de cada Departamento y Dirección. Se identifican los puestos similares, que de acuerdo con lo definido en el Manual de Clases, se ubican en un grupo ocupacional y en una misma clase.
- El séptimo paso consiste en jerarquizar los puestos dentro de cada clase (conforman subgrupos por clase) y determinar según el análisis de su rol y descripción sucinta en el formulario de puestos, el nivel que corresponde a cada subgrupo de puestos, para lo cual se considera su complejidad, responsabilidades y requisitos para ejercerlos.
- El octavo paso consiste en determinar, según el análisis por cada puesto agrupado en un mismo nivel de clase, la responsabilidad por resultados esencial que distingue a cada puesto. No se trata de describir todas las responsabilidades por resultados de todos los puestos dentro de una misma clase, sino de identificar lo más representativo que justifica la existencia del puesto en la dependencia y lo caracteriza respecto a otros. Por lo tanto, lo esencial es sintetizar en un resultado genérico, la responsabilidad por resultados de cada puesto. La suma de las

responsabilidades por resultados de los puestos que integran una misma clase, conformarán la descripción de ese factor por clase de puesto. A partir de la depuración de la responsabilidad por resultados de cada clase de puesto, se describen los demás factores de ésta, para lo cual se utiliza como guía lo descrito en el Anexo N° 2 (tabla de descripción de factores).

Para efectos del sistema de la Aresep, la estructura ocupacional podrá estar conformada por los siguientes elementos:

### 1. Estrato ocupacional

Conjunto de clases de similar naturaleza respecto de su ámbito de acción en la estructura organizacional y ocupacional.

Nomenclatura de los estratos:

- Dirección
- Profesional
- Técnico asistencial
- Apoyo operativo
- Gerencial

#### **Dirección**

Este estrato contiene puestos que lideran direcciones formalmente establecidas y son responsables de cumplir los objetivos de éstas. Se requiere formación universitaria concluida; además, capacidad para dirigir a sus colaboradores en la consecución de los objetivos organizacionales de los procesos que tiene a cargo.

### **Profesional**

Este estrato incluye puestos que desarrollan, analizan, crean y generan insumos para la toma de decisiones según el nivel de complejidad donde se ubiquen, sean junior o senior. Requieren formación universitaria concluida y un amplio dominio de los procesos, procedimientos y normas para lograr los objetivos del área de trabajo correspondiente.

### **Técnico**

Los puestos de este estrato ejecutan actividades operativas especializadas que requieren formación a nivel de estudios secundarios y una carrera técnica o capacitación especializada para dar apoyo en los procesos o actividades; lo cual implica la aplicación de conceptos, principios y habilidades en el campo de acción que corresponda.

### **Asistencial**

Los puestos de este estrato dan asistencia ayuda operativa administrativa, de tipo secretarial, para lo cual se requieren conocimientos y habilidades para dar asistencia operativa en el área de trabajo que corresponda. Para ello se requiere poseer estudios a nivel de secundaria, experiencia y capacitación especializada.

## 2. Clase de puesto

Agrupación de cargos similares en el valor agregado que portan al proceso, en complejidad, responsabilidades y demás factores que conforman la clase. Esta puede tener diferentes niveles o grados que deben distinguirse por la complejidad, responsabilidades y demás factores, lo cual define los límites de cada nivel.

### 3. Cargo

Puesto que ejecuta actividades u operaciones específicas y representativas, relacionadas con un mismo campo de acción, cuyo ejercicio conlleva responsabilidades, capacidades, formación y experiencia similares.

A continuación se propone la estructura que podría tener la clase y el cargo.

<b>ESTRUCTURA DE LA CLASE</b>	
<b>1. TITULO DE LA CLASE</b>	Es la nomenclatura de la clase. Ejemplo Profesional 1.
<b>2. PROPOSITO DE LA CLASE</b>	Es la razón de ser de los puestos que agrupa. Ejemplo: Dar asistencia profesional en el campo de actividad específico
<b>3. CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>	Se supedita a la aplicación de las instrucciones, los procedimientos y normas establecidas y estar bajo una estrecha supervisión.
<b>4. CARGOS QUE CONFORMAN LA CLASE</b>	Detalle DE los cargos que se ubican en la clase.
<b>5. ACTIVIDADES O RESULTADOS CLAVES</b>	Describe las actividades claves que deben ejecutarse en el puesto y que constituyen su razón de ser. Deben describirse en forma sustantivada. Por ejemplo: Analiza, Revisa, etc.
<b>6. COMPLEJIDAD</b>	Intensidad del pensamiento requerido para desempeñar el puesto. Por ejemplo sigue un patrón o rutina establecidos.
<b>7. RESPONSABILIDAD POR RECURSO HUMANO</b>	Es la responsabilidad por planificar, organizar, evaluar y controlar el trabajo de los colaboradores a su cargo.
<b>8. RESPONSABILIDAD POR INFORMACION CRITICA</b>	Es la responsabilidad por el manejo y control de información clave para el cumplimiento de objetivos institucionales.

<p><b>9. RESPONSABILIDAD POR RECURSOS ECONÓMICOS</b> Es la responsabilidad por títulos valores, garantías, dinero en efectivo, cheques, presupuestos, etc.</p>
<p><b>10. RESPONSABILIDAD POR EL CLIENTE</b> Es la responsabilidad que se tiene respecto al cliente: atención, resolución de requerimientos o quejas del cliente o proveedores</p>
<p><b>11. REQUISITOS ACADEMICOS</b> Formación académica requerida</p>
<p><b>12. COMPETENCIAS GENERICAS</b> Son las capacidades o habilidades conductuales requeridas para desempeñar con éxito el puesto.</p>
<p><b>13. EXPERIENCIA</b> Cantidad y tipo de experiencia previa requerida para ejercer el puesto.</p>
<p><b>14. REQUISITOS LEGALES</b> Licencias especiales. Ejemplo: conducir, incorporación a colegios profesionales, etc.</p>

<b>ESTRUCTURA DEL CARGO</b>
<p><b>1. TITULO DEL CARGO</b> Es la nomenclatura del cargo. Por ejemplo: Abogado, Chofer, Ingeniero telecomunicaciones, Contador.</p>
<p><b>2. PROPOSITO DEL CARGO</b> Consiste en describir la razón de ser específica del puesto en la unidad de trabajo. Ejemplo: Traslado de funcionarios, equipo, materiales y correspondencia al lugar de destino autorizado.</p>
<p><b>3. ACTIVIDADES CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traslado de los funcionarios a lugar de destino según orden de y trabajo.</li> <li>• Revisión diaria del vehículo y reporte de daños y averías.</li> <li>• Elabora reporte de viajes realizados.</li> </ul>
<p><b>4. COMPLEJIDAD</b> Intensidad del pensamiento requerido para desempeñar el puesto. Por ejemplo sigue un patrón o rutina establecidos.</p>

<b>ESTRUCTURA DEL CARGO</b>	
<b>5. RESPONSABILIDAD POR RECURSO HUMANO</b>	Es la responsabilidad específica por supervisión de personal. Se describe la forma en que planifica, organiza, evalúa y controla el trabajo de los colaboradores a su cargo.
<b>6. RESPONSABILIDAD POR INFORMACION CRITICA</b>	Es la responsabilidad específica por el manejo y control de información clave para el cumplimiento de objetivos institucionales.
<b>7. RESPONSABILIDAD POR RECURSOS ECONÓMICOS</b>	Es la responsabilidad específica por títulos valores, garantías, dinero en efectivo, cheques, presupuestos, etc.
<b>8. RESPONSABILIDAD POR EL CLIENTE</b>	Es la responsabilidad específica del puesto sobre el cliente: atención, resolución de requerimientos o quejas del cliente o proveedores
<b>9. REQUISITOS ACADEMICOS</b>	Formación académica específica requerida
<b>11. COMPETENCIAS TECNICAS</b>	Conocimientos específicos que se adquieren por medio de capacitación o experiencia y que son indispensables junto con la formación académica para desempeñar el puesto. Ejemplo: telecomunicaciones, software especializados, etc.
<b>12. COMPETENCIAS GENERICAS</b>	Son las capacidades o habilidades conductuales requeridas para desempeñar con éxito el puesto.
<b>13. EXPERIENCIA</b>	Cantidad y tipo de experiencia previa requerida para ejercer el puesto.
<b>14. REQUISITOS LEGALES</b>	Licencias especiales. Ejemplo: conducir, incorporación a colegios profesionales, etc.

Los factores que componen la clase deben estar definidos y ponderados por grados, lo cual permite establecer las diferencias entre una clase de puesto y otra. (Ver anexo N° 2) la tabla de factores recomendados). Es importante indicar que los factores deben estar presentes en la mayoría de los puestos, ser medibles o graduados. No son los mismos para todas las organizaciones, deben permitir diferenciar los puestos.

Para describir las clases se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Debe haber claridad en el propósito de la clase, lo que debe permitir diferenciar claramente una clase de otra.
  - La redacción debe ser clara, objetiva y concisa.
  - Los resultados del puesto son los que se obtienen al ejecutar varias actividades en un puesto. Ej. Elabora los cheques institucionales; digita la información en la base de datos; realiza estudios de calidad de telecomunicaciones; analiza asignación de derechos de espectro radioeléctrico.
  - La redacción de cada párrafo debe iniciarse con verbos activos en forma sustantivada. Ejemplos: Revisa, recibe, modifica. Son verbos que implican acción.
  - Evitar duplicidad en la descripción de la responsabilidad por resultados. Tener cuidado que un enunciado no contenga otro implícitamente.
  - El detalle de las responsabilidades por resultados debe representar a cada cargo que conforma la clase. Se citan los resultados claves y representativos.
  - La descripción debe corresponder a lo que se hace en la actualidad, no en lo que podría o debería llegar a realizar.
  - No se puede evaluar un puesto mientras se describe. Ej. Analiza y resuelve quejas de los servicios de telecomunicaciones.
- 
- El noveno paso: una vez descrita cada clase, lo cual se recomienda ir haciendo por grupo ocupacional, se procede a integrar las clases y conformar el Manual Descriptivo de Clases y luego el de Cargos, cuyas partes son las siguientes: introducción (breve introducción del contenido del manual), organización (describe cómo se encuentra organizado el manual), definición de los grupos ocupacionales, la descripción de clases por grupo/Cargos y la terminología empleada . La descripción de los estratos y

clases debe seguir un orden, sea que se inicie con el grupo ocupacional de menor complejidad (operativo) o el de mayor complejidad (dirección o gerencial).

Una vez elaborado el Manual Descriptivo de Clases y Cargos, la institución debe preparar un informe con las siguientes características:

- Introducción
- Justificación
- Metodología empleada
- Comparación de la estructura organizacional y ocupacional de la entidad actual y propuesta, para determinar la consistencia del cambio planteado.
- Descripción y análisis de la estructura organizacional de la Institución, incluyendo una descripción de lo que se hace en cada departamento u oficina.
- Descripción de la estructura ocupacional propuesta para cada unidad. Representar un organigrama de puestos por departamento. Lo anterior, con el fin de observar y controlar el equilibrio de la estructura organizacional. Para este efecto se recomienda utilizar el organigrama.
- Organigrama de la estructura ocupacional institucional propuesta.
- Clasificación de los puestos: Esto incluye la clasificación recomendada para los puestos de cada departamento.
- Recomendaciones: Anexo el Manual Descriptivo de Puestos.

Posterior a la elaboración del manual descriptivo de puestos de cada institución, se procederá a determinar la valoración de cada clase, partiendo de los lineamientos de valoración, incluidos en la escala nacional salarial para el régimen.

## **II Parte: Clasificación de los Puestos**

### Generalidades:

La clasificación de puestos es el proceso mediante el cual, a partir de las descripciones de las clases de puesto se determina dónde debe estar ubicado cada puesto en la estructura ocupacional, considerando lo que hacen y cómo lo hacen. Este proceso se facilita con el

agrupamiento de los puestos por clase, realizado para elaborar el diseño de ésta, lo que se encuentra descrito en la etapa anterior.

Para hacer la clasificación de los puestos, se recomienda aplicar los siguientes pasos:

### **Etapa N° 1**

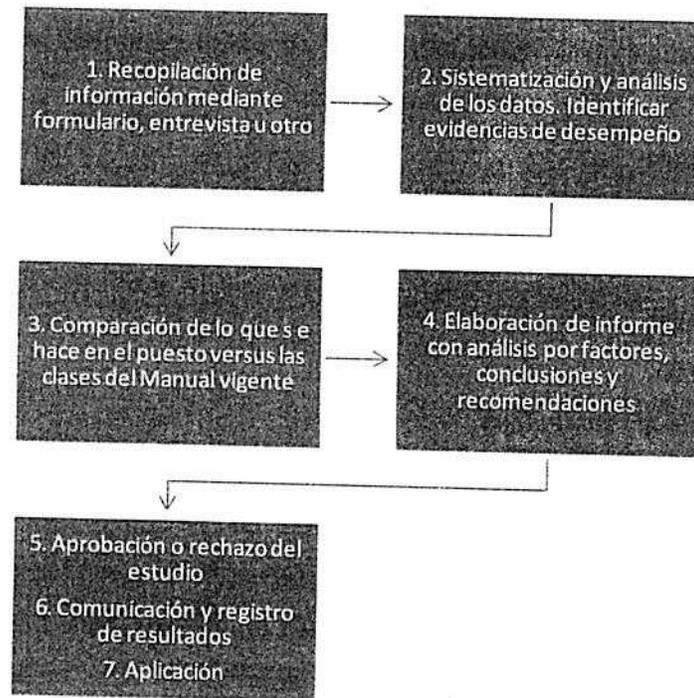
- Elaborar un organigrama de la estructura actual de los puestos por dependencia para identificar las clases de puesto, los cargos de la dependencia donde se ubica el puesto y lograr el equilibrio en la estructura de puestos.
- Analizar el formulario de análisis de puestos.
- Analizar las evidencias de desempeño (muestra el resultado del puesto, por ejemplo: de planificación es el plan de trabajo formulado, ejecutado y evaluado) de cada cargo que demuestran si ha habido o no un cambio sustancial en el puesto versus lo descrito en cada clase de puesto.
- Revisar lo que se indica en la descripción del quehacer o proceso de la dependencia donde se ubica el puesto versus el rol que desempeña éste.
- Comparar lo descrito en el puesto con el contenido de la clase de puesto y verificar que efectivamente le corresponde estar clasificado en esa clase de puesto.
- Identificar otros puestos similares en la organización para lograr la equidad. Esto permite evitar que puestos que hacen lo mismo tengan una clasificación diferente.

### **Etapa N° 2:**

- Diseñar una matriz dividida en secciones que permita sistematizar la información sobre la clasificación de cada puesto en un solo documento. Esto permite ordenar y controlar el proceso en referencia. Constituye una base de datos para el control histórico de cada puesto estudiado y las apelaciones en caso de que surjan.

En el siguiente gráfico se muestra el proceso de clasificación de puesto:

Figura N° 5



**Paso N° 3**

Para resolver la clasificación de cada puesto, se analizan las funciones en las que participa el puesto, se compara con lo descrito en el formulario de análisis de puestos (en el que se amplía el rol del mismo), lo que debe coincidir. Cuando se tiene claramente determinado lo que hace el puesto y cómo lo hace, así como las evidencias, se analiza lo descrito en el Manual Descriptivo de Clases y el de Cargos y se clasifica.

**Paso N° 4**

Luego de registrar lo esencial de cada proceso y resumirlo, se registra lo que indica el manual y justifica su clasificación, así como otras observaciones obtenidas por el analista por medio de la observación directa o entrevistas, información que permite confirmar la clasificación del puesto en una determinada clase. Lo anterior, con el fin de que quede registrada la información que justifica la clasificación. Posteriormente también sirve de soporte para la respuesta a una posible apelación o auditoría.

En resumen, la matriz resume los aspectos que sustentan la clasificación, así como los datos correspondientes posibles apelaciones.

### **Sección 1: Datos generales de puesto**

La primera sección se utiliza para identificar los datos generales del puesto, según el siguiente detalle:

- Dependencia
- Apellidos y nombre del titular del ocupante del puesto
- N° de cédula
- Puesto actual
- N° de puesto
- Nombre del jefe inmediato

### **Sección 2: Clasificación del Puesto**

La segunda sección denominada "Clasificación de Puestos" contiene la información relacionada con los registros y análisis que sustentan la clasificación del puesto. Esta parte de la información obtenida de las fuentes empleadas para realizar la clasificación del puesto y los resultados del análisis, que consiste en una comparación del rol del puesto y lo indicado por el funcionario en el formulario de análisis de puesto, el análisis documental, la observación, entrevistas y/u observación del puesto. Las fuentes registradas son las siguientes:

- **Matriz de funciones y puestos:** analizar lo que se hace en la dependencia donde se ubica el puesto, en términos de objetivos, funciones, productos o servicios, funciones o actividades y el rol del puesto analizado versus los demás puestos de la dependencia.
- **Formulario de Análisis de Puestos:** se indica la razón de ser del puesto y los productos o servicios o actividades claves indicadas.
- **Manual Descriptivo de Clases y Cargos:** resume el propósito, la complejidad y las responsabilidades. Esto permite determinar la evolución de la clase y el cargos en el tiempo, como consecuencia de transformaciones en los procesos, la tecnología, la organización y las competencias institucionales.
- **Identificación de puestos similares:** se indican los puestos dentro de la dependencia o fuera de ella que realizan funciones similares o producen resultados similares.

- **Comentarios del analista:** el analista registra sus conclusiones y observaciones producto del análisis de los elementos anteriores que fundamentan la clasificación recomendada.
- **Recomendaciones:** el analista registra las recomendaciones sobre la clasificación recomendada para el puesto.

### **III Parte: Mantenimiento de la estructura ocupacional**

Al menos una vez al año, se hará una revisión de la estructura ocupacional de la institución, clase por clase, a fin de que cada una responda y se adecúe a los cambios de estructura organizacional, de procesos, de procedimientos, de tecnología, de demandas del entorno, nuevas competencias, planes, productividad, entre otras, en todos los factores que componen la descripción. Se debe actuar proactivamente, monitorear y prever cambios institucionales.

Esto implica realizar revisiones periódicas en las diferentes dependencias, a fin de revisar los puestos y evaluar si ha habido cambios o no para hacer los ajustes correspondientes en las descripciones de los puestos.

## TERMINOLOGIA<sup>1</sup>

Para efectos de la aplicación de las Directrices Generales de Política de Clasificación y Valoración de Puestos en nuestro país, se considerarán las siguientes definiciones:

1. **Asignación:** acto mediante el cual se clasifica un puesto nuevo.
2. **Ajuste Técnico:** Revaloración salarial específica de una clase o grupo de éstas, basada en razones técnico-jurídicas distintas al costo de vida.
3. **Ascenso interino:** Promoción a un puesto de clase o nivel superior, en forma temporal, implicando un número de puesto diferente.
4. **Ascenso en propiedad:** Promoción a un puesto de clase o nivel superior, en forma permanente, implicando un número de puesto diferente.
5. **Cambio de nomenclatura:** Cambio en la clasificación de puestos.
6. **Cargo:** Identificación de un puesto de trabajo por la función específica que lo conforma y que se puede distinguir en la Institución.
7. **Clase genérica:** Conjunto de clases anchas lo suficientemente similares con respecto al nivel organizacional, importancia relativa, características genéricas del proceso a desarrollar, deberes y responsabilidades, de manera que pueda utilizarse el mismo título descriptivo para designar; que permita determinar requisitos genéricos a quienes las ocuparán, que sirvan de orientación para las clases anchas y que puedan usarse exámenes o pruebas de aptitud generales para escoger a los nuevos empleados. Las clases genéricas se ordenan en estratos ocupacionales, determinados previamente por las características específicas de los procesos de trabajo a desarrollar, importancia relativa, responsabilidad y otros factores análogos.
8. **Estrato Ocupacional:** agrupamiento de clases de puestos similares por su naturaleza y demás factores. Se pueden denominar también familias de puestos o grupos ocupacionales.
9. **Estructura ocupacional:** Jerarquización de los puestos que posee una entidad, basada en la naturaleza del trabajo, niveles de complejidad, responsabilidades, requisitos y condiciones organizacionales entre otros factores, que se desprenden

---

<sup>1</sup> Tomado y adaptado de directrices salariales emitidas por la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria.

de los procesos que ésta ejecuta.

10. **Evidencia de desempeño:** es la prueba que demuestra que se ha logrado un resultado
11. **Estudio integral:** Análisis ocupacional de los puestos de cargos fijos de una organización, entidad o dependencia, que afecte al menos el 60% del total de puestos.
12. **Factores de clasificación:** Elementos que definen una clase dentro de un manual tales como: naturaleza del trabajo, tareas, condiciones organizacionales y ambientales, características personales y requisitos académicos y legales.
13. **Mapeo de procesos:** Descripción de los objetivos, productos o servicios de los procesos institucionales.
14. **Máximo Jerarca:** Es el órgano superior o máxima autoridad del órgano o del ente correspondiente.
15. **Puesto:** Conjunto de tareas, deberes y responsabilidades asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un servidor durante un tiempo ordinario de trabajo, para el cual existe el contenido presupuestario del respectivo pago.
16. **Puestos de Servicios Especiales:** Puestos autorizados, con el fin de contar con personal profesional, técnico o administrativo calificado, contratado por un periodo determinado para realizar trabajos de carácter transitorio o temporal.
17. **Reasignación de puestos:** Cambio sustancial y permanente en la responsabilidad por resultados y niveles de responsabilidades de un puesto.
18. **Reestructuración de clases:** Cambio que afecta a los puestos de una clase, al variar la estructura ocupacional.
19. **Reorganización institucional:** Proceso político, administrativo y técnico, dirigido al fortalecimiento de la gestión organizacional, que conlleva la creación, transformación o supresión de estructuras organizacionales de los órganos y entes de la Institución.
20. **Relación de puestos:** Documento técnico legal que refleja la agrupación de todos los puestos ocupados y vacantes según clasificación, unidades administrativas y la asignación presupuestaria mensual y anual, correspondiente a los salarios base y pluses salariales legalmente establecidos.

21. **Serie:** Conjunto de clases comprendidas en un mismo campo de trabajo y que se distinguen entre sí por el grado de dificultad y responsabilidad de las tareas, determinando diferentes niveles. Ejemplo profesional 1, profesional 2, profesional 3.
22. **Servidor interino:** Aquel que de conformidad con la normativa o regulaciones vigentes, es nombrado en un puesto por un plazo definido.
23. **Servidor en propiedad:** Aquel que de conformidad con la normativa o regulaciones vigentes, es nombrado en un puesto por plazo indefinido.
24. **Suplencia o sustitución:** Nombramiento de un funcionario en forma temporal por ausencia del titular.
25. **Ubicación por reestructuración:** Cambio en la clasificación de los puestos que ocurre como consecuencia de cambios en los procesos de trabajo o la estructura organizacional y por ende en la estructura ocupacional, tiene los mismos efectos que una reasignación.
26. **Vacante:** Puesto que dispone de contenido presupuestario, pero no existe persona nombrada para el desempeño de sus deberes y responsabilidades, sea interina o en propiedad.

Aresep-Sutel

# Análisis del grupo ocupacional de Profesional

Análisis de los factores que componen la estructura de clases  
nivel por nivel.

**Elaborado por. Norma Virginia Cruz  
Ruiz**

**Departamento de Recursos Humanos**

**2012**

## Tabla de Contenidos

<b>I. Objetivo del análisis:</b>	<b>3</b>
<b>II. Justificación</b>	<b>3</b>
<b>III. Metodología empleada</b>	<b>3</b>
<b>IV. Análisis de los componentes de las clases profesionales:</b>	<b>3</b>
<b>3.1 Sobre la naturaleza:</b>	<b>3</b>
<b>3.2 Sobre las características</b>	<b>5</b>
<b>3.3 Sobre la dificultad</b>	<b>6</b>
<b>3.4 Sobre la supervisión ejercida:</b>	<b>9</b>
<b>3.5 Supervisión recibida</b>	<b>10</b>
<b>3.6 Sobre la responsabilidad por funciones</b>	<b>12</b>
<b>3.7 Responsabilidad por el tipo de labor</b>	<b>15</b>
<b>3.8 Responsabilidad por equipo de trabajo</b>	<b>16</b>
<b>3.9 Sobre las condiciones de trabajo:</b>	<b>17</b>
<b>3.10 Responsabilidad por relaciones de trabajo</b>	<b>18</b>
<b>3.11 Sobre el esfuerzo mental</b>	<b>20</b>
<b>3.12 Respecto a la consecuencia del error</b>	<b>21</b>
<b>3.13 Sobre las actividades</b>	<b>22</b>
<b>IV. Conclusiones</b>	<b>23</b>
<b>V. Recomendaciones</b>	<b>23</b>
<b>ANEXO</b>	<b>24</b>

## **I. Objetivo del análisis:**

Determinar si la descripción de los diferentes niveles de la clase del estrato ocupacional profesional, permite identificar con claridad, en cada uno de sus factores, las diferencias entre los niveles de clase.

## **II. Justificación**

A raíz de una mayor demanda en las solicitudes de reasignación de puestos y por ende, en el uso del manual de clases como referencia, se ha detectado que este instrumento presenta una serie de inconsistencias, que dificultan distinguir cuando un puesto realmente amerita estar en uno u otro nivel. Esto constituye una limitación importante que requiere de análisis y de mejoras importantes.

## **III. Metodología empleada**

Para realizar el análisis se emplea el Manual Descriptivo de Clases, la teoría actual y el criterio de experto. Se analiza la estructura de cada clase y se separa por factores, con base en lo cual se hace una comparación de cada clase por factor.

## **IV. Análisis de los componentes de las clases profesionales:**

### **3.1 Sobre la naturaleza:**

En lo que respecta a naturaleza entre el profesional 1 y 2 no existen diferencias significativas que permitan identificar con claridad la justificación que sustenten la existencia de estos dos niveles en el manual.

PROFESIONAL 1	PROFESIONAL 2
Ejecución de actividades profesionales derivadas de los procesos y subprocesos de trabajo que están bajo la responsabilidad de las respectivas Direcciones, Departamentos y Unidades, según corresponda	Ejecución de actividades profesionales derivadas de los procesos y subprocesos de trabajo que están bajo la responsabilidad de las respectivas Direcciones, Departamentos y Unidades, según corresponda.

Como se observa en el siguiente cuadro, no se evidencia una diferencia significativa entre los niveles 3 y 4 en lo que respecta a la naturaleza de los puestos. En todos los casos se indica la coordinación como la diferencia relevante. Concepto que se define en el manual de Clases de Puestos como ***“el proceso de analizar las diversas actividades y combinarlas en tal forma que cada una se efectúe en un momento determinado en relación con otras actividades, procurando alcanzar los objetivos con el mayor grado de eficiencia y eficacia posibles, donde el jefe de dirección o departamento es el responsable”***. Tal definición es un poco confusa y es asignada solamente a jefaturas formales como son el jefe de dirección o departamento.

En el cuestionario adicional al cuestionario de análisis de puestos, elaborado por el señor Guillermo Monge, Director del Centro de Desarrollo, se ha ampliado la definición del factor coordinación, el cual es clave por ser el diferenciador principal entre los niveles profesionales.

Al respecto en el citado documento se señala lo siguiente:

***“Coordinación transversal: La función de coordinación también puede ser ejercida por un funcionario que no posee cargo de jefatura, cuando para ejecutar determinadas tareas propias de su puesto debe relacionarse con funcionarios de unidades organizativas distintas a la suya, para lograr que los aportes de esos funcionarios se integren adecuadamente dentro de un mismo proceso de trabajo para producir un resultado previsto. En estos casos, el funcionario actúa por delegación de su jefe inmediato. A este tipo de coordinación, en este cuestionario se la denomina “transversal”.***

***Coordinación externa: La función de coordinación puede ser ejercida por un funcionario en el marco de comunicaciones sostenidas con actores externos a la institución donde labora, que pueden pertenecer a los sectores público o privado, para cumplir tareas propias de su puesto. Estas comunicaciones pueden consistir en intercambio de correspondencia o correos electrónicos, reuniones, o llamadas telefónicas”.*** (El subrayado no es del original)

De conformidad con lo estipulado en el instrumento en referencia, los conceptos de coordinación transversal y externa” que son aplicables al estrato ocupacional, es

recomendable incluirlo en la descripción de cada clase y en la terminología del Manual Descriptivo de Clases.

En el profesional 4 se indica que las labores profesionales se ejecutan “para coordinar, dirigir y conducir acciones para el desarrollo de proyectos, programas, políticas y procesos derivados de éstos”, lo cual vuelve a caer en la misma esencia que es coordinar.

En el profesional 5 se indica adicionalmente la dirección, la supervisión, la capacitación, la evaluación, la investigación y la asesoría, lo cual permite identificar que este nivel se caracteriza esencialmente por **dirigir y supervisar**, lo que pareciera enfocarse esencialmente en dirigir a otros, lo que no siempre se da a niveles de expertos profesionales, cuya esencia es el asesorar o aconsejar, desarrollar nuevas prácticas a partir de la evaluación e investigación. Esto en algunos casos podría implicar dirigir equipos de trabajo, a los que dirige técnicamente, asigna el trabajo, verifica la calidad, diseña metodologías y es responsable ante la jefatura superior por los resultados propios y los de su equipo de trabajo.

PROFESIONAL 3	PROFESIONAL 4	PROFESIONAL 5
Coordinación, dirección, enlace, articulación y <u>conducción de acciones para el desarrollo de proyectos, planes, programas, políticas y procesos derivados de éstos</u> , encomendados a equipos profesionales ubicados en las Direcciones y Departamentos de la Institución.	Ejecución de labores profesionales de gran complejidad en las cuales se deben aplicar los principios teóricos y prácticos de una profesión para <u>coordinar, dirigir y conducir acciones para el desarrollo de proyectos, planes, programas, políticas y procesos derivados de éstos</u> , encomendados a equipos profesionales ubicados en las Áreas propias de las Direcciones Regulatorias de la Institución.	Dirigir, coordinar, supervisar, evaluar, <u>investigar, capacitar y asesorar</u> a la Institución en la utilización de los más avanzados procesos, métodos y técnicas regulatorios, acordes con las disposiciones normativas vigentes, con las tendencias del entorno y los mercados de servicios regulados.

### 3.2 Sobre las características

Como parte del factor “Naturaleza” se agrega un párrafo que hace referencia a características generales que tipifican a cada nivel para el profesional 2, 3, 4 y 5 y no para el nivel 1.

PROFESIONAL 2	PROFESIONAL 3	PROFESIONAL 4	PROFESIONAL 5
El profesional dos se diferencia del profesional uno en los siguientes factores en el grado de dificultad de las actividades a ejecutar, la supervisión recibida es menor con respecto al profesional uno, el requisito de ingreso es de licenciado, la independencia para tomar decisiones es mayor en razón del conocimiento técnico que ejerce.	El profesional tres se diferencia del profesional dos en los siguientes factores, la dificultad de las tareas objeto de ejecución son de mayor complejidad, le corresponde la coordinación de equipo profesionales <u>no permanentes</u> o de comités de estudios tarifarios, requiere de mayor experiencia, la supervisión recibida es moderada.	El profesional cuatro se diferencia del profesional tres en que el puesto de profesional cuatro posee tareas de mayor complejidad, le corresponde la <u>coordinación permanente</u> de equipos de trabajo, requiere de mayor experiencia, la supervisión recibida es menor con respecto al profesional tres, la independencia para tomar decisiones es mayor en razón del conocimiento técnico que ejerce y de la experiencia que posee.	El profesional cinco se diferencia del profesional cuatro en que el puesto de profesional cinco posee tareas de alta complejidad, le corresponden tareas altamente especializadas, requiere de mayor experiencia, trabaja con gran independencia para tomar decisiones en mayor razón del conocimiento técnico-profesional que ejerce y de la experiencia que posee.

Con respecto al nivel 2, como se observa en el siguiente cuadro, no es clara la diferenciación con el nivel 1, por cuanto no existen elementos que permitan identificar que la diferencia es respecto al grado de dificultad; no obstante esto resulta contradictorio por cuanto en el factor dificultad se define lo siguiente:

### 3.3 Sobre la dificultad

La dificultad o definido en otras organizaciones como complejidad, es uno de los principales factores que permiten diferenciar un puesto de otro; sin embargo no se encuentra definido en la terminología del manual por lo que no hay claridad sobre su significado para efectos del análisis de los puestos.

De acuerdo con el manual este factor se describe para los niveles 1 y 2 de la siguiente forma:

Profesional 1:	Profesional 2:
Trabajo que se realiza sujeto a métodos y procedimientos de carácter general. Exige la aplicación del juicio y el criterio para lograr, con base en la experiencia y principios técnicos o administrativos, la solución de situaciones diversas.	La naturaleza del puesto le exige participar en la formulación y ejecución de programas con entes internos y externos. Analizar problemas de alguna complejidad basados en lineamientos de carácter general.

Según se desprende del cuadro anterior, la definición del citado factor, más bien registra el nivel 1 como si fuera el de mayor dificultad. Lo anterior, al señalar que se requiere de aplicación del juicio y criterio, lo cual es propio más bien de un nivel 2 que por lo general tiene mayor formación y experiencia. El nivel 1 es conocido en el sector público como el **básico o asistencial**.

En el nivel 2 se hace referencia a la exigencia de participar en la formulación y ejecución de programas con entes internos y externos y a hacer análisis de problemas de alguna complejidad, sin distinguirse qué se debe entender por "gran complejidad. Pareciera que la diferencia radica en que el nivel 1 participa dando apoyo en los procesos de formulación y ejecución de planes, proyectos, actividades, mientras que el 2 le podría corresponder generar insumos para formular planes, proyectos, actividades en las diferentes áreas de trabajo.

Una posible forma de definir el factor complejidad es como el que se indica en la siguiente figura.

<p><b>1. Memoria selectiva:</b> Resuelve las situaciones que se le presentan en la misma forma que lo ha hecho anteriormente; no hay opciones para hacer un esfuerzo mental que permita una resolución diferente.</p>	<p><b>2. Predefinido:</b> Resuelve las situaciones que se le presentan con base en hechos conocidos y relacionables; se ajusta a patrones o modos claramente establecidos para resolver los problemas.</p>	<p><b>3. Analítico:</b> Resuelve las situaciones que se le presentan con base en el análisis de las causas, efectos y elementos relevantes del problema y emite criterios para la toma de decisiones pertinentes.</p>	<p><b>4. Deductivo:</b> Enfrenta problemas de gran magnitud y novedosos que afectan a toda la organización o a proyectos cuyos resultados tengan un gran impacto en el quehacer institucional; cuyas resoluciones requieren madurez profesional para aplicar un pensamiento analítico, interpretativo e integral.</p>
---	--	---	---

Otra forma de definir el factor dificultad o complejidad podría ser el siguiente:

<p><b>Nivel A: Instrucciones y órdenes detalladas:</b> Ejecuta el trabajo con base en instrucciones u órdenes precisas o patrones establecidos en una actividad determinada.</p>
<p><b>Nivel B- Procedimientos e instrucciones específicas:</b> Se basa en instructivos, procedimientos y normas claramente establecidas y mediante consultas que realiza al jefe inmediato o a otros compañeros relacionados con su gestión.</p>
<p><b>Nivel C-Principios y normas:</b> Ejecuta el trabajo siguiendo los principios de su especialidad, normativa y procedimientos.</p>
<p><b>Nivel D-Modelos y planes operativos:</b> Se apoya en las directrices, planes operativos y principios afines en el área de su gestión.</p>

Otra forma es la siguiente

<p><b>COMPLEJIDAD:</b> es la intensidad del pensamiento requerido para solucionar los problemas que se plantean, derivados de las condiciones normales de trabajo.</p>	<p>El trabajo es rutinario y se encuentra sujeto al cumplimiento de instrucciones directas y detalladas del superior a su supervisión estrecha</p>	<p>El marco es rutinario y se realiza con base en circulares, procedimientos y técnicas establecidas.</p>	<p>El trabajo supone enfrentarse a situaciones diferentes que requieren de la aplicación de una disciplina específica, del análisis e interpretación de diferentes datos para proponer recomendaciones que sirvan para la toma de decisiones de las instancias superiores.</p>	<p>El trabajo supone enfrentarse a situaciones diferentes que requieren de la aplicación e interpretación de políticas, principios, normas, procedimientos, así como de la persuasión y negociación para resolver los problemas que se presentan y cumplir los objetivos propuestos.</p>
--	--	---	--	--

Otra posible forma de ver el factor dificultad o complejidad es la siguiente:

<p><b>A-Instrucciones y órdenes detalladas:</b> Resuelve problemas rutinarios con base en instrucciones y órdenes precisas o patrones establecidos en una actividad determinada.</p>	<p><b>B- Procedimientos e instrucciones específicas:</b> Resuelve los problemas en una actividad específica, con base en instructivos y procedimientos claramente establecidos o mediante consultas que realiza al jefe inmediato o a otros compañeros de mayor experticia.</p>	<p><b>C-Procedimientos, normas y principios:</b> Resuelve los problemas que se presentan durante la ejecución de una actividad determinada con base en la aplicación de principios, procedimientos y normas establecidas.</p>	<p><b>D-Principios y conocimiento de la actividad:</b> Resuelve los problemas que se presentan con base en la aplicación e interpretación de conocimientos, principios, normas y directrices establecidas. La solución de los problemas requiere del conocimiento de las actividades de los procesos y en ocasiones de la consulta a compañeros, colaboradores, jefatura superior y cualquier otra instancia competente.</p>	<p><b>E-Principios, dominio de procesos y criterios de colaboradores:</b> Resuelve los problemas que se presentan en los procesos de trabajo, con base en la aplicación e interpretación de conocimientos, principios, normas y directrices establecidas. La solución de estos problemas requiere del dominio de los procesos de trabajo y del concurso de los colaboradores inmediatos. Puede aplicar la discrecionalidad cuando no exista impedimento legal.</p>
--	---	---	--	--

Como se observa en el cuadro anterior, no solo se definen sino también se gradúan o sea, se establecen los diferentes niveles de intensidad de cada factor, que luego es lo que permite diferenciar los puestos y jerarquizarlos de mayor a menor o viceversa.

Otra forma para definir este concepto puede ser la siguiente:

### Complejidad de su puesto de trabajo

#### **Concepto:**

Grado de originalidad y pensamiento crítico para la creación y/o adaptación de métodos, así como la facilidad para encontrar respuestas satisfactorias a los problemas que directamente se plantean.

#### Niveles

1. El trabajo supone enfrentarse a situaciones idénticas y repetitivas, que requieren una simple elección entre opciones de actuación ya aprendidas.
2. El trabajo supone abordar, con frecuencia, situaciones similares que requieren el manejo de reglas y acciones aprendidas, por lo que requieren un ligero proceso de análisis e iniciativa personal.
3. El trabajo supone enfrentarse a situaciones diferentes que presentan aspectos nuevos, por lo que su tratamiento requiere un ejercicio de análisis entre el conjunto de experiencias, anteriormente análogas y una aportación total o parcial de nuevos procedimientos de trabajo al uso.
4. El trabajo debe responder a situaciones diferentes a las que la búsqueda de soluciones requieren un proceso complejo de reflexión, interpretación, valoración y elaboración de métodos y/o proyectos alternativos.

### 3.4 Sobre la supervisión ejercida:

Según el Manual de Clases, se debe entender por supervisión “Aquella fase de la dirección que pretende una visión directa, inmediata, de las tareas asignadas a los individuos o grupos para asegurar su realización correcta y adecuada.

Profesional 1	Profesional 2
<p><b>Profesional 1:</b> No le corresponde ejercer supervisión por puesto alguno, no obstante dada la naturaleza del puesto <u>se le puede asignar proyectos de coordinación de actividades profesionales con otros puestos de la Institución.</u></p>	<p><b>Profesional 2:</b> No le corresponde ejercer supervisión por puesto alguno, <u>no obstante dada la naturaleza del puesto se le puede asignar proyectos de coordinación de actividades profesionales con otros puestos de la Institución.</u></p>

De acuerdo con la figura anterior, en este factor se evidencia y contradice con lo que se estipula en el factor naturaleza por cuanto a estos niveles no les corresponde coordinar equipos. Por tanto, debe eliminarse en ambos niveles la siguiente frase “no obstante dada la naturaleza del puesto se le puede asignar proyectos de coordinación de actividades profesionales con otros puestos de la Institución”, como puede observarse, se contradice con la primera parte que indica: No le corresponde ejercer supervisión. De mantenerse de esta forma todos los niveles de profesionales estarían coordinando, lo que reduce las diferencias entre un nivel y otro.

Por su parte en los niveles 3,4 y 5 se establece lo siguiente:

PROFESIONAL 3	PROFESIONAL 4	PROFESIONAL 5
<p>Para el puesto se requiere un <u>grado de supervisión que implica responsabilidad por coordinación</u>, la que se presenta cuando un funcionario <u>funge como elemento de enlace entre la jefatura y otros compañeros</u> que forman parte de la misma unidad de trabajo. En las direcciones reguladoras la coordinación no es una actividad permanente, esta surge producto de la organización matricial de la dirección, específicamente de los comités de tarifas, las actividades de coordinación surgen para la concreción de un pliego tarifario o la construcción de normas técnicas o reglamentos.</p>	<p>Para el puesto se requiere un <u>grado de supervisión que implica responsabilidad por coordinación de equipos permanentes</u>. La que se presenta cuando un funcionario funge como elemento de enlace entre la jefatura y otros compañeros que forman parte de la misma unidad de trabajo.</p>	<p>Le corresponde <u>organizar y coordinar con personal de tipo profesional, técnico y administrativo</u> y es responsable por el <u>eficaz y eficiente cumplimiento de las actividades a ellos asignadas</u> relacionadas con sus funciones.</p>

Tal y como se encuentra redactado en el nivel 3, la supervisión se establece como una responsabilidad permanente y no ocasional, contrario a lo que se señala en la naturaleza de la clase. Es necesario que haya coherencia en toda la estructura de las clases en cada uno de sus factores. Considerando lo anterior, es recomendable indicar que “le podría corresponder, en algunas ocasiones, supervisar técnicamente el trabajo de otros compañeros de niveles inferiores, ya que se no se trata de jefaturas formales.

En el nivel 4 se especifica que le corresponde un grado de supervisión que implica responsabilidad por coordinación de equipos permanentes; no obstante esta descripción no es clara, ya que no especifica el tipo de personal que supervisa.

En el nivel 5 se especifica que le corresponde organizar y coordinar con personal de tipo profesional, técnico y administrativo y es responsable por el eficaz y eficiente cumplimiento de las actividades a ellos asignadas. Como puede observarse no hace referencia la supervisión sino nuevamente a la organización y coordinación, que son factores diferentes a la supervisión, aunque la puede implicar. En cada nivel debe indicarse claramente la responsabilidad por supervisar a otros e indicarse qué tipo de personal se supervisa. Lo usual en este tipo de puestos es que le corresponda dirigir proyectos, por lo que la supervisión es estrictamente técnica no administrativa, lo que le diferencia de un nivel superior. No obstante es necesario tener en cuenta que existen otros puestos de jefatura superior que también supervisan por lo que debe dejarse claro la diferencia con estos niveles, ya que de lo contrario se hace difícil la tomar decisiones en los procesos de análisis de puestos.

A continuación se muestra una forma que podría emplearse para definir el factor de supervisión ejercida y los diferentes grados que este podría tener para diferenciar un puesto de otro:

Supervisión ejercida: Valora la amplitud de los deberes de organización, coordinación y orientación a logros de otros funcionarios.	Es responsable únicamente por su propio trabajo. No tiene personal a cargo.	Es responsable de asignar y controlar el trabajo de personal técnico con el fin de que se cumplan los objetivos establecidos en un área de trabajo determinada.	Es responsable de asignar, controlar y supervisar técnicamente el trabajo de equipos de trabajo multidisciplinarios conformados formalmente en direcciones o departamentos para alcanzar los objetivos en áreas específicas.	Es responsable de planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar el trabajo de una dirección, departamento o sección de personal asistencial, técnico, profesional y de dirección.
---	---	---	--	---

### 3.5 Supervisión recibida

Este factor no está definido en el Manual de Clases, no obstante, de acuerdo con lo que usualmente se maneja implica la forma en cómo asignan y evalúan los resultados del trabajo de los titulares de cada puesto.

En el cuadro siguiente se detalla la supervisión recibida para los niveles 1,2 y 3.

Profesional 1	Profesional 2	Profesional 3
<p>Las Instrucciones recibidas se ejecutan con base en normas y procedimientos establecidos. La actividad propia del puesto permite un margen de acción, en el que la independencia para actuar y tomar decisiones es propia de puestos profesionales de nivel inicial. <u>La supervisión recibida se da por los procedimientos y métodos seguidos y la apreciación de los resultados obtenidos, así como por la revisión de informes técnicos presentados</u></p>	<p>Para la ejecución del trabajo, recibe y sigue instrucciones contenidas en Políticas, Normas, Técnicas a nivel de Departamento o de un equipo de profesionales interdisciplinario, el grado de independencia para actuar y tomar decisiones y la importancia de la misma es moderada. Las labores que realiza se supervisan y evalúan por los procedimientos y métodos seguidos y la <u>apreciación de los resultados obtenidos, así como por la revisión de informes técnicos presentados.</u></p>	<p>Para la ejecución del trabajo, recibe y sigue instrucciones contenidas en Políticas, Normas, Técnicas a nivel de Departamento o de un equipo de profesionales interdisciplinario, el grado de independencia para actuar y tomar decisiones es considerable. Las labores que realiza se supervisan y evalúan por los procedimientos y métodos seguidos y la <u>apreciación de los resultados obtenidos, así como por la revisión de informes técnicos presentados.</u></p>

Según se observa lo indicado en el nivel 2y 3 es prácticamente lo mismo.

Por otra parte, la supervisión en todos los casos se hace empleando el mismo método (según lo subrayado): revisión de informes técnicos; sin embargo en el nivel 1 usualmente una de las características es que no elaboran informes, sino más bien reportes.

Profesional 4	Profesional 5
<p>Para la ejecución del trabajo, recibe y sigue instrucciones contenidas en Políticas, Normas, Técnicas a nivel de Direcciones coordinando en forma permanente equipos de profesionales interdisciplinarios, el grado de independencia para actuar y tomar decisiones y la importancia de la misma es amplia. Las labores que realiza se supervisan y evalúan por los <u>procedimientos y métodos seguidos y la apreciación de los resultados obtenidos, así como por la revisión de informes técnicos presentados.</u></p>	<p>Trabaja con independencia, siguiendo instrucciones generales, políticas y directrices institucionales, leyes y disposiciones aplicables a su área de actividad. <u>Su labor es evaluada mediante el análisis de los informes que presenta, los aportes al trabajo que realiza, la eficiencia y eficacia obtenida en el cumplimiento de objetivos asignados y la comprobación de la calidad de los resultados obtenidos.</u></p>

La diferencia sustantiva entre el nivel 4 y 5 es que el último además realiza el trabajo siguiendo directrices institucionales y leyes y disposiciones aplicables al área de trabajo. Sin embargo, la forma en que es supervisado es igual a la empleada en los demás niveles. Esto significa que todos los niveles son supervisados, esencialmente, mediante el análisis de los informes que presenta; no obstante pueden existir otras formas ya que no todos producen este tipo de documentos, pueden ser otros como por ejemplo: cumplimiento de cronogramas de trabajo, elaboración y cumplimiento de planes de trabajo, diseño de reglamentos, instructivos, procedimientos, reportes, aportes de nuevas prácticas o metodologías desarrolladas, proyectos y programas ejecutados.

### 3.6 Sobre la responsabilidad por funciones

Es importante indicar que este factor no se encuentra definido en la terminología lo cual se hace necesario para tener clara diferencia entre éste y el de responsabilidad por el tipo de labor, que tampoco se define y aparentemente se trata de lo mismo.

En el siguiente cuadro se describe lo que indica el manual de clases para los niveles 1,2 y 3:

Profesional 1	Profesional 2	Profesional 3
<p>La responsabilidad por funciones se da por la ejecución de labores profesionales ó a cargo <u>del planeamiento, supervisión ó control de un subproceso a nivel organizacional</u>. No se evidencia responsabilidad por seguridad de otras personas. El tipo de información que maneja es de considerable confidencialidad.</p>	<p>A nivel de labores profesionales ó a cargo <u>del planeamiento, supervisión ó control de un proceso técnico o administrativo, no se evidencia responsabilidad por la seguridad de otras personas</u>, en cuanto el tipo de información que maneja es de criterio moderado.</p>	<p>La responsabilidad por funciones se da <u>por el planeamiento, supervisión ó control de un área de la organización, la seguridad por otras personas es considerable todas en un entorno de oficinas</u>. La importancia de las decisiones está sujeta a puestos profesionales, técnicos y asistenciales. <u>El tipo de información que maneja se encuentra en un grado de confidencialidad amplia</u>. En las direcciones de regulación la responsabilidad <u>está centrada a nivel de labores profesionales ó a cargo del planeamiento, supervisión ó control de un equipo interdisciplinario complejo, no se evidencia responsabilidad por la seguridad de otras personas, en cuanto el tipo de información que maneja es grande</u>. La coordinación en las direcciones regulatoria se ejerce cuando el profesional tres asume la elaboración de un pliego tarifario o la construcción de normas o reglamentos técnicos.</p>

Según se observa en el cuadro anterior, en todos los niveles se destaca una misma característica; a saber, el planeamiento, supervisión y control, lo cual en el caso de los niveles 1 y 2 se contradice con la naturaleza del trabajo. En ambos niveles se señala además que no se evidencia la responsabilidad por la seguridad de personas, aunque antes hace referencia a la supervisión que no es típico de estos dos niveles.

En el nivel 3 se indica que la importancia de las decisiones está sujeta a puestos profesionales, técnicos y asistenciales, lo cual resulta confuso. Se agrega un elemento que se refiere al tipo de información que maneja, lo cual no se menciona en los niveles 1 y 2, lo que muestra que no en todos los niveles el factor comprende los mismos aspectos.

Por su parte, se hace referencia en el citado factor, solamente a las direcciones de regulación, excluyendo las que ejecutan actividades de soporte y a las de Sutel. Repite en dos ocasiones el tema de planeamiento, supervisión y control de un equipo multidisciplinario, no se aclara que esto es ocasional, tal y como se indica en la naturaleza. Al respecto el párrafo vuelve a mencionar lo siguiente: *“En las direcciones de regulación la responsabilidad está centrada a nivel de labores profesionales o a cargo del planeamiento, supervisión o control de un equipo interdisciplinario complejo, no se evidencia responsabilidad por la seguridad de otras personas, en cuanto el tipo de información que maneja es grande”*. En este nivel se agrega un enunciado que es típico de Aresep, no incluye lo que se refiere a Sutel y lo restringe exclusivamente a las direcciones de regulación y tarifas, que no son las únicas actividades de Aresep y Sutel. Al respecto se indica: *“La coordinación en las direcciones regulatoria se ejerce cuando el profesional tres asume la elaboración de un pliego tarifario o la construcción de normas o reglamentos técnicos”*.

Profesional 3	Profesional 4	Profesional 5
<p>La responsabilidad por funciones se da por el planeamiento, supervisión ó control de un área de la organización,</p> <p><u>la seguridad por otras personas es considerable todas en un entorno de oficinas.</u> La importancia de las decisiones está sujeta a puestos profesionales, técnicos y asistenciales. El tipo de información que maneja se encuentra en un grado de confidencialidad <u>amplia.</u> <u>En las direcciones de regulación la responsabilidad está centrada a nivel de labores profesionales ó a cargo del planeamiento, supervisión ó control de un equipo interdisciplinario complejo, no se evidencia responsabilidad por la seguridad de otras personas, en cuanto el tipo de información que maneja es grande.</u> La coordinación en las direcciones regulatoria se ejerce cuando el profesional tres asume la elaboración de un pliego tarifario o la construcción de normas o reglamentos técnicos.</p>	<p>La responsabilidad por funciones se da por el planeamiento, supervisión ó control de un área funcional de trabajo en un departamento de la organización, <u>la seguridad por otras personas es considerable todas en un entorno de oficinas.</u> La importancia de las decisiones está sujeta a puestos profesionales, técnicos y asistenciales. El tipo de información que maneja se encuentra en un grado de confidencialidad muy amplia. <u>En las direcciones de regulación la responsabilidad está centrada a nivel de labores profesionales ó a cargo del planeamiento, supervisión ó control de un equipo interdisciplinario complejo, no se evidencia responsabilidad por la seguridad de otras personas, en cuanto el tipo de información que maneja es compleja.</u></p>	<p>La responsabilidad por funciones se da por <u>el planeamiento, supervisión ó control de un área funcional de trabajo en un departamento de la organización, la seguridad por otras personas es considerable todas en un entorno de oficinas.</u></p>

Como se observa en el cuadro anterior, en los niveles 4 y 5 la responsabilidad por funciones es casi idéntica, al señalarse lo siguiente en ambos casos: “La responsabilidad por funciones se da por el planeamiento, supervisión ó control de un área de la organización o de un departamento de la organización”. Lo último no establece una diferencia significativa. (El subrayado no es del original). En lo que respecta a seguridad de personas es igual, respecto al tipo de información que maneja se diferencia en que en el nivel 3 es amplia y en el nivel 4 muy amplia, lo cual no está definido en el Manual para poder diferenciar. Más adelante en el mismo factor para los niveles 3 y 4 se repite de nuevo que en “En las direcciones de regulación la responsabilidad está centrada a nivel de labores profesionales ó a cargo del planeamiento, supervisión ó control de un equipo interdisciplinario complejo, lo cual ya está contenido en la descripción de la primera parte del manual.

En el nivel 4 se indica que “la seguridad por otras personas es considerable todas en un entorno de oficinas ...”, pero más adelante se señala lo siguiente: “no se evidencia responsabilidad por la seguridad de otras personas, en cuanto el tipo de información que

maneja es grande". Lo subrayado muestra repetición respecto a un mismo factor, pero a la vez contradicción en lo señalado partiendo que una características de esta clase igual que el nivel 5 es la coordinación de equipos.

Finalmente en el nivel 5, la definición es igual que lo indicado en la primera parte del nivel 3 y 4, al señalar se lo siguiente: *"La responsabilidad por funciones se da por el planeamiento, supervisión ó control de un área funcional de trabajo en un departamento de la organización, la seguridad por otras personas es considerable todas en un entorno de oficinas"*.

Por su parte, lo indicado en este factor se encuentra dentro de lo definido en el factor de naturaleza y, otra parte, podría ser propia del factor supervisión ejercida. Por lo anterior, podríamos observar que este factor no tiene una utilidad significativa en la descripción y diseño de las clases. Podría ser de valor agregado incluir en su lugar el factor de responsabilidad por información crítica y por clientes.

### 3.7 Responsabilidad por el tipo de labor

Este factor solo se describe para los niveles 4 y 5, sin embargo, la característica es que debería estar presente en todas las clases de puestos.

Profesional 4	Profesional 5
<p>Por el tipo de labor <u>La responsabilidad por funciones se genera por el planeamiento y supervisión de un equipo permanente de profesionales propios de una dirección regulatoria, así como, la ejecución de labores profesionales altamente especializados. Se evidencia responsabilidad por la seguridad de otras personas. El tipo de información que maneja es amplio a nivel de una Dirección.</u></p>	<p>El puesto ocupa un lugar importante en la organización de la Institución, ya que se ubica en el nivel inmediato inferior al nivel de Dirección. <u>Colabora activamente con la administración superior en el establecimiento del rumbo y la marcha de la Institución, en la aplicación de políticas generales, planes y programas y en el apoyo y asesoría a sus superiores.</u></p>

Según se observa en el nivel 4 se repite lo que se indica para este mismo nivel en el factor anterior y en el nivel 5; lo definido reviste características distintas, lo cual significa que no hay estandarización en lo que incluye en el mismo. Además lo indicado en el nivel 5 es confuso ya que lo indicado estaría incorporado en el factor complejidad o debería estar como parte de un factor que se denomine *"ubicación jerárquica del puesto"*.

Dado los problemas que presenta este factor, sería importante sustituirlo por un nuevo factor denominado "Responsabilidad por resultados", como en el siguiente ejemplo:

**Responsabilidad por Resultados:**

Concepto:

Considera la responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos, y resultados de los puestos, la referencia que utiliza y las relaciones que debe establecer para lograr los resultados propios del puesto.

**Grado 1**

Es responsable solamente por el cumplimiento de los objetivos de su puesto de trabajo, para lo cual debe seguir patrones establecidos y suministrar datos o documentos a la jefatura, compañeros y clientes para efectos de información o consulta.

**Grado 2**

Es responsable por lograr los resultados de una actividad o proceso de trabajo, dentro de una misma dependencia, lo cual le demanda seguir instrucciones detalladas, consultar procedimientos y relacionarse con jefes y clientes para alcanzar los resultados.

**Grado 3**

Es responsable por cumplir los objetivos de una área de trabajo, lo cual que le demanda analizar e interpretar procedimientos, reglamentos y directrices y coordinar acciones con instancias internas, externas (públicas y privadas) y clientes para resolver los distintos asuntos que le corresponde atender.

**Grado 4**

Es responsable por establecer, dirigir y evaluar el cumplimiento de los objetivos de varias áreas de trabajo o institucionales, con base en las políticas, planes y normas vigentes, lo cual le demanda relacionarse con los superiores jerárquicos, clientes, empresas privadas e instituciones públicas para lograr los resultados.

**3.8 Responsabilidad por equipo de trabajo**

Este factor no se encuentra definido ni se especifica a qué tipo de equipos se refiere en el manual.

Profesional 1	Profesional 2	Profesional 3	Profesional 4	Profesional 5
La trascendencia e importancia de la responsabilidad por custodia o manejo de equipos, valores o materiales se califican como <u>moderada</u>	En cuanto al equipo que maneja la responsabilidad es <u>moderada</u> .	La trascendencia e importancia de la responsabilidad por custodia o manejo de equipos valores o materiales se establece en un grado de <u>moderada</u> .	La responsabilidad con que asume es <u>poca o moderada</u>	La responsabilidad con que asume es <u>poca o moderada</u> .

Según se observa en el cuadro anterior, este factor es igual en todas las clases, lo que hace que no agregue ningún valor para diferenciar una clase de otra. Una de las características de los factores es que permita determinar con claridad las diferencias entre un puesto y otro. Si resulta prácticamente igual en todos, no cumple ninguna función relevante para ninguno de los procesos de recursos humanos.

No obstante lo anterior, en el ámbito de Sutel, los puestos profesionales y técnicos si tienen responsabilidad por el uso, custodia y mantenimiento de equipos que permiten medir la calidad de los servicios, los cuales son de alto costo para la institución en caso de mal uso, pérdida o daño. Esto significa que es un factor que podría mantenerse en la descripción de la clase, sin embargo es necesario que se defina y gradúe.

### 3.9 Sobre las condiciones de trabajo:

Este factor no está definido en el manual; sin embargo usualmente el mismo se refiere a las condiciones bajo las cuales debe desempeñarse el puesto según su naturaleza. No obstante, este factor se describe pero no se debe calificar, ya que lo que procede es describir las condiciones laborales a las que se encuentra expuesto el titular del puesto, considerando la naturaleza del mismo. La utilidad de este factor se utiliza esencialmente para calificar, valorar y aplicar medidas de seguridad para evitar accidentes y riesgos de enfermedades ocupacionales.

Por lo general una forma de graduar este factor podría ser el siguiente:

Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Se trabaja a la intemperie, según el puesto, expuesto a caídas, golpes, accidentes de tránsito, cortaduras, quemaduras y otros similares. Se trabaja en jornadas normales. Ocasionalmente le podría corresponder trabajar fuera de la jornada ordinaria.	Se trabaja desplazándose constantemente fuera y dentro de la oficina. Cuando se trabaja en oficina se hace en condiciones normales, expuesto a golpes y caídas. Se trabaja en jornadas normales. Ocasionalmente le podría corresponder trabajar fuera de ésta.	Se trabaja por lo general en oficina. Cuando el trabajo es de campo se encuentra expuesto a caídas, cortaduras, golpes y accidentes de tránsito. Le podría corresponder trabajar fuera de la jornada ordinaria.	Se trabaja la mayor parte del tiempo en oficina; sin embargo en ocasiones debe desplazarse por el cantón u otros lugares del país. Le corresponde con regularidad trabajar fuera de la jornada ordinaria.

En el siguiente cuadro se observa la descripción del factor condiciones de trabajo; no obstante en los primeros tres niveles prácticamente es lo mismo.

Profesional 1	Profesional 2	Profesional 3
La probabilidad de sufrir un accidente laboral y una Enfermedad laboral en el ejercicio de su función, se puede estimar como <u>mínima con excepción del riesgo derivado del manejo de un vehículo</u> . El ruido es normal, con molestias ocasionales, <u>la iluminación es muy buena</u> , la <u>temperatura es variable</u> con pocas molestias y no maneja sustancias peligrosas, ni está expuesto a materia contaminante.	La probabilidad de sufrir un accidente y una enfermedad laboral es <u>mínima</u> . Se presenta un ruido normal, con molestias ocasionales. En el caso de la <u>iluminación es muy buena</u> , en el caso de la <u>temperatura esta es variable</u> , pocas molestias. En el lugar <u>no se padece de</u> olores desagradables y tampoco el riesgo de una sustancia peligrosa o de otro tipo.	La probabilidad de sufrir un accidente y una enfermedad laboral <u>es mínima</u> . Se presenta un ruido normal, con molestias ocasionales. En el caso de <u>la iluminación es muy buena</u> , la <u>temperatura es variable</u> con pocas molestias. En el lugar <u>no se padece de</u> olores <u>desagradables</u> y tampoco el riesgo de una sustancia peligrosa o de otro tipo.

### 3.10 Responsabilidad por relaciones de trabajo

Este factor no se encuentra definido en la terminología del manual de clases. No obstante por lo descrito, incluye aspectos como: con quienes se relaciona, cómo lo hace y con cual fin.

Según se observa en el siguiente cuadro la diferencia es que en el nivel 1 las relaciones se dan para tramitar asuntos técnicos y en el nivel 2 para tramitar asuntos profesionales; en el nivel 1 se señala el para qué y en el nivel 2 no se describe. En ambos niveles se describe el medio empleado para relacionarse y al final se indica el objetivo de estas relaciones para ambos. En el nivel 1, se señala igual que en el 3, 4 y 5, el objetivo es para “tramitar asuntos técnicos de apoyo a diversos campos especializados, investigar”. Lo anterior, por la forma en que está descrito, significa que es de mayor complejidad que el nivel 2, lo cual no es contrario a la esencia de la naturaleza y característica de la clase nivel 2. Es importante depurar y estandarizar la redacción.

PROFESIONAL 1	PROFESIONAL 2
<p>En el desempeño de sus labores, normalmente requiere comunicarse con <u>compañeros de trabajo, cliente interno, externos, entes públicos y privados</u>. Las relaciones de trabajo <b>para lograr los objetivos</b> de su función, normalmente se presentan en forma personal, por la vía telefónica y por escrito. El objetivo de la relaciones de trabajo es tramitar <u>asuntos técnicos</u> de apoyo a diversos campos especializados, <b>investigar</b>, manejar y brindar información profesional, asistir a reuniones y rendir informes.</p>	<p>En el desempeño de sus labores las <u>relaciones recaen más que todo con clientes internos y externos, y con entes públicos y privados</u>. Esta se lleva a cabo frecuentemente: de manera personal, vía teléfono o por escrito. El objetivo de las relaciones de trabajo son la de tramitar <u>asuntos profesionales de apoyo</u> a diversos campos especializados, asistir a reuniones, rendir informes.</p>

En el siguiente cuadro se encuentra la descripción de este factor para los niveles 3,4 y 5. Según se observa las relaciones de trabajo son idénticas en los tres niveles. Por otra parte, más bien para el nivel 3 se estipula adicionalmente lo siguiente: “para el desarrollo de modelos y construcción de estudios tarifarios”. Esto evidencia un mayor nivel de complejidad para este nivel que para el 4 y 5, los cuales en teoría deben ser más complejos que el nivel 3. Esto último debe ser corregido para evitar distorsiones en el análisis y clasificación de puestos.

Profesional 3	Profesional 4	Profesional 5
<p>En el desempeño de sus labores requiere comunicarse con sus <i>compañeros de trabajo, clientes externos y entes públicos y privados</i>. Las relaciones de trabajo para lograr los objetivos de su función, normalmente se presentan de modo frecuente ya sea personal, teléfono y por escrito, para lograr objetivos principales de su función, normalmente mantiene relaciones de trabajo en el desempeño de sus tareas <b>para coordinar, dirigir o supervisar labores muy especializadas en el campo administrativo</b>, adicional a esto <b>debe investigar</b>, manejar y brindar información profesional, asistir a reuniones, rendir informes o coordinar equipo interdisciplinarios para el desarrollo de modelos y construcción de estudios tarifarios.</p>	<p>En el desempeño de sus labores, se relaciona <i>con clientes externos y entes públicos y privados</i>. Las relaciones de trabajo para lograr los objetivos de su función, normalmente se presentan de modo frecuente ya sea personal por teléfono y por escrito. Para lograr objetivos principales de su función, normalmente mantiene relaciones de trabajo en el desempeño de sus tareas para coordinar, dirigir o supervisar labores muy especializadas en el campo técnico o administrativo, <b>investigar</b>, manejar y brindar información técnico profesionales o técnico especializados, asistir a reuniones, rendir informes.</p>	<p>En el desempeño de sus labores, se relaciona con <u>clientes externos y entes públicos y privados</u>, Las relaciones de trabajo para lograr los objetivos de su función, normalmente se presentan de modo frecuente ya sea personal por teléfono y por escrito. Para lograr objetivos principales de su función, normalmente mantiene relaciones de trabajo en el desempeño de sus tareas <b>para coordinar, dirigir o supervisar labores muy especializadas en el campo técnico o administrativo</b>, <b>investigar</b>, manejar y brindar información técnico profesionales o técnico especializados, asistir a reuniones, rendir informes.</p>

### 3.11 Sobre el esfuerzo mental

Este factor no se encuentra definido en la terminología del Manual de Clases, lo cual es necesario, solo por el hecho de estar incluido como factor descriptivo.

Si se observa el siguiente cuadro, se repite nuevamente lo indicado en la naturaleza de las clases. Este factor generalmente incluye la intensidad de pensamiento requerida en términos de concentración mental y visual, lo cual se indica al final y que resulta ser idéntico para ambos niveles, según se detalla en el cuadro siguiente:

Profesional 1	Profesional 2
La naturaleza del puesto requiere analizar con regularidad situaciones variadas que pueden originar problemas de coordinación y otros similares, por tanto exigen niveles de concentración altos durante la mayor parte de la jornada.	En este puesto se requiere analizar con regularidad situaciones variadas que pueden originar problemas de coordinación y otros similares, por tanto exigen niveles de concentración altos durante la mayor parte de la jornada.

Por su parte en los niveles 3, 4 y 5 se describe lo que se detalla en el siguiente cuadro:

Profesional 3	Profesional 4	Profesional 5
En este Puesto se requiere <u>analizar con regularidad situaciones variadas que pueden originar problemas de coordinación y otros similares</u> , por tanto exigen niveles de concentración altos durante la mayor parte de la jornada.	En este puesto se requiere <u>analizar con regularidad situaciones variadas que pueden originar problemas de coordinación y otros similares</u> , por tanto exigen niveles de concentración altos durante la mayor parte de la jornada.	En este puesto se requiere <u>analizar con regularidad situaciones variadas que pueden originar problemas de coordinación y otros similares</u> , por tanto exigen niveles de concentración altos durante la mayor parte de la jornada.

De acuerdo con lo descrito en el cuadro anterior, se observa que los tres niveles son idénticos en cuanto a esfuerzo mental, lo cual hace que este factor sea de poca utilidad, ya que solo establece dos niveles diferenciados en toda la serie.

### 3.12 Respecto a la consecuencia del error

Este factor tampoco se encuentra definido.

A continuación se presenta una forma de definirlo que podría ayudar a diferenciar la consecuencia del error en cada uno de los niveles de cada clase.

La consecuencia del error en su puesto de trabajo puede ser definida de la siguiente forma:

Son los efectos observados como consecuencia de los errores que podrían producirse en la ejecución de funciones desempeñadas en un puesto de trabajo, que son difícilmente evitables.

Los niveles en los que podría dividirse pueden ser los siguientes:

1. Los errores que se cometan solamente afectan el desempeño laboral solamente del puesto, impidiendo el cumplimiento de los objetivos y la obtención de los productos establecidos.
2. Los errores cometidos podrían producir atrasos o inducir a error a otros compañeros de trabajo.
3. Los errores cometidos podrían inducir a la jefatura a tomar decisiones erróneas que afectan la calidad de los resultados del proceso.
4. Los errores cometidos podrían deteriorar la calidad del servicio y por consiguiente afectar la oportunidad del servicio y las finanzas e imagen de los operadores de servicios.
5. Los errores cometidos podrán afectar la imagen institucional y perjudicar la calidad de los servicios.

En el siguiente cuadro se observa la definición de este factor en los niveles 1 y 2:

Profesional 1	Profesional 2
<p style="text-align: center;"><u>Daño físico</u></p> <p>Lesiones de poca consideración.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Daño físico</u></p> <p>Lesiones de poca consideración.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Daño Funcional</u></p> <p>El atraso o trastorno que puede generar este puesto, ante la eventualidad de un error cometido afectaría actividades de otros puestos a nivel de otras dependencias en la ARESEP.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Daño Funcional</u></p> <p>El atraso o trastorno que puede generar éste puesto, ante la eventualidad de un error cometido afectaría actividades en otros puestos y dependencias en la ARESEP.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Daño o pérdida</u></p> <p>Los errores de este puesto pueden generar perjuicios para la ARESEP por cuanto pueden significar la pérdida o deterioro de materiales, equipo, maquinaria o valores financieros.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Daño o pérdida</u></p> <p>Los errores de éste puesto pueden generar perjuicios para la ARESEP por cuanto pueden significar la pérdida o deterioro de materiales, equipo, maquinaria o valores, y la <b>viabilidad financiera de otros entes públicos o privados es grande.</b></p>

Profesional 3	Profesional 4	Profesional 5
<p align="center"><u>Daño físico</u></p> <p>Lesiones de poca consideración.</p> <p align="center"><b>Daño Funcional</b></p> <p>El atraso o trastorno que puede generar este puesto, ante la eventualidad de un error cometido <u>afectaría actividades de otros puestos a nivel de otras dependencias en la ARESEP.</u></p> <p align="center"><u>Daño o pérdida</u></p> <p>Los errores de este puesto pueden generar perjuicios para la ARESEP por cuanto pueden significar <u>la pérdida o deterioro de materiales, equipo, maquinaria o aspectos financieros de otros entes públicos o privados es grande.</u></p>	<p align="center"><u>Daño físico</u></p> <p>Lesiones de poca consideración.</p> <p align="center"><b>Daño Funcional</b></p> <p>El atraso o trastorno que puede generar este puesto, ante la eventualidad de un error cometido <u>afectaría actividades de otros puestos a nivel de otras dependencias en la ARESEP.</u></p> <p align="center"><u>Daño o pérdida</u></p> <p>Los errores de este puesto pueden generar perjuicios para la ARESEP por cuanto pueden significar <u>la pérdida o deterioro de materiales, equipo, maquinaria o aspectos financieros de otros entes públicos o privados es grande</u></p>	<p align="center"><u>Daño físico</u></p> <p>Lesiones de poca consideración.</p> <p align="center"><b>Daño Funcional</b></p> <p>El atraso o trastorno que puede generar este puesto, ante la eventualidad de un error cometido <u>afectaría actividades de otros puestos a nivel de otras dependencias en la ARESEP.</u></p> <p align="center"><u>Daño o pérdida</u></p> <p>Los errores de este puesto pueden generar perjuicios para la ARESEP por cuanto pueden significar la pérdida o deterioro de materiales, equipo, maquinaria o aspectos financieros de otros entes públicos o privados <b>es grande.</b></p>

De conformidad con lo estipulado en el Manual y que se observa en el cuadro anterior, la consecuencia del error para todos los niveles es la misma.

Por otra parte, el manual describe otra información interesante como son: los indicadores de desempeño y habilidades que pueden ser de mucha utilidad en los procesos de recursos humanos; no obstante no se emplean y, en el caso de las habilidades, es elevada la cantidad, lo que dificulta su manejo. Los expertos recomiendan que el número debe estar entre 6 y 8 a lo sumo, además también deben ser definidas y graduadas. De lo contrario la utilidad es mínima.

### 3.13 Sobre las actividades

Finalmente, en cuanto a la descripción de actividades es recomendable redefinirlas y agruparlas, empleando la estructura desarrollada por el señor Guillermo Monge, Director del Centro de Desarrollo y detallada en el anexo y modificar la forma en que están descritas en la actualidad.

#### **IV. Conclusiones**

El Manual Descriptivo de Clases presenta una serie de oportunidades de mejora señaladas, según en párrafos anteriores referidos a cada uno de los factores que componen la estructura de clase, que de conformidad con lo que se menciona deben ser ajustadas para contar con mayores elementos de juicio al momento de realizar el análisis y emitir las recomendaciones pertinentes.

Según lo que señalan los autores especialistas en el tema de Análisis de Puestos, los factores constituyen parte de la descripción de puestos y deben permitir medir o diferenciar los mismos, por lo que se requiere una definición y graduación de estos en todas las estructuras ocupacionales. (Rimsky, Tolo (2006). Administración de la Remuneración Total. McGraw Hill. México, pag.56).

#### **V. Recomendaciones**

Plantear el proyecto a la Administración Superior para ajustar cada uno de los estratos ocupacionales que conforman el Manual Descriptivo de Clases, así como la estructura empleada -para describir las clases y cargos.

# **ANEXO**

2012

# Propuesta de Modelo de Gestión del Departamento de Recursos Humanos de Aresep

Norma V. Cruz Ruiz  
2012



## Tabla de Contenidos

<b>II. OBJETIVOS Y FUNCIONES</b>	<b>6</b>
<b>2.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN</b>	<b>6</b>
<b>2.2 SOBRE LAS FUNCIONES</b>	<b>6</b>
<b>2.3 SOBRE LOS PROCESOS</b>	<b>7</b>
<b>III. MAPA CONCEPTUAL DEL SISTEMA RRHH</b>	<b>8</b>
<b>IV. DESCRIPCIÓN ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>9</b>
<b>4.1 ÁREA DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS</b>	<b>10</b>
<b>4.1.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>10</b>
4.1.1.1 MARCO LEGAL	10
4.1.1.2 PRINCIPIOS Y ORIENTACIONES	10
4.1.1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	10
4.1.1.4 SERVICIOS	16
<b>4.1.2 DISEÑO SISTEMA DE COMPENSACIÓN</b>	<b>16</b>
4.1.2.1 MARCO LEGAL	16
4.1.2.2 PRINCIPIOS Y ORIENTACIONES	16
4.1.2.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	17
4.1.2.4 SERVICIOS	21
<b>4.1.3 CALIDAD DE VIDA</b>	<b>21</b>
4.1.3.1 MARCO LEGAL	21
4.1.3.2 PRINCIPIOS Y ORIENTACIONES	21
4.1.3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	22
4.1.3.4 SERVICIOS	24
<b>4.2 ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>24</b>
<b>4.2.1 PLANIFICACIÓN DE LA RRHH</b>	<b>24</b>
4.2.1.1 MARCO LEGAL	24
4.2.1.2 PRINCIPIOS Y ORIENTACIONES	24
4.2.1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	25
4.2.1.4 SERVICIOS	26

---

<b>4.2.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>26</b>
4.2.2.1 MARCO LEGAL	26
4.2.2.2 PRINCIPIOS Y ORIENTACIONES	26
4.2.2.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	27
4.2.2.4 SERVICIOS	33
<b>4.3 ÁREA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>34</b>
<b>4.3.1 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>34</b>
4.3.1.1 MARCO LEGAL	34
4.3.1.2 PRINCIPIOS Y ORIENTACIONES	34
4.3.1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	35
4.3.1.4 SERVICIOS	41
<b>4.3.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>42</b>
4.3.2.1 MARCO LEGAL	42
4.3.2.2 PRINCIPIOS Y ORIENTACIONES	42
4.3.2.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	43
4.3.2.4 SERVICIOS	46
<b>4.3.3 DESARROLLO DE CARRERA</b>	<b>47</b>
4.3.3.1 MARCO LEGAL	47
4.3.3.2 PRINCIPIOS Y ORIENTACIONES	47
4.3.3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	48
4.3.3.4 SERVICIOS	50
<b>4.4 ÁREA DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN</b>	<b>50</b>
<b>4.4.1 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA RRHH</b>	<b>50</b>
4.4.1.1 MARCO LEGAL	50
4.4.1.2 PRINCIPIOS Y ORIENTACIONES	51
4.4.1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	51
4.4.1.4. SERVICIOS	52
<b>4.4.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>	<b>53</b>
4.4.2.1 MARCO LEGAL	53
4.4.2.2 PRINCIPIOS Y ORIENTACIONES	53
4.4.2.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	53
4.4.2.4 SERVICIOS	54
<b>4.5 ÁREA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>55</b>

---

<b>4.5.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>55</b>
4.5.1.1 MARCO LEGAL	55
4.5.1.2 PRINCIPIOS Y ORIENTACIONES	55
4.5.1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	55
4.5.1.4 SERVICIOS	56
<b>V. ESTRUCTURA Y RECURSOS HUMANOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RRHH</b>	<b>57</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>58</b>

## **I. Propósito del modelo Departamento de Recursos Humanos**

Esta propuesta tiene el propósito de plantear el esquema estructural y funcional de la Gestión de Recursos Humanos en Aresep, en respuesta a las demandas institucionales, las nuevas tendencias y las evaluaciones de la Auditoría Interna.

La nueva estructura funcional tiene los siguientes fines:

1. Contar con un modelo de gestión de talento humano moderno, de categoría mundial que sea modelo en la administración pública, a fin de atraer, retener, desarrollar y controlar el desarrollo del talento humano para cumplir con eficiencia y eficacia los objetivos y metas institucionales.
2. Establecer las pautas que guíen la planificación de la gestión de los recursos humanos y su alineamiento con la estrategia de la institución.
3. Contar con una estructura ocupacional que responda a los requerimientos institucionales y coadyuve al cumplimiento de objetivos y metas de las diversas Direcciones y Departamentos.
4. Disponer de un sistema de compensación fija y variable con equidad interna y externa.
5. Proveer a la institución del talento humano requerido, aplicando una evaluación que permita seleccionar el talento más competente del mercado.
6. Facilitar el proceso de adaptación del nuevo funcionario y lograr su socialización positiva, a fin de que tenga claridad sobre los deberes y responsabilidades que le competen en su puesto de trabajo, las expectativas de su desempeño, así como el conocimiento de la estructura organizacional, servicios, normas y procedimientos vigentes en la organización.
7. Desarrollar un sistema de capacitación y desarrollo moderno, que coadyuve al desarrollo del talento y a elevar los niveles de desempeño del funcionario.
8. Disponer de un sistema que permita apreciar el rendimiento de los funcionarios, a fin de promover acciones para mejorar el nivel de desempeño del talento.
9. Promover acciones tendientes a mantener un clima fuerte, un personal motivado, comprometido con capacidad de renovar la institución.
10. Promover acciones para lograr la calidad de vida de los funcionarios.
11. Orientar la implementación de sistemas de información que sean utilizados en el proceso de toma de decisiones propias del sistema de RRHH.
12. Disponer de indicadores de Gestión de Recursos Humanos que permita evaluar los resultados de la gestión, a fin de aplicar la mejora continua.

Cuando se concluya el análisis es conveniente elaborar un organigrama de puestos, a fin de comparar las clases y cargos por cada Dirección, Departamento o Área, a fin de lograr el equilibrio en la estructura de puestos, asegurando por ejemplo, que los puestos similares correspondan a la misma clase.

Cuando se finaliza el diseño o modificación del Manual se eleva a la jefatura del Departamento de Recursos Humanos para su visto bueno y luego a la Junta Directiva para su aprobación.

Cuando el Manual Descriptivo de Puestos es aprobado se hace el registro respectivo, el cual debe contemplar: responsable de su elaboración, fecha de visto bueno de la Gerencia, número de acuerdo de la Junta Directiva, fecha de modificaciones, descripción detallada de las modificaciones. Esto se anexa al Manual vigente y se registra toda modificación que se produzca en el tiempo, a fin de llevar el control de actualizaciones o ajustes al manual.

### **g) La clasificación de puestos**

La clasificación de puestos es la acción de ubicar cada puesto en la clase correspondiente. Esto puede iniciarse con actos como la asignación, reasignación, reclasificación y ubicación por reestructuración. Para realizar esta actividad se requiere tener aprobado el Manual de Clases y Cargos. Para ejecutar el proceso de clasificación se recomienda elaborar una matriz en Excel en la que se indique en cada columna: nombre de cada dependencia (ejemplo Auditoría), cédula, nombre y apellidos, puesto actual, resumen de los objetivos del puesto, clasificación propuesta (nueva clase o cargo) y descripción breve que justifica su ubicación. A esta misma matriz se le pueden agregar otras columnas para efectos de actualización de los puestos, apelaciones (fecha, razones, resultado de la apelación).

La matriz debe ser revisada en detalle. En caso necesario, se debe aclarar cualquier duda razonable y relevante con las jefaturas respectivas, antes de elaborar las resoluciones y hacer los ajustes que correspondan.

Posteriormente se elabora un informe a la Junta Directiva con las recomendaciones de clasificación para las aprobaciones y resoluciones respectivas, las cuales deben presentar un formato específico con información como: número y fecha de resolución, código del puesto, titular, clase actual, clase propuesta, número de informe y fecha.

Cuando el movimiento del puesto es aprobado, se preparan las comunicaciones a cada trabajador, para lo cual se cuenta con un formulario estándar que contiene el número de aviso y fecha, código del puesto, nombre del puesto actual, nombre de la dependencia donde se ubica, nombre y cédula del titular o si se encuentra vacante, clase y/o cargo a la que se clasifica, número de acuerdo de la Junta Directiva. Este aviso es entregado a cada jefatura para que a su vez lo entregue a cada uno de sus colaboradores. Debe ir firmado por el Jefe de Recursos Humanos y el Regulador.

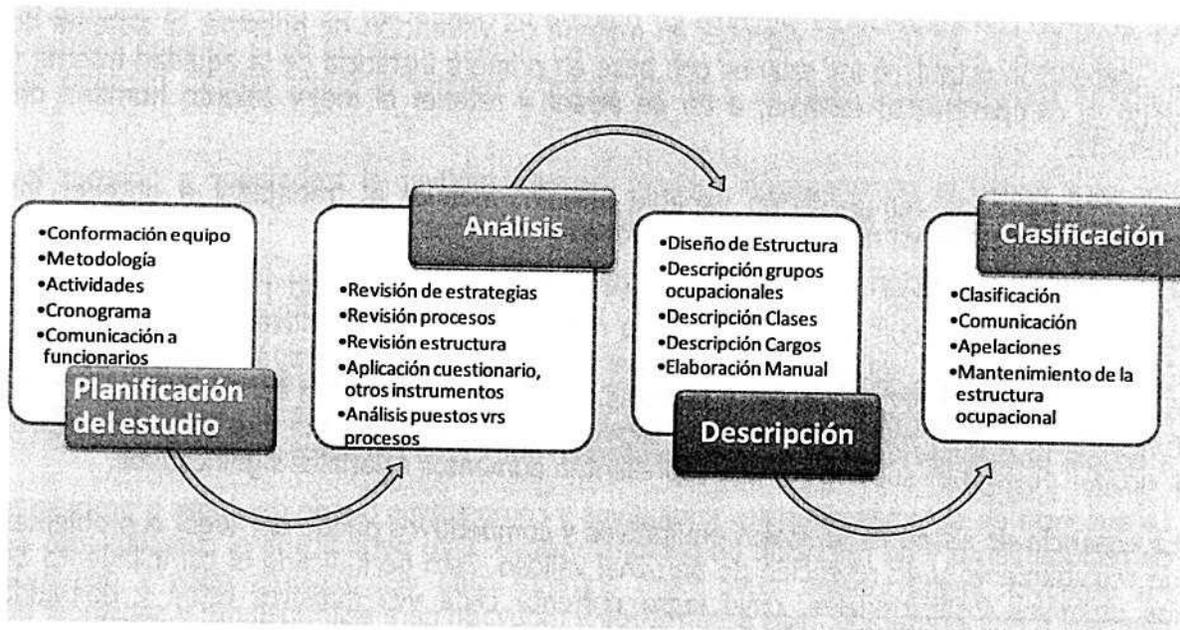
## h) Los registros

Se diseña una base de datos (en Excel o Access) como sistema para llevar un control de cada uno de los puestos: código, nombre, titular, fechas de revisión y resoluciones, movimientos, traslados, recursos y otros. Esto permite llevar un registro histórico de cada puesto para su debido seguimiento, control y evaluación.

## i) Las actualizaciones de puestos

La estructura ocupacional se revisa periódicamente para mantener actualizada la descripción y clasificación de cada uno de los puestos. Esto se debe hacer mediante revisiones periódicas de la estructura organizacional, los procesos, los cambios tecnológicos y las estrategias institucionales.

En el siguiente gráfico se resumen los pasos generales del proceso descrito.



Toda actualización del manual debe ser debidamente registrada en un formulario diseñado para esos efectos, el cual debe considerar los siguientes aspectos: número de consecutivo, fecha, descripción de cambios efectuados, responsable de la elaboración, aprobaciones (nombres y fechas).

#### **4.1.1.4 Servicios**

- Manual de Clases diseñado y actualizado.
- Manual de Cargos diseñado y actualizado.
- Estudios de puestos.
- Procedimientos diseñados y actualizados.

#### **4.1.2 Diseño Sistema de Compensación**

##### **4.1.2.1 Marco legal**

Este proceso se encuentra regulado por los artículos 54 al 62 del RARS inclusive.

##### **4.1.2.2 Principios y orientaciones**

De acuerdo con las técnicas vigentes en materia de valoración de puestos, el sistema de compensación establece los salarios con base en primera instancia de la equidad interna y luego la competitividad externa, a fin de atraer y retener el mejor talento humano del mercado.

Por otra parte, la remuneración variable permite motivar al trabajador a obtener los mejores resultados, ya que su pago total depende de éstos.

Para que la institución pueda disponer del mejor talento humano necesita contar con fijaciones salariales que sean equitativas (a nivel interno) y competitivas (a nivel externo). Este también es un requisito para promover el desarrollo de carrera, ya que se requieren remuneraciones atractivas en las categorías salariales superiores, a fin de estimular a los funcionarios a desarrollarse en el plano técnico y profesional. De ese modo pueden aspirar a ocupar posiciones superiores, que representen aumentos salariales significativos.

La ausencia de sistemas salariales equitativos y competitivos puede dar lugar a problemas de reclutamiento y de retención de personal valioso. Esto perjudicaría el cumplimiento de los objetivos institucionales, cuyo logro enfrenta cada vez mayores retos y demanda personal mejor preparado, más desarrollado y motivado para salir adelante y satisfacer las necesidades de los usuarios y del país.

#### **4.1.2.3 Descripción del Proceso**

##### **a) Objetivos**

- Contar con una escala salarial con equidad interna y competitividad externa.
- Asegurar que la escala salarial, los beneficios económicos y los incentivos estén ajustados de conformidad con las políticas y normativas salariales de la institución y la capacidad presupuestaria de ésta.

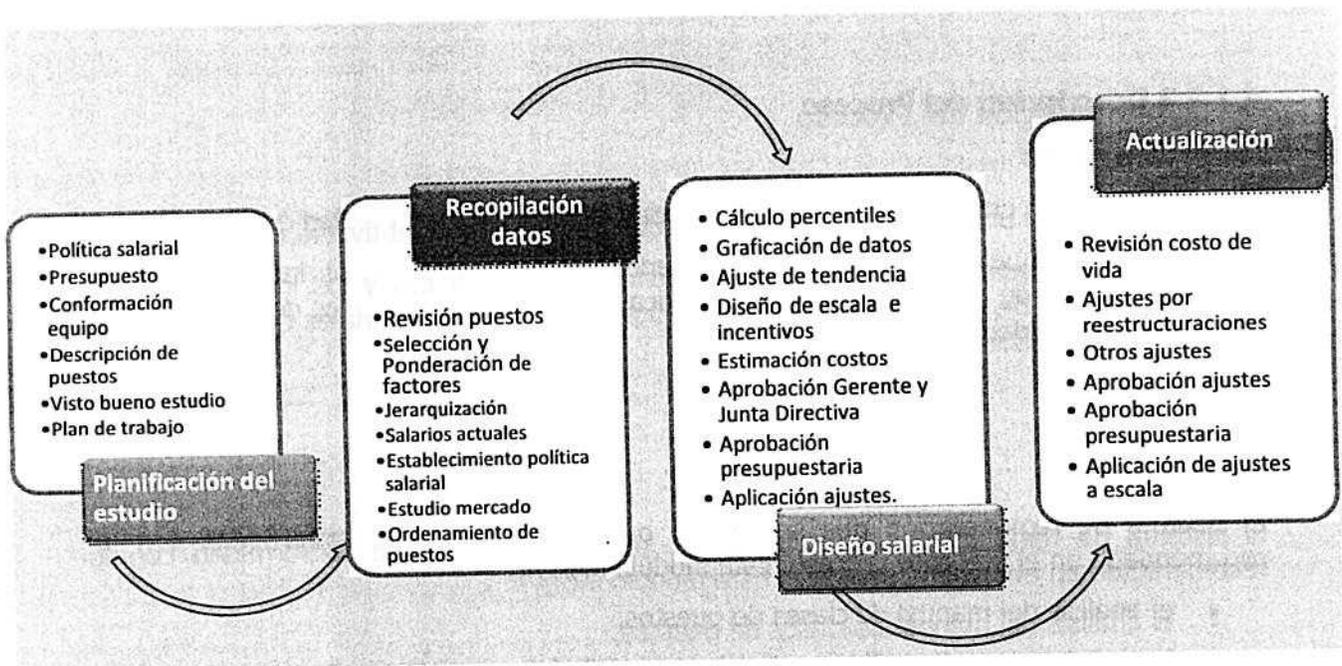
##### **b) Alcance**

El sistema de remuneración que se diseñe, puede elaborarse de conformidad con lo recomendado en el presente proceso. Este módulo incluye:

- el análisis del manual de clases de puestos,
- la definición de la política salarial (percentil del mercado en que se ubicará la escala),
- el análisis de la relación interna y de los parámetros del mercado salarial (competitividad externa),
- el establecimiento de la línea de tendencia del mercado, ajustes a la línea de tendencia, verificación de parámetros de costo vida y salarios mínimos de ley, estructuración de la nueva escala, estimación del costo de implementación de la nueva escala e informe técnico para la aprobación de la misma.

##### **c) Fases del proceso**

En el siguiente gráfico se muestra la secuencia de los pasos del proceso para diseñar y actualizar el sistema salarial en la institución. El mismo describe las fases principales, esto es planificación, análisis, encuesta de mercado, diseño salarial y actualización o mantenimiento. Para cada una de las fases, se citan las actividades principales que deben desarrollarse. Estas fases y actividades son interactivas, por lo que no es de esperar que se ejecuten en un orden estrictamente lineal. Es probable que el avance del estudio lleve a revisar y ajustar etapas previas.



#### d) Planificación del estudio

La planificación del estudio salarial incluye la definición de los objetivos y el alcance del estudio, su metodología de trabajo, el cronograma de actividades, responsables de cada etapa, los recursos necesarios y la discusión y aprobación oficial del plan.

#### e) Recopilación de Datos

La información indispensable para el estudio de valoración incluye, entre otras, la normativa interna y externa vigente, el manual de clases de puestos, la escala salarial, la política salarial institucional y las limitaciones presupuestarias de la institución.

Esta fase incluye el proceso participativo de jerarquización de puestos, la selección de puestos tipo para el estudio de mercado, la obtención, análisis, depuración y sistematización de la información de mercado.

#### f) Diseño salarial

El funcionario designado es responsable de diseñar la escala salarial y procurar la equidad interna y competitividad externa de las fijaciones, siguiendo las políticas salariales establecidas en la institución.

El funcionario designado como responsable del estudio debe localizar la información sobre los puestos, el presupuesto institucional, los incrementos por costo de vida, los salarios del mercado, con el fin de diseñar sistemas que presenten equidad interna y externa. Una vez elaborado el estudio debe presentar la información al Jefe del Departamento quien debe elevarlo para su aprobación inicial a la Gerencia General y posteriormente es remitido a la Junta Directiva para su discusión y aprobación.

Los elementos técnicos previos al diseño son:

- Los factores de valoración y su ponderación.
- Las descripciones actualizadas de las clases de puestos.
- La política salarial definida y aprobada.

La elaboración de la escala salarial considera los siguientes aspectos:

- Definir pautas de trabajo: incluye conformar el equipo de trabajo, definir reglas claras, manejo de expectativas del personal, especificar la estrategia de comunicación al personal y establecer la metodología por aplicar, la cual debe ser práctica y funcional.
- Analizar la política salarial: Analizar el percentil de mercado en que se ubica actualmente la institución, coordinar con el área financiera la disponibilidad de recursos, determinar si se hace una sola escala o una por grupos ocupacionales, lo cual es viable desde el punto de vista técnico. Evaluar diferentes alternativas de política salarial y presentar para aprobación las recomendaciones respectivas. Lo anterior, en caso de que no exista política salarial o esté obsoleta.
- Analizar el mercado salarial: analizar el estudio de mercado, ordenar la información obtenida en la encuesta, diseñar y preparar la base de datos, elimina valores extremos, calcular el salario mínimo y máximo en el mercado, el salario promedio, el percentil fijado, los percentiles superiores e inferiores al fijado (de conformidad con la política salarial) y el rango percentil.
- Establecer los salarios reales promedio: resumir los valores obtenidos para cada clase de puesto, de la escala institucional genérica o de la encuesta de salarios, correspondientes al percentil que establece la política salarial de la corporación. Estos valores de referencia deben compararse con los salarios reales internos de cada clase.
- Estructurar la curva salarial: Se elabora un gráfico para comparar los salarios actuales versus la referencia de mercado y se establece para cada clase de puestos si está en el percentil establecido por la política salarial, o por encima o debajo de éste. Posterior a la creación del gráfico, agrega la línea de tendencia con la ecuación y el R cuadrado, aplica la ecuación sobre los salarios reales para obtener los nuevos valores. Verifica la calidad del ajuste según el resultado del R cuadrado y luego elabora el cuadro de diferencias entre la línea de tendencia y la línea de mercado. Sobre estos resultados se pueden hacer nuevos ajustes, utilizando para ello la curva más apropiada, de tal forma que la línea salarial muestre valores consistentes que estén alineados con los objetivos de equidad interna y competitividad externa. Se compara la estructura de salario global con la de componentes y se definen los ajustes a la última.
- Estimar los costos: Con los valores finales de la escala salarial para cada categoría y los salarios actuales, se construye un cuadro de diferencias y se procede a estimar los costos mensuales y anuales, considerando las cargas sociales aplicables.
- Preparación y presentación del informe: Se elabora un informe con los objetivos, alcance, metodología, la propuesta y el costo de su implementación, lo cual es

elevado a la Gerencia General para su análisis y revisión. Luego la propuesta avalada por la Gerencia General es presentada a la Junta Directiva para su aprobación.

- Una vez aprobada por la Junta Directiva, se prepara y aprueba la modificación presupuestaria (en caso de ser necesario) y la nueva relación de puestos se presenta ante la Contraloría General de la República para las aprobaciones presupuestarias correspondientes.
- Posterior a la aprobación presupuestaria y de conformidad con las directrices emitidas, se determina la fecha de vigencia, se comunica a todos los funcionarios y se procede al pago correspondiente.
- Anualmente la institución debe proceder a valorar la oportunidad y conveniencia de moverse a un percentil más competitivo, a fin de procurar la competitividad salarial externa y atraer y retener el talento humano más calificado.

Por otra parte, el sistema de remuneración está conformado además por beneficios económicos e incentivos, los cuales deben ser definidos según las características establecidas y pueden ser otorgados si la institución tiene capacidad presupuestaria para ello y se cumple con los requerimientos vigentes en materia de remuneración variables.

Cuando se implementen incentivos y beneficios éstos deben ser revisados periódicamente para controlar que cumplen el propósito para el cual fueron creados, de lo contrario dejarían de ser una inversión para la institución y se convierten en un gasto que no agrega valor a los resultados institucionales.

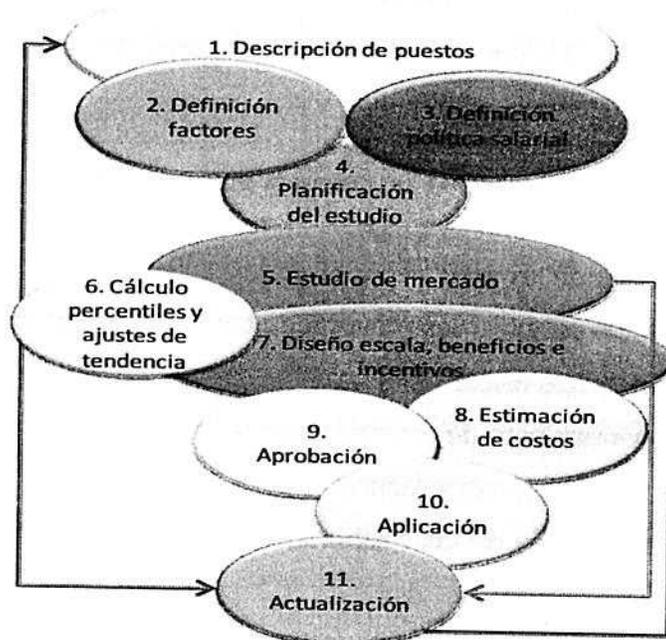
#### **g) Actualización**

El diseño de la escala salarial debe ser ajustado de manera que sea consistente con los objetivos de equidad interna y competitividad externa. La escala debe ser revisada, y eventualmente ajustada, cuando se producen, entre otras, las siguientes circunstancias:

- Modificaciones en la estructura organizacional.
- Modificaciones en la estructura ocupacional.
- Creación de nuevos puestos y nuevas categorías salariales.
- Incrementos semestrales en el costo de vida.
- Modificaciones en el presupuesto institucional.
- Oferta y demanda en el mercado.
- Política salarial institucional.

Los estudios técnicos salariales deben estar debidamente documentados en sus diferentes fases (planeamiento, diseño, aplicación y actualización).

En el siguiente gráfico se presenta un resumen de la secuencia de pasos necesarios para gestionar el sistema de remuneración, incluyendo remuneración fija, beneficios e incentivos.



#### 4.1.2.4 Servicios

- Escala diseñada y actualizada.
- Estudios de mercado analizados.
- Beneficios e incentivos diseñados y actualizados.
- Base de datos actualizada.

#### 4.1.3 Calidad de Vida

Este proceso tiene a cargo lo relacionado con la salud preventiva y reactiva del talento humano, evaluaciones periódicas de condiciones de planta física, asesoría en materia de diseño de planta y ergonomía, dirección y coordinación de la comisión de salud ocupacional y comisión de emergencias.

##### 4.1.3.1 Marco Legal

Este proceso está regulado por el RARS artículos 80 al 86 así como normado por el Código de Trabajo en sus artículos 273 al 329.

##### 4.1.3.2 Principios y orientaciones

Este proceso va dirigido a la protección y seguridad del funcionario para que éste desempeñe de forma eficiente y segura las funciones de su puesto y de esta forma lograr un desempeño óptimo, en vista de que *"la seguridad y la higiene laboral son actividades*

*entrelazadas que repercuten directamente en la continuidad de la producción y en la moral de los empleados, (Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Octava Ed., Editorial Mc Graw Hill, 2007).*

Los objetivos de la Higiene y Seguridad Ocupacional son:

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- Prevenir el empeoramiento de enfermedades y lesiones.
- Mantener la salud de los colaboradores.
- Aumentar el desempeño de los colaboradores por medio del control del ambiente de trabajo.

#### **4.1.3.3 Descripción del Proceso**

##### **a) Alcance**

Todo el proceso de Higiene y Seguridad Laboral puede desarrollarse de acuerdo con lo establecido en el RARS, sin embargo es necesario una revisión del programa, con el fin de revalorar y modificar de ser necesario lo existente, de modo tal que se ajuste a las nuevas instalaciones a ocupar por Aresep.

Asimismo, con esta información, se tendría un mejor panorama para conservar una fuerza laboral motivada y adecuada a sus puestos de trabajo.

##### **b) Fases del proceso**

###### **Identificar requerimientos para un programa de Higiene y Seguridad laboral**

El Técnico de Salud Ocupacional tiene a su cargo:

- Transmitir pautas y conocimientos a los grupos de trabajo para motivar el respeto a las normas, con el fin de anticipar y corregir accidentes laborales relacionados directamente con la seguridad y la higiene.

- Prevenir riesgos asociados a las tareas diarias y rutinarias laborales habituales, es muchas veces dificultoso. Las principales dificultades se relacionan con cambios de conducta, hábitos y costumbres.
- Concientizar que prevenir se tiene como principal guía, para hacer efectivas las acciones, las normas de higiene y seguridad.

Para llevar a cabo, los objetivos anteriores, el encargado de desarrollar e implementar las normas de seguridad en una institución debe observar en detalle las instalaciones y procesos vigentes, antes de sugerir e instruir sobre normas de higiene y seguridad. En primer lugar se deben conocer el edificio y sus instalaciones. Cada sector puede tener distintos niveles de peligrosidad, por esa razón se deberá contar con diferentes medios de protección. Al realizar un recorrido detallado sobre las instalaciones, deben observarse y determinarse los medios de protección disponibles, las carencias y las necesidades que deben ser atendidas prioritariamente. Para sugerir las mejoras, y corregir conductas actuales.

Por otra parte, para asegurar las normas en Seguridad es necesario verificar y garantizar la fiabilidad de todos los medios de protección. También debe observar todas las instalaciones generales con el fin de minimizar los riesgos de accidentes. Mantener informados a todos los funcionarios de cómo prevenir y actuar en casos de emergencia ya que es fundamental para la seguridad de los mismos.

### **c) Definir el Programa**

Con base en los requerimientos, el profesional responsable del Programa de Higiene y Seguridad Laboral debe formar y organizar grupos de funcionarios para que se garantice la rapidez y eficacia en las acciones a emprender para el control de las emergencias.

#### **4.1.3.4 Servicios**

- Programa de Higiene y Seguridad Completos.
- Programas Informativos.
- Programa Formal de Convenios o Colaboración.
- Evaluaciones Interdepartamentales.
- Estudios y Control de las Condiciones del Puesto de Trabajo.
- Plan de Evacuación en Caso de Emergencias.
- Indicadores del Programa.
- Cronogramas de Actividades o Reuniones con la Administración, Comité de Seguridad.

### **4.2 Área de Reclutamiento y Selección de Personal**

El Área tiene como finalidad planificar el talento humano requerido en la institución, atraer, evaluar, seleccionar, contratar, orientar al personal más idóneo del mercado y evaluarlo en el período de prueba. Esta Área tiene dos procesos: Planificación y Reclutamiento y Selección del Talento Humano.

#### **4.2.1 Planificación de la RRHH**

Este proceso tiene como propósito proveer del talento humano que requieren las diversas dependencias en forma oportuna. Permite planificar los requerimientos en cantidad, tipo y ubicación en determinado plazo por la institución.

##### **4.2.1.1 Marco Legal**

El RARS no establece un marco referencial sobre la planificación de la RRHH, proceso que debe derivarse necesariamente de la estrategia institucional, por ser un sistema cuyo propósito es proveer, mantener, desarrollar y controlar el talento humano que la institución requiere para cumplir con sus propósitos.

##### **4.2.1.2 Principios y orientaciones**

No existe un manual sobre la planificación de la RRHH, sin embargo, para su ejecución sería conveniente considerar los principios del Cuadro de Mando Integral, el cual enlaza todas las perspectivas necesarias para la gestión de una organización como son: las

---

finanzas, los usuarios o clientes, los procesos y el aprendizaje y crecimiento que considera los recursos humanos, la estructura y la tecnología. Si las instituciones logran integrar sus acciones considerando estas perspectivas, probablemente dispongan de una herramienta que les permita concretar y dar seguimiento a las estrategias, incrementando la posibilidad de ejecutar los planes que se establezcan para cumplir con sus atribuciones y competencias.

Para implementar la RRHH, debe hacerse previamente un análisis interno de cada institución, así como de su entorno, a fin de alinear la gestión de las personas a las demandas internas y externas de la organización.

#### **4.2.1.3 Descripción del proceso**

##### **a) Objetivos**

- Determinar la situación interna y externa de cada institución, a fin de definir los objetivos, metas y estrategias para el desarrollo e implementación de RRHH.
- Alinear la gestión de RRHH a los requerimientos y demandas de talento humano en la institución en el corto y mediano plazo.

##### **b) Alcance**

Todos los componentes de RRHH deben estar alineados con la estrategia institucional y ejecutarse con base en ésta para coadyuvar al logro de los objetivos y metas institucionales.

El rol de RRHH dentro del quehacer institucional se enmarca en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que a su vez forma parte del Cuadro de Mando Integral. El CMI es una herramienta clave para implementar el plan estratégico institucional.

##### **c) Fases del Proceso**

###### **Análisis interno**

- Se hace un análisis de la estructura y cultura organizacional.
- Se identifican las atribuciones y competencias Institucionales.
- Se analizan las perspectivas de procesos, la situación financiera o presupuestaria, los usuarios, los recursos humanos y la tecnología.
- Se determina el estado de situación de cada variable relevante.
- Se resumen las fortalezas y debilidades identificadas.

###### **Análisis del entorno**

- Se analiza el entorno institucional.
  - Se determina la situación de cada variable evaluada.
-

- Se resumen las amenazas y oportunidades identificadas.

### **Formulación de plan institucional**

- Se formulan los objetivos, metas e indicadores y se integran en el plan estratégico y operativo institucional.
- Se formula el presupuesto.
- Se establecen las estrategias para la RRHH.
- Se elabora el plan para alinear la RRHH a la estrategia institucional.
- Se definen prioridades y responsable de cada componente de RRHH.

### **Evaluación**

- Se evalúan los resultados de cada componente de RRHH en relación con el cumplimiento de los objetivos y metas Institucionales.
- Se realizan los ajustes correspondientes.
- En el siguiente gráfico se muestra el alineamiento que debe haber en el proceso para implementar, controlar y evaluar RRHH.

#### **4.2.1.4 Servicios**

- Informe con plan de requerimientos de RRHH para cada período.

### **4.2.2 Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos**

#### **4.2.2.1 Marco Legal**

Este proceso se encuentra regulado en los artículos 14 al 18 y 29 al 32 del RARS, así como en el procedimiento ordinario y abreviado.

#### **4.2.2.2 Principios y orientaciones**

El proceso de reclutamiento y selección de talento humano parte entonces de la descripción de puestos. Al ser este proceso el que permite dotar del talento humano que requiere la institución para lograr sus objetivos y satisfacer las necesidades de los clientes, es necesario aplicar los recursos técnicos propios de la materia, y no prácticas subjetivas como el "buen ojo" del seleccionador. Es fundamental tener conciencia clara de que se trata de la decisión de cuál o cuáles son los mejores candidatos para desempeñar un puesto en la institución y que esto repercute de manera crítica en el cumplimiento del mandato y en los resultados de la institución.

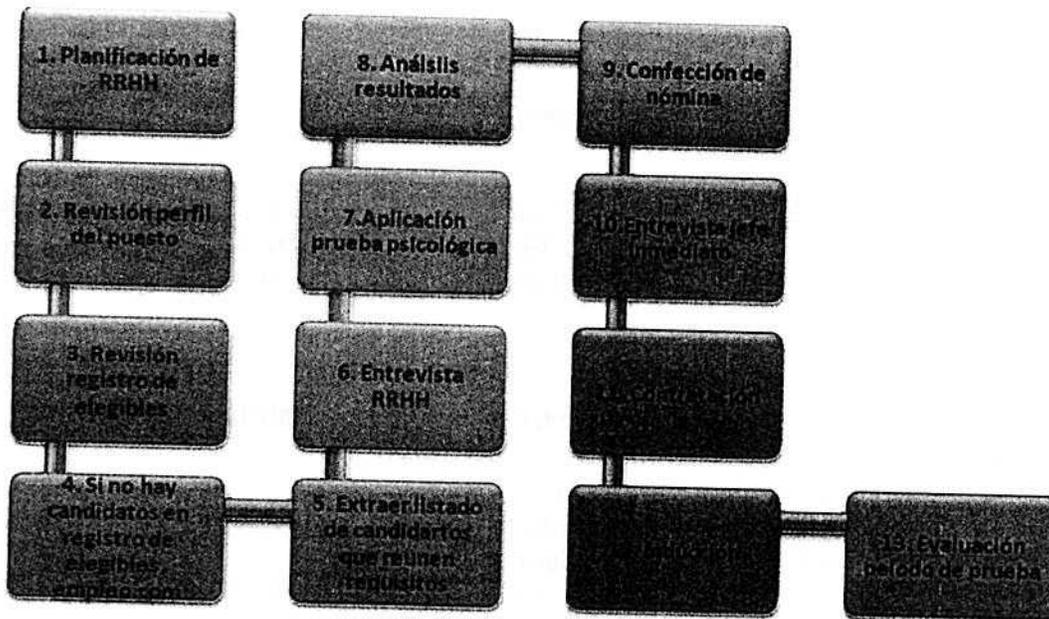
Una vez que el candidato es seleccionado, se realiza el proceso de contratación. Seguidamente, participa en el proceso de inducción, a fin de que se adapte de manera rápida y positiva a la institución. Este proceso busca también que el nuevo servidor establezca el contrato psicológico con la organización.

Para determinar si el funcionario se queda en forma indefinida en un puesto de trabajo, debe aplicarse la evaluación del período de prueba, la cual tiene como objetivo determinar si el nuevo empleado cumple con el perfil, se logra adaptar a la organización, le gusta lo que hace y se compromete con la institución, desarrollando el sentido de lealtad. Lo anterior es fundamental para el desempeño futuro, la estabilidad laboral y el cumplimiento de los objetivos del puesto.

Los resultados de las evaluaciones de períodos de prueba permiten determinar el grado de éxito de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

#### 4.2.2.3 Descripción del proceso

En el siguiente gráfico se citan las etapas que debe seguir el proceso de reclutamiento y selección de personal en la institución.



Cada una de las etapas implica satisfacer los aspectos técnicos involucrados, así como la necesidad de documentar lo actuado durante todo el proceso.

### **a) Objetivos**

Los objetivos del proceso de reclutamiento y selección de personal son los siguientes:

- Determinar los requerimientos de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo para satisfacer las necesidades institucionales oportunamente.
- Atraer el talento humano más competente del mercado de trabajo.
- Dotar a la institución del mejor talento humano compatible con sus condiciones particulares.
- Promover el compromiso del nuevo empleado con la institución.
- Determinar, mediante la evaluación del período de prueba, el personal que puede ser nombrado en propiedad.

### **b) Alcance**

El proceso incluye la determinación de las necesidades de recursos humanos tanto para crecimiento como reposición de personal, la promoción del desarrollo del personal interno, el reclutamiento externo, la realización de pruebas, confección de listas de elegibles, estructuración de la nómina en orden de calificación, selección de el o los mejores aspirantes, la contratación, inducción y evaluación del período de prueba.

### **c) Fases del Proceso**

#### **c.1 Identificar requerimientos de recursos humanos**

La identificación de requerimientos de tipo y cantidad de recursos humanos se hace por medio del DRRHH, asignado para identificar y planificar las necesidades de recursos humanos en conjunto con las jefaturas técnicas o administrativas responsables. Los requerimientos de personal pueden presentarse debido a motivos tales como los siguientes:

- Plaza vacante: Por renuncia, jubilación, despido, muerte, aprehensión con condenatoria, incapacidad permanente u otra causa.
- Plaza nueva: Por creación o por traslado.
- Licencia: Si el titular tiene una licencia sin goce de sueldo y la administración considera necesario cubrir el puesto durante la ausencia.
- Suplencias: En razón de enfermedad, maternidad o vacaciones y que la administración determine indispensable cubrir.
- Registros de candidatos: en razón de preveer las necesidades a futuro, por aspectos de rotación o apertura de nuevas plazas, y con el propósito de brindar una solución más oportuna.

### **c.2 Elaborar la planificación de recursos humanos**

A partir de los requerimientos se deben hacer las estimaciones de recursos humanos, lo cual debe considerar al menos los siguientes aspectos:

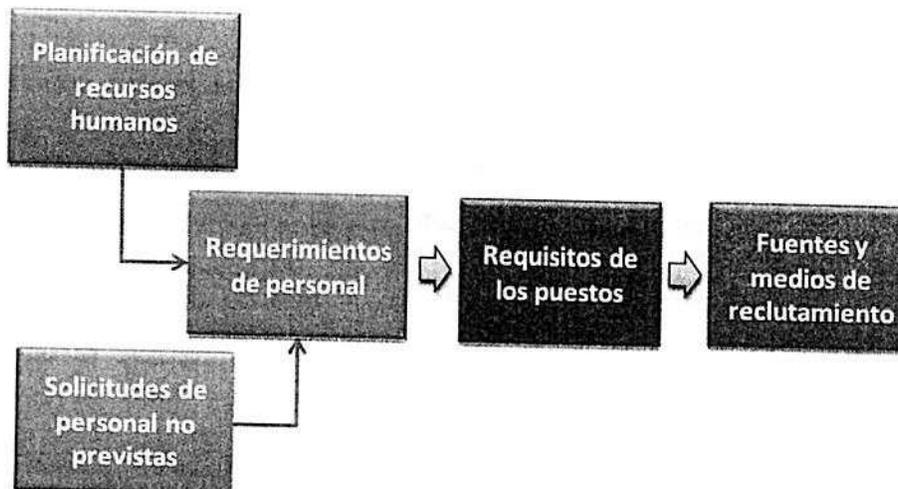
- Nombre de la Dependencia donde se requiere el personal.
- Tipo de personal requerido.
- Tipo de nombramiento.
- Motivo por el que se requiere personal.
- Cantidad de personal requerido.
- Fecha en las que se requiere.

### **c.3 Reclutamiento de personal**

El profesional de recursos humanos:

- Define el tipo de reclutamiento y el medio por emplear, según normas vigentes.
- Realiza y tramita las respectivas publicaciones, con el visto bueno correspondiente.
- Recibe las ofertas de servicio.
- Analiza las ofertas y preselecciona los candidatos que tienen los requisitos de los puestos.
- Elabora registro de candidatos con requisitos.

En el siguiente gráfico se muestra las fases previas al proceso de reclutamiento y su relación con la planificación de recursos humanos realizada por la institución.



#### **c.4 Selección de Personal**

El profesional de recursos humanos responsable:

- Con base en los requisitos de los puestos prepara las bases de selección o baterías de pruebas para evaluar candidatos.
- Convoca candidatos al proceso de aplicación de pruebas.
- Aplica las pruebas debidamente validadas.
- Analiza y califica las pruebas aplicadas.
- Determina quiénes son los elegibles y confecciona el registro de elegibles.
- Elabora la nómina de elegibles con reporte de cada candidato, según registro de elegibles y especificación del puesto.
- Remite nómina de elegibles a la jefatura respectiva y coordina con ésta las fechas de entrevista con los candidatos propuestos. Adjunto a la nómina deben ir los reportes de cada candidato para que la jefatura disponga de la información necesaria para las entrevistas y decida a quién selecciona.

La jefatura responsable:

- Revisa el informe o reporte de cada candidato y prepara la entrevista con asesoría de profesionales de recursos humanos.
- Selecciona el candidato y comunica formalmente a Recursos Humanos su decisión.
- Emite recomendación del candidato seleccionado.

Jefe de RRHH:

- Presenta recomendación del candidato seleccionado al jerarca superior para su aprobación.

Profesional de RRHH:

- Si el jerarca superior aprueba, emite comunicado al candidato para que presente la documentación requerida. Por su parte se comunica a los candidatos no seleccionados la decisión y la integración al registro de elegibles para futuros procesos.
- El Candidato seleccionado es convocado para que presente la documentación requerida para confeccionar el expediente y la respectiva acción de personal.

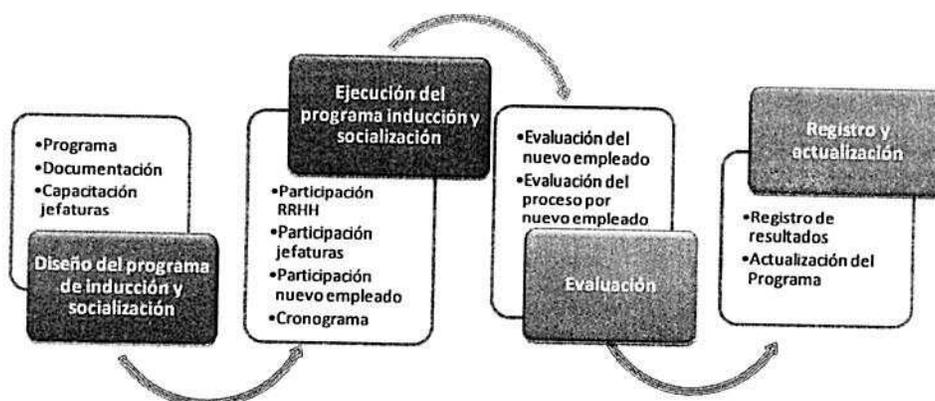
Nuevo funcionario:

- Presenta documentos requeridos y recibe inducción.

### c.5 Inducción del nuevo empleado

- Diseño de instrumentos para realizar el proceso de inducción general del nuevo empleado.
- Diseño y aplicación del procedimiento para realizar la orientación del nuevo funcionario en conjunto con la jefatura del área.
- Asesoría a jefaturas para aplicación de inducción específica al nuevo funcionario en el puesto de trabajo.
- Registro y documentación del proceso.

En el siguiente gráfico se presenta la secuencia de las actividades que componen el proceso de inducción y socialización del nuevo servidor.



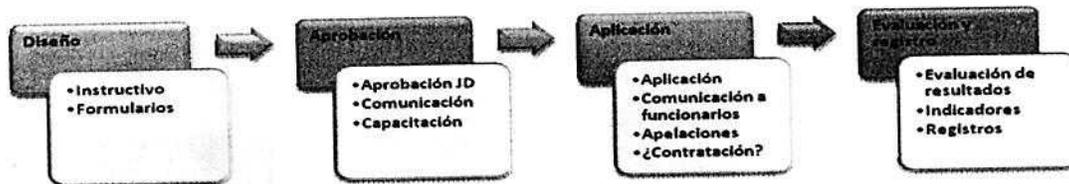
### c.6 Evaluación del período de prueba

Profesional de RRHH responsable:

- Diseña instrumentos (procedimiento, instructivo y formularios) para evaluar al candidato en el período de prueba.
- Aplica el procedimiento para realizar la evaluación.
- Entrega documentación a la jefatura respectiva.
- Capacita a la jefatura respectiva sobre el procedimiento a seguir, a fin de que ejecute en forma apropiada la evaluación del período de prueba.
- La Jefatura correspondiente recibe al nuevo funcionario, le indica las expectativas de desempeño y le señala los aspectos a evaluar durante ese período.

- El nuevo empleado presta sus servicios durante los tres meses que constituyen el período de prueba. Seguidamente es evaluado y la jefatura comunica los resultados al nuevo funcionario y a RRHH para los trámites de contratación indefinida o separación.
- Recursos Humanos prepara la documentación correspondiente.
- Se realizan los respectivos registros en la base de datos (o sistema) elaborada para esos efectos y en el expediente del funcionario.

En el siguiente gráfico se describe el proceso de la evaluación del período de prueba, a fin de aclarar la secuencia de su ejecución en la institución.



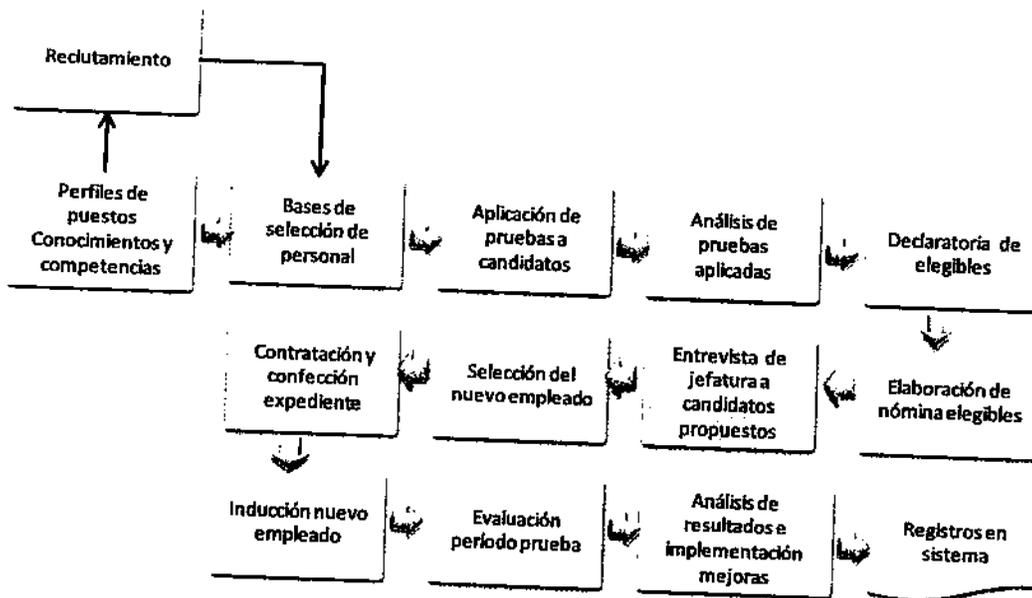
### c.7 Registros

Como parte de este proceso se llevan los registros que son necesarios para documentar debidamente lo actuado. Entre ellos:

- Inventario de recursos humanos: se debe registrar los datos completos de estudios, experiencia, competencias, resultados de la evaluación del período de prueba del nuevo funcionario. Los registros se mantienen actualizados con todos los movimientos de personal que tenga el funcionario en la institución.
- Expediente personal que debe estar debidamente foliado y custodiado.
- Registro de elegibles, cuya vigencia no debe ser superior a dos años.

## Resumen del proceso de selección

Finalmente, en el siguiente gráfico se resume la secuencia de la selección de personal:



### 4.2.2.4 Servicios

- Procedimientos diseñados y actualizados.
- Pruebas de selección de personal aplicadas y resultados analizados.
- Personal seleccionado.
- Inducción realizada a nuevo personal.
- Evaluación período de prueba diseñada, actualizada, analizada y registrada.
- Registro de elegibles actualizado.
- Indicadores de selección de personal.

### 4.3 Área de Capacitación y Desarrollo

Esta área es la responsable de ejecutar los procesos de Capacitación, Formación, Evaluación del Desempeño y Desarrollo de Carrera.

#### 4.3.1 Capacitación y Desarrollo

##### 4.3.1.1 Marco Legal

Este proceso está regulado por el reglamento de capacitación y estudios.

##### 4.3.1.2 Principios y orientaciones

Considerando *que "la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los funcionarios en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno"*, se debe diseñar un modelo de capacitación basado en las mejores prácticas, a fin de lograr el propósito perseguido. (Formación, Capacitación, Desarrollo de RR.HH. y su Importancia en las Organizaciones. Consultado el 10 de marzo 2010 en URL: (<http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml>)).

Este proceso va dirigido **"al perfeccionamiento técnico del funcionario para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del funcionario se adecúe al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo"**. (Ibíd.).

Los objetivos de la capacitación y la formación son fundamentalmente, los siguientes:

- Conducir a la institución a una mayor solidez y a los funcionarios a tener una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral institucional.
- Contribuir a que el personal se identifique con los objetivos de la institución.
- Obtener una mejor imagen de la organización.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza entre los funcionarios.
- Mejorar la relación jefe-colaborador.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.

- Promover el desarrollo con miras a la promoción de los funcionarios.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación en toda la institución.
- Reducir la tensión y permitir el manejo eficaz de áreas de conflicto.

De acuerdo con las mejores prácticas, y específicamente de las normas de calidad, el desarrollo de los funcionarios depende en gran medida, de una mayor formación y capacitación, la cual debe estar debidamente sustentada en un estudio de necesidades y debe asimismo estar alineada con la estrategia institucional.

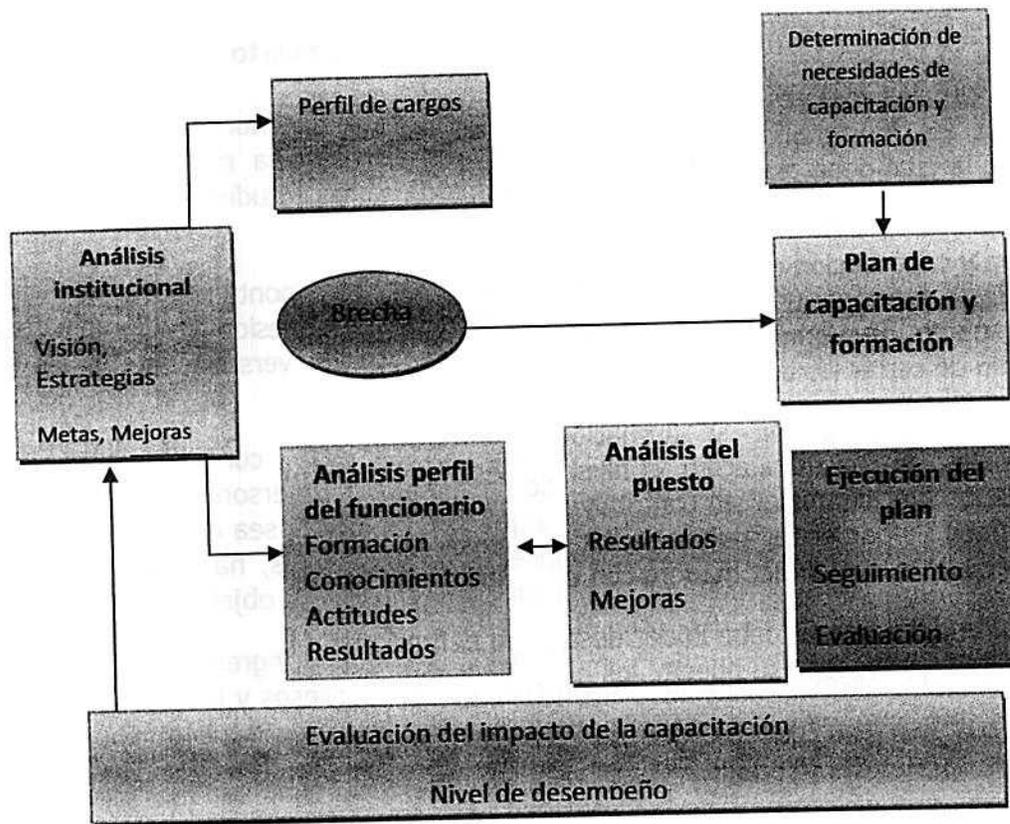
La formación y capacitación no puede limitarse a las solicitudes espontáneas de cursos por parte de jefes o funcionarios. Al contrario, debe partir de las necesidades institucionales objetivas y de los requerimientos de cada puesto de trabajo versus el perfil de sus titulares, a fin de cerrar las brechas de perfiles.

El proceso de capacitación y formación se retroalimenta con las estrategias organizacionales, el plan estratégico, el nivel de desempeño del personal, el perfil de los puestos y de los funcionarios. Esto contribuye a que el colaborador sea más competente y logre resultados y, por ende, pueda recibir incentivos económicos, hacer carrera en la institución y contribuir de mejor manera con el cumplimiento de sus objetivos.

La capacitación del personal debe iniciar desde que el funcionario ingresa a la institución, lo cual permite que conozca su puesto, los procedimientos, procesos y la organización en su conjunto.

#### **4.3.1.3 Descripción del Proceso**

En el siguiente gráfico se presenta una visión general del proceso de capacitación y desarrollo en la institución.



### a) Objetivos

- Determinar las necesidades de capacitación de todo el personal de la institución de acuerdo con el plan estratégico, la estructura orgánica, los procesos internos, diagnósticos organizacionales, encuestas de servicio al cliente, evaluación del desempeño del personal y otros insumos relevantes.
- Asegurar que los requerimientos de capacitación son analizados y valorados según las estrategias institucionales, desempeño organizacional, el perfil de los puestos de trabajo, el perfil de los funcionarios y el desempeño (logros o resultados de la gestión), a fin de promover el mejoramiento de los procesos de la institución y contribuir a la calidad en la prestación de los servicios a nivel interno y externo.
- Asegurar la ejecución y evaluación normalizada de las sesiones de capacitación.
- Cerrar la brecha de capacitación de los funcionarios respecto al perfil del puesto y desempeño esperado.

### b) Alcance

Todas las capacitaciones internas y externas, así como los programas de formación y desarrollo del personal que se efectúen en la institución, pueden desarrollarse de acuerdo con el reglamento vigente. Este incluye la revisión de información relevante para fines de

capacitación y desarrollo, como la estrategia institucional, los planes de trabajo, la estructura orgánica, los procesos, áreas de bajo rendimiento, quejas de clientes, proyectos de desarrollo, normativa legal, etc.

Asimismo, el proceso de capacitación y desarrollo considera el análisis del perfil real del trabajador en comparación con las demandas del cargo que ocupa, identificando las deficiencias relevantes. Con esta información, se resumen las necesidades de capacitación detectadas y se elabora un plan que describa en detalle las dependencias, cargos, servidores, temas, objetivos, contenidos, fechas y costos de los eventos de capacitación programados. La inversión en capacitación debe ser evaluada, a fin de verificar su impacto en los resultados y el beneficio derivado de la misma. Todo el proceso debe estar debidamente registrado y documentado.

### **c) Fases del proceso**

#### **c.1 Identificar requerimientos de capacitación**

La identificación de requerimientos de capacitación se hace por medio del DRRHH. La Unidad asignada es responsable de identificar las necesidades de capacitación que se presentan por:

- Contratación de nuevos funcionarios.
- Cambios de puesto.
- Reclasificación del puesto (análisis anual).
- Refrescamientos programados (análisis anual).
- Evaluación del desempeño de la persona, reportado anualmente por los jefes inmediatos.
- Requerimientos del planeamiento anual de las áreas, departamentos y Direcciones según lo establecido en los planes estratégicos y operativos y en las respectivas evaluaciones de resultados.
- Análisis de encuestas de servicio al cliente, diagnósticos organizacionales, informes de auditoría interna o externa y de la Contraloría General de la República.

Los Directores y Jefes de Departamento y de Área, anualmente presentan la Solicitud de Capacitación para los colaboradores, como resultado del análisis del perfil de los cargos, el nivel de desempeño de los ocupantes y las acciones estratégicas de la dependencia bajo su responsabilidad.

Los Directores, Jefes de Departamento y de Área deberán suministrar, en los plazos establecidos por el DRRHH, la información que le sea solicitada con miras a formular el Plan de Capacitación. Asimismo, pueden presentarse solicitudes de capacitación en procesos internos (cursos internos) cuando lo consideren pertinente. Asimismo pueden solicitar también requerimientos de capacitación externa nacional e internacional debidamente justificados y con previa autorización del jerarca. La autorización la deben adjuntar a la Solicitud de Capacitación que se envíe a RRHH.

Los requerimientos de capacitación y la Solicitud de Capacitación, se someten a evaluación y análisis de aspectos de prioridad, factibilidad en costos, aplicación al puesto, entre otros. Toda evidencia relacionada con la solicitud, ya sea para rechazo o aprobación de la capacitación se adjunta a la misma y es custodiada por el Área de Capacitación.

### **c.2 Definir el plan de capacitación**

Con base en los requerimientos, el profesional responsable de la capacitación documenta el Plan estratégico y anual de capacitación.

- En el plan estratégico se programa la capacitación para los próximos dos años. Este plan debe contener los temas de la capacitación, sus objetivos, cargos y direcciones a la que va dirigida.
- En el plan anual se programan los eventos de capacitación internos (según catálogo de cursos) y los eventos externos que van a ser requeridos por los funcionarios. Asimismo se identifican los funcionarios que requieren formación crítica a fin de definir los permisos o presupuesto correspondientes. El plan debe incluir además el nombre de los funcionarios, puesto actual y ubicación.

El plan muestra las capacitaciones a impartir en el año y su priorización. Cuando sea necesario el plan puede ser actualizado y modificado para incluir nuevos requerimientos o reprogramación de capacitaciones previstas.

El plan de capacitación debe ser revisado por el profesional de RRHH, quien se encarga de elevarlo a las instancias superiores para su respectivo conocimiento y aprobación.

### **c.3 Coordinar la capacitación**

El profesional responsable del Área de Capacitación debe coordinar cada evento de capacitación interna o externa; sea nacional o internacional, así como las licencias para efectos de formación de funcionarios que no han concluido la formación académica requerida en el puesto. Convoca o comunica mediante nota formal a los participantes y jefes inmediatos de los funcionarios que participarán en la capacitación, a fin de coordinar las acciones correspondientes. Adicionalmente, el responsable de capacitación desarrolla las siguientes tareas:

- Cuando son eventos externos: realiza los comunicados y trámites internos y externos que sean requeridos.
- Cuando se trata de eventos realizados en la institución: reserva salas, auditorio y equipo audiovisual, cuando se requiera.
- Revisa y prepara materiales. Para esto, el Instructor debe entregar la documentación correspondiente con la debida anticipación.
- Prepara lista de asistencia a capacitación y el instrumento de evaluación del evento.

- Coordina refrigerio si fuera del caso.
- Tramita pagos para cursos externos.
- Coordina cualquier otro aspecto requerido por el Instructor o facilitador del evento de capacitación.

#### **c.4 Ejecutar la capacitación**

##### Interna

El Instructor imparte la capacitación asignada cubriendo como mínimo los puntos enumerados en el Catálogo de Cursos.

Todo material tiene que estar relacionado con los objetivos de la capacitación y el Catálogo de el Curso.

El Instructor debe asegurarse de que todos los asistentes firmen la lista de asistencia a capacitación y que cada uno complete la evaluación del evento.

El Instructor debe entregar estos registros al responsable de capacitación o recursos humanos al finalizar el evento.

##### Externa

##### Cuando es organizada por la institución:

El Instructor imparte la capacitación. El área del DRRHH, por medio del Instructor externo o en coordinación con alguno de los funcionarios participantes en la capacitación, se asegura que se firmen los registros de lista de asistencia a capacitación y que se aplique la evaluación del evento por el participante.

##### Cuando es organizada por otra empresa o institución a nivel nacional o internacional:

El proveedor del servicio de capacitación debe presentar al DRRHH los objetivos, contenidos, duración y metodología del evento, evaluar a los participantes y emitir el certificado correspondiente.

El funcionario participante debe presentar la certificación, comprobante o evidencia documental que demuestre su participación en el evento, lo cual entrega durante los primeros tres días hábiles de reincorporación a sus labores normales.

### **c.5 Actualizar los registros**

El profesional de Recursos Humanos designado debe:

- Actualizar los registros de capacitación de los funcionarios en la base de datos correspondiente, de conformidad con la lista de asistencia a capacitación y las evaluaciones del evento realizadas por el participante.
- Los registros de capacitación deben contener, al menos, la siguiente información: cédula, apellidos y nombre completo, cargo, sección, departamento, dirección, nombre de la capacitación recibida, objetivos, contenidos, tipo de capacitación, número de horas, fecha en que fue impartida y nota de aprovechamiento cuando proceda.
- Asegurar que se archive en el expediente la copia de los certificados de participación o de aprobación emitidos por quienes impartieron la capacitación.
- Emitir un Informe al instructor para retroalimentación del Instructor.
- Elaborar reportes de la capacitación periódicos, sobre el avance en el cierre de brechas, por cargo, Departamento, Dirección. Estos informes deben indicar qué capacitación le hace falta a cada funcionario para cerrar la brecha de requerimientos exigibles en el puesto que ocupa.

### **c.6 Evaluar la eficacia**

El Jefe Inmediato evalúa periódicamente la eficacia de las capacitaciones recibidas mediante el seguimiento de la aplicación de los conocimientos o habilidades adquiridas y mediante la evaluación del desempeño del funcionario.

Si el Jefe Inmediato considera que la capacitación no ha sido eficaz para el desempeño del empleado, debe indicarlo para que el Área de Capacitación y Desarrollo tome las acciones del caso y proceda según se indica en la sección de *Identificación de los requerimientos de capacitación*. De lo contrario, se toma la capacitación como eficaz y finaliza el proceso.

Cada seis meses el responsable designado del Área de Capacitación y Desarrollo enviará a las jefaturas un formulario para evaluar el impacto de la capacitación recibida por el personal sometido a este proceso en el semestre anterior. Las jefaturas atenderán este requerimiento en un máximo de cinco días hábiles posteriores al recibo del formulario respectivo.

Se le aplicará también otra encuesta al personal capacitado para determinar el grado de impacto que ha tenido la capacitación recibida en los últimos seis meses, lo cual deberá responder en un plazo máximo de cinco días hábiles a partir de la fecha de recepción del formulario de evaluación del capacitando.

El profesional responsable del Área de Capacitación registra, procesa, analiza y reporta los resultados a la jefatura superior. Por su parte, analiza los resultados, toma las acciones

correspondientes, informa a las instancias superiores y realiza los registros correspondientes.

Sobre la evaluación del proceso de formación:

Respecto a las licencias para formación, los funcionarios deben presentar constancia de los estudios aprobados y se debe llevar control del avance. De ello depende la renovación de licencias o permisos.

El proceso de capacitación y desarrollo requiere de políticas y reglamentación adecuada, así como de la sensibilización de las jefaturas y participantes y de una base de datos que sistematice la información generada.

En la siguiente figura se grafican los aspectos que deben ser analizados para llevar a cabo cada una de las etapas del modelo: Diagnóstico de necesidades de capacitación, planificación, ejecución y evaluación.



---

#### 4.3.1.4 Servicios

- Planes de formación y capacitación diseñados.
- Procedimientos y reglamentos diseñados y actualizados.
- Capacitación evaluada.
- Registros actualizados.
- Análisis de brechas de capacitación realizados.
- Indicadores de capacitación.

## **4.3.2 Evaluación del desempeño**

### **4.3.2.1 Marco legal**

Este proceso se encuentra regulado en los artículos 90 al 94 del RARS.

### **4.3.2.2 Principios y orientaciones**

Actualmente la institución debe dirigir sus mejores esfuerzos al logro de tres aspectos fundamentales; a saber:

1. Incrementar su nivel de productividad en términos de eficiencia y eficacia.
2. El establecimiento y consolidación de sus valores.
3. El reforzamiento del cambio positivo como elemento inherente y permanente del quehacer institucional.

La evaluación del desempeño es uno de los procesos de RRHH de mayor debate, en parte, debido a la dificultad para aplicar sistemas que satisfagan las necesidades de la organización, en cuanto a eficacia y eficiencia, y a que con frecuencia en la práctica no se toman decisiones a partir de los resultados de la evaluación. Esto da a lugar a que información relevante sobre la evaluación del rendimiento en ocasiones no se aprovecha para corregir deficiencias, cerrar brechas, modificar procesos y aplicar acciones correctivas dirigidas en general al mejoramiento continuo de la entidad.

Aunado a la necesidad de dar seguimiento a los cursos de acción que se adoptan en las instituciones, y al desarrollo de la RRHH, es necesario poner en marcha un proceso que permita apreciar y evaluar el rendimiento de los funcionarios, en procura de desarrollar el talento humano y mejorar el desempeño institucional a partir de indicadores.

La apreciación del desempeño de los funcionarios se debe realizar porque desde la perspectiva de la Gestión de Recursos Humanos, es necesaria y conveniente. Si el proceso es bien administrado, se promueve una cultura de planificación y medición del rendimiento y se estimula el logro de los objetivos y metas planteadas en el plan operativo institucional.

La institución necesita conocer la actuación, productividad, resultados y posibilidades de desarrollo del personal que la conforma, para lo cual es necesario utilizar la evaluación del desempeño. Consecuentemente, es necesario diseñar programas de evaluación formales, basados en la observación, análisis, medición y registro de los resultados del trabajo de los individuos, equipos, procesos, unidades, programas y la institución en su conjunto.

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático que permite conocer y valorar el desempeño del personal, contribuyendo a establecer el nivel de eficiencia de los recursos humanos de una organización.

Por medio de la apreciación del rendimiento se pretende medir, fiscalizar, controlar y evaluar los trabajos que efectúan los diversos individuos integrantes de la organización y tomar decisiones para su mejora, fortalecimiento y reconocimiento.

La evaluación del desempeño reconoce que los funcionarios necesitan medir su propia eficacia, para conocerse y progresar en la institución, por medio del conocimiento de sus puntos fuertes y sus oportunidades de mejora. Esa necesidad debe ser atendida por cada jefeatura en su rol de líder. Por otra parte, en cada individuo existe la necesidad de que el mérito sea debidamente reconocido y recompensado.

#### **4.3.2.3 Descripción del proceso**

##### **a) Objetivos**

Por medio de este proceso la institución tiene como finalidad:

- Identificar y fortalecer el talento humano.
- Determinar qué requiere el funcionario para mejorar su desempeño.
- Determinar qué cursos de acción debe seguir la organización para promover acciones que favorezcan un alto desempeño de los funcionarios.
- Retroalimentar periódica y sistemáticamente a los funcionarios respecto a su desempeño.
- Elevar los niveles de desempeño para cumplir las metas, prestar servicios de calidad y satisfacer a los clientes.
- Contar con información confiable y sistematizada sobre el desempeño de los funcionarios, a fin de identificar oportunidades de mejora del desempeño.
- Definir el desempeño de los funcionarios de acuerdo con los objetivos y estrategias de la institución.
- Fortalecer la cultura y clima organizacional.

El éxito del proceso depende de la forma en que se maneje. Si es administrado eficazmente la evaluación del desempeño es una herramienta para fortalecer el clima organizacional, la productividad y la imagen institucional, de lo contrario, podría incurrirse en costos que no agregan ningún valor en la organización y perjudicarse la motivación de los funcionarios y el desempeño institucional.

Este proceso promueve el trabajo planificado, la formulación de compromisos, la vinculación entre el funcionario, los procesos de trabajo y su unidad laboral, la creación de un clima positivo para la generación de nuevas ideas y la identificación por parte de jefaturas y funcionarios de los cambios necesarios para mejorar el rendimiento.

En lo que respecta al funcionario, la evaluación del desempeño puede contribuir a mejorar su rendimiento porque sabe lo que se espera de él y si ha logrado o no los resultados,

---

conoce las expectativas que tiene la institución sobre su labor y puede mejorar la comunicación con su coordinador, equipos de trabajo y clientes o proveedores.

Es necesario que la dependencia de RRHH capacite a las jefaturas en la aplicación del proceso de evaluación del desempeño.

## **b) Alcance**

El proceso de evaluación del desempeño incluye el diseño del procedimiento, instructivo y formulario que se utilizará al valorar el rendimiento de cada servidor, la asesoría que el Área de RRHH brindará a las jefaturas, la definición de objetivos y metas medibles, la recopilación de información sobre el desempeño real, el registro de la misma, la entrevista de evaluación, la calificación final, la comunicación de los resultados, la actualización de los registros correspondientes y la retroalimentación, tanto al trabajador para mejorar los resultados, como a los procesos de capacitación, incentivos y desarrollo de carrera.

## **c) Fases del proceso**

### **c.1) Diseño**

#### Profesional de Recursos Humanos:

- Selecciona, define, pondera los factores a emplear para evaluar al personal.
- Elabora los formularios para jefes y personal sin supervisión de personal.
- Elabora el procedimiento e instructivo para su aplicación.
- Eleva a la jefatura los instrumentos de evaluación elaborados para su conocimiento y trámite de aprobación.
- Comunica a todas las jefaturas y servidores el procedimiento, instructivo y formularios aprobados.
- Sensibiliza y asesora a las jefaturas para que evalúen de manera sistemática y objetiva el desempeño de los colaboradores.

### **c.2) Aplicación**

#### Jefaturas inmediatas:

- Aplica las evaluaciones de desempeño a los funcionarios institucionales, de manera periódica, sistemática y objetiva.
- Registra formalmente los resultados de las evaluaciones.
- Comunica periódicamente a sus colaboradores el resultado de la evaluación del desempeño.
- Retroalimenta a los funcionarios con los resultados e identifica oportunidades de mejora y medidas correctivas necesarias.

- Ajusta calificaciones cuando corresponda. Por ejemplo, como consecuencia de la resolución de la apelación del funcionario.
- Comunica las evaluaciones de desempeño periódicas a RRHH.

#### Profesional de RRHH

- Recibe evaluaciones.
- Analiza los resultados de desempeño por dependencia, grupo ocupacional, clase de puesto y cargo.
- Analiza resultados de evaluación del desempeño por dependencia, grupo ocupacional, clase de puesto y cargo e identifica inconsistencias u oportunidades de mejora.
- Prepara, para efectos de retroalimentación, las conclusiones y recomendaciones pertinentes, incluyendo indicadores por grupo ocupacional, clase/cargo y dependencia.
- Presenta informe con resultados y recomendaciones a jefaturas y jerarca.
- Registra los resultados de las evaluaciones en la base de datos o sistema.
- Realiza estudios comparativos por período y analiza las tendencias de los resultados de la evaluación del desempeño por dependencia, clase de puesto, cargo.
- Genera indicadores y emite reportes a la jefatura superior.

### **c.3) Actualización**

#### Profesional de TRRHH

- Analiza la eficacia de los instrumentos de evaluación (procedimiento, instructivo y formularios), a fin de mejorarlos.
- Actualiza los instrumentos cuando sea necesario.
- Verifica la eficacia del proceso de evaluación del desempeño e identifica posibles mejoras en la retroalimentación a jefaturas y equipo de trabajo y funcionarios.
- Presenta recomendaciones para mejorar el proceso.
- El jerarca evalúa las recomendaciones y aprueba lo que corresponda.
- Asesora a las jefaturas en lo que corresponda y las mantiene debidamente informadas en cuanto al desarrollo del proceso de evaluación del desempeño.
- Registra los ajustes aprobados al proceso de evaluación del desempeño, indicando fecha del ajuste, autor, descripción de ajuste y el acuerdo mediante el cual se aprueba.

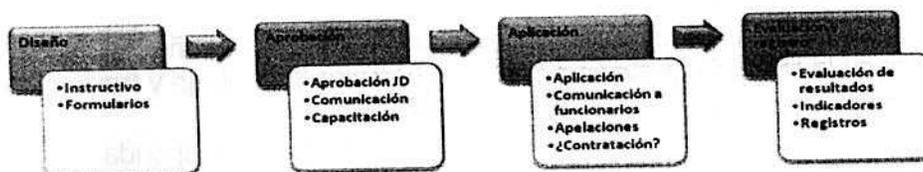
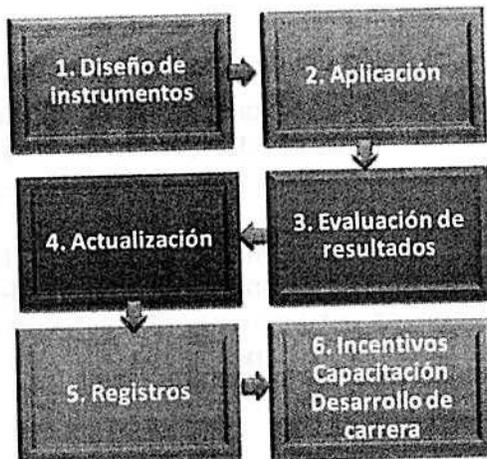
### **c.4) Registros**

#### Profesional de RRHH

Registra en el inventario del talento humano los resultados de la evaluación del desempeño de cada funcionario.

- Registra la evaluación en el expediente de cada funcionario con las anotaciones que correspondan.
- Actualiza base de datos respectiva en la que se registran el nombre de funcionario, cédula, dependencia, calificación, fecha, observaciones y recomendaciones.
- Mantiene un registro actualizado de los indicadores de desempeño.

En el siguiente gráfico se describen los pasos por ejecutar en este proceso.



#### 4.3.2.4 Servicios

- Instrumentos diseñados, evaluados y registrados.
- Indicadores.
- Evaluación de la gestión en general periódicamente
- Informes con recomendaciones.

### **4.3.3 Desarrollo de Carrera**

#### **4.3.3.1 Marco Legal**

Este proceso se encuentra regulado en el capítulo VIII del RARS.

#### **4.3.3.2 Principios y orientaciones**

Para ejecutar este componente se requiere como insumo el perfil de los puestos, la capacitación, la formación y un alto desempeño.

Es importante señalar que aquellos servidores que ingresen tienen la posibilidad de optar a puestos superiores, siempre que posean los requisitos del puesto a ocupar. Para tal efecto hay tres vías: el ascenso directo, el concurso interno y la reasignación del puesto. También pueden ser parte de un plan de sucesiones integrado a los planes estratégicos de la organización. La promoción es el elemento esencial de la carrera administrativa Institucional, la cual implica siempre un cambio de un cargo a otro de un nivel superior.

Para lograr que se establezca el proceso de desarrollo de carrera es necesario lo siguiente:

- Resaltar el compromiso con el desarrollo y el crecimiento en la comunicación formal con los funcionarios.
- Lograr que el desarrollo de carrera sea una estrategia en todos los niveles de la institución, empezando por los más altos.
- Proporcionar a las jefaturas el perfil de competencias que es necesario desarrollar en sus colaboradores para que puedan cumplir con éste, ser reasignado o ascender.
- El desarrollo de carrera debe ser visto como un esfuerzo de colaboración y el funcionario debe asumir la principal responsabilidad de su propia carrera, definiendo hasta dónde quiere llegar en su puesto y en la organización.
- Establecer como norma que las jefaturas se reúnan con sus funcionarios regularmente para revisar los objetivos laborales de cada uno, así como el nivel de crecimiento.
- Que los jefes destaquen los logros y fortalezas de los funcionarios cuando realizan sesiones de evaluación del desempeño e identifiquen si requieren más conocimientos o desarrollo de habilidades o competencias para mejorar su desempeño.
- Motivar a las jefaturas a ser facilitadores para que sus colaboradores desarrollen una visión laboral de largo plazo en su propio cargo, área de trabajo y la institución.
- Las jefaturas deben ayudar a los funcionarios a desarrollar planes que faciliten el cumplimiento del perfil del cargo que ocupan, su desarrollo, promoción, y reasignación.
- Motivar a los funcionarios a aprovechar las oportunidades de capacitación y formación para cumplir el perfil del cargo y mejorar su desempeño, y poder ser así acreedor de incentivos.

- Motivar a los funcionarios a mejorar su desempeño laboral, a adquirir mayores conocimientos y desarrollar mayores competencias o habilidades que le permitan hacer carrera.

#### **4.3.3.3 Descripción del proceso**

##### **a) Objetivos**

- Promover el desarrollo de carrera alineando los intereses organizacionales con los de los funcionarios.
- Determinar el perfil del funcionario y sus posibilidades de desarrollo de carrera, así como el plan para lograrlo.
- Impulsar a los funcionarios de alto desempeño a desarrollarse en su puesto y a determinar las posiciones que desea y podría alcanzar en la organización, una vez preparado para ello mediante planes de formación y capacitación y según las necesidades organizacionales.
- Asegurar que la capacitación, formación, logros y perfil de competencias de los funcionarios sean la base del desarrollo de carrera.

##### **b) Alcance**

Todos los funcionarios pueden hacer carrera siempre que dispongan en el período de tiempo correspondiente, de los conocimientos, las habilidades, las destrezas requeridas y cumplan las metas establecidas, lo cual le permite hacer carrera en un mismo o ascender a otro superior.

La planificación de carrera pretende promover la estabilidad laboral y crecimiento del personal, particularmente de servidores de alto rendimiento. Para ello promueve condiciones laborales internas que propicien la permanencia en la entidad y la posibilidad de continuar una relación laboral que ofrezca oportunidades de desarrollo.

Es necesario conocer las fortalezas y debilidades de los servidores, los resultados históricos y actuales de la evaluación del desempeño, sus aspiraciones personales, la capacitación necesaria para cerrar las brechas identificadas para el puesto actual y para los cargos a los que puede aspirar según la línea de ascenso que le corresponda.

La institución y sus jefaturas promoverán la estabilidad laboral y desarrollo de carrera sobre una base objetiva y justa, de manera que no se promuevan servidores sin las calificaciones apropiadas y no se obstaculice el desarrollo de carrera de aquellos, cuyo perfil y rendimiento los califica para alcanzar el perfil del cargo, asumir mejores posiciones y mayores responsabilidades.

### **c) Fases del Proceso**

#### **Planificación de los requerimientos de talento humano**

- Se identifica la necesidad de talento humano por grupo ocupacional, clase, nivel y dependencia en cada período.
- Se prepara o actualiza el inventario de recursos humanos.
- Se establecen las políticas de carrera profesional.
- Se elabora la cadena de ascensos en la institución según la planificación de recursos humanos.
- Se elaboran y aprueban las políticas de promoción.
- Se establecen los indicadores de rotación, rendimiento y capacitación que permiten monitorear y evaluar los resultados.
- Se evalúan los funcionarios a fin de identificar fortalezas, debilidades, intereses.
- Se elabora el plan de desarrollo de carrera para los funcionarios de alto desempeño, según el grupo ocupacional y dependencia a que pertenecen.
- Se involucra a las jefaturas en el proceso para que identifiquen las oportunidades de mejora y el período en el cual estarían los funcionarios preparados para hacer carrera.
- Se diseña el proceso de formación para los funcionarios que participan en el plan de desarrollo de carrera, a fin de que se preparen para alcanzar el perfil del cargo, desarrollarse en su cargo y asumir posiciones de mayor responsabilidad en la institución.

### **d) Desarrollo**

- Se prepara y motiva a los funcionarios de alto desempeño en los diferentes grupos y clases para que se desarrollen su carrera profesional.
- Se sensibiliza y capacita a jefaturas para que promueven el desarrollo de sus colaboradores y los apoyen en su plan de carrera, identificando la brecha para cumplir el perfil, los puestos probables que puede ocupar, los pasos lógicos que deben seguirse para que el funcionario esté preparado y los aspectos en los que se necesita prepararlo para que haga carrera, en cuanto a los conocimientos, habilidades o competencias y desempeño que debe alcanzar.
- Se capacita y forma a los funcionarios.
- Se evalúa el desempeño de los funcionarios y se identifican sus fortalezas y oportunidades de mejora, con el propósito de promover el desarrollo de la carrera profesional.

- Se evalúa y registra el perfil de cada funcionario para determinar las posibilidades de hacer carrera profesional.
- Se ejecutan las acciones de desarrollo de aquellos funcionarios calificados que cumplan con los requisitos de los puestos, hayan alcanzado el nivel de desempeño establecido y cumplan con los requerimientos de los planes de desarrollo de carrera elaborados.
- El desarrollo de carrera dependerá de los objetivos y estrategias institucionales, las posibilidades presupuestarias y las políticas de talento humano.

#### **e) Registro y evaluación**

- Se registran los movimientos de carrera.
- Se establecen indicadores de éxito para cada movimiento.
- Se evalúan y registran los resultados del funcionario que hace carrera.
- Se identifican fortalezas y oportunidades de mejora del funcionario que ha hecho carrera.
- Se elaboran reportes de los resultados del proceso.

#### **4.3.3.4 Servicios**

- Evaluación de necesidades de capacitación y desarrollo elaboradas.
- Diseño de programas.
- Instrumentos elaborados y actualizados.
- Evaluación.
- Planes de carrera elaborados.

### **4.4 Área de Evaluación y Control de la Gestión**

Esta Área tiene bajo su responsabilidad los procesos de Evaluación de la Gestión y Sistemas de Información, los cuales se detallan a continuación:

#### **4.4.1 Evaluación de la gestión de la RRHH**

##### **4.4.1.1 Marco Legal**

No se encuentra regulado expresamente en el RARS, sin embargo de acuerdo con la Ley de Control Interno todo proceso en la gestión pública debe ser controlado y evaluado.

#### **4.4.1.2 Principios y orientaciones**

La evaluación del sistema implica un proceso de análisis de los resultados de cada componente, para lo cual se requiere de planificación, establecimiento de políticas, objetivos, metas, recursos, indicadores y registros de cada proceso que integra la RRHH.

Para la evaluación de la RRHH es indispensable contar con un sistema de información apropiado en términos de alcance, confiabilidad y seguridad, cualquiera que sea la forma que se utilice para estos efectos.

La medición es necesaria para poder evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir y mantener e innovar con rigurosidad y sistemáticamente las actividades vinculadas a la RRHH, así como para saber si el talento humano se está aprovechando y desarrollando adecuadamente. La medición es necesaria para establecer si la erogación por concepto de RRHH es un gasto o una inversión.

La evaluación se utiliza para describir, analizar, comprender y predecir el funcionamiento del sistema RRHH y poder aumentar su eficacia.

#### **4.4.1.3 Descripción del proceso**

##### **a) Objetivos**

- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos del sistema de RRHH en su conjunto.
- Evaluar el grado de cumplimiento de objetivos para cada uno de los componentes clave o procesos del sistema RRHH.
- Aplicar las mejoras respectivas en cada proceso para cumplir con lo establecido en la ley y mejorar constantemente el nivel de servicio a la comunidad.

##### **b) Alcance**

Todos los componentes del sistema de RRHH son evaluados periódicamente para determinar si cumplen con los objetivos establecidos para cada uno.

Si bien cada proceso de RRHH lleva implícita la necesidad y obligación de ser evaluado, es también necesaria una evaluación de conjunto, a fin de resumir el panorama general y evitar que mientras unos subsistemas se desarrollan rápido, otros se mantengan estancados o avancen muy lentamente.

El proceso de evaluación de la RRHH, incluyendo propósito, objetivos, medición, análisis, interpretación e identificación de oportunidades y acciones correctivas, debe ejecutarse

como una responsabilidad permanente y sistemática, que cuenta con el apoyo del más alto nivel y con los recursos necesarios para implementarse exitosamente.

Todo el proceso de evaluación de RRHH debe estar debidamente registrado y documentado, para lo cual es necesario contar con el apoyo y las herramientas informáticas indispensables.

### **c) Fases del Proceso**

#### **Definir la medición**

- Se deben establecer las políticas, objetivos, estrategias, metas e indicadores para cada uno de los procesos que integran a RRHH.
- Se elaboran registros o estadísticas en cada área.
- Se establece un plan de evaluación periódica y la metodología a seguir.
- Se establecen los criterios de evaluación.
- Se programan las evaluaciones.
- Se realizan las mediciones.
- Se evalúa la existencia, aplicación y vigencia de procedimientos, directrices o normas con base en las estadísticas, base de datos o información relevante del sistema.
- Se elaboran cédulas de trabajo con los hallazgos y se recopilan las pruebas de verificación correspondientes.

#### **Interpretación de resultados**

- Se analizan los hallazgos relevantes.
- Se identifican fortalezas y oportunidades de mejora de cada área evaluada con base en los objetivos, metas e indicadores establecidos.
- Se determina el nivel de eficacia obtenido en cada una de las áreas.
- Se elabora un informe y se discuten los resultados con el fin de resolver los problemas y aprovechar las oportunidades de mejora identificadas.

#### **Implementación de mejoras**

- Se presentan los resultados a la autoridad superior.
- Se propone el plan de acción y los recursos necesarios para su implementación.
- Se implementan las acciones de mejora aprobadas.
- Se presentan informes periódicos de avance de implementación de mejoras en las áreas respectivas.
- Se elaboran los registros respectivos, de manera que se documente lo actuado.

#### **4.4.1.4. Servicios**

- Indicadores calculados y analizados.
- Procesos evaluados.
- Control de gestión.

- Identificación de mejoras.

#### **4.4.2 Sistemas de Información**

##### **4.4.2.1 Marco Legal**

No existe expresamente una referencia en el RARS sobre el diseño de un sistema de información; sin embargo, ningún sistema complejo puede cumplir sus propósitos sino cuenta con un sistema de información, ya que no se podría, entre otras cosas, conocer oportunamente los resultados de la gestión y el grado de cumplimiento de los objetivos

El sistema de información permite registrar las acciones derivadas de cada componente, brinda soporte a la toma de decisiones, facilita el reporte y distribución de los resultados.

##### **4.4.2.2 Principios y orientaciones**

El sistema de información debe ser evaluado conforme se implementa cada componente. Cada módulo requiere que se defina la estructura de datos necesaria para cumplir su cometido. Para elaborar el sistema, lo deseable es diseñar e implementar un software especializado, o adquirir una herramienta comercial desarrollada al efecto. Sin embargo, de no contar con los recursos, se puede utilizar Excel y Access para diseñar las bases con los datos y relaciones necesarias, requeridas para respaldar las acciones ejecutadas y evaluarlas en cualquier momento.

Existen en el mercado muchos sistemas ya elaborados, que pueden adquirirse con algunas adaptaciones; sin embargo antes se debe definir qué se quiere, para qué, y cuáles son los recursos necesarios.

##### **4.4.2.3 Descripción del proceso**

###### **a) Objetivo**

- Contar con un sistema que genere información oportuna y confiable para realizar los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza laboral disponible en la organización y evaluar el avance de los resultados de la RRHH.
- Proveer a los funcionarios de las constancias, certificaciones, tramitología que se requiere como parte de los movimientos de personal.
- Disponer de los registros de personal actualizados.

### **b) Alcance**

El sistema de información de RRHH tramita y registra los movimientos de personal que se autoricen, actualiza la relación de puestos, los prontuarios de puestos, emite las constancias y certificaciones, elabora y actualiza expedientes de personal, genera los reportes para controlar la gestión o bien que son solicitados por los funcionarios, superiores, auditoría u otros entes.

### **c) Fases**

#### **Registro**

- Se registran todas las acciones o movimientos de personal que se realicen por cada funcionario y puesto.
- Se confeccionan los expedientes de personal.
- Se elaboran las acciones de personal de los diversos movimientos de personal que lo requieran.
- Se registra la asistencia y vacaciones del personal.
- Se registran cambios en los puestos o creación de nuevas plazas.

#### **d) Actualización**

Se actualizan todos los movimientos y registros de personal.

#### **e) Reportes**

Se generan reportes de vacaciones, cambios en puestos y cualquier otro reporte o estadística o de indicadores que se requiera.

#### **f) Análisis de información**

- Se analizan los reportes generados.
- Se elaboran los informes respectivos.
- Se identifican posibles mejoras a los procesos.
- Se toman las decisiones correspondientes.
- Se aplican las mejoras a los procesos cuando se considere necesario.

#### **4.4.2.4 Servicios**

- Base de datos actualizada.
  - Prontuarios de puestos actualizados.
  - Relación de puestos actualizada.
  - Constancias emitidas.
  - Expedientes de personal actualizados.
  - Vacaciones tramitadas y actualizadas.
  - Información suministrada.
-

- Reportes por proceso.
- Asistencia de personal controlada.
- Inventario de Talento Humano actualizado.

#### **4.5 Área de Desarrollo Organizacional**

Esta Área tiene a cargo las actividades que impulsan el desarrollo organizacional, comportamiento organizacional adecuado y la mejora continua de los procesos, el desarrollo de instrumentos, procedimientos, reglamentos, modelos en RRHH, así como la asesoría a la jefatura para la toma de decisiones en cada una de las Áreas y procesos.

##### **4.5.1 Desarrollo Organizacional**

###### **4.5.1.1 Marco Legal**

El RARS no establece un marco referencial sobre desarrollo organizacional, no obstante es el proceso que admite monitorear aspectos relevantes que permiten planificar todo cambio, el clima organizacional, niveles de satisfacción y motivación del personal.

###### **4.5.1.2 Principios y orientaciones**

Las organizaciones crean Departamentos de Recursos Humanos, a fin de atraer, mantener, desarrollar y controlar el talento humano institucional. Como parte de este proceso se requiere investigar el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el propósito de aplicar las acciones tendientes a mejorar la efectividad de las organizaciones.

Las instituciones públicas usualmente no tiene este proceso, lo que posiblemente impide la renovación organizacional según las demandas del entorno.

###### **4.5.1.3 Descripción del proceso**

###### **a) Objetivos**

- Monitorear aspectos comportamentales que puedan afectar el desarrollo de las personas y de la organización.
- Promover y gestionar mejoras en los diferentes procesos de Gestión de Recursos Humanos.
- Facilitar los diferentes procesos de Gestión de Recursos Humanos para la mejora continua.
- Promover el desarrollo gerencial, clave en el desarrollo organizacional.
- Monitorear periódicamente la cultura, el clima, la satisfacción y motivación de los funcionarios.

- Asesorar en la planificación de cambios organizacionales.

#### **b) Alcance**

Todos los componentes de la RRHH deben estar alineados con la estrategia institucional y ejecutarse con base en ésta para coadyuvar al logro de los objetivos y metas institucionales, lo cual demanda una organización sana, fuerte y personal satisfecho y motivado.

#### **c) Fases**

##### **Diagnóstico de situación**

Se analizan las situaciones que se presentan, se organiza y planifica el proceso y se diseñan los procedimientos establecidos para ejecutar las acciones o investigaciones.

##### **Análisis**

Se realizan las evaluaciones, investigaciones o análisis correspondientes para identificar situación actual, causas que originan los problemas y proponer mejoras, así como resultados que se logran en los diferentes procesos de RRHH.

Diseña las propuestas, las presenta, dirige su implementación y evalúa los resultados.

##### **Presentación de recomendaciones o diseño de metodologías**

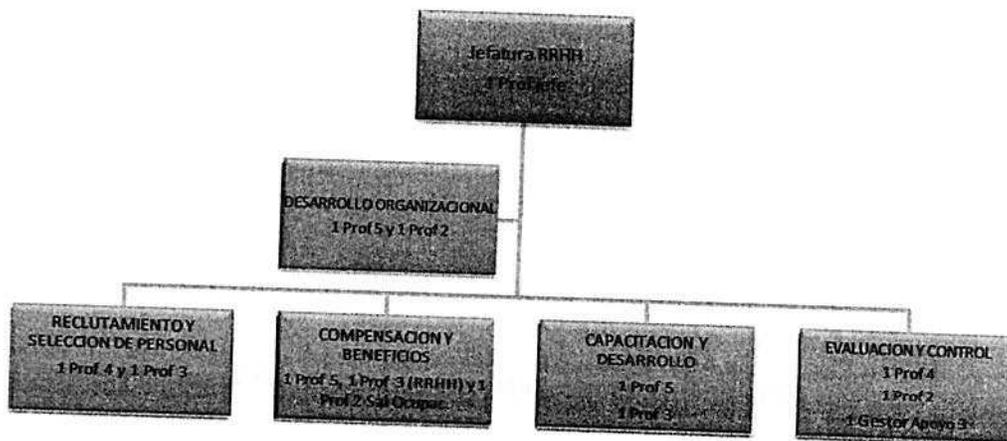
Presenta y negocia cambios y mejoras en el Área de Gestión de Recursos Humanos, asesora en su implementación, da cuentas de avances a jefaturas.

#### **4.5.1.4 Servicios**

- Clima evaluado y mejoras propuestas y en seguimiento.
- Satisfacción y motivación del personal evaluado y mejoras propuestas y en seguimiento.
- Programas de Desarrollo gerencial y personal.
- Asesoría brindada.
- Mejoras propuestas
- Metodologías diseñadas e implementadas.

## V. Estructura y recursos humanos para el Departamento de RRHH

En el siguiente organigrama se propone la estructura y plantilla de recursos humanos que se requiere para implementar la nueva estructura y funciones del Departamento de Gestión de Recursos Humanos de la Aresep, considerando los procesos que deben ser ejecutados para cumplir los propósitos y objetivos institucionales.



En el siguiente gráfico se visualizan las áreas que conformarían el Departamento para ejecutar los procesos de la Gestión de Recursos Humanos, abarcando los trámites cotidianos, nuevos procesos y procesos actuales pero aplicando metodologías modernas, que efectivamente permitan que este Departamento de un verdadero valor agregado en la institución.

En la parte inferior de la gráfica se observa en color verde, un "pool" de recursos que darían soporte profesional y operativo a cada una de las Áreas, según las necesidades y carga de trabajo de cada una de éstas.

Para efectos de gestión de la dependencia de recursos humanos, se requiere una plantilla de personal, que permita implementar la nueva estructura, procesos y funciones y prestados en cada proceso, se requiere en total:

- 1 Profesional Jefe
- 3 Profesional 5 (en RRHH)
- 2 Profesionales 4 (1 en RRHH y 1 Psicólogo)
- 3 Profesionales 3 en RRHH
- 2 Profesionales 2 (1 RRHH o Administración y 1 Salud Ocupacional)

## VI. Bibliografía

- Dessler, Gary (2009). Administración de Recursos Humanos. 8ª edición. México: Pearson.
- Dolan, Simon y otros (2007). La gestión de los Recursos Humanos. 3ª Edición. España: McGraw-Hill.
- Bolander, George y Snell, Scott (2008). Administración de Recursos Humanos. 14ª Edición. México: Cengage Learning.
- Gómez-Mejía y otros (2008). Gestión de Recursos Humanos. 5ª Edición. México: Pearson Prentice-Hall.
- Martínez, Daniel y Milla, Artemio (2005). La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral. España: Altair.
- Niven, Paul (2003). El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. España: Gestión 2000.
- Asamblea Legislativa, Costa Rica (1998). Ley 7794 Código Institucional.
- Fundación DEMUCA (2008). Estrategia institucional: Lineamientos estratégicos y de actuación para la implementación y consolidación de la Carrera Administrativa Institucional en Centroamérica y El Caribe.
- Unión Nacional de Gobiernos Locales. Cruz, Norma (2009). Guía Metodológica para la Elaboración de Manuales Institucionales.
- Unión Nacional de Gobiernos Locales. Olivas, Carlos (2008). Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.
- Unión Nacional de Gobiernos Locales. Olivas, Carlos (2008). Modelo de Implementación de la Carrera Administrativa en las Institucionalidades.

## **ANEXO Nº 2**



Propuesta del  
inventario de  
recursos humanos  
institucional

**Elaborado por Angélica Arguedas Ceciliano  
Departamento de Recursos Humanos**

## **I. Objetivo**

El objetivo del presente documento es someter a su consideración la creación del inventario de e recursos humanos mediante una base de datos (ver anexo No. 1) en la que se registra toda la información pertinente de todos los funcionarios, con el fin disponer de datos que permitan generar estadísticas para el control y evaluación de la gestión del talento humano y coadyuvar a la toma de decisiones pertinentes.

## **II. Justificación técnica**

El inventario de recursos humanos es el registro o catálogo pormenorizada de la información sobre el personal de la empresa en cuanto a sus datos generales de identificación, formación, capacitación, experiencia, desempeño, trayectoria en la organización, perfil de competencias técnicas y actitudinales, así como desempeño laboral.

El citado inventario constituye una base general manual o mecanizada, que concentra todos los datos e información sobre los colaboradores, a partir de la cual será posible determinar el potencial humano con que cuenta la institución, ubicando y clasificando los elementos más idóneos con los que se podrá disponer para la planificación de recursos humanos, generación de indicadores de desempeño, formación, experiencia, capacitación, satisfacción y otros. Este instrumento ppermitiría monitorear, controlar y evaluar sistemática y periódicamente, el inventario de recursos humanos de la entidad.

En esta base de datos se almacenan los datos generales y específicos de todos los funcionarios de manera estructurada. Estos datos son exactos, confiables y se encuentran actualizados, de tal manera que sirvan de insumo para hacer investigaciones, medir el grado de desarrollo del talento humano y tomar decisiones orientados a la mejora continua. De esta base se generan estadísticas para el cálculo, control y gestión de indicadores. Además permitiría ingresar, consultar y actualizar la información detallada de cada funcionario, dirección o departamento de la entidad. Este registro tiene derechos de acceso e incrementa su utilidad en la medida que crece la cantidad de datos almacenados y se evalúa la gestión para implementar mejores prácticas.

Esta base de datos funcionará localmente, es decir que puede utilizarla sólo un usuario y un equipo (debidamente respaldado) en el Departamento de Recursos Humanos. Lo anterior dada la confidencialidad con que deben ser tratados y manejados los datos.

La eficiencia de la información sobre el talento humano de la entidad es mayor con la ayuda de la base de datos, porque los datos lógicamente relacionados, permiten la actualización y el procesamiento integrado y simultáneo de los mismos para tomar decisiones en los diferentes procesos de recursos humanos. Lo anterior, reduce incoherencias y errores, ya que se procura evitar la duplicidad de archivos, la optimización de tiempos de las consultas e investigaciones diversas y el registro actualizado del talento humano con el que cuenta la institución.

El inventario de Recursos Humano se organizará clasificando la información del personal de acuerdo con los siguientes rubros:

**a. DATOS GENERALES**

Considera información referida a nombre y apellidos, edad, estado civil, hijos, dirección exacta, ubicación en la estructura organizacional, fecha de ingreso.

**B. TRAYECTORIA LABORAL:** Número, clase y cargo ocupados, otros puestos, movimientos de personal (ascensos, reasignaciones, traslados) y fechas, categoría remunerativa.

**b. PERFIL DE DESARROLLO**

Considera la información pertinente al grado de formación, especialización, capacitación dentro y fuera de la empresa, experiencia profesional fuera de la empresa, publicaciones, trabajos de investigaciones, dominio de idiomas, habilidades técnicas y genéricas.

**c. DESEMPEÑO LABORAL**

Este rubro incluye información relativa a los resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas al colaborador desde su ingreso a la institución.

e. CARRERA ADMINISTRATIVA

Esta parte considera los diferentes puestos de trabajo desempeñados por el colaborador, con las indicaciones de las acciones de promoción, ascenso, transferencia o reasignaciones de las que haya sido objeto, así como el tiempo de permanencia en cada puesto. (Consultado en <http://www.buenastareas.com/ensayos/Inventario-De-Recursos-Humanos/104046.html> el 5 de enero 2011)

II. **Oportunidades de mejora identificadas.**

1. Diseñar, aplicar e incluir la información en la base de que se mantendrá actualizada, en Excel (ver anexo No. 2).
2. El funcionario deberá llenarlo de manera digital, donde indique información requerida debidamente actualizada.
3. Verificar información mediante los expedientes de personal.
4. Definir el responsable de su manejo y actualización





## **ANEXO Nº 3**



AUTORIDAD REGULADORA DE LOS  
SERVICIOS PUBLICOS.  
INFORME DE RESULTADOS DE LA  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
2013

Elaborado por Ileana Bonilla Salas  
Dirección de Recursos Humanos

## TABLA DE CONTENIDOS

Tabla de Contenidos.....	1
I. Objetivo general .....	2
II. Descripción general de las características del sistema de evaluación del desempeño. ....	2
III. Resultados de las calificaciones por Dependencia .....	6
IV. Resumen de los resultados finales Institucionales.....	19
V. Comentario .....	22

**I. Objetivo general**

Presentar los resultados del proceso de evaluación del desempeño en la ARESEP en el año 2013.

**II. Descripción general de las características del sistema de evaluación del desempeño.**

El Sistema de Evaluación del Desempeño está compuesto por tres niveles, considerando las características de cada nivel, considerando los factores a evaluar.

**2.1 Instrumentos empleados para la evaluación del desempeño en la Aresep**

En la Aresep se emplean tres formularios de evaluación del desempeño, según el tipo de puesto o grupo al que pertenece el funcionario.

Los formularios empleados son los siguientes:

- **Formulario A** Grupo Dirección ( Intendentes, Directores y Profesional Jefes )
- **Formulario B** Grupo Profesional (Profesionales)
- **Formulario C** Grupo Técnico - Administrativo - Logístico (Técnicos en Regulación, secretarías, así como el resto de personal administrativo y logístico)

Cada formulario está compuesto de diez factores, y estos a su vez tienen cinco grados para evaluar; a saber: Excelente, Destacado, Bueno o satisfactorio, Suficiente y Deficiente o Insatisfactorio.

La calificación del desempeño de cada funcionario puede ser:

- **Excelente:** Cuando se superan muy ampliamente los requerimientos de la función y se logran resultados extraordinarios.
- **Destacado:** Cuando se superan los requerimientos de la función y se logran resultados por encima de lo normal.
- **Bueno o satisfactorio:** Cuando el desempeño del funcionario es el normal, de acuerdo con la clasificación del puesto.
- **Suficiente:** Cuando el desempeño del funcionario es apenas el mínimo esperado. Apenas logra alcanzar a cubrir los requerimientos de la función.
- **Deficiente o insatisfactorio:** Cuando el funcionario no alcanza a cubrir los requerimientos de la función y obtiene resultados muy por debajo de lo normal.

## **2.2 Sobre el instrumento empleado en el nivel Dirección**

Este nivel está conformado por los funcionarios que ocupan puestos de Intendente, Director General, Director y Jefes de Departamento. Para evaluar este nivel se utiliza el Formulario A.

Los factores con base los cuales se hace la evaluación, son los siguientes:

- **Planificación:** Capacidad para establecer planes y programas desagregando adecuadamente objetivos y metas que contribuyan al logro de los fines de la organización.
- **Gestión de planes y programas:** Capacidad para cumplir objetivos y metas de los planes y programas establecidos en su área.
- **Organización:** Capacidad para lograr que el grupo a su cargo trabaje con el máximo de eficiencia global haciendo uso racional de los resultados asignados, de acuerdo con los planes, especificaciones y requerimientos.
- **Control de Resultados:** Nivel adecuado de revisión del avance de la gestión de su área, que le permite detectar desvíos significativos.
- **Liderazgo y facilitación:** Capacidad para dirigir y motivar al grupo hacia la realización de metas propuestas. Contribuye al desarrollo de cada uno de sus

subalternos, dando ideas que apoyen y estimulen a un compromiso y al logro de las metas propuestas.

- **Delegación:** Capacidad de delegar funciones con responsabilidad y seguridad de que el trabajo se realizará en tiempo y forma.
- **Iniciativa y toma de decisiones:** Capacidad para pasar a la acción, asumiendo riesgos para alcanzar los objetivos en los planes y programas con calidad en la toma de decisiones, sin eludir responsabilidades, ni postergar situaciones de trabajo.
- **Comunicación:** Capacidad para comunicarse con sus subalternos en forma clara y concisa, en el momento oportuno.
- **Resolución de conflictos y negociación:** Capacidad para analizar y solucionar situaciones problemáticas, ayudando a conciliar las partes involucradas.
- **Innovación y adaptación al cambio:** Capacidad para innovar y manejarse en situaciones que impliquen cambios en las actividades previstas y para generar cursos de acción.

### **2.3 Sobre el instrumento empleado en el nivel Profesional**

Este nivel está formado por funcionarios del grupo profesional, para evaluar este tipo de funcionarios se utiliza el Formulario B:

Los factores con base los cuales se hace la evaluación, son los siguientes:

- **Conocimiento del puesto:** Nivel de conocimiento profesional o técnico aplicado al eficaz ejercicio de las funciones del puesto.
- **Organización del trabajo:** Capacidad para establecer objetivos y metas para la ejecución de su trabajo, mediante la distribución equitativa de actividades, tiempo y recursos.
- **Planificación:** Aptitud para establecer planes y programas desagregando adecuadamente objetivos y metas que contribuyan al mejor desempeño de su dependencia.

- Capacidad analítica: Aptitud para identificar, discernir factores, causas y tendencias.
- Trabajo en equipo: Capacidad para desempeñarse eficiente y armoniosamente, con respeto, colaboración, acierto y empeño en grupos de trabajo.
- Iniciativa: Capacidad para pasar a la acción asumiendo riesgos e innovando, para alcanzar objetivos en los programas o proyectos establecidos en su dependencia.
- Adaptación al Cambio y flexibilidad: Capacidad para manejarse en situaciones que impliquen cambios o alteraciones en las actividades previstas, disposición a colaborar en otras áreas cuando se le solicita, indistintamente de su puesto de trabajo.
- Resolución de problemas: Capacidad para solucionar situaciones problemáticas que se presenten en el desarrollo de su trabajo.
- Responsabilidad: Dedicación al trabajo, su realización se hace siempre dentro del plazo estipulado, cumpliendo los plazos establecidos.
- Disposición y colaboración: Disposición a cooperar con sus compañeros para alcanzar las metas en conjunto trazadas en los trabajos en equipo.

#### **2.4 Sobre el instrumento empleado en el nivel Administrativo**

El nivel técnico administrativo es el que ejecuta funciones de carácter técnico, logístico y administrativo, para evaluar los funcionarios de este nivel se aplica el Formulario C.

Los factores a considerar son los siguientes:

- Productividad: Capacidad para generar el volumen de trabajo requerido en tiempo y forma.
- Calidad de trabajo: Nivel de terminación y perfección del trabajo que realiza. Se evalúan los resultados, la exactitud, claridad, frecuencia de error, la presentación, el orden y el esmero que caracteriza el servicio del funcionario.

- **Conocimiento del puesto:** Nivel de conocimientos aplicados para desempeñar las tareas del puesto.
- **Capacidad y habilidad para aprender:** Se refiere a la demostración de actitudes y aptitudes que permiten asimilar y adaptar diferentes cambios que se generan en el puesto de trabajo.
- **Atención a instrucciones:** Capacidad para comprender y actuar de acuerdo con las pautas establecidas.
- **Iniciativa e interés:** Incluye comportamiento demostrado y desarrollado para mantener un constante mejoramiento en métodos de simplificación y mejora del trabajo.
- **Trabajo en equipo:** Capacidad para desempeñarse eficiente y armoniosamente, con respeto, colaboración, acierto, empeño, en la cadena de servicio tanto interna o externa.
- **Manejo de Recursos:** Eficiente utilización del tiempo, materiales, procedimientos y métodos de trabajo.
- **Relaciones interpersonales:** Comportamiento laboral, cortesía, respeto, reconocimiento y comprensión hacia los demás en sus relaciones diarias de trabajo.
- **Responsabilidad y puntualidad:** Responsable en sus actuaciones. Cumple con el horario establecido de trabajo.

### **III. Resultados de las calificaciones por Dependencia.**

Los cuadros siguientes muestran la calificación cualitativa obtenida en la Evaluación del Desempeño de los funcionarios por dependencia.

#### **3.1 Auditoria Interna (AI)**

Durante el año 2013, en la Auditoria Interna se evaluaron 20 funcionarios, de ellos el 40% obtuvo una calificación de Excelente, un 45% de Destacado o Muy Bueno y un 15% como Bueno o Satisfactorio.

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	PUESTO	CALIFICACION
ALFARO NAVARRO JOSE ROBERTO	PROFESIONAL 2	DESTACADO O MUY BUENO
ALVARADO ALVAREZ LONNIE	PROFESIONAL 3	DESTACADO O MUY BUENO
ARAYA MARIN LUIS FELIPE	PROFESIONAL 2	BUENO O SATISFACTORIO
ARROYO CHAVES JOYCE	PROFESIONAL 2	EXCELENTE
CALDERON MONTOYA LAURA	PROFESIONAL 2	EXCELENTE
CALVO CALVO ANA YANCI	PROFESIONAL 1	DESTACADO O MUY BUENO
CESPEDES CRUZ LUIS DIEGO	PROFESIONAL 2	DESTACADO O MUY BUENO
CHAVES BENAVIDES XIOMARA	PROFESIONAL 2	EXCELENTE
CHAVES MORALES EVELYN	PROFESIONAL 2	EXCELENTE
CHAVES PINEDA EVELYN	PROFESIONAL 2	DESTACADO O MUY BUENO
DURAN ABARCAR MARVIN	PROFESIONAL 2	DESTACADO O MUY BUENO
GONZALEZ LOPEZ RODOLFO	PROFESIONAL 5	EXCELENTE
GRANDA AGÜERO LINSY	PROFESIONAL 1	BUENO O SATISFACTORIO
LOBO LEIVA ANDREA	PROFESIONAL 2	BUENO O SATISFACTORIO
MARIN ARAYA SAIDA	PROFESIONAL 5	DESTACADO O MUY BUENO
MOLINA GOCHEZ IVAN	PROFESIONAL 5	EXCELENTE
MUÑOZ ANGULO WENDY	GESTOR DE APOYO 3	EXCELENTE
QUIROS SALINAS AMELIA	PROFESIONAL 5	EXCELENTE
SALAS SOTO ELSA	PROFESIONAL 5	DESTACADO O MUY BUENO
VENEGAS NAVARRO MELISSA	PROFESIONAL 2	DESTACADO O MUY BUENO

**Observaciones:**

Es importante destacar que dentro de la aplicación de la Evaluación del Desempeño, se identifican las necesidades de capacitación: Auditoría Operativa, Regulación, Control Interno, Redacción y Ortografía, cual constituyeron prioridades de capacitación para la Auditoría Interna.

### 3.2 Despacho del Regulador General (RG)

De los funcionarios del Despacho del Regulador durante el año 2013, el 75% de los funcionarios obtuvieron una evaluación de Excelente y el 25% una calificación de Destacado o Muy Bueno.

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	PUESTO	CALIFICACION
CHACON CARVAJAL YAMILETH	SECRETARIA EJECUTIVA 3	EXCELENTE
CHEVEZ CHEVEZ RODOLFO	PROFESIONAL JEFE	DESTACADO O MUY BUENO
CUBILLO HERRERA LUIS ALBERTO	ASESOR 3	EXCELENTE
THOMAS HARVEY ROBERT	ASESOR LEGAL JUNTA DIRECTIVA	EXCELENTE

Observaciones:

No hay

### 3.3 Secretaría Junta Directiva (SJD)

En la Secretaria de Junta Directiva, el 100% de los funcionarios evaluados obtuvieron como calificación de Destacado o Muy Bueno.

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	PUESTO	CALIFICACION
APARICIO RIOS VIVIAN	SECRETARIA EJECUTIVA 3	DESTACADO O MUY BUENO
BUSTOS CORDERO YESENNIA	SECRETARIA EJECUTIVA 2	DESTACADO O MUY BUENO
CORDERO CHINCHILLA ALFREDO	PROFESIONAL JEFE	DESTACADO O MUY BUENO
GODINEZ LOBO AMALJA	GESTOR TECNICO PRFESIONAL	DESTACADO O MUY BUENO
MORAL ALVAREZ ANA GABRIELA	SECRETARIA EJECUTIVA 3	DESTACADO O MUY BUENO
ROJAS NAVARRO ADRIANA	PROFESIONAL 4	DESTACADO O MUY BUENO

Observaciones:

Uno de los requerimientos identificados para mejorar el desempeño del personal fue redacción y ortografía, lo cual se trabajó mediante un curso de capacitación sobre el tema.

### 3.4 Departamento de Comunicación Institucional (DECI)

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	PUESTO	CALIFICACION
MORA RODRIGUEZ ANA CAROLINA	PROFESIONAL 5	EXCELENTE

Tal como se observa en el cuadro anterior, la única evaluada obtuvo una calificación de Excelente.

### 3.5 Direcciones Generales

#### 3.5.1 Dirección General de Estrategia y Evaluación (DGEE)

La Dirección General de Estrategia y Evaluación, según se observa en el cuadro siguiente, el 40% de los funcionarios obtuvieron calificación Excelente, el 20% obtuvo calificación de Destacado o Muy Bueno, el otro 40% no fue evaluado.

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	PUESTO	CALIFICACION
GRANADOS LEON ELIZABETH	PROFESIONAL 4	EXCELENTE
JIMENEZ BRICEÑO RODRIGO	PROFESIONAL 5	
LOPEZ LOPEZ KENNETH	PROFESIONAL 5	
MADRIGAL JIMENEZ MARIELA	SECRETARIA EJECUTIVA 2	DESTACADO O MUY BUENO
OVIEDO BORBON JOVITA	PROFESIONAL 4	EXCELENTE

#### Observaciones

Al momento de realizar este informe hay pendientes de evaluar a dos funcionarios de esta Dirección.

#### 3.5.2 Dirección General de Asesoría Jurídica y Regulatoria (DGAJR)

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	PUESTO	CALIFICACION
ARAYA BADILLA INGRID	PROFESIONAL 5	DESTACADO O MUY BUENO
RODRIGUEZ LEON CRISTIAN	PROFESIONAL 3	DESTACADO O MUY BUENO
CHAVES GOMEZ ERIC	PROFESIONAL 5	EXCELENTE
CANESSA AGUILAR EDWIN	PROFESIONAL 3	DESTACADO O MUY BUENO

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	PUESTO	CALIFICACION
HERRERA DURAN XINIA	ASESOR ECONOMICO JUNTA DIRECTIVA	EXCELENTE
LIZANO RAMIREZ VIVIANA	PROFESIONAL 4	DESTACADO O MUY BUENO
MARCHENA JARA GEOVANNI	PROFESIONAL 5	DESTACADO O MUY BUENO
MARTINEZ PALMA ADRIANA	PROFESIONAL 2	DESTACADO O MUY BUENO
OCÓN CARVAJAL MARTA	SECRETARIA EJECUTIVA 1	DESTACADO O MUY BUENO
PAYNE CASTRO HENRY	PROFESIONAL 5	DESTACADO O MUY BUENO
CAMACHO QUESADA SELENE	PROFESIONAL 5	DESTACADO O MUY BUENO
ROJAS VARGAS JOSE CARLOS	PROFESIONAL 5	DESTACADO O MUY BUENO
RAMIREZ SANCHEZ HEILYN	DIRECTOR	DESTACADO O MUY BUENO
SOLANO DURAN CAROL	DIRECTOR GENERAL	EXCELENTE
GARCIA ROMERO FRANCELA	PROFESIONAL 3	EXCELENTE

Como se observa en el cuadro anterior, el 27% de los funcionarios obtuvieron una calificación de Excelente y un 73% adquirieron calificación de Destacado o Muy Bueno.

Observaciones:

En las evaluaciones del desempeño realizado en la Dirección General de Asesoría Jurídica y Regulatoria, se identificaron requerimientos de capacitación en: Economía de la Regulación, Contratación Administrativa, Contencioso Administrativo, esta Dirección da prioridad a las necesidades identificadas, así como aspectos organizacionales y motivacionales. Se ejecutaron las capacitaciones para cubrir esas necesidades.

### 3.5.3 Dirección General Centro de Desarrollo de la Regulación (CDR)

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	PUESTO	CALIFICACION
AVILA MARIN OLGA	SECRETARIA EJECUTIVA 2*	DESTACADO O MUY BUENO
HERNANDEZ PORRAS FLORIBETH	PROFESIONAL 2	DESTACADO O MUY BUENO
MONGE GUEVARA GUILLERMO	DIRECTOR GENERAL	DESTACADO O MUY BUENO
ZUÑIGA BERMUDEZ IRENE	PROFESIONAL 2	BUENO O SATISFACTORIO
HERRERA AMIGHETTI CARLOS	ASESOR 3	DESTACADO O MUY BUENO

Según puede observarse en el cuadro anterior, el 80% de los funcionarios son Destacados o Muy Buenos, y el 20% Bueno o Satisfactorio.

Observaciones:

Se identificaron en la Evaluación del Desempeño las necesidades de capacitación en paquetes de cómputo, Redacción y Ortografía, esta última se trabajó mediante un curso de capacitación sobre el tema.

### 3.5.4 Dirección General de Atención del Usuario (DGAU)

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	PUESTO	CALIFICACION
BARRANTES CHAVES MARIO	PROFESIONAL 2	EXCELENTE
CAMACHO CESPEDES ELIECER	PROFESIONAL 2	DESTACADO O MUY BUENO
FERNANDEZ SANCHEZ DANIEL	PROFESIONAL 5	EXCELENTE
CAMPOS ARAYA HILDA	GESTOR TECNICO	EXCELENTE
ESPINOZA MEKBEL EDWIN	PROFESIONAL 3	EXCELENTE
CASTRO CAMACHO FRANKLIN	PROFESIONAL 2	EXCELENTE
CAVALLINI VARGAS ANGELO	PROFESIONAL 3	EXCELENTE
CHAVARRÍA ALFARO LUIS FERNANDO	DIRECTOR GENERAL	DESTACADO O MUY BUENO
SANARRUCIA ARAGON JORGE	PROFESIONAL 3	EXCELENTE
GAMBOA HERNANDEZ MARILYN	SECRETARIA EJECUTIVA 1	DESTACADO O MUY BUENO
HUERTAS GUILLEN VIRIA	PROFESIONAL 5	EXCELENTE
MATA COTO CARLOS ALBERTO	PROFESIONAL 2	DESTACADO O MUY BUENO
MONGE MONGE GISELLE	PROFESIONAL 2	DESTACADO O MUY BUENO
MORERA RODRIGUEZ ESTEFANIE	PROFESIONAL 2	DESTACADO O MUY BUENO
RODRIGUEZ ORTIZ PATRICIA	SECRETARIA EJECUTIVA 2	EXCELENTE
ROJAS CHAVEZ MARIA MARTHA	PROFESIONAL 4	EXCELENTE
SOLANO HENRY JUAN DIEGO	PROFESIONAL 3	EXCELENTE
SOLANO HERRERA MARIO	GESTOR TECNICO	EXCELENTE
UGALDE ELIZONDO KAREN	PROFESIONAL 2	DESTACADO O MUY BUENO
VILLALOBOS ROSALES GABRIEL	PROFESIONAL 2	EXCELENTE

Tal y como se observa en el cuadro anterior, el 35% de los funcionarios de la Dirección de Atención al Usuario obtuvieron una calificación de Destacado o Muy Bueno, y el 65% de Excelente.

Observaciones:

No hay

### 3.5 5 Dirección General de Operaciones (DGO)

#### Gerencia General

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	PUESTO	CALIFICACION
GONZALEZ BLANCO RODOLFO	GERENTE GENERAL	EXCELENTE
LEPIZ GUZMAN DAISY	SECRETARIA EJECUTIVA 3*	EXCELENTE

El 100% de los funcionarios evaluados en la Gerencia, obtuvieron calificación de Excelente, según cuadro anterior.

Observaciones:

No hay

#### Dirección Administrativa Financiera

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	PUESTO	CALIFICACION
AGUILAR ARAYA MARTHA	GESTOR DE APOYO 3	BUENO O SATISFACTORIO
ALVARADO BARRANTES MARLICE	SECRETARIA EJECUTIVA 2	DESTACADO O MUY BUENO
ALVARADO ZUÑIGA GUSTAVO ADOLFO	PROFESIONAL 4	EXCELENTE
AZOFEIFA CALDERON PATRICIA	GESTOR DE APOYO 3	EXCELENTE
BLANCO CORRALES MARIETA	PROFESIONAL 2	BUENO O SATISFACTORIO
BOLAÑOS ARGUEDAS JUAN DE DIOS	PROFESIONAL 1	DESTACADO O MUY BUENO
BRENES MONTERO CRISTIAN	PROFESIONAL 2	EXCELENTE
CALVO CAMACHO RODOLFO	GESTOR DE APOYO 3	BUENO O SATISFACTORIO
CARDENAS ALFARO RODRIGO	PROFESIONAL 3	DESTACADO O MUY BUENO
CORDERO VICTOR WILLIAM	PROFESIONAL 2	DESTACADO O MUY BUENO
DURAN MATAMOROS CARLOS	GESTOR DE APOYO 3	BUENO O SATISFACTORIO

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	PUESTO	CALIFICACION
GAMBOA RODRIGUEZ ERICK	PROFESIONAL 3	DESTACADO O MUY BUENO
HIDALGO HERRERA SIGIFREDO	PROFESIONAL 3	BUENO O SATISFACTORIO
MONGE CALVO ALEJANDRA	PROFESIONAL 1	EXCELENTE
OROZCO MENDEZ FABIAN	GESTOR DE APOYO 2	DESTACADO O MUY BUENO
PORRAS PORRAS MAGALLY	DIRECTOR	DESTACADO O MUY BUENO
REDONDO SIERRA DAVID	GESTOR DE APOYO 3	DESTACADO O MUY BUENO
SALAZAR PADILLA CARLOS	PROFESIONAL 5	DESTACADO O MUY BUENO
VILLEGAS SALAZAR EDUARDO	GESTOR DE APOYO 3	BUENO O SATISFACTORIO

Según se observa en el cuadro anterior, el 21% de los funcionarios obtuvieron Excelente, un 47% Destacado o Muy Bueno y un 32% como Bueno o Satisfactorio.

Observaciones:

No hay

#### Dirección de Tecnologías de Información

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	PUESTO	CALIFICACION
CASTRO QUIROS ESTEBAN	PROFESIONAL JEFE	DESTACADO O MUY BUENO
CONEJO RETANA ALVARO	GESTOR DE APOYO 3	BUENO O SATISFACTORIO
FUENTES BUSTOS GABRIEL	PROFESIONAL 1	DESTACADO O MUY BUENO
JIMENEZ CERDAS EDDIE	PROFESIONAL 1	BUENO O SATISFACTORIO
MUÑOZ MUÑOZ WILLIAM	PROFESIONAL 2	DESTACADO O MUY BUENO
RODRIGUEZ PEREZ MANRIQUE	PROFESIONAL 3	DESTACADO O MUY BUENO
VILLALOBOS ARGUEDAS MARJORIE	PROFESIONAL 3	EXCELENTE

Según puede observarse en el cuadro anterior, el 14% de los funcionarios evaluados obtuvieron una calificación de Excelente, un 57% de Destacado o Muy Bueno y un 29% de Bueno o Satisfactorio.

Observaciones:

De acuerdo con las evaluaciones del Desempeño realizadas, se detecta dentro de las necesidades, capacitar a sus funcionarios en SQL Avanzado, se ejecutaron las capacitaciones para cubrir esas necesidades.

### **Dirección Recursos Humanos**

<b>NOMBRE DEL FUNCIONARIO</b>	<b>PUESTO</b>	<b>CALIFICACION</b>
BONILLA SALAS ILEANA	PROFESIONAL 3	DESTACADO O MUY BUENO
ULLOA CORRALES PATRICIA	PROFESIONAL 3	EXCELENTE
VALVERDE ZUÑIGA NIEVES	PROFESIONAL 5	DESTACADO O MUY BUENO

Tal como se aprecia en el cuadro anterior, durante el año 2013, el 25% de las funcionarias obtuvieron una calificación de Excelente y un 50% de Destacado o Muy Bueno y un 25% no se evaluó, dado que la funcionario gozaba de una licencia por maternidad.

Observaciones:

No hay

### **Departamento de Servicios Generales**

<b>NOMBRE DEL FUNCIONARIO</b>	<b>PUESTO</b>	<b>CALIFICACION</b>
ACUÑA ALVARADO MAXIMILIANO	GESTOR DE APOYO 1	EXCELENTE
CALDERON VARGAS GERARDO	GESTOR DE APOYO 1	BUENO O SATISFACTORIO
CERDAS BRENES KATTIA	GESTOR DE APOYO 1	DESTACADO O MUY BUENO
CHINCHILLA BERMUDEZ CARLOS	PROFESIONAL JEFE	DESTACADO O MUY BUENO
IVANKOVICH GONZALEZ GERMAN	GESTOR DE APOYO 1	BUENO O SATISFACTORIO
LOBO CERVANTES GEOVANNY	GESTOR DE APOYO 3	BUENO O SATISFACTORIO
ROMERO VARGAS JORGE	GESTOR TECNICO PRFESIONAL	DESTACADO O MUY BUENO
SALAZAR MIRANDA CARLOS LUIS	GESTOR DE APOYO 3	DESTACADO O MUY BUENO

Como se observa en el cuadro anterior, en el Departamento de Servicios Generales, el 12,5% obtuvo una calificación de Excelente, el 50% obtuvo una calificación de Destacado o Muy Bueno, y un 37,5% obtuvo una calificación de Bueno o Satisfactorio.

Observaciones:

No hay.

### Departamento de Proveduría

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	PUESTO	CALIFICACION
JAUBERT ELIZONDO FRANKLIN	PROFESIONAL 2	DESTACADO O MUY BUENO
QUESADA ARCE LUIS DIEGO	GESTOR DE APOYO 3	BUENO O SATISFACTORIO
SANDOVAL FERNANDEZ NIDIA	SECRETARIA EJECUTIVA 2	DESTACADO O MUY BUENO
HERRERA CAMPOS MERARI	PROFESIONAL JEFE	DESTACADO O MUY BUENO

Como se aprecia en el cuadro anterior, el 75% de los funcionarios obtuvieron nota de Destacado o Muy Bueno y un 25% de Bueno o Satisfactorio.

Observaciones:

No hay

### Departamento de Gestión Documental

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	PUESTO	CALIFICACION
AGUILAR JIMENEZ JORGE	GESTOR DE APOYO 2*	EXCELENTE
MORENO ROBLES GUILLERMO	GESTOR DE APOYO 2*	BUENO O SATISFACTORIO
UNFRIED ROVELO LUCIANO	PROFESIONAL 1 B	DESTACADO O MUY BUENO
VEGA SANCHEZ PATRICIA	SECRETARIA EJECUTIVA 2*	EXCELENTE

Según se observa en el cuadro anterior, el 50% de los funcionarios obtuvieron una nota de Excelente, un 25% de Destacado o Muy Bueno y un 25% de Bueno o Satisfactorio.

Observaciones:

No hay

### 3.6 Intendencias de Regulación de Servicios Públicos

#### 3.6.1 Intendencia de Agua (IA)

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	PUESTO	CALIFICACION
ARAYA MARIN ALEXANDER	PROFESIONAL 1 B	BUENO O SATISFACTORIO
ARGUEDAS ALVARADO JOSE RAFAEL	GESTOR TECNICO	DESTACADO O MUY BUENO
BADILLA CASTRO MIGUEL	PROFESIONAL 5	DESTACADO O MUY BUENO
BARRANTES ELIZONDO FERNANDO	PROFESIONAL 3	DESTACADO O MUY BUENO
ROJAS CAMPBELL CECILIA	PROFESIONAL 4	DESTACADO O MUY BUENO
BONILLA BOLAÑOS EDGAR	PROFESIONAL 3	DESTACADO O MUY BUENO
CABRERA BURGOS EDGAR	GESTOR TECNICO	DESTACADO O MUY BUENO
CASANOVA PEREIRA ANA YANCY	PROFESIONAL 2	DESTACADO O MUY BUENO
CASTRO LEITON PAMELA	PROFESIONAL 3	DESTACADO O MUY BUENO
CHAVES CUBERO GONZALO	PROFESIONAL 5	EXCELENTE
CORDERO ARAUZ JOSE MIGUEL	PROFESIONAL 4	EXCELENTE
CORDOBA HERNÁNDEZ RUTH	PROFESIONAL 4	DESTACADO O MUY BUENO
ECHVERRIA LUTZ DANIEL	PROFESIONAL 4	EXCELENTE
ELIZONDO VIDAURRE LUIS	DIRECTOR	DESTACADO O MUY BUENO
GRANADOS JIMENEZ ROCIO	SECRETARIA EJECUTIVA 2	DESTACADO O MUY BUENO
QUESADA PORRAS MERVIN	GESTOR TECNICO	DESTACADO O MUY BUENO
BRENES VALVERDE ALEJANDRO	PROFESIONAL 4	DESTACADO O MUY BUENO
UMANA GRANERA JORGE	PROFESIONAL 3	DESTACADO O MUY BUENO
VALLEJO CHAN HARRY	PROFESIONAL 4	DESTACADO O MUY BUENO
ZAMORA CALVO ELIZABETH	PROFESIONAL 3	DESTACADO O MUY BUENO

Tal y como se aprecia en el cuadro anterior, 5% obtuvieron una calificación de Bueno o Satisfactorio, el 80% obtuvo una calificación de Destacado o Muy Bueno, y 15% obtuvo una calificación de Excelente.

#### Observaciones:

En esta Intendencia identificó, al aplicar la Evaluación del Desempeño, la necesidad de dar énfasis a los temas Regulación, sin embargo se capacitaron en otros temas

como: Normas Internacionales de Información Financiera, Operación y Mantenimiento de Plantas de Tratamiento.

### 3.6.2 Intendencia de Energía (IE)

Según puede observarse en el cuadro anterior, el 56% de los funcionarios son Excelente, un 32% consiguieron la calificación de Destacado o Muy Bueno y el 12% de Bueno o Satisfactorio.

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	PUESTO	CALIFICACION
ARCE ARAYA RANDALL	PROFESIONAL 3*	DESTACADO O MUY BUENO
BARRANTES CHAVES ALVARO	DIRECTOR	EXCELENTE
CASCANTE SOLANO MAURICIO	PROFESIONAL 3	EXCELENTE
CORDERO ARCE MARCO VINICIO	PROFESIONAL 5*	EXCELENTE
CUBERO CASTRO EDGAR	PROFESIONAL 4*	DESTACADO O MUY BUENO
DAVIS BARQUERO ALEXANDER	PROFESIONAL 3*	EXCELENTE
GALLEGOS AYALA SANDRA	PROFESIONAL 5	EXCELENTE
GARCIA NAVARRO ANDREA	PROFESIONAL 2	EXCELENTE
GARITA CHINCHILLA XIOMARA	PROFESIONAL 3	EXCELENTE
LEIVA VEGA MARTA	PROFESIONAL 4	DESTACADO O MUY BUENO
MADRIGAL LEON MARIA DE LOS ANGELES	PROFESIONAL 3*	BUENO O SATISFACTORIO
MENA CHAVARRIA JUAN CARLOS	PROFESIONAL 3	EXCELENTE
MENDEZ ANCHIA PABLO	GESTOR TECNICO*	EXCELENTE
MONTOYA CUBERO JORGE	PROFESIONAL 3*	DESTACADO O MUY BUENO
QUESADA ESPINOZA JUAN MANUEL	INTENDENTE	EXCELENTE
RAMIREZ AZOFEIFA FLOR EMILIA	PROFESIONAL 3	DESTACADO O MUY BUENO
RAMIREZ CALDERON WILLIAM	PROFESIONAL 4	BUENO O SATISFACTORIO
RAMIREZ SOLIS EDUARDO	PROFESIONAL 1 A	BUENO O SATISFACTORIO
SALAS LEITON ADRIANA	PROFESIONAL 2	EXCELENTE
SALAS RAMIREZ JUAN CARLOS	PROFESIONAL 3*	DESTACADO O MUY BUENO
MONTERO VIQUEZ KARLA	ASESOR 3	EXCELENTE
GONZALEZ NUÑEZ NANCY	PROFESIONAL 5	EXCELENTE
VARGAS CHAVES JIMMY	PROFESIONAL 3*	EXCELENTE
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	PUESTO	CALIFICACION

VARGAS OVIEDO JAVIER	PROFESIONAL 2	DESTACADO O MUY BUENO
WEGMANN QUESADA SAMANTHA	PROFESIONAL 5*	DESTACADO O MUY BUENO

Observaciones:

Al aplicar la Evaluación del Desempeño se identificó la necesidad de capacitar a los funcionarios en : Metodologías Tarifarias y su aplicación, paquetes de cómputo, sin embargo , las capacitaciones estuvieron orientadas a Seminarios y foros sobre : Segmentación de Mercados con SPPS, Foro Situación de las tarifas eléctrica y alternativas para enfrentar crisis energética, Operación y Mantenimiento Plantas Eólicas en Costa Rica, Operación Mantenimiento y confiabilidad en instalaciones de Gas LP.

### 3.6.3 Intendencia de Transporte (IT)

Según puede observarse en el cuadro, el 19 % de los funcionarios son Destacados o Muy Buenos, el 76% Excelentes y un 5% no fue evaluado.

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	PUESTO	CALIFICACION
ALFARO ALFARO SHIRLEY	PROFESIONAL 3	DESTACADO O MUY BUENO
ARAYA ORDOÑEZ DILMA	PROFESIONAL 3*	EXCELENTE
BROOMFIELD THOMPSON DEISHA	PROFESIONAL 4*	DESTACADO O MUY BUENO
CALVO CHAVES ANDREA	PROFESIONAL 3*	EXCELENTE
CAMPOS MONGE DUNNIA	PROFESIONAL 4	EXCELENTE
CUADRA CANTON PATRICIA	PROFESIONAL 3*	EXCELENTE
GONZALEZ BLANCO HANNIA	GESTOR TECNICO	
GONZALEZ ELIZONDO CARLOS	GESTOR TECNICO	EXCELENTE
GUILLEN MORA ALBERTO	GESTOR TECNICO	DESTACADO O MUY BUENO
JIMENEZ ALVARADO OSCAR	GESTOR DE APOYO 3	EXCELENTE
MUÑOZ AGUILAR ENRIQUE	INTENDENTE	EXCELENTE
MURILLO ALVAREZ CAROLINA	PROFESIONAL 3	EXCELENTE
OBANDO PADILLA MARIE ANN	PROFESIONAL 4	EXCELENTE
PADILLA CONEJO MAYELA	PROFESIONAL 4	EXCELENTE
RETANA CHAVES GILBERTH	PROFESIONAL 4	EXCELENTE

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	PUESTO	CALIFICACION
SANCHEZ JIMENEZ JOSE RICARDO	PROFESIONAL 3	DESTACADO O MUY BUENO
OBANDO PADILLA MARIE ANN	PROFESIONAL 4	EXCELENTE
MURILLO ALVAREZ CAROLINA	PROFESIONAL 3	EXCELENTE
SOLIS ELIZONDO NINFA	PROFESIONAL 3	EXCELENTE
TORRES ESPINOZA JORGE	PROFESIONAL 5*	EXCELENTE
ZUÑIGA BRENES MARIA ELENA	PROFESIONAL 3	EXCELENTE

Observaciones:

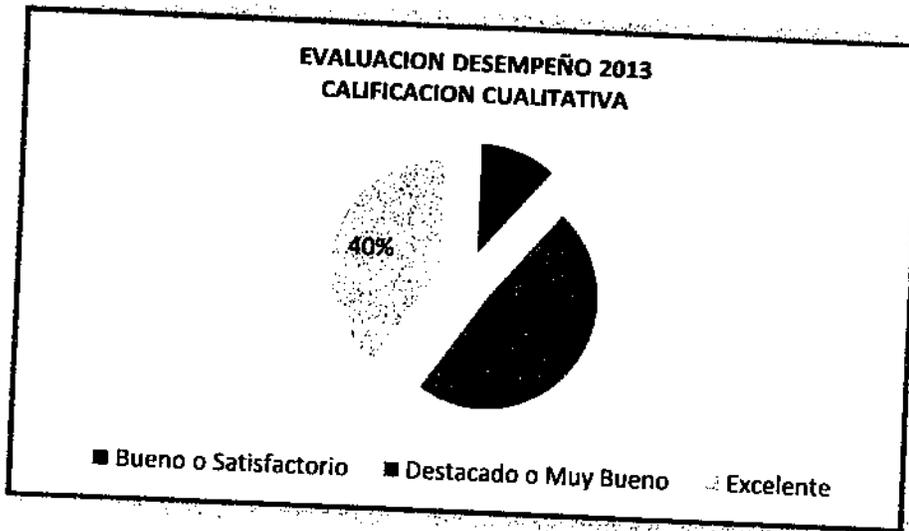
No hay

#### IV. Resumen de los resultados finales Institucionales.

Durante el año 2013, correspondía evaluar a 190 funcionarios, se evaluaron 186 funcionarios, lo cual corresponde al 97%. De los 186 funcionarios evaluados, el 40% obtuvieron una nota cualitativa de Excelente, el 49% un calificación de Destacado o Muy Bueno y el 11% fue de Bueno o Satisfactorio.

El siguiente cuadro detalla las calificaciones obtenidas de los 186 funcionarios evaluados durante el año 2013.

Calificación	Cantidad de Funcionarios	%
Bueno o Satisfactorio	21	11%
Destacado o Muy Bueno	90	49%
Excelente	75	40%

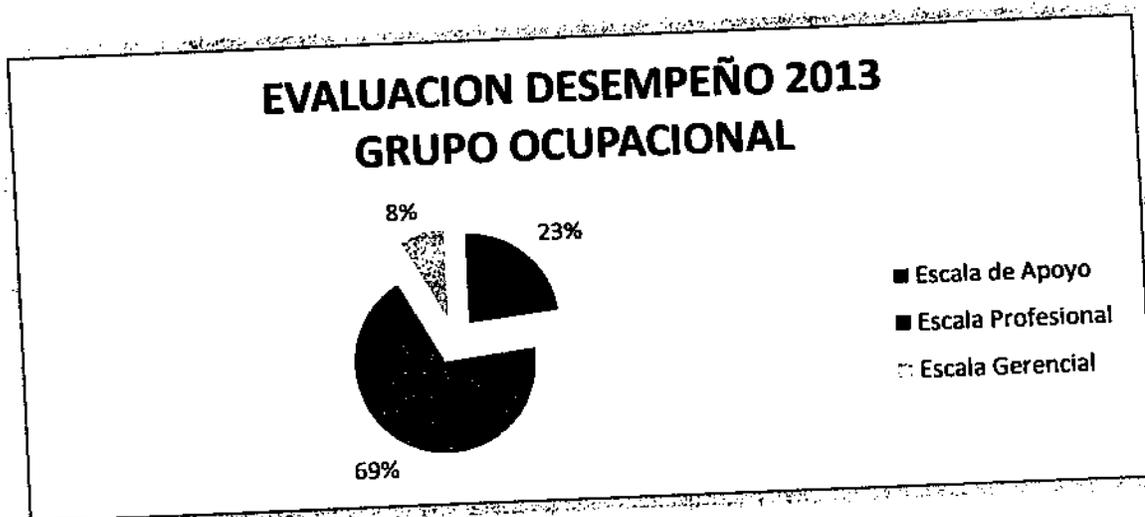


El siguiente cuadro detalla, las calificaciones obtenidas durante el año 2013, por grupo ocupacional.

<b>Escala de Apoyo</b>	<b>Total Evaluados 43</b>	
	Excelente	13
	Destacado o Muy Bueno	20
	Buena o Satisfactorio	10
		43
<b>Escala Profesional</b>	<b>Total Evaluados 128</b>	
	Excelente	53
	Destacado o Muy Bueno	64
	Buena o Satisfactorio	11
		128
<b>Escala Gerencial</b>	<b>Total Evaluados 15</b>	
	Excelente	9
	Destacado o Muy Bueno	6
	Buena o Satisfactorio	0
		15
	<b>Total Evaluados</b>	<b>186</b>

El siguiente cuadro muestra los porcentajes de los funcionarios evaluados durante el 2013, por grupo ocupacional.

GRUPO OCUPACIONAL	PORCENTAJE
Escala de Apoyo	23%
Escala Profesional	69%
Escala Gerencial	8%



## **V. Comentario**

Actualmente existe un Sistema de Evaluación del Desempeño, el cual se centra en la evaluación de aspectos meramente cualitativos, que no reflejan el valor agregado en el cumplimiento de objetivos y metas de las dependencias ni las institucionales.

Para que la evaluación sea exitosa, es necesario desarrollar en las jefaturas la competencia de evaluación de colaboradores.

Por otra parte para diseñar un sistema de evaluación de desempeño que incluya aspectos cuantitativos valiosos para la organización, se requiere disponer de planes basados en metas e indicadores, lo cual podría permitir asignar el cumplimiento de objetivos de los funcionarios para cumplir con los indicadores de cada dependencia.

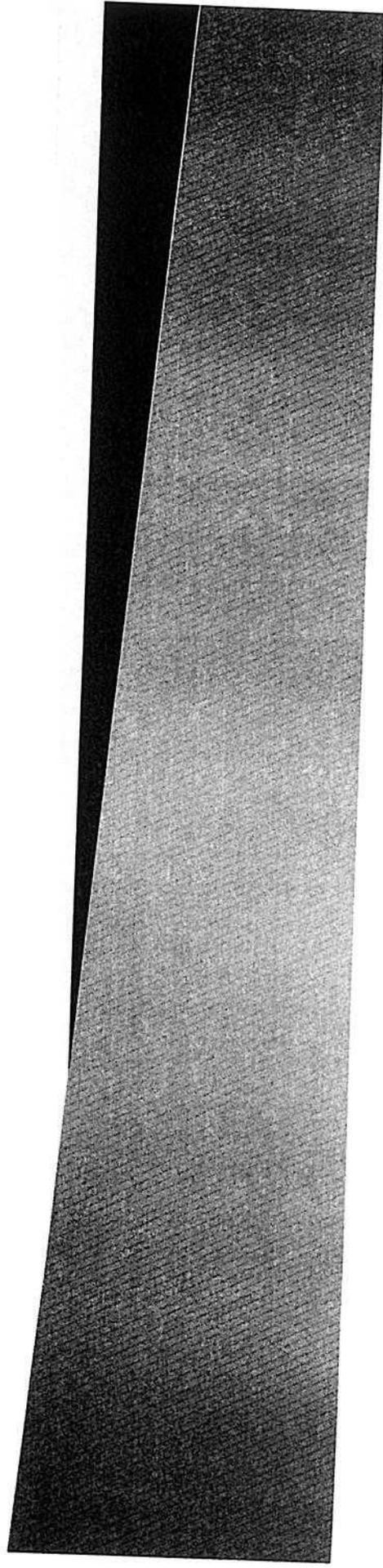
Se espera contar con un instrumento nuevo, que incorpore variables con la capacidad de cumplir con los planes y programas institucionales y lo más importante aún, que se cumpla con la ejecución presupuestaria.

También es importante concientizar a los superiores de realizar la Evaluación del Desempeño por todo lo anteriormente mencionado, pero también es necesario

indicar que existe una normativa que establece que, el funcionario que no posea su "Evaluación del Desempeño" aprobada, no le asiste el reconocimiento salarial correspondiente. Es necesario aclarar que esta normativa tiene repercusión sobre aquellos funcionarios (as) que reciben su salario mensual bajo la modalidad de componentes.

# **Propuesta preliminar de cambio de instrumento para evaluación del desempeño en la Aresep**

**Departamento de Recursos Humanos**





# Descripción general(1)

- ▶ Se diseña un procedimiento básico(aún no enviado a DGEE hasta conocer sus puntos de vista. Hacer clic para ver la propuesta: [\(20120605\\_PRH-08-02\\_Evaluacion de desempeño 010713vfinal.docx\)](#))
- ▶ Se propone emplear dos tipos de instrumentos:
  - uno para puestos de apoyo y profesional (Haga clic en la siguiente frase para ver propuesta: [\(FORMULARIO PUESTOS DE APOYO Y PROFESIONALES.XIS\)](#))
  - otro para los que tienen puestos de jefatura formal. (Haga clic en la frase siguiente para ver propuesta: [\(FORMULARIO JEFATURAS.XIS\)](#))
- ▶ Se utilizan factores y puntos para evaluar. Uno de los factores de mayor peso es “resultados” .
- ▶ No solo se evalúa el factor resultados, porque se requiere fomentar otros aspectos que permitan mejorar el desempeño institucional y el clima organizacional.



# Descripción general(2)

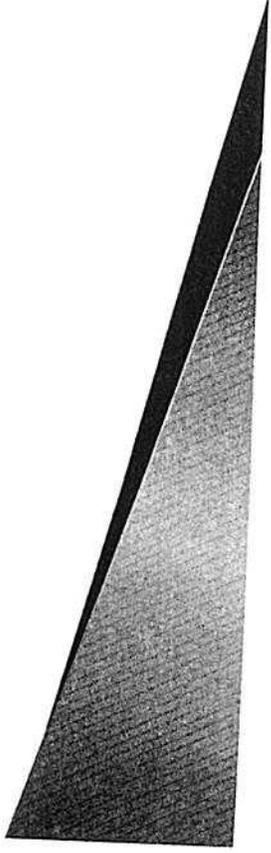
- ▶ Cada factor tiene 5 alternativas de evaluación y cada una de ellas tiene un peso distinto, el cual solo es de conocimiento por parte de Recursos Humanos para lograr mayor objetividad en el proceso.
- ▶ Por la razón anterior, las jefaturas, una vez que evalúan lo envían a Recursos Humanos para su procesamiento y posterior a ello se entrevistan con el colaborador para dar retroalimentación con los resultados procesados.





# Sobre presentación de resultados procesados por RRHH

- ▶ En la siguiente diapositiva se muestra un ejemplo del procesamiento de resultados del instrumento de evaluación del desempeño de personal de apoyo y profesional.





# Un ejemplo de procesamiento de resultados de evaluación desempeño personal de apoyo y profesional

Recursos humanos ARESEP  
Resultados de la evaluación del desempeño  
personal profesional y de apoyo de ARESEP

Nombre del colaborador:
Extensión:
Cédula:
Nombre de dependencia en la que se ubica
Nombre del jefe inmediato:
Fecha firma Jefe inmediato:

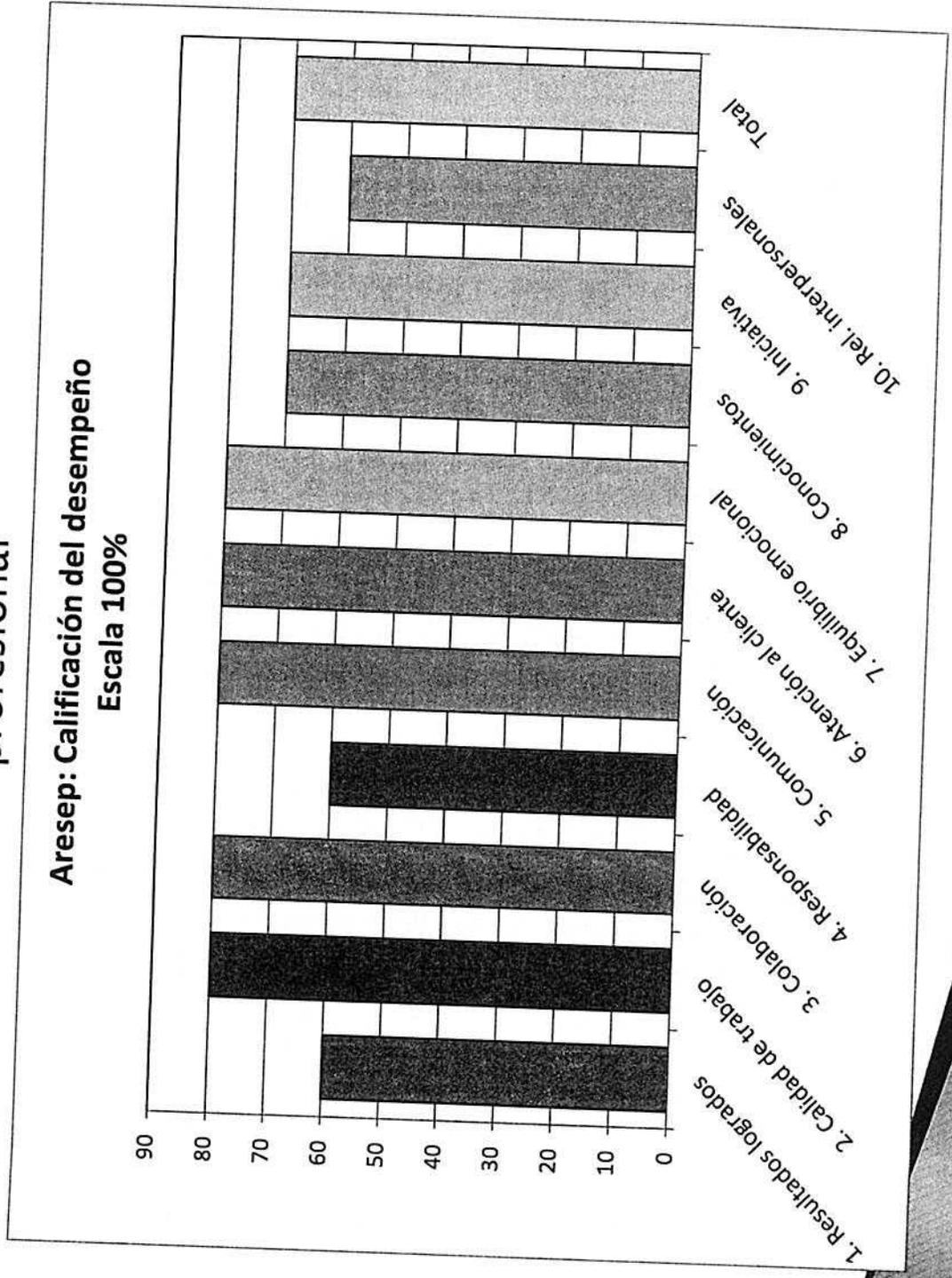
Factores	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	Conversión a escala 100%
1. Resultados logrados	25	15	60
2. Calidad de trabajo	15	12	80
3. Colaboración	5	4	80
4. Responsabilidad	10	6	60
5. Comunicación	5	4	80
6. Atención al cliente	10	8	80
7. Equilibrio emocional	5	4	80
8. Conocimientos	10	7	70
9. Iniciativa	10	7	70
10. Rel. interpersonales	5	3	60
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>70</b>

Notas:

1. La nota final se obtiene como sigue: Puntos obtenidos / puntos



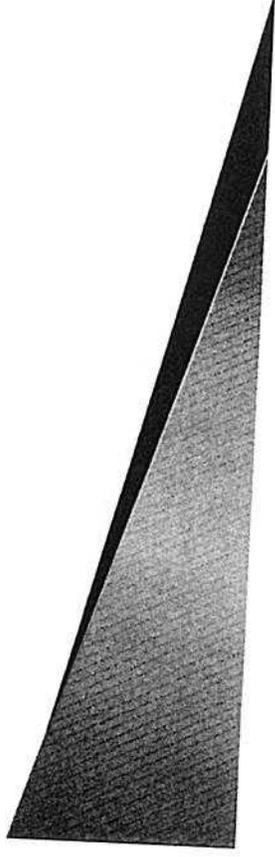
El reporte contiene además un gráfico como este que representa el comportamiento de los resultados por cada factor evaluado para puestos de apoyo, profesional





# Presentación de resultados puestos de jefatura

- ▶ En la siguiente diapositiva se muestra un ejemplo del procesamiento de resultados del instrumento de evaluación del desempeño de personal de apoyo y profesional





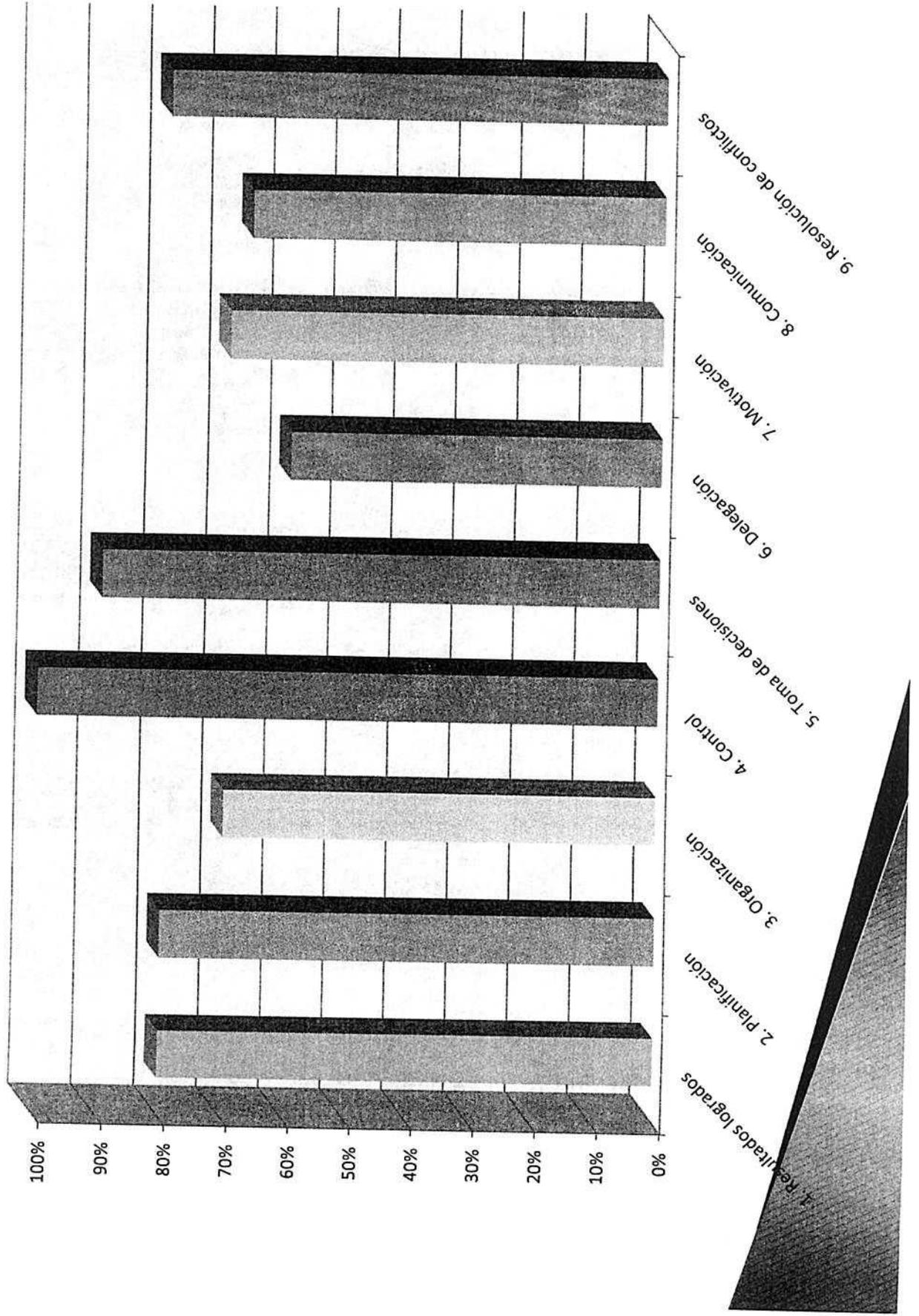
# Ejemplo de presentación de resultados de la evaluación desempeño: jefaturas

Factores	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	Conversión a escala 100%
1. Resultados logrados	25	20	<input checked="" type="checkbox"/> 80%
2. Planificación	10	8	<input checked="" type="checkbox"/> 80%
3. Organización	10	7	<input checked="" type="checkbox"/> 70%
4. Control	5	5	<input checked="" type="checkbox"/> 100%
5. Toma de decisiones	10	9	<input checked="" type="checkbox"/> 90%
6. Delegación	5	3	<input checked="" type="checkbox"/> 60%
7. Motivación	10	7	<input checked="" type="checkbox"/> 70%
8. Comunicación	15	10	<input checked="" type="checkbox"/> 67%
9. Resolución de conflictos	10	8	<input checked="" type="checkbox"/> 80%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>77</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>77</b>



# Aresep: Evaluación Desempeño puesto de jefatura de xxxxx

## Escala 100%





# Validez del instrumento

- ▶ Se ha probado este instrumento en la evaluación de periodo de prueba.
- ▶ La diferencia es que se han redistribuido los puntos, dando un peso mayor a resultados.
- ▶ En el caso de formulario para evaluar puestos de apoyo y profesional se agregan dos factores más: *equilibrio emocional* y *conocimientos*.
- ▶ En el formulario de jefatura se agrega un factor más de “*Resolución de conflictos*”.





# Memorando



**Fecha** 02 de julio del 2013 **338-DERH-2013 (17106)**

**A** Dennis Meléndez Howell

**C** Rodolfo González Blanco

**De** Norma Cruz Ruiz

**Centro de Llamadas**  
8000 ARESEP  
8000 27 37 37

**T** +506 2506.3200  
**F** +506 2215.4193

**Correo electrónico**  
[cruznm@aresep.go.cr](mailto:cruznm@aresep.go.cr)

**Apartado**  
936-1000  
San José – Costa Rica

[www.aresep.go.cr](http://www.aresep.go.cr)

**Asunto:** Respuesta a Oficio 456-RG-2013

En atención a lo propuesto en la evaluación del plan operativo de Recursos Humanos para el II semestre del 2013 y al oficio N° 456-RG-2013 del 25 de junio del 2013, se remite propuesta preliminar para "Diseñar e implementar un programa de evaluación del desempeño que permita establecer estrategias de mejoramiento continuo y reconocimiento de aportes", con el fin de que sea analizada y se realicen las observaciones correspondientes.



# Procedimiento para evaluación del desempeño de funcionarios de la Aresep

PRH  
08-02

## 1. Propósito y alcance

Establecer la forma específica en que se debe evaluar el desempeño de los funcionarios de la Aresep, con la finalidad de garantizar objetividad, oportunidad y disponibilidad del potencial humano para la organización. El procedimiento aplica para todos los funcionarios nombrados por tiempo definido o indefinido.

## 2. Documentos relacionados

Reglamento Autónomo de las Relaciones de Servicio entre la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, sus Órganos Desconcentrados y sus Funcionarios (RAS)

## 3. Responsabilidades

Verificación de cumplimiento: Jefe de Recursos Humanos.  
Aprobación: Director General de Operaciones.  
Desarrollo y actualización del procedimiento: Jefe de Recursos Humanos.

## 4. Términos

**Nombramiento definido:** nombramiento que vence en un plazo determinado, usualmente 5 años.

**Nombramiento indefinido:** nombramiento que no tiene plazo de vencimiento.

**Compromiso de desempeño:** son los que acuerdos sobre desempeño del funcionario con la jefatura

**Incidentes críticos del desempeño del funcionario:** Todo aquel evento o situación que es significativa en los resultados brindados por el funcionario y que son de interés para la evaluación del rendimiento en el periodo de prueba. Los incidentes pueden ser tanto positivos como negativos.

**Evaluación del desempeño:** es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrando sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarnos a mejorar.

## 5. Descripción del procedimiento

1. El profesional de Recursos Humanos a cargo del proceso envía por correo-e a la jefatura inmediata el "Formulario de evaluación del desempeño" (FRH-08-01), el formato de compromiso de desempeño (FRH-08-02) y la bitácora de registros de incidentes, incluyendo el rango de fechas en el que debe aplicarse.
2. La jefatura inmediata define anualmente los resultados que debe alcanzar cada colaborador de su equipo, lo cual comunica a cada miembro del equipo en reunión y mediante correo electrónico, de lo cual se deja copia para hacer constar que todos están informados de los objetivos o metas por cumplir durante el periodo.
3. La jefatura inmediata monitorea trimestralmente el avance de resultados de cada miembro del equipo y toma las acciones que correspondan, para que estos se cumplan antes de vencerse el periodo de evaluación.
4. Durante el periodo de evaluación, la jefatura inmediata es responsable de registrar los incidentes críticos del desempeño (positivo y negativo) del funcionario evaluado en una bitácora de registros que proporciona Recursos Humanos y enviar copia del registro al colaborador mediante correo electrónico. En caso de ser negativos los incidentes se deben indicar las acciones de mejora que debe realizar y los plazos en los que deben estar implementadas. Según sea la naturaleza de las situaciones presentadas, podrá solicitarse apoyo técnico al profesional de Recursos Humanos.
5. Dos meses calendario antes de vencerse el periodo, el profesional de Recursos Humanos responsable de coordinar el proceso, remite el Formulario de evaluación para que la jefatura proceda a realizar la evaluación anual.
6. La jefatura realiza la evaluación mediante el formulario adjunto, en el cual registra las observaciones y recomendaciones correspondientes sobre el desempeño del funcionario evaluado.
7. Una vez realizada la evaluación, la jefatura inmediata remite el formulario lleno mediante correo electrónico al profesional de recursos humanos encargado del proceso. Si el formulario está incompleto o se ha determinado que se ha omitido alguna de las actividades señaladas en los puntos anteriores, se devuelve para que sea completado según el procedimiento. El funcionario de Recursos Humanos procesa la información de la evaluación, verifica el cumplimiento del procedimiento, procesa la evaluación, a sintetiza en el apartado correspondiente del Formulario FRH-08-01, en el cual se incluye el resumen de los resultados. Posteriormente, reenvía por correo electrónico al jefe inmediato y a la jefatura superior, el formulario FRH-08-01 con los resultados correspondientes.
8. De acuerdo con los puntajes obtenidos, el desempeño del funcionario puede ser calificado de Excelente, Muy Bueno, Bueno o Insatisfactorio, según se indica en la siguiente tabla:
  - a) De más de 90 a 100 puntos: Excelente
  - b) De menos de 90 a 80: Muy Bueno
  - c) De menos de 80 a 70: Bueno



**aresep** AUTORIDAD REGULADORA  
DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

d) Menos de 70: Insatisfactorio

9. Una vez recibido los resultados del procesamiento de la evaluación se Recursos Humanos, la jefatura inmediata se reúne con el funcionario para la retroalimentación respectiva. En caso de obtener una calificación de insatisfactorio por primera vez, debe elaborarse un plan, para un período máximo de doce meses, con las acciones de mejora y los plazos de ejecución en el formulario (FRH-08-02), a lo cual la jefatura le debe dar el respectivo seguimiento y enviar copia de los avances a Recursos Humanos. Una vez transcurrido el plazo se realiza nuevamente la evaluación. En caso de obtener el funcionario por segunda vez una calificación inferior a 70, se procederá según las normas establecidas.
10. En caso de que el funcionario no esté de acuerdo con los resultados de la evaluación se aplica lo estipulado en el artículo 93 del Reglamento Autónomo de las Relaciones de Servicio entre la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, sus órganos desconcentrados y sus funcionarios.
11. El profesional de Recursos Humanos actualiza el expediente del funcionario y comunica mediante correo electrónico al encargado de acciones de personal, los resultados de la evaluación para que gestione la acción y el pago de anualidad en el caso de los funcionarios nombrados en el régimen de remuneración por componentes que obtengan una calificación de 70 ó más.
12. El profesional de recursos humanos realiza los registros respectivos para analizar los resultados del desempeño por dependencia e institucional para desarrollar las acciones correspondientes, determinar y registrar el indicador de desempeño por área e institucional.



6. Diagrama  
(falta por diseñar)

7. Control de registros

Nombre del registro	Responsable de conservación	Modo de Archivo	Política de acceso y consulta	Tiempo de conservación
Formulario de evaluación del desempeño (FRH-08-02)	Personal de Recursos Humanos	Físico en expediente del funcionario	Funcionario evaluado y Recursos Humanos Info específica: Auditoría interna, jefe inmediato, jefe superior y Regulador General	Indefinido
Expediente del funcionario	Personal de Recursos Humanos	Físico en Departamento de Recursos Humanos	Funcionario dueño del expediente y Recursos Humanos	Indefinido

8. Aprobaciones

Preparado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Norma Cruz Ruiz Recursos Humanos (1 de julio del 2013)	Norma Cruz Jefe de Recursos Humanos (xxxx)  Ricardo Matarría Director General de Estrategia y Evaluación (xxx)	Rodolfo González Blanco Gerente General (xxx)



**aresep** AUTORIDAD REGULADORA  
DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

## Evaluación del desempeño de personal con Jefatura de ARESEP



<b>Nombre del Funcionario:</b>	
<b>Cédula:</b>	
<b>Dependencia donde se ubica:</b>	
<b>Clase de puesto que ocupa:</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	
<b>Factores: note en la celda para evaluación, el número de la alternativa que mejor represente el comportamiento del colaborador en cada factor durante el periodo de prueba. Favor asegurarse de calificar todos los factores. No se puede dejar ninguno en blanco.</b>	
<b>1. Resultados logrados:</b> Cumplimiento de los objetivos del proceso a su cargo eficiente, eficaz y oportunamente.	
1.1 Logra la obtención de los resultados de la dependencia en un tiempo menor al establecido.	
1.2 Se obtienen en el tiempo exigido los resultados que le son encomendados a la dependencia.	
1.3 Se suelen demorar los resultados fijados y ocupar más tiempo del necesario en su ejecución, dificultando el proceso de decisiones o la respuesta a los clientes o proveedores.	
<b>2. Planificación:</b> Establecimiento de objetivos y desarrollo de programas planes y acciones de trabajo.	
2.1 No fija objetivos de corto y mediano plazo ni tampoco un diagnóstico previo. Ejecuta el trabajo, según como vayan apareciendo las diversas necesidades. En ocasiones participa a los miembros del equipo.	
2.2 Establece objetivos claros, los cuales se define a partir de un diagnóstico, considerando los fines y políticas de la institución. Fomenta la participación, la delegación y el compromiso de sus colaboradores en la consecución de los mismos.	
2.3 En ocasiones establece objetivos en forma verbal, trabaja según las solicitudes que se le presenten por parte de superiores, usuarios, operadores y proveedores.	
<b>3. Organización:</b> Asigna los trabajos a los miembros del equipo a partir de un plan de trabajo, considerando la carga de cada uno y sus capacidades. Define y establece pautas que orienten el trabajo de los miembros del equipo y da apoyo continuo.	
3.1 Asigna la carga a cada miembro según el tipo de puesto que ocupa y la cantidad de trabajo que cada miembro tenga en el momento, pero sin un plan previo. Orienta a los colaboradores en la consecución de los fines.	
3.2 Asigna el trabajo a como llegue o se presente. No define pautas de acción para que los colaboradores realicen el trabajo, lo cual provoca frecuente errores.	
3.3 Siempre organiza y distribuye el trabajo considerando la carga de trabajo y capacidades de cada colaborador.	
<b>4. Control:</b> Capacidad de establecer los controles necesarios para garantizar la calidad y la correcta ejecución de tareas y procesos, verificables y disponibles en cualquier momento. Comprueba personalmente las situaciones irregulares detectadas.	
4.1 Analiza periódicamente que los procesos se adecúen a las normas y procedimientos establecidos, en procura de la eficiencia y eficacia de las actividades ejecutadas.	
4.2 No tiene previstos controles, ni nadie de su equipo tiene asignada esta tarea. Los procesos irregulares siempre le sorprenden. No valora la calidad.	
4.3 En algunas ocasiones revisa que las tareas y procesos se realicen según lo establecido. No realiza gestiones orientadas a fomentar el control en su Unidad.	

## Evaluación del desempeño de personal con Jefatura de ARESEP



<p><b>5. Toma de decisiones:</b> Es la capacidad de analizar problemas, identificar y seleccionar las soluciones, considerando el nivel de riesgo y tiempo empleado.</p>	
<p>5.1 Analiza con bastante facilidad los diferentes problemas, los riesgos que cada uno implica y toma las decisiones dentro de los plazos que corresponden, generando muy pocos errores. Sin embargo, tiende a estresarse en niveles elevados.</p>	
<p>5.2 Le es difícil ponderar adecuadamente las alternativas de cualquier problema, para estimar el riesgo y tomar decisiones. Solicita ayuda de superiores o asesores para identificar las mejores alternativas de solución.</p>	
<p>5.3 Decide sobre problemas sin considerar los riesgos, ni anticipa las consecuencias y toma en consideración alternativas que consideren las repercusiones para la institución.</p>	
<p><b>6. Delegación:</b> Asignar funciones, actividades, así como la autoridad y autonomía necesarias, exigiendo responsabilidades sobre lo delegado. Establecer puntos y criterios válidos de control.</p>	
<p>6.1 No da oportunidad para que las personas decidan sobre el trabajo asignado, ni sobre la forma de llevarlo a cabo, no delega tareas.</p>	
<p>6.2 En ocasiones da libertad para hacer el trabajo. Permite que las personas tengan la necesaria autonomía y autoridad. Determina con sus colaboradores los objetivos sobre los que desea información. Asume como propias las consecuencias de las decisiones tomadas por sus colaboradores.</p>	
<p>6.3 Siempre brinda a sus colaboradores la oportunidad para que adopten sus propias decisiones. Delega funciones y exige toda la responsabilidad. Acuerda cuáles van a ser las pautas de control y rendimiento esperado en las funciones delegadas. Generalmente estimula y apoyan en situaciones difíciles.</p>	
<p><b>7. Motivación:</b> Consideración e impulso de los colaboradores hacia el logro de objetivos de la institución, buscando al mismo tiempo la satisfacción de necesidades laborales y personales de los colaboradores.</p>	
<p>7.1 Se muestra atento a la marcha del trabajo. Hace saber, de forma directa e inmediata, su satisfacción por las tareas bien realizadas. Estimula ante nuevas iniciativas. Anima a sus colaboradores y compañeros en situaciones difíciles. Hace que sus colaboradores lo sientan como un miembro más del equipo.</p>	
<p>7.2 Le es difícil crear un clima estimulante. Discute e impide la actuación, se asegura de que todo se realiza de acuerdo con sus indicaciones. En general, permite pocas aportaciones, frenando la creatividad e innovación.</p>	
<p>7.3 En algunas ocasiones destaca la labor de cada miembro de su equipo. Manifiesta su satisfacción comunicando a sus superiores tal reconocimiento.</p>	
<p><b>8. Comunicación:</b> Fomentar la comunicación asertiva y la difusión de información objetiva a todos los niveles, facilitando el entendimiento y la relación entre sus colaboradores.</p>	
<p>8.1 Facilita la información previa sobre problemas, metas y procedimientos organizacionales. Orienta en los trabajos e informa de las razones de sus actos, aunque puedan ser valorados de forma crítica. Favorece y activa la comunicación a todos los niveles.</p>	
<p>8.2 No facilita información sobre temas que pueden afectar a la dependencia o sobre cambios importantes en la institución. Deja que las personas se informen por sí mismas.</p>	
<p>8.3 Aprecia el valor del tiempo, la comunicación con su equipo tiende a ser muy breve pero eficaz. Es accesible para cualquier miembro de la institución.</p>	

## Evaluación del desempeño de personal con Jefatura de ARESEP



**9. Resolución de conflictos:** implica la intervención oportuna y efectiva para abordar y tratar los conflictos que se presenten en la dependencia a cargo. Trata con respeto a las personas (usuarios, colaboradores, superiores y compañeros). Escucha activamente a las personas y manifiesta su estima y respeto, a pesar de que mantengan puntos de vista contrarios.

9.1 No suele crear mecanismos para la solución efectiva de los conflictos ni manifiesta interés por hacerlo en algún momento. No interviene oportunamente en los conflictos que se presenten, los deja pasar.

9.2 Crea condiciones aceptables para tratar oportunamente los conflictos que se presenten en su área. Escucha siempre, indaga sobre posibles problemas o situaciones para lograr compromisos aceptables.

9.3 Establece normas y es modelo en la solución efectiva de conflictos. Admite positivamente las críticas que le formulan superiores, compañeros del mismo nivel, colaboradores y clientes.

### ESPACIO EXCLUSIVO PARA LA JEFATURA

Nombre del jefe inmediato:

Extensión:  
:

Observaciones del jefe inmediato:

Recomendaciones para mejorar el desempeño:

- 1.
- 2.
- 3.

Firma de la jefatura:

Fecha:

### ESPACIO EXCLUSIVO PARA EL COLABORADOR

Observaciones del colaborador

- 1.
- 2.
- 3.

Firma del colaborador:

Fecha:



## Evaluación del Desempeño para Personal Profesional y de Apoyo de ARESEP

Nombre del Funcionario:
Cédula:
Nombre de la dependencia donde se ubica:
Clase de puesto que ocupa:
Periodo de evaluación

**Instrucciones:** Leer con detalle las instrucciones y cada ítem por factor para evaluar a su colaborador

Factores: Registre en la celda celeste la alternativa por cada factor, que mejor describe el desempeño del colaborador durante el período evaluado. Favor asegurarse de calificar todos los factores. No puede quedar ninguno sin calificar.	Espacio para registrar la evaluación
<b>1. Resultados alcanzados:</b> Logro de los resultados en forma eficiente, eficaz, económica y oportuna.	
1.1. Tiende a demorar los resultados fijados y a ocupar más tiempo y mayores recursos de los necesarios.	
1.2. Es lento, generalmente le cuesta cumplir con los resultados establecidos; emplea mucho tiempo y más recursos de los normales.	
1.3. Obtiene los resultados esperados con algunas oportunidades de mejora, dentro de los plazos normales.	
1.4. Trabaja de tal manera que logra obtener los resultados esperados, los cuales en ocasiones requieren correcciones, dentro de los plazos fijados o requeridos.	
1.5. Logra los resultados establecidos con la calidad deseada en un tiempo menor al establecido sin generar desperdicios.	
<b>2. Calidad de trabajo:</b> Obtención de resultados con cuidado y esmero. Orientado a lograr la excelencia para satisfacer los requerimientos de jefes, compañeros, clientes, operadores y proveedores y cumplir los objetivos de la dependencia.	
2.1. Incurrir en errores frecuentes con repercusiones importantes para la dependencia por falta de atención o cuidado.	
2.2. Incurrir en fallos que deben ser señalados y corregidos con la ayuda de compañeros o jefe. En ocasiones no logra lo que se le asigna bajo las condiciones y plazos establecidos.	
2.3. No es común tener que indicarle que haga correcciones. Su nivel de calidad es bueno.	
2.4. Realiza el trabajo con cuidado y esmero, procurando la excelencia en los resultados. Ocasionalmente incurre en algunos errores que son controlables.	
2.5. Controla la calidad de su propio trabajo para asegurar su máxima calidad.	
<b>3. Colaboración:</b> Esfuerzo y apoyo prestado para alcanzar objetivos comunes fijados por el coordinador del departamento área. Interés en unir su esfuerzo al de los demás compañeros.	
3.1. Esporádicamente colabora con otros aunque no se lo soliciten.	
3.2. En muchas ocasiones tiende a querer destacar sobre el resto de los compañeros. Sus objetivos no coinciden siempre con los fijados para el equipo. No es común que apoye las ideas o propuestas de otros.	
3.3. Está dispuesto a colaborar con otros pero siguiendo instrucciones de la jefatura.	
3.4. Por lo general busca colaborar con gusto con lo que su jefe, compañeros o usuarios necesitan.	
3.5. Busca solucionar los problemas que impiden la efectiva colaboración en el equipo. Apoya las recomendaciones o propuestas de otros y colabora para que se implementen. No se desanima fácilmente.	
<b>4. Responsabilidad:</b> Es la capacidad para asumir de forma responsable las consecuencias de su propio trabajo. Nivel de compromiso personal y profesional con los trabajos que realizan sus compañeros y su superior inmediato.	
4.1. Tiende a evadir las responsabilidades sobre su propio trabajo; siempre responsabiliza a otros de sus fallos o errores.	
4.2. Por lo general asume responsablemente las consecuencias de su propio trabajo, tiende a buscar siempre justificación cuando no logra cumplir con sus obligaciones o no presentar los trabajos a tiempo.	
4.3. Siempre asume la responsabilidad sobre su propio trabajo. Muestra poco interés por lo que hacen sus compañeros de equipo.	
4.4. Busca constantemente nuevas responsabilidades. El jefe inmediato tiene confianza al delegarle diversos trabajos.	

4.5. Asume total responsabilidad sobre su trabajo. Acepta nuevos retos. Destaca siempre los aspectos positivos de las decisiones tomadas por su jefe superior, compañeros o por él mismo.

**5. Comunicación:** Capacidad de transmitir e intercambiar ideas con los compañeros y/o clientes fortaleciendo los servicios u operaciones realizadas.

5.1. Se expresa siempre en forma cortante y poco clara. Le es difícil escuchar. El usuario, proveedor, compañeros y jefes tienden a mantenerse distantes dada su actitud.

5.2. Sus expresiones tienden en ocasiones a ser inadecuadas. La forma de expresarse es a veces molesta o grosera para el usuario, proveedor, compañeros y jefes. Le cuesta escuchar.

5.3. Mantiene una comunicación dentro de los límites básicos establecidos, sin una distinción significativa.

5.4. Establece una comunicación clara y respetuosa con el usuario, proveedor, compañeros y jefe. Comprende rápidamente los detalles que facilitan el diálogo en la resolución de operaciones.

5.5. Siempre es muy cordial en su trato con los usuarios, compañeros y jefes. Sabe adecuarse a cualquier nivel de persona. Es evidente el nivel de satisfacción de las personas con las que mantiene contacto en la atención o resolución de las diferentes acciones.

**6. Atención al cliente:** Resolución eficiente y eficaz de los requerimientos de los clientes y posee los conocimientos de los servicios que presta la institución.

6.1. No logra resolver oportunamente y con la calidad esperada los requerimientos de usuarios, proveedores, compañeros y otros ciudadanos, quienes en reiteradas ocasiones manifiestan algún grado de insatisfacción. No se ha interesado por conocer mejor los trámites y servicios que presta la institución.

6.2. No se esfuerza por atender oportunamente y con calidad las consultas de los usuarios, proveedores, compañeros y público en general. Con alguna regularidad hay quejas por la calidad u oportunidad de los servicios que presta.

6.3. Trata con respeto y cortesía a los clientes, proveedores, compañeros. Se da su tiempo para resolver las solicitudes o suministrar la información requerida usuarios, compañeros, ciudadano u operadores. No siempre satisface a los usuarios de los servicios que presta, quienes en ocasiones manifiestan su inconformidad.

6.4. Atiende con respeto a todas las personas con las que debe tratar. Casi nunca hay quejas del servicio que presta.

6.5. Se distingue por resolver o atender oportunamente y con calidad las consultas o requerimientos presentados por usuarios, jefes, compañeros y público en general que le corresponde atender. Las personas con las que trata suelen expresar su complacencia por el servicio que presta.

**7. Equilibrio emocional:** Control personal en situaciones y adecuada adaptación social a las situaciones que se presentan.

7.1. Reacciona de manera desproporcionada ante acontecimientos imprevistos. Suele ser calificado de difícil. Descarga sus enfados con los compañeros, clientes, proveedores o público en general.

7.2. Las situaciones imprevistas le desconciertan, lo que a veces crea tensión en el resto del grupo o equipo de trabajo.

7.3. Es usual que tenga un adecuado control personal en situaciones normales de trabajo, se tiende a estresar en exceso cuando debe trabajar bajo presión.

7.4. Siempre se comporta de manera tranquila y racional. Sabe expresar adecuadamente sus emociones sin afectar a las personas con las que debe tratar.

7.5. Se controla muy bien aún en situaciones difíciles y presta apoyo a los demás infundiendo confianza y seguridad.

**8. Conocimientos:** Grado de conocimiento sobre los temas que trabaja y grado de comprensión y resolución de los asuntos y problemas que enfrenta en su trabajo.

8.1. Tiene dificultad para resolver y orientarse en situaciones nuevas o desconocidas; por lo general tarda mucho tiempo en comprender correctamente los asuntos que debe resolver o enfrentar y presentar soluciones viables. Ante estas situaciones se frustra y no logra resolver los asuntos adecuadamente.

8.2. Le es difícil comprender y resolver las situaciones o problemas cotidianos. Tiene limitaciones para aplicar los conocimientos, por lo general requiere ayuda de otros para resolver, no lo logra hacerlo por sí mismo en la mayoría de las ocasiones.

8.3. Resuelve las situaciones o problemas cotidianos en forma simplificada. Tiene muchas dificultades cuando se trata de situaciones nuevas, antes las que siempre pide apoyo y tiende a perder control técnico.

8.4. Muestra capacidad intelectual y creativa en el desempeño diario frente a las diversas situaciones que enfrenta o debe atender. Comprende con rapidez y logra resolver debido a los conocimientos que posee. Produce nuevas ideas.

8.5. Responde en forma rápida, oportuna y eficaz ante las tareas cotidianas. Toma los datos, los interpreta y resuelve por lo general correctamente.

**9. Iniclativa:** Energía y aptitud para dar origen a la acción y desarrollar nuevos métodos y procedimientos para mejorar la calidad de los resultados.

9.1. Se limita a ejecutar lo que está establecido. Nunca presenta nuevas ideas ni se muestra interés por las que otros presentan.

9.2. Cumple estrictamente las tareas asignadas de la misma forma en que se hace siempre. Responde únicamente a lo que le asigna. Aunque no presenta ideas nuevas, apoya a otros cuando lo hacen.

9.3. En ocasiones presenta ideas que permiten resolver de forma más adecuada los asuntos cotidianos.

9.4. Usualmente además de hacer su trabajo cotidiano presenta propuestas o nuevas ideas para implementar mejores prácticas en las actividades que le corresponden y en general sobre otras realizadas en su área de trabajo o en la institución.	
9.5. Con alguna regularidad presenta nuevas ideas que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos del Departamento y/o de la institución.	
<b>10. Relaciones interpersonales:</b> Capacidad para mantener relaciones interpersonales respetuosas, armoniosas y cálidas con compañeros, jefes y personas con las que debe interactuar con motivo del trabajo.	
10.1. Tiene dificultad para mantener relaciones interpersonales positivas, abiertas y flexibles. Busca trabajar solo(a) y evita en lo posible la relación con los demás compañeros	
10.2. La relación con compañeros y jefes es limitada, se le dificulta integrarse a los equipos de trabajo, procura en lo posible trabajar y mantenerse alejado del grupo en general.	
10.3. Se relaciona en forma respetuosa y cortés. En ocasiones ha tenido problemas con los compañeros de trabajo, los cuales han sido solucionados debido a su colaboración.	
10.4. Las relaciones con compañeros son respetuosas, no ha generado conflictos a este nivel. Se integra con facilidad con otros, se mantiene al margen de los conflictos personales que se producen en la dependencia.	
10.5. Busca oportunidades para fortalecer relaciones con compañeros, jefe y clientes de la institución, fomentando la armonía en el grupo utilizando distintos mecanismos.	
<b>ESPACIO EXCLUSIVO PARA LA JEFATURA</b>	
Nombre del jefe inmediato:	Extensión:
Observaciones del jefe inmediato: 1. 2. 3.	
Recomendaciones para mejorar el desempeño: 1. 2. 3.	
Firma de la jefatura:	Fecha:
<b>ESPACIO EXCLUSIVO PARA EL COLABORADOR</b>	
Observaciones del colaborador 1. 2. 3.	
Firma del colaborador:	Fecha:
<b>Tabla de puntajes para la calificación:</b> De más de 90 a 100 puntos: <b>Excelente</b> De menos de 90 a 80: <b>Muy Bueno</b> De menos de 80 a 70: <b>Bueno</b> Menos de 70: <b>Insatisfactorio</b>	



## **ANEXO N° 4**



	<b>RH-Capacitación</b>	Solicitud de cambio relacionada: n/a
	Versión: 1 Página: 1 de 13 Fecha de impresión: 27/06/a	Aprobado por: En fecha:

# **Anexo**

## **Propuesta de un modelo de Capacitación para la Aresep**

	<b>RH-Capacitación</b>	Solicitud de cambio relacionada: n/a
	Versión: 1 Página: 2 de 13 Fecha de impresión: 27/06/a	Aprobado por:  En fecha:

## **PRESENTACION**

A continuación se propone un modelo que le permitiría a la ARESEP orientar la gestión de capacitación al cierre de brechas y desarrollo del potencial humano, según los requerimientos institucionales.

### **I. OBJETIVO**

1. Determinar las necesidades de capacitación y formación de todo el personal de la institución de acuerdo con los procesos organizacionales, plan estratégico, diagnósticos organizacionales, encuestas de servicio al cliente y desempeño del personal.
2. Asegurar que los requerimientos de capacitación y formación sean analizados y valorados según las estrategias institucionales, desempeño organizacional, la descripción de los cargos, el perfil de los funcionarios y el desempeño (logros o resultados de la gestión), a fin de garantizar el mejoramiento de los procesos de la institución y contribuir a la calidad en la prestación de los servicios a nivel interno y externo.
3. Asegurar la ejecución y evaluación normalizada de las acciones de capacitación y la formación que se financie.
4. Cerrar la brecha de capacitación y formación de los funcionarios respecto al perfil del puesto y desempeño esperado.

	<b>RH-Capacitación</b>	Solicitud de cambio relacionada: n/a
	Versión: 1 Página: 3 de 13 Fecha de impresión: 27/06/a	Aprobado por:  En fecha:

## II. DEFINICIONES

1. Requerimiento de capacitación: necesidad de adquirir o reforzar un conocimiento, actitud, aptitud o destreza para ejecutar las funciones y alcanzar los resultados esperados en el puesto.
2. Capacitación: proceso organizado de enseñanza – aprendizaje mediante el cual se busca solventar los requerimientos de capacitación.
3. Catálogo de curso: documento descriptivo de los objetivos, alcances, contenidos y aspectos que describen de forma estandarizada un evento o curso de capacitación interna.
4. Evento de capacitación: es la actividad de capacitación que se realiza mediante curso, charla, seminario o pasantía.
5. Eficacia de capacitación: cumplimiento de los objetivos de la capacitación en términos del requerimiento de capacitación que se buscaba solventar y que permite cerrar la brecha detectada.
6. Cierre de brecha: cumplimiento del perfil del cargo por parte de sus ocupantes.
7. Formación: proceso de adquisición de conocimientos por medio de programas formales en centros de educación superior.

## III. ALCANCE

Todas las capacitaciones internas y externas y programas de formación que se efectúen en la institución deben desarrollarse de acuerdo con lo establecido en el presente procedimiento.

	<b>RH-Capacitación</b>	Solicitud de cambio relacionada: n/a
	Versión: 1 Página: 4 de 13 Fecha de impresión: 27/06/a	Aprobado por:  En fecha:

#### **IV. RESPONSABILIDAD**

Regulador General. Es responsable de aprobar el plan de capacitación y someterlo a conocimiento de la Junta Directiva, aprobar capacitaciones no incluidas en el plan de capacitación y las ayudas económicas para estudios de especialización o posgrados.

Junta Directiva: es responsable de emitir las políticas en materia de capacitación y aprobar normas en esta materia.

Funcionarios y Jefes Inmediatos tienen la responsabilidad de comunicar sus requerimientos de capacitación y formación a la Dirección de Recursos Humanos y justificarlos debidamente.

Los Jefes Inmediatos deben motivar al personal a que se capacite, apoyar a los colaboradores para que vayan a capacitarse y valorar la eficacia de las capacitaciones de sus colaboradores. Adicionalmente, deben estar vigilantes de las brechas de capacitación y formación entre el perfil de sus colaboradores y el perfil de sus puestos, con el fin de lograr el óptimo resultado. Identificar necesidades de capacitación y validar los requerimientos que plantee cada colaborador.

Encargado de Capacitación es responsable de valorar los requerimientos de capacitación y formación para asegurar que se satisfacen todas las necesidades actuales y de desarrollo de los funcionarios de acuerdo con el cargo que desempeñan; identificar o validar los resultados del DNC con las jefaturas inmediatas; diseñar el plan de capacitación y estimar el presupuesto requerido; coordinar y registrar y mantener actualizados todos los eventos de capacitación que se realicen en la institución oportunamente; asesorar a las

	<b>RH-Capacitación</b>	Solicitud de cambio relacionada: n/a
	Versión: 1 Página: 5 de 13 Fecha de impresión: 27/06/a	Aprobado por:  En fecha:

jefaturas para que realicen la evaluación del impacto de la capacitación y realizar periódicamente el análisis de brechas.

El Jefe de Recursos Humanos es responsable de revisar y dar el visto bueno al Plan de capacitación estratégico y anual en primera instancia, controlar el mantenimiento y evaluación de estos planes. Asimismo del trámite oportuno de los eventos de capacitación, de monitorear periódicamente los registros que evidencien la ejecución de este procedimiento y elaborar informes semestrales de cierre de brecha a las instancias superiores.

El Director de Recursos Humanos es responsable de dar el visto bueno al Plan de capacitación estratégico y anual en primera instancia y elevarlo para conocimiento y aprobación de instancias superiores.

El Instructor interno/externo es responsable de realizar la capacitación cumpliendo con lo establecido en el **Catálogo de curso** respectivo.

Funcionario. Es responsable de asistir y aprobar los programas de capacitación y formación, presentar los documentos y cumplir con los compromisos adquiridos en los respectivos contratos, según la reglamentación vigente.

## V. **PROCEDIMIENTO**

### 1. **Identificar requerimientos de capacitación y formación**

La identificación de requerimientos de capacitación y formación se hace por medio de:

1. El Área de Capacitación y Desarrollo del Dirección de Recursos Humanos:

	<b>RH-Capacitación</b>	Solicitud de cambio relacionada: n/a
	Versión: 1 Página: 6 de 13 Fecha de impresión: 27/06/a	Aprobado por:  En fecha:

El Área de Capacitación y Desarrollo es responsable de identificar las necesidades de capacitación y formación que se presentan por:

- Contratación de nuevos funcionarios.
- Cambios de puesto.
- Evaluación del desempeño de la persona, reportado anualmente por los jefes inmediatos.
- Requerimientos del planeamiento anual de las Intendencias, Direcciones Generales, Direcciones, , Departamentos según lo establecido en el Plan Estratégico y las respectivas evaluaciones de resultados.
- Análisis auditorías y diagnósticos organizacionales.
- Programa de Desarrollo de Carrera.

## 2. Directores, Jefes de Departamento

Los Intendentes, Directores Generales, Directores y Jefes de Departamento, anualmente presentan la **Solicitud de Capacitación o Formación** para los colaboradores, como resultado del análisis del perfil de los cargos, el nivel de desempeño de los ocupantes y las acciones estratégicas de la dependencia bajo su responsabilidad.

El Gerente General, Intendentes, Directores Generales, Directores y Jefes de Departamento deberán suministrar, en los plazos establecidos por el Área de Capacitación y Desarrollo, la información que le requiera el profesional designado de esta Área para formular el **Plan de Capacitación y analizar las ayudas económicas para formación**, de conformidad con el reglamento vigente.

De forma extraordinaria, pueden presentar al Área de Capacitación y Desarrollo **Solicitudes de Capacitación** en procesos internos (cursos

	<b>RH-Capacitación</b>	Solicitud de cambio relacionada: n/a
	Versión: 1 Página: 7 de 13 Fecha de impresión: 27/06/a	Aprobado por:  En fecha:

internos) cuando lo consideren pertinente, lo cual debe ser aprobado por el superior jerarca administrativo.

Pueden solicitar también requerimientos de capacitación externa especial e internacional debidamente justificados y con previa autorización del superior jerárquico. La autorización la deben adjuntar a la **Solicitud de Capacitación** que se envíe al Área de Capacitación y Desarrollo.

La **Solicitud de Capacitación y de ayudas económicas para estudios**, se someten a evaluación y análisis de aspectos de prioridad, factibilidad en costos, aplicación al puesto, prioridades institucionales entre otros.

Toda evidencia relacionada con la solicitud, ya sea para rechazo o aprobación de la capacitación o ayuda económica se adjunta a la misma y es custodiada por el Área de Capacitación y Desarrollo.

**a. Definir plan de capacitación y contratos de formación**

Con base en los requerimientos el profesional de Capacitación documenta el **Plan estratégico y anual de capacitación** o tramita los contratos de estudio de las ayudas económicas aprobadas.

En el **plan estratégico** se programa la capacitación de la institución anual. Este plan debe contener los temas de la capacitación, sus objetivos, cargos y direcciones a la que va dirigida.

En el **plan** anual se programan anualmente los eventos de capacitación internos (según **Catálogo de curso**) y los eventos externos (nombre y entidad que lo imparte) que van a ser requeridos por los funcionarios. El **plan** debe incluir además: objetivos de la capacitación, nombre de funcionarios, puestos, ubicación actual y costo estimado.

	<b>RH-Capacitación</b>	Solicitud de cambio relacionada: n/a
	Versión: 1 Página: 8 de 13 Fecha de impresión: 27/06/a	Aprobado por:  En fecha:

El **plan** muestra las capacitaciones a impartir en el año y su priorización. Cuando sea el caso el **plan** puede ser actualizado y modificado para incluir nuevos requerimientos o reprogramaciones de capacitaciones.

El plan estratégico y anual es presentado para su revisión y aprobación ante la gerencia general, quien lo eleve ante el superior jerárquico administrativo. El Departamento de Recursos Humanos se encarga de elevarlo a las instancias superiores para su respectivo conocimiento y aprobación.

#### **b. Coordinar la capacitación**

El profesional designado por el Jefe de Recursos Humanos debe coordinar cada evento de capacitación interna o externa, mediante distintas metodologías (seminarios, cursos, talleres, pasantías, mentorías, coaching, codesarrollo y autodesarrollo). Convoca o comunica a los participantes y jefes inmediatos mediante **nota formal**.

Adicionalmente:

##### Quando son eventos externos:

1. Realiza comunicados o trámites internos y externos que sean requeridos.

##### Quando son realizados en la Institución:

2. Reserva salas, auditorios y equipo audiovisual, cuando se requiera.
3. Revisa y prepara materiales. Para esto el Instructor debe entregar la documentación correspondiente con al menos cinco días de anticipación.

	<b>RH-Capacitación</b>	Solicitud de cambio relacionada: n/a
	Versión: 1 Página: 9 de 13 Fecha de impresión: 27/06/a	Aprobado por: En fecha:

4. Prepara **Lista de asistencia a capacitación y Evaluación por el participante.**
5. Coordina refrigerio si fuera del caso.
6. Tramita pagos para cursos externos.
7. Coordina cualquier otro aspecto requerido por el Instructor o facilitador del evento de capacitación.

**e. Ejecutar la capacitación**

1. Interna

El Instructor imparte la capacitación asignada cubriendo como mínimo los puntos enumerados en los requerimientos de la capacitación previamente elaborados. En caso de cursos, en el Catálogo **de Curso**.

Todo material tiene que estar relacionado con los objetivos de la capacitación definidos en el perfil de requerimientos y, en el caso de cursos, en el Catálogo de el **Curso**.

El Instructor o facilitador debe asegurarse de que todos los participantes registren la participación en la **Lista de registro de capacitación**. Cada uno debe completar la **Evaluación del evento**.

El Instructor o facilitador debe entregar estos registros al Encargado de Capacitación al finalizar la capacitación.

Externa

Cuando es organizada por otra empresa o institución a nivel nacional o internacional: El funcionario participante debe presentar la certificación, comprobante o evidencias documentales que demuestren su participación en

	<b>RH-Capacitación</b>	Solicitud de cambio relacionada: n/a
	Versión: 1 Página: 10 de 13 Fecha de impresión: 27/06/a	Aprobado por:  En fecha:

el evento, lo cual debe presentar entre los primeros tres días hábiles de incorporarse de nuevo a sus labores normales.

Cuando es impartida por la adquisición de equipos o sistemas, deben presentar a la Sección de Capacitación los objetivos, contenidos, duración y metodología del evento, evaluar a los participantes y emitir el certificado correspondiente.

#### **f. Actualizar registros**

El profesional de Capacitación designado debe:

- Actualizar los registros de capacitación y estudios financiados de los empleados en el inventario de recursos humanos, con base en **los contratos, compromisos de gestión, Lista de registros de capacitación** y las **Evaluaciones por el participante**.
- Los registros de capacitación deben contener: cédula, apellidos y nombre completo, cargo, dirección, departamento, área, nombre de la capacitación recibida, objetivos, contenidos, tipo de capacitación, número de horas y fecha.
- Coordinar el archivo en expediente de la copia de los certificados de participación o de aprobación por los entes que impartieron la capacitación (capacitación externa únicamente) y la formación.
- Emitir un **Informe al instructor o facilitador**. En el caso de capacitación interna para retroalimentación del Instructor o facilitador, en el caso de capacitación externa para análisis de la calidad de la capacitación impartida.
- Elaborar reportes de la capacitación y el cierre de brechas por dependencia y funcionario. Estos informes deben indicar qué

	<b>RH-Capacitación</b>	Solicitud de cambio relacionada: n/a
	Versión: 1 Página: 11 de 13 Fecha de impresión: 27/06/a	Aprobado por:  En fecha:

capacitación le hace falta a cada funcionario para cerrar la brecha de requerimientos exigibles en el puesto que ocupa.

#### **f. Evaluar eficacia**

El Jefe inmediato evalúa periódicamente la eficacia de las capacitaciones recibidas mediante seguimiento de la aplicación de los conocimientos o habilidades adquiridas y mediante la evaluación del desempeño del funcionario.

Si el Jefe Inmediato considera que la capacitación no ha sido eficaz para el desempeño del funcionario, debe indicarlo para que el Área de Capacitación tome las acciones del caso y proceda según *Identificación de los requerimientos de capacitación*.

De lo contrario, se toma la capacitación como eficaz y finaliza el proceso.

Cada seis meses el responsable designado del Área de Capacitación y aplicará a las jefaturas un **formulario para evaluar el impacto de la capacitación** del personal sometido a este proceso en el semestre anterior, lo cual deberán responder las jefaturas en un máximo de ocho días hábiles posteriores al recibo del formulario respectivo.

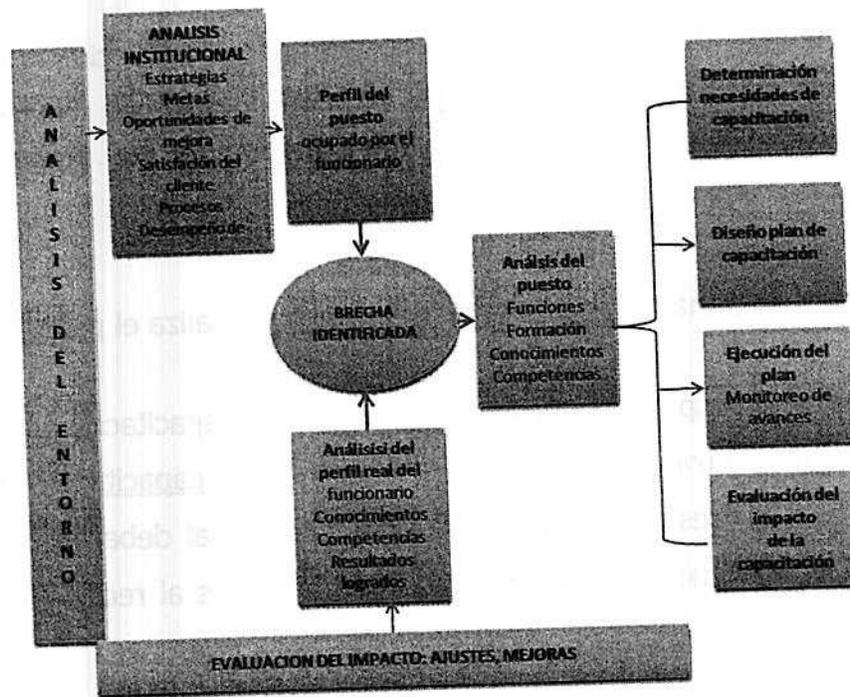
Se le aplicará también otra encuesta al personal capacitado para determinar el grado de impacto que ha tenido la capacitación recibida en los últimos seis meses, lo cual deberá responder en un plazo máximo de ocho días hábiles a partir de la fecha de recibo del **formulario de evaluación del capacitando**.

El profesional responsable del Área de Capacitación registra, procesa, analiza, y reporta los resultados a la jefatura de Recursos Humano.

	<b>RH-Capacitación</b>	Solicitud de cambio relacionada: n/a
	Versión: 1 Página: 12 de 13 Fecha de impresión: 27/06/a	Aprobado por:  En fecha:

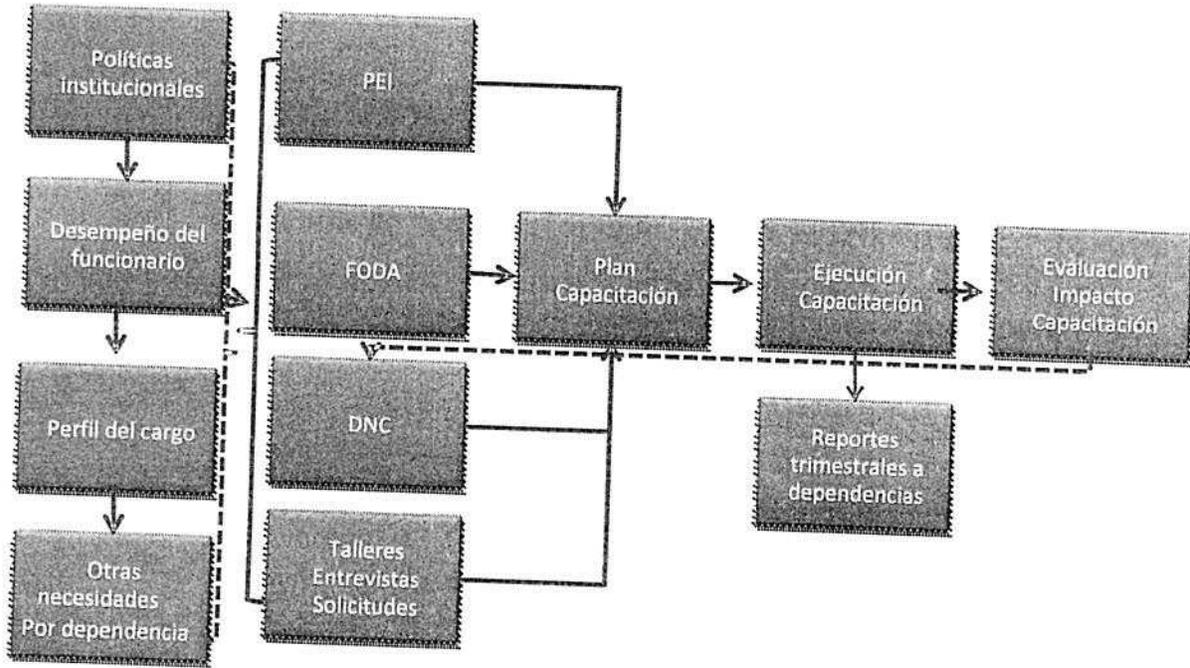
La jefatura de Recursos Humanos analiza los resultados, toma las acciones correspondientes, informa a las instancias superiores los resultados y emite las recomendaciones respectivas.

En la siguiente figura se grafica la orientación del modelo de capacitación, el cual requiere de políticas y de una reglamentación, de sensibilización y de un software o base de datos para su aplicación.



En la siguiente figura se muestran los aspectos que deben ser analizados para llevar a cabo cada una de las etapas del modelo: Diagnóstico de necesidades de capacitación, planificación, ejecución y evaluación de la capacitación institucional.

	<b>RH-Capacitación</b>	Solicitud de cambio relacionada: n/a
	Versión: 1 Página: 13 de 13 Fecha de impresión: 27/06/a	Aprobado por:  En fecha:





## SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

Fecha:

### SECCION I. GENERALIDADES

Complete la siguiente información de acuerdo con los requerimientos de capacitación identificados.  
 Marque con equis (X) el tipo de actividad requerida:

1. Tipo de evento:  Taller       Seminario       Conferencia (Charla)       Pasantía       Co:

Indique el curso requerido: (Indicar el nivel. Básico, intermedio o avanzado)

2. Asistentes al curso. Indique los nombres y puestos de las personas para las que se requiere el curso

Nombre	Puesto
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

### SECCIÓN II. Aprobaciones

1. Justificación. Para cursos externos extraordinarios a la programación anual debe obtener firma del Regulador General.

#### 2. Aprobación

Aprobación: Intendente/Director o Jefe inmediato

Nombre	Firma	Fecha
--------	-------	-------

Aprobación: Regulador General (cuando aplique según 3.a.3)

Nombre	Firma	Fecha
--------	-------	-------

Aprobación: Jefe Recursos Humanos

Nombre	Firma	Fecha
--------	-------	-------



Aresep  
**CATÁLOGO DE EVENTOS DE CAPACITACION**

Exclusio DRH

Código y nombre del evento:

---

**SECCIÓN I. Requerimientos del curso (Exclusivo para dependencia solicitante)**

**1. Objetivo (s): Indicar los fines del aprendizaje.**

a.	
b.	
c.	

**2. Dirigido a: (personal apoyo, profesional básico o muy especializado, gerencial)**

--

**3. Contenidos (Indicar los contenidos requeridos).**

a.	
b.	
c.	

**4. Requisitos previos: (Exclusivo para el facilitador o proveedor)**

--

**5. Instructores (puesto): (Espacio exclusivo para DRH)**

a.	
b.	

---

**SECCIÓN II. Métodos didácticos (exclusivo para el facilitador)**

**1. Metodología (s) del curso (s)**

--

**2. Duración**

--

# CATÁLOGO DE EVENTOS DE CAPACITACION

Exclusio DRH

## 3. Materiales requeridos

a.	
b.	
c.	
d.	
e.	

## 4. Bibliografía a utilizar

--

---

## SECCIÓN 3. Evaluación

### 1. Mecanismos de evaluación

--









## EVALUACION DEL IMPACTO DE LA CAPACITACION POR PARTE DE LA JEFATURA

Fecha:

**Instrucciones**

A continuación se indica la capacitación recibida por el funcionario a su cargo, a fin de que usted llene lo que corresponde a partir del punto 5.

Esta evaluación es parte fundamental del proceso de capacitación, que se inició con el diagnóstico de necesidades de capacitación o la solicitud de capacitación. Sirvase indicar, de la manera más precisa, los cambios observados por usted, en el desempeño del funcionario(a).

**1. DATOS DEL FUNCIONARIO CAPACITADO**

Nombre del funcionario(a) capacitado(a)

Cargo que ocupa

**2. UBICACIÓN DEL FUNCIONARIO**

Dirección

Departamento

Sección

Área

**3. DESCRIPCIÓN DE LA CAPACITACION RECIBIDA EN LOS ÚLTIMOS SEIS MESES**

Capacitación recibida	Objetivo	Fecha/periodo	Modalidad	Total de Horas

**5. EXCLUSIVO PARA LA JEFATURAS**

¿Utiliza el funcionario(a) lo aprendido en la capacitación?. Indique sí o no y justifique su respuesta.

¿Ha incidido la capacitación recibida por este funcionario en un mejor desempeño?

**COMENTARIOS:** (indique en este apartado si tiene algún comentario adicional)

Nombre y firma jefe inmediato  
Fecha de la Evaluación:



## EVALUACION DEL IMPACTO DE LA CAPACITACION POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS CAPACITADOS

Esta evaluación es parte fundamental del proceso de capacitación, que se inició con la DNC o con la solicitud que le fue aprobada. Sírvase indicar, de la manera más precisa, los cambios o mejoras logradas en su trabajo, después de la capacitación recibida.

### 1. DATOS PERSONALES

Nombre del funcionario:

Cédula:

Nombre del Cargo:

Nombre de la Dirección:

Departamento:

Fecha:


EXCLUSIVO DERH			EXCLUSIVO PARA FUNCIONARIOS CAPACITADOS
Capacitación recibida	Objetivos de la capacitación	Contenidos de la capacitación	Describa en qué utiliza los conocimientos o habilidades adquiridos en cada uno de los eventos de capacitación indicados. Si no los utiliza indique porqué.

Fecha:



## **ANEXO Nº 5**



# Procedimiento para evaluación de funcionarios durante período de prueba

PRH  
07-01

## 1. Propósito y alcance

Establecer la forma específica en que se debe evaluar a los funcionarios durante el periodo de prueba, con la finalidad de garantizar objetividad, oportunidad y disponibilidad del talento humano para la organización. El procedimiento aplica para toda contratación de funcionarios por tiempo definido o indefinido, para ascensos y permutas.

## 2. Documentos relacionados

Reglamento Autónomo de las Relaciones de Servicio entre la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, sus Órganos Desconcentrados y sus Funcionarios (RAS)

## 3. Responsabilidades

Verificación de cumplimiento: Jefe de Recursos Humanos.  
Aprobación: Director General del Centro de Desarrollo de la Regulación.  
Desarrollo y actualización del procedimiento: Jefe de Recursos Humanos.

## 4. Términos

**Ascenso:** Paso de una plaza a otra de categoría superior.

**Incidentes críticos del desempeño del funcionario:** Todo aquel evento o situación que es significativa en los resultados brindados por el funcionario y que son de interés para la evaluación del rendimiento en el periodo de prueba. Los incidentes pueden ser tanto positivos como negativos.

**Período de prueba:** Lapso de hasta seis meses que aplica al inicio de ascensos, permutas y contrataciones de funcionarios por tiempo definido o indefinido. De acuerdo con el desempeño, durante este lapso cualquiera de las partes puede dar por terminada la relación de servicio sin responsabilidad, en el caso de nuevas contrataciones; ó bien, regresar al estado anterior, en el caso de ascensos y permutas.



**aresep** AUTORIDAD REGULADORA  
DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

**Permuta:** Cambio de puestos entre dos funcionarios, sin menoscabo de sus condiciones laborales.

## 5. Descripción del procedimiento

1. El profesional de Recursos Humanos a cargo del movimiento (contratación, ascenso o permuta) realiza la apertura o actualización del expediente, según corresponda. Asimismo, envía por correo-e a la jefatura inmediata el "Formulario de evaluación del período de prueba" (FRH-07-01) incluyendo una instrucción como tarea en el sistema "Outlook" con el rango de fechas en el que puede aplicarse.
2. La jefatura inmediata explica al funcionario los aspectos que le serán evaluados durante el periodo de prueba, le explica los resultados que debe alcanzar y le entrega una descripción general de las funciones que debe desempeñar.
3. Durante el periodo de prueba, la jefatura inmediata es responsable de registrar los incidentes críticos del desempeño del nuevo funcionario en el Formulario FRH-07-01. Según sea la naturaleza de las situaciones presentadas podrá solicitarse apoyo técnico al profesional de Recursos Humanos.
4. Antes de que transcurran cinco meses, la jefatura inmediata completa el Formulario FRH-07-01 incluyendo su recomendación sobre la continuidad de la contratación en el puesto evaluado y lo remite por correo-e al profesional de Recursos Humanos responsable.
5. El funcionario de Recursos Humanos procesa la información de la evaluación, la analiza y la sintetiza en el apartado correspondiente del Formulario FRH-07-01 incluyendo la recomendación de Recursos Humanos. Seguidamente reenvía el FRH-07-01 por correo-e al jefe inmediato y a la jefatura superior.
6. La jefatura inmediata coordina con su jefatura superior una reunión para el análisis del rendimiento del funcionario evaluado y ambos incluyen su criterio en el Formulario FRH-07-01, haciéndolo constar mediante firma en el apartado correspondiente.
7. La jefatura inmediata retroalimenta al funcionario sobre la evaluación de su rendimiento en el puesto que está siendo calificado, lo cual deberá quedar evidenciado con la firma del funcionario en el apartado correspondiente del formulario. Seguidamente, el Formulario FRH-07-01 será remitido impreso y debidamente firmado por todas las partes a Recursos Humanos. Esto debe realizarse al menos con quince días de anticipación del vencimiento de periodo de prueba.
8. El profesional de Recursos Humanos organiza la información, verifica que esté completa y la remite físicamente el Formulario FRH-07-01 al Regulador General para que, según corresponda, avale el nombramiento, el cese de funciones o el retorno al estado anterior.
9. El Regulador General resuelve de manera definitiva y firma el Formulario FRH-07-01 indicando la decisión final sobre el nombramiento, contratación, separación ó retorno del funcionario al puesto anterior, según corresponda. Una vez firmado el FRH-07-01 será devuelto a Recursos Humanos.

## 7. Control de registros

Nombre del registro	Responsable de conservación	Modo de Archivo	Política de acceso y consulta	Tiempo de conservación
Formulario de evaluación del período de prueba (FRH-07-01)	Personal de Recursos Humanos	Físico en expediente del funcionario	Funcionario evaluado y Recursos Humanos  Info específica: Auditoría interna, jefe inmediato, jefe superior y Regulador General	Indefinido
Expediente del funcionario	Personal de Recursos Humanos	Físico en Departamento de Recursos Humanos	Funcionario dueño del expediente y Recursos Humanos	Indefinido

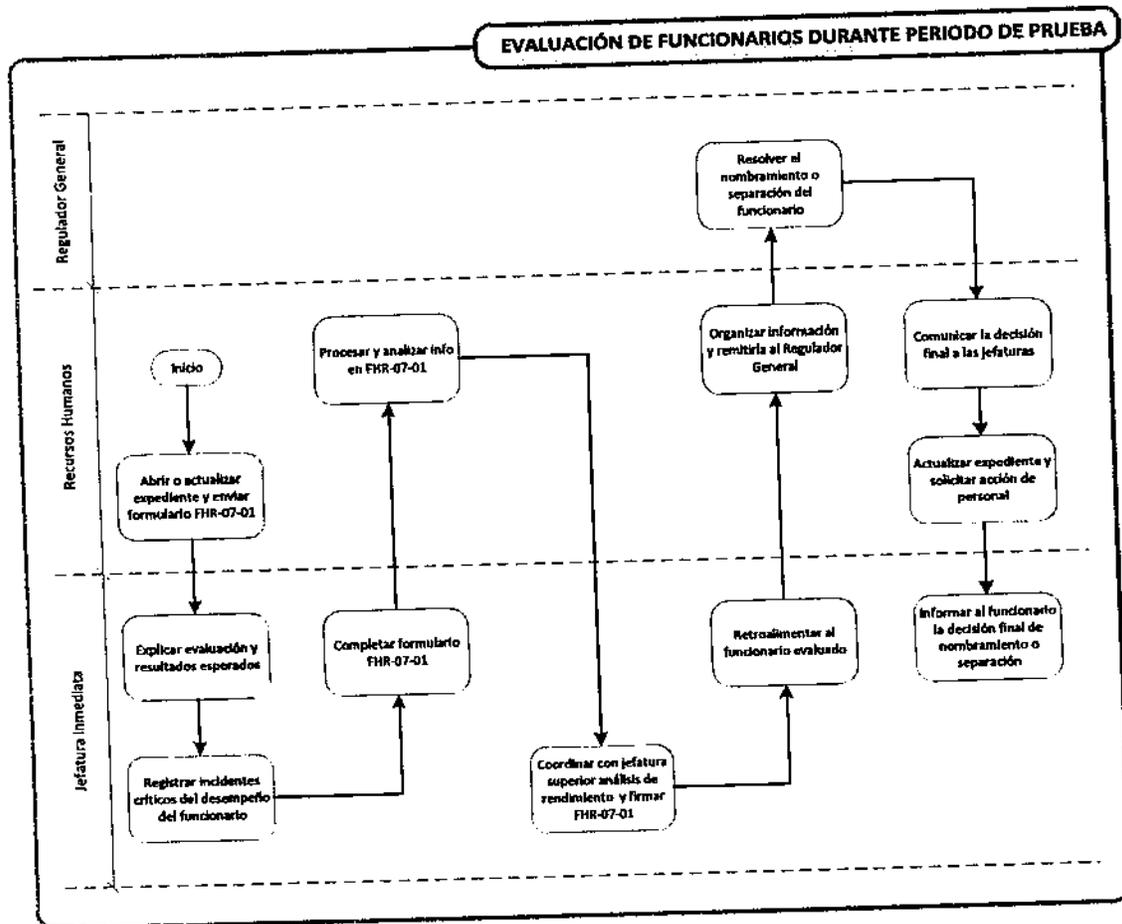
## 8. Aprobaciones

Preparado por:	Revisado por:	Aprobado por:
<p>Patricia Ulloa Recursos Humanos (20 de abril 2012)</p> <p>[Original firmado] Kenneth López Especialista en Estrategia (18 abril 2012)</p>	<p>Norma Cruz Jefe de Recursos Humanos (Pendiente)</p>	<p>Guillermo Monge Director General del Centro de Desarrollo de la Regulación (Pendiente)</p> <p>Enrique Muñoz Director General de Estrategia y Evaluación (Pendiente)</p>

-Primera versión desarrollada el 19 de abril de 2012

10. El funcionario de Recursos Humanos comunica por correo-e a la jefatura inmediata y a la jefatura superior, la decisión del Regulador General.
11. El profesional de Recursos Humanos actualiza el expediente del funcionario y envía al "encargado de acciones de personal" de la Dirección Administrativo Financiera una copia de la decisión tomada por el Regulador General sobre la contratación para que elabore la respectiva acción de personal.
12. La Jefatura inmediata del funcionario le informa la decisión final que se tomó. En caso de continuidad del nombramiento, se deberá establecer los planes respectivos para la mejora continua de resultados y crecimiento personal del personal.

## 6. Diagrama



**aresep** AUTORIDAD REGULADORA  
DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

### Evaluación del Período de Prueba

Nombre del funcionario:	Código plaza N°:
Clase/Cargo	Tipo de nombramiento:
Dependencia:	
Periodo a evaluar: De:	A:

**Instrucciones:**

Analizar el desempeño del funcionario durante el período de prueba.  
 Seleccione de la lista desplegable, la alternativa que mejor represente el comportamiento del funcionario en cada factor.  
 Favor asegurarse de calificar todos los factores ya que no se aceptan evaluaciones incompletas.

Descripción	Puntuación recibida
<b>1. Resultados logrados:</b> Cumplimiento de los objetivos del proceso a su cargo eficiente, eficaz y oportunamente.	
1.1 Logra la obtención de los resultados del Área en un tiempo menor al establecido.	
1.2 Se obtienen en el tiempo exigido los resultados que le son encomendados al Área.	
1.3 Se suelen demorar los resultados fijados y ocupar más tiempo del necesario en su ejecución, dificultando el proceso de decisiones o la respuesta a los clientes o proveedores.	
<b>2. Planificación:</b> Establecimiento de objetivos y desarrollo de programas planes y acciones de trabajo.	
2.1 No fija objetivos de corto y mediano plazo ni tampoco un diagnóstico previo. Ejecuta el trabajo, según como vayan apareciendo las diversas necesidades. En ocasiones participa a los miembros del equipo.	
2.2 Establece objetivos claros, los cuales se define a partir de un diagnóstico, considerando los fines y políticas de la institución. Fomenta la participación, la delegación y el compromiso de sus colaboradores en la consecución de los mismos.	
2.3 En ocasiones establece objetivos en forma verbal, trabaja según las solicitudes que se le presenten por parte de superiores, usuarios, operadores y proveedores.	
<b>3. Organización:</b> Asigna los trabajos a los miembros del equipo a partir de un plan de trabajo, considerando la carga de cada uno y sus capacidades. Define y establece pautas que orienten el trabajo de los miembros del equipo y da apoyo continuo.	
3.1 Asigna la carga a cada miembro según el tipo de puesto que ocupa y la cantidad de trabajo que cada miembro tenga en el momento, pero sin un plan previo. Orienta a los colaboradores en la consecución de los fines.	
3.2 Asigna el trabajo a como llegue o se presente. No define pautas de acción para que los colaboradores realicen el trabajo, lo cual provoca frecuente errores.	
3.3 Siempre organiza y distribuye el trabajo considerando la carga de trabajo y capacidades de cada colaborador.	
<b>4. Control:</b> Capacidad de establecer los controles necesarios para garantizar la calidad y la correcta ejecución de tareas y procesos, verificables y disponibles en cualquier momento. Comprueba personalmente las situaciones irregulares detectadas.	
4.1 Analiza periódicamente que los procesos se adecúen a las normas y procedimientos establecidos, en procura de la eficiencia y eficacia de las actividades ejecutadas.	
4.2 No tiene previstos controles, ni nadie de su equipo tiene asignada esta tarea. Los procesos irregulares siempre le sorprenden. No valora la calidad.	
4.3 En algunas ocasiones revisa que las tareas y procesos se realicen según lo establecido. No realiza gestiones orientadas a fomentar el control en su Unidad.	
<b>5. Toma de decisiones:</b> Es la capacidad de analizar problemas, identificar y seleccionar las soluciones, considerando el nivel de riesgo y tiempo empleado.	

5.1 Analiza con bastante facilidad los diferentes problemas, los riesgos que cada uno implica y toma las decisiones dentro de los plazos que corresponden, generando muy pocos errores. Sin embargo, tiende a estresarse en niveles elevados.	
5.2 Le es difícil ponderar adecuadamente las alternativas de cualquier problema, para estimar el riesgo y tomar decisiones. Solicita ayuda de superiores o asesores para identificar las mejores alternativas de solución.	
5.3 Decide sobre problemas sin considerar los riesgos, ni anticipa las consecuencias y toma en consideración alternativas que consideren las repercusiones para la institución.	
6. <b>Delegación:</b> Asignar funciones, actividades, así como la autoridad y autonomía necesarias, exigiendo responsabilidades sobre lo delegado. Establecer puntos y criterios válidos de control.	
6.1 No da oportunidad para que las personas decidan sobre el trabajo asignado, ni sobre la forma de llevarlo a cabo, no delega tareas.	
6.2 En ocasiones da libertad para hacer el trabajo. Permite que las personas tengan la necesaria autonomía y autoridad. Determina con sus colaboradores los objetivos sobre los que desea información. Asume como propias las consecuencias de las decisiones tomadas por sus colaboradores.	
6.3 Siempre brinda a sus colaboradores la oportunidad para que adopten sus propias decisiones. Delega funciones y exige toda la responsabilidad. Acuerda cuáles van a ser las pautas de control y rendimiento esperado en las funciones delegadas. Generalmente estimula y apoyan en situaciones difíciles.	
7. <b>Motivación:</b> Consideración e impulso de los colaboradores hacia el logro de objetivos de la institución, buscando al mismo tiempo la satisfacción de necesidades laborales y personales de los colaboradores.	
7.1 Se muestra atento a la marcha del trabajo. Hace saber, de forma directa e inmediata, su satisfacción por las tareas bien realizadas. Estimula ante nuevas iniciativas. Anima a sus colaboradores y compañeros en situaciones difíciles. Hace que sus colaboradores lo sientan como un miembro más del equipo.	
7.2 Le es difícil crear un clima estimulante. Discute e impide la actuación, se asegura de que todo se realiza de acuerdo con sus indicaciones. En general, permite pocas aportaciones, frenando la creatividad e innovación.	
7.3 En algunas ocasiones destaca la labor de cada miembro de su equipo. Manifiesta su satisfacción comunicando a sus superiores tal reconocimiento.	
8. <b>Comunicación:</b> Fomentar la comunicación asertiva y la difusión de información objetiva a todos los niveles, facilitando el entendimiento y la relación entre sus colaboradores.	
8.1 Facilita la información previa sobre problemas, metas y procedimientos organizacionales. Orienta en los trabajos e informa de las razones de sus actos, aunque puedan ser valorados de forma crítica. Favorece y activa la comunicación a todos los niveles.	
8.2 No facilita información sobre temas que pueden afectar a la Unidad o sobre cambios importantes en la institución. Deja que las personas se informen por sí mismas.	
8.3 Aprecia el valor del tiempo, la comunicación con su equipo tiende a ser muy breve pero eficaz. Es accesible para cualquier miembro de la institución.	
9. <b>Resolución de conflictos interpersonales:</b> implica la intervención oportuna y efectiva para abordar y tratar los conflictos que se presenten en su Área. Trata con respeto a las personas (clientes, colaboradores, superiores y compañeros). Escucha activamente a las personas y manifiesta su estima y respeto, a pesar de que mantengan puntos de vista contrarios.	
9.1 No suele crear mecanismos para la solución efectiva de los conflictos ni manifiesta interés por hacerlo en algún momento. No interviene oportunamente en los conflictos que se presenten, los deja pasar.	
9.2 Crea condiciones aceptables para tratar oportunamente los conflictos que se presenten en su área. Escucha siempre, indaga sobre posibles problemas o situaciones para lograr compromisos aceptables.	
9.3 Establece normas y es modelo en la solución efectiva de conflictos. Admite positivamente las críticas que le formulan superiores, compañeros del mismo nivel, colaboradores y clientes.	

<b>ESPACIO EXCLUSIVO PARA LA JEFATURA INMEDIATA</b>	
Nombre y firma del jefe inmediato:	Fecha:
Observaciones del jefe inmediato:	
Recomendaciones para mejorar el desempeño:	

**ESPACIO EXCLUSIVO PARA LA JEFATURA SUPERIOR**

<b>Nombre y firma del jefe superior:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Observaciones del jefe superior</b>	
<b>Recomendaciones para mejorar el desempeño:</b>	

**ESPACIO EXCLUSIVO PARA EL FUNCIONARIO**

<b>Nombre y firma del funcionario:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Observaciones del funcionario:</b>	

<b>¿La jefatura inmediata recomienda la continuidad del funcionario?</b>	<b>SI ( )</b> <b>No ( )</b>
<b>El Regulador General ratifica el nombramiento</b>	<b>SI ( )</b> <b>No ( )</b>



## Evaluación del Desempeño para Personal Profesional y de Apoyo de ARESEP

Nombre del Funcionario:
Cédula:
Nombre de la dependencia donde se ubica:
Clase de puesto que ocupa:
Periodo de evaluación

**Instrucciones:** Leer con detalle las instrucciones y cada ítem por factor para evaluar a su colaborador

Factores: Registre en la celda celeste la alternativa por cada factor, que mejor describe el desempeño del colaborador durante el periodo evaluado. Favor asegurarse de calificar todos los factores. No puede quedar ninguno sin calificar.	Espacio para registrar la evaluación
<b>1. Resultados alcanzados:</b> Logro de los resultados en forma eficiente, eficaz, económica y oportuna.	
1.1. Tiende a demorar los resultados fijados y a ocupar más tiempo y mayores recursos de los necesarios.	
1.2. Es lento, generalmente le cuesta cumplir con los resultados establecidos; emplea mucho tiempo y más recursos de los normales.	
1.3. Obtiene los resultados esperados con algunas oportunidades de mejora, dentro de los plazos normales.	
1.4. Trabaja de tal manera que logra obtener los resultados esperados, los cuales en ocasiones requieren correcciones, dentro de los plazos fijados o requeridos.	
1.5. Logra los resultados establecidos con la calidad deseada en un tiempo menor al establecido sin generar desperdicios.	
<b>2. Calidad de trabajo:</b> Obtención de resultados con cuidado y esmero. Orientado a lograr la excelencia para satisfacer los requerimientos de jefes, compañeros, clientes, operadores y proveedores y cumplir los objetivos de la dependencia.	
2.1. Incurre en errores frecuentes con repercusiones importantes para la dependencia por falta de atención o cuidado.	
2.2. Incurre en fallos que deben ser señalados y corregidos con la ayuda de compañeros o jefe. En ocasiones no logra lo que se le asigna bajo las condiciones y plazos establecidos.	
2.3. No es común tener que indicarle que haga correcciones. Su nivel de calidad es bueno.	
2.4. Realiza el trabajo con cuidado y esmero, procurando la excelencia en los resultados. Ocasionalmente incurre en algunos errores que son controlables.	
2.5. Controla la calidad de su propio trabajo para asegurar su máxima calidad.	
<b>3. Colaboración:</b> Esfuerzo y apoyo prestado para alcanzar objetivos comunes fijados por el coordinador del departamento área. Interés en unir su esfuerzo al de los demás compañeros.	
3.1. Esporádicamente colabora con otros aunque no se lo soliciten.	
3.2. En muchas ocasiones tiende a querer destacar sobre el resto de los compañeros. Sus objetivos no coinciden siempre con los fijados para el equipo. No es común que apoye las ideas o propuestas de otros.	
3.3. Está dispuesto a colaborar con otros pero siguiendo instrucciones de la jefatura.	
3.4. Por lo general busca colaborar con gusto con lo que su jefe, compañeros o usuarios necesiten.	
3.5. Busca solucionar los problemas que impiden la efectiva colaboración en el equipo. Apoya las recomendaciones o propuestas de otros y colabora para que se implementen. No se desanima fácilmente.	
<b>4. Responsabilidad:</b> Es la capacidad para asumir de forma responsable las consecuencias de su propio trabajo. Nivel de compromiso personal y profesional con los trabajos que realizan sus compañeros y su superior inmediato.	
4.1. Tiende a evadir las responsabilidades sobre su propio trabajo; siempre responsabiliza a otros de su fallos o errores.	
4.2. Por lo general asume responsablemente las consecuencias de su propio trabajo, tiende a buscar siempre justificación cuando no logra cumplir con sus obligaciones o no presentar los trabajos a tiempo.	
4.3. Siempre asume la responsabilidad sobre su propio trabajo. Muestra poco interés por lo que hacen sus compañeros de equipo.	
4.4. Busca constantemente nuevas responsabilidades. El jefe inmediato tiene confianza al delegarle diversos trabajos.	

4.5. Asume total responsabilidad sobre su trabajo. Acepta nuevos retos. Destaca siempre los aspectos positivos de las decisiones tomadas por su jefe superior, compañeros o por él mismo.

**5. Comunicación:** Capacidad de transmitir e intercambiar ideas con los compañeros y/o clientes fortaleciendo los servicios u operaciones realizadas.

5.1. Se expresa siempre en forma cortante y poco clara. Le es difícil escuchar. El usuario, proveedor, compañeros y jefes tienden a mantenerse distantes dada su actitud.

5.2. Sus expresiones tienden en ocasiones a ser inadecuadas. La forma de expresarse es a veces molesta o grosera para el usuario, proveedor, compañeros y jefes. Le cuesta escuchar.

5.3. Mantiene una comunicación dentro de los límites básicos establecidos, sin una distinción significativa.

5.4. Establece una comunicación clara y respetuosa con el usuario, proveedor, compañeros y jefe. Comprende rápidamente los detalles que facilitan el diálogo en la resolución de operaciones.

5.5. Siempre es muy cordial en su trato con los usuarios, compañeros y jefes. Sabe adecuarse a cualquier nivel de persona. Es evidente el nivel de satisfacción de las personas con las que mantiene contacto en la atención o resolución de las diferentes acciones.

**6. Atención al cliente:** Resolución eficiente y eficaz de los requerimientos de los clientes y posee los conocimientos de los servicios que presta la institución.

6.1. No logra resolver oportunamente y con la calidad esperada los requerimientos de usuarios, proveedores, compañeros y otros ciudadanos, quienes en reiteradas ocasiones manifiestan algún grado de insatisfacción. No se ha interesado por conocer mejor los trámites y servicios que presta la institución.

6.2. No se esfuerza por atender oportunamente y con calidad las consultas de los usuarios, proveedores, compañeros y público en general. Con alguna regularidad hay quejas por la calidad u oportunidad de los servicios que presta.

6.3. Trata con respeto y cortesía a los clientes, proveedores, compañeros. Se da su tiempo para resolver las solicitudes o suministrar la información requerida usuarios, compañeros, ciudadano u operadores. No siempre satisface a los usuarios de los servicios que presta, quienes en ocasiones manifiestan su inconformidad.

6.4. Atiende con respeto a todas las personas con las que debe tratar. Casi nunca hay quejas del servicio que presta.

6.5. Se distingue por resolver o atender oportunamente y con calidad las consultas o requerimientos presentados por usuarios, jefes, compañeros y público en general que le corresponde atender. Las personas con las que trata suelen expresar su complacencia por el servicio que presta.

**7. Equilibrio emocional:** Control personal en situaciones y adecuada adaptación social a las situaciones que se presentan.

7.1. Reacciona de manera desproporcionada ante acontecimientos imprevistos. Suele ser calificado de difícil. Descarga sus enfados con los compañeros, clientes, proveedores o público en general.

7.2. Las situaciones imprevistas le desconciertan, lo que a veces crea tensión en el resto del grupo o equipo de trabajo.

7.3. Es usual que tenga un adecuado control personal en situaciones normales de trabajo, se tiende a estresar en exceso cuando debe trabajar bajo presión.

7.4. Siempre se comporta de manera tranquila y racional. Sabe expresar adecuadamente sus emociones sin afectar a las personas con las que debe tratar.

7.5. Se controla muy bien aún en situaciones difíciles y presta apoyo a los demás infundiendo confianza y seguridad.

**8. Conocimientos:** Grado de conocimiento sobre los temas que trabaja y grado de comprensión y resolución de los asuntos y problemas que enfrenta en su trabajo.

8.1. Tiene dificultad para resolver y orientarse en situaciones nuevas o desconocidas; por lo general tarda mucho tiempo en comprender correctamente los asuntos que debe resolver o enfrentar y presentar soluciones viables. Ante estas situaciones se frustra y no logra resolver los asuntos adecuadamente.

8.2. Le es difícil comprender y resolver las situaciones o problemas cotidianos. Tiene limitaciones para aplicar los conocimientos, por lo general requiere ayuda de otros para resolver, no lo logra hacerlo por sí mismo en la mayoría de las ocasiones.

8.3. Resuelve las situaciones o problemas cotidianos en forma simplificada. Tiene muchas dificultades cuando se trata de situaciones nuevas, antes las que siempre pide apoyo y tiende a perder control técnico.

8.4. Muestra capacidad intelectual y creativa en el desempeño diario frente a las diversas situaciones que enfrenta o debe atender. Comprende con rapidez y logra resolver debido a los conocimientos que posee. Produce nuevas ideas.

8.5. Responde en forma rápida, oportuna y eficaz ante las tareas cotidianas. Toma los datos, los interpreta y resuelve por lo general correctamente.

**9. Iniciativa:** Energía y aptitud para dar origen a la acción y desarrollar nuevos métodos y procedimientos para mejorar la calidad de los resultados.

9.1. Se limita a ejecutar lo que está establecido. Nunca presenta nuevas ideas ni se muestra interés por las que otros presentan.

9.2. Cumple estrictamente las tareas asignadas de la misma forma en que se hace siempre. Responde únicamente a lo que le asigna. Aunque no presenta ideas nuevas, apoya a otros cuando lo hacen.

9.3. En ocasiones presenta ideas que permiten resolver de forma más adecuada los asuntos cotidianos.

9.4. Usualmente además de hacer su trabajo cotidiano presenta propuestas o nuevas ideas para implementar mejores prácticas en las actividades que le corresponden y en general sobre otras realizadas en su área de trabajo o en la institución.

9.5. Con alguna regularidad presenta nuevas ideas que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos del Departamento y/o de la institución.

**10. Relaciones Interpersonales:** Capacidad para mantener relaciones interpersonales respetuosas, armoniosas y cálidas con compañeros, jefes y personas con las que debe interactuar con motivo del trabajo.

10.1. Tiene dificultad para mantener relaciones interpersonales positivas, abiertas y flexibles. Busca trabajar solo(a) y evita en lo posible la relación con los demás compañeros

10.2. La relación con compañeros y jefes es limitada, se le dificulta integrarse a los equipos de trabajo, procura en lo posible trabajar y mantenerse alejado del grupo en general.

10.3. Se relaciona en forma respetuosa y cortés. En ocasiones ha tenido problemas con los compañeros de trabajo, los cuales han sido solucionados debido a su colaboración.

10.4. Las relaciones con compañeros son respetuosas, no ha generado conflictos a este nivel. Se integra con facilidad con otros, se mantiene al margen de los conflictos personales que se producen en la dependencia.

10.5. Busca oportunidades para fortalecer relaciones con compañeros, jefe y clientes de la institución, fomentando la armonía en el grupo utilizando distintos mecanismos.

**ESPACIO EXCLUSIVO PARA LA JEFATURA**

Nombre del jefe inmediato:

Extensión:

Observaciones del jefe inmediato:

- 1.
- 2.
- 3.

Recomendaciones para mejorar el desempeño:

- 1.
- 2.
- 3.

Firma de la jefatura:

Fecha:

**ESPACIO EXCLUSIVO PARA EL COLABORADOR**

Observaciones del colaborador

- 1.
- 2.
- 3.

Firma del colaborador:

Fecha:

Tabla de puntajes para la calificación:

De más de 90 a 100 puntos: Excelente

De menos de 90 a 80: Muy Bueno

De menos de 80 a 70: Bueno

Menos de 70: Insatisfactorio



# Procedimiento para el análisis de puestos en la Aresep y sus órganos desconcentrados

## 1. Propósito y alcance

Estandarizar y normalizar el procedimiento para realizar los estudios individuales de puestos en la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y sus órganos Desconcentrados, de acuerdo con la normativa vigente. El procedimiento aplica para todos los funcionarios nombrados en plazas por tiempo indefinido.

## 2. Documentos relacionados

Reglamento Autónomo de las Relaciones de Servicio entre la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, sus Órganos Desconcentrados y sus Funcionarios (RAS)

## 3. Responsabilidad

Verificación de cumplimiento: Jefe de Recursos Humanos.

Aprobación: Junta Directiva.

Desarrollo y actualización del procedimiento: Director (a) de Recursos Humanos.

## 4. Glosario de términos

**Asignación:** acto mediante el cual se ubica una plaza nueva en la clase correspondiente.

**Análisis de puestos:** es el proceso sistemático mediante el cual se separa cada uno de los componentes que conforman un puesto de trabajo y su rol para en un proceso de trabajo, con el fin de diseñarlo o clasificarlo, con base en el modelo descriptivo de puestos vigente.

**Cambio sustancial y permanente en las tareas:** es la variación permanente producida en las actividades o funciones realizadas en un puesto, lo cual puede implicar un aumento o disminución de la responsabilidad, complejidad, exigencias y cambios en los factores que componen el puesto.

**Cargo:** descripción específica de los deberes y responsabilidades de un puesto.

**Clase:** Puesto o conjunto de puestos lo suficientemente similares en cuanto a deberes, responsabilidades y autoridad, agrupados bajo un mismo título, a los cuales se les exigen requisitos similares en preparación académica, cantidad de experiencia y tipo de conocimientos, por lo cual reciben la misma remuneración.

**Clasificación de puestos:** es el procedimiento mediante el cual se comparan los puestos de acuerdo con su naturaleza, importancia relativa de los contenidos en la organización y el nivel de responsabilidades que tienen, de forma que facilite su ubicación en la estructura ocupacional y la respectiva valoración.

**Consolidación de tareas:** Período no menor de seis meses que establece el Reglamento Autónomo de las Relaciones de Servicio entre la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, sus órganos desconcentrados y sus funcionarios, en el artículo 52, durante el cual se estima que las tareas ejecutadas por un servidor propietario adquieren la estabilidad y permanencia necesarias para efectuar su estudio, o bien hubo un cambio en la estructura organizacional, con fines de variar la clasificación de un puesto mediante el mecanismo de reasignación.

**Questionario para el análisis de puestos:** formulario utilizado para recopilar la información necesaria para analizar un puesto de trabajo.

**DRH:** Dirección de Recursos Humanos.

**Estructura ocupacional:** jerarquización de los puestos de una entidad, con base en la naturaleza del trabajo, niveles de complejidad, responsabilidades, requisitos, condiciones organizacionales y otros factores que componen la descripción de la clase de puesto o cargo.

**Estudio integral:** análisis total o parcial de los puestos de la entidad, de una o varias dependencias.

**Naturaleza del trabajo:** tipo de trabajo que constituye la esencia de la clase.

**Puesto:** conjunto de tareas y responsabilidades permanentes que requieren la atención de una persona durante la totalidad o una parte de la jornada de trabajo.

**Reasignación:** cambio que se opera en la clasificación de un puesto con motivo de la variación sustancial y permanente en sus tareas y responsabilidades.

**Reclasificación:** es el acto mediante el cual se rectifica la clasificación de un puesto por haber sido asignado o reasignado erróneamente.

**Recurso de revocatoria:** el presentado por el funcionario ante la autoridad que dicta la resolución interlocutoria, con la finalidad de que la deje sin efecto, la corrija o la cambie, según se solicita.

## 5. Aprobación de los cambios y su vigencia

Los cambios en los puestos de trabajo son aprobados o improbados por la Junta Directiva de la Aresep.

Los efectos de una reasignación, rigen a partir del primer día del mes siguiente de la fecha en que se emite la resolución por parte de la Junta Directiva.

Los efectos de una asignación rigen a partir del momento en que se crea la plaza y se le da contenido presupuestario.

La clasificación de un puesto se mantiene mientras no haya cambios en los procesos, los métodos de trabajo, la organización, las responsabilidades asignadas o en los manuales descriptivos de puestos.

## 6. Delimitación del campo de aplicación

El presente procedimiento es aplicable a todas las acciones o modificaciones, relacionadas con la organización y retribución del trabajo, en todos los procesos consolidados de la institución.

Los derechos que del sistema se derivan, beneficiará a todos los funcionarios nombrados en propiedad o de manera interina: excepto al Regulador General, Gerente General, Intendentes, Miembros del Consejo de la Sutel, Asesores, Auditor, Sub Auditor, Directores Generales y Directores, Profesional Jefe, así como, cualquier otro cargo que en el futuro llegare a crearse de igual o superior jerarquía al de Director y cuyo plazo de nombramiento sea por tiempo definido.

## 7. Instrumentos e información

La Dirección de Recursos Humanos es la responsable de mantener actualizados y disponibles los siguientes documentos:

1. Los manuales descriptivos de cargos y clases.
2. Los cuestionarios de clasificación de puestos.
3. El registro de las solicitudes de estudios.
4. El procedimiento de análisis de puestos.
5. La escala salarial.

## B. Requisitos de admisibilidad para realizar un estudio individual de puestos

Cuando se trate de reasignaciones:

1. Se pueden realizar estudios de reasignación de puestos solo para aquellos que se encuentren en cualquiera de las siguientes condiciones:
  - Que el titular del puesto se encuentre nombrado en propiedad, con un mínimo de seis meses de estar realizando las nuevas funciones.
  - Que el puesto se encuentre vacante.
  - Que el puesto no haya sido reasignado en los últimos doce meses.
2. No se puede realizar un estudio de reasignación individual en los siguientes casos:
  - Cuando el titular se encuentre disfrutando de un permiso, con o sin goce de sueldo, por tiempo completo, o si se encuentra incapacitado.
  - Cuando el puesto tengan un ocupante nombrado interinamente.
  - Cuando se estén realizando estudios de puestos integrales.
  - Cuando se encuentre en proceso una reestructuración organizacional.
  - Cuando exista algún proceso un recurso de revocatoria en contra de una resolución de un estudio anterior del puesto.
  - Cuando la justificación sea un aumento en el volumen de trabajo.
  - Cuando no existe el cargo correspondiente en la clase en la cual se pretende reasignar. En este caso debe procederse previamente al diseño y a la respectiva aprobación.
3. Cuando se trata de estudios de asignación:
  - Que se haya presentado la justificación de creación de la plaza.
  - Que al momento de asignarla haya sido aprobada su creación.
4. Un estudio individual de puestos solo procede, si se ha producido una o varias de las siguientes situaciones:
  - Asignación de nuevas responsabilidades o productos que debe alcanzar el puesto y de lo cual haya evidencia documental.
  - Cambios en la estructura organizacional de la dependencia o de la institución, la cual debe haber sido aprobada por la Junta Directiva y estar implementada desde hace no menos de 6 meses, previo a la solicitud del estudio, para considerarse un cambio sustancial y permanente.
  - Traslado del puesto a otra dependencia, lo que conlleva que las funciones y los niveles de responsabilidad puedan haber cambiado.

- Cambios en la normativa, los procedimientos u otra tecnología aplicable en el proceso donde se ubica el puesto de trabajo, que pueda haber implicado cambios en las funciones del puesto.
- Transformación de los resultados del puesto por aportes creativos del titular, que sea demostrable.

5. Un estudio de asignación solo procede cuando ha sido realizado por la Dirección de Recursos Humanos ha hecho el estudio respectivo.

Todo lo anterior debe contar con las aprobaciones del superior jerarca administrativo. En los casos de reasignación, se requiere que las funciones se hayan estado realizando como mínimo por un plazo de seis meses para considera asegurar que se han consolidado.

3. Un estudio integral de puestos, total o parcial, procede cuando se determine la necesidad de analizar todos los puestos producto de cambios parciales o totales en la estructura organizacional de una o varias dependencias o de toda la institución.

Toda asignación, reasignación, reclasificación de puestos ocupados, tendrá una provisionalidad de seis meses. En dicho plazo la Dirección de Recursos Humanos (DRH) debe verificar que las condiciones que justifican la asignación o reasignación se mantengan. En caso de detectarse lo contrario, la DRH lo notifica a la Dirección General de Operaciones para que eleve el caso a la Junta Directiva para que revoque la resolución.

Cuando se trate de asignaciones de puestos nuevos o de reasignaciones de puestos vacantes, el período de provisionalidad comenzará a contarse a partir de la fecha en que el puesto sea ocupado.

## 9. Descripción del procedimiento

### 9.1 Inicio del estudio

El estudio se inicia con la presentación de la solicitud para que estudie el puesto de trabajo.

El funcionario mediante el formulario de "Análisis de Puesto", cuando considere y tenga evidencias que ha habido un cambio y sustancial en las funciones que realiza, solicita a la jefatura el estudio de reasignación del puesto, al cual debe adjuntar la documentación correspondiente para demostrar el cambio o cambios que lo justifican

Cuando es el funcionario el que solicita el estudio, la Jefatura inmediata analiza la solicitud presentada por el titular del puesto y determina si existen suficientes elementos que justifican el estudio. En caso de considerar que no procede, comunica por escrito al funcionario interesado, con copia al DERH, las razones en las cuales que se basa su decisión. En caso contrario, la firma y traslada junto con la Certificación de Contenido Presupuestario al Jerarca Superior Administrativo, a efecto de que resuelva si lo traslada al DERH para que inicie el estudio respectivo.

En los casos de reasignación, cuando la jefatura observe cambios sustanciales y permanentes en el puesto podrá solicitar el estudio del puesto mediante el formulario de "Análisis de Puesto, el cual revisa y firma el funcionario titular en caso de estar de acuerdo. Posteriormente se lo presenta al Regulador General, quien determina si le da o no curso a la solicitud o la rechaza. En caso de encontrar razones suficientes para que se estudie el puesto, le da el visto bueno y la remite al DRH para que realice el estudio respectivo. En caso de rechazarla, le comunica a la jefatura respectiva las razones que sustentan la decisión.

En los casos de asignación, cuando la jefatura presente la justificación de creación de una o varias plazas, presenta el formulario de análisis de puestos con el detalle de funciones y responsabilidades de la plaza que solicita crear para que la Dirección de Recursos Humanos

Comentario [RGB1]: A quién le corresponde determinar la procedencia del estudio integral de puestos?

realice el estudio y emita la recomendación de asignación de la plaza, con el fin de garantizar el equilibrio de la estructura ocupacional.

### 9.2 Admisibilidad del estudio

El encargado del estudio del DRH, verifica que se cumplan los requerimientos mínimos establecidos para iniciar el estudio; a saber:

En caso de una reasignación:

- Que se presente evidencia de cambios sustanciales y permanentes en las funciones y responsabilidades, la estructura organizacional donde se ubica, traslado de dependencia u área de trabajo, cambio en los procesos de trabajo, entre otros, tanto en el caso de un puesto que tenga un titular o se encuentre vacante.
- Que el puesto no haya sido reasignado en los últimos doce meses.
- Que no haya ningún procedimiento administrativo abierto (recursos de revocatoria contra resoluciones de estudios anteriores del puesto en análisis).
- El titular del puesto debe estar ejerciendo sus labores en el puesto para el cual se solicita el estudio de reasignación, por lo que no será admitida una solicitud de un puesto cuyo titular goce de licencia por cualquier razón y que estuviese ocupando otro puesto de manera interina por traslado, ascenso o nombramiento de otro funcionario.
- Que el puesto se encuentre en el programa presupuestario que corresponde.
- Que exista el cargo debidamente descrito en el manual descriptivo de puestos.
- Que el puesto se encuentre vacante y los cambios en la organización ameriten un cambio en el perfil del puesto.

Si existiera incumplimiento de alguno de los requisitos anteriores, la jefatura de RRHH lo comunica por escrito al superior jerarca administrativo, a la jefatura respectiva y al titular del puesto, las razones por las cuales el estudio no procede.

Comentario [RGB2]: O será la Dirección

En caso de una asignación:

- Que se haya presentado el formulario con la descripción de las funciones que tendría la nueva plaza.
- Que exista el cargo en la estructura de la clase de puesto.

Si se cumplen los requisitos señalados en el punto 9.1 y 9.2 se continúa con la siguiente etapa.

### 9.3 Ejecución del análisis

El encargado del estudio del DRH con base en la solicitud de reasignación o asignación según corresponda, avalada por el Jerarca Superior Administrativo, y una vez verificado que se cumplan todos los requisitos de admisibilidad del estudio, procede a iniciar el estudio con base en el análisis de la solicitud y la documentación adjunta.

Como complemento a la información anterior, el encargado del estudio, analiza la estructura organizacional vigente de la dependencia en la que se ubica el puesto, las funciones y responsabilidades del puesto, la estructura ocupacional de la dependencia, las normas, los procedimientos vigentes en la dependencia donde se ubica el puesto y cualquier otra documentación que permita ver el contexto dentro del cual ejerce el rol del(los) puesto(s) analizado (s).

Cuando se trate de una reasignación, una vez analizada la información anterior, realiza una entrevista al titular del puesto, a la jefatura inmediata y/o a cualquier otro funcionario que se estime conveniente para obtener información adicional o profundizar en las funciones del puesto.

Cuando se trate de una asignación se realiza un análisis de la estructura ocupacional organización de la dependencia, entrevista a la jefatura inmediata y otros estudios que se hayan hecho en la dependencia, a fin de disponer de todos los elementos necesarios para determinar la clasificación que le corresponde a la plaza que se propone crear.

Posteriormente, el encargado del proceso realiza el análisis de la información y prepara el informe con los resultados del estudio y la recomendación correspondiente, junto con el borrador de resolución, lo último en el caso de reasignaciones.

#### 9.4 Comunicación del estudio

En casos de reasignación, el informe original junto con el resumen ejecutivo y el borrador de resolución son enviados a la Dirección General de Operaciones, para que lo analice y resuelva, o en el caso correspondiente, lo eleve a la Junta Directiva o al Consejo de la Sutel, a fin de que sea incluido en la agenda para la resolución respectiva.

Se procede a informarle al funcionario interesado, vía correo electrónico con copia a la jefatura inmediata la conclusión del estudio por parte de la Dirección o Área de Recursos Humanos y la remisión a la Junta Directiva o al Consejo de la Sutel para la respectiva resolución.

Una vez analizado por la Junta Directiva, se emite la resolución final y la Secretaría de Junta Directiva o del Consejo de la Sutel, la comunica al funcionario interesado y a la Dirección de o área de Recursos Humanos respectiva para las gestiones correspondientes. En caso de resultar positivo el resultado del estudio, se le comunica mediante acción de personal a la Dirección de Finanzas de la Aressep o a la Dirección de Operaciones de la Sutel para que proceda con el ajuste salarial correspondiente; en caso contrario se omite esta última comunicación.

Cuando se trate de la asignación de puestos, la Dirección de Recursos Humanos remite el informe con las recomendaciones finales a la Dirección de Operaciones, con copia a la jefatura que solicita el estudio y a la Dirección General de Estrategia y Evaluación, a fin de que se incluya en el estudio técnico que justifica la creación de la plaza o plazas.

#### 9.5 Apelaciones del estudio

Una vez comunicado el resultado del estudio, y en caso de que el resultado del mismo fuera mantener la clasificación del puesto o reasignarlo hacia abajo, el funcionario interesado de acuerdo con el artículo X de la Ley X tiene 3 días hábiles a partir de la fecha de comunicación de la resolución, para que presente la apelación del estudio (recurso de revocatoria), ante el órgano que emite la resolución.

Con formato: Español (Costa Rica)

Comentario [R6B3]: No olvidar poner la información que corresponde

Con formato: Resaltar

Con formato: Resaltar

## II Aprobaciones

**Preparado por:**

Angélica Arguedas Ceciliano  
Dirección de Recursos Humanos  
(29 de Abril del 2013)

**Revisado por:**

Norma Cruz  
Jefe a.i. de Recursos Humanos  
(29 de Abril del 2013)

Ricardo Matarrita  
Director General de Estrategia y Evaluación  
(\_\_ de \_\_ del 2013)

Kenneth López  
Especialista en Estrategia y Evaluación  
(\_\_ de \_\_ del 2013)

**Aprobado por:**

Rodolfo González Blanco  
Director General de Operaciones  
(\_\_ de \_\_ del 2013)



**VIII. COORDINACIÓN EXTERNA: exclusiva para jefaturas**

**Instrucciones:** En caso de que el titular del puesto o las funciones demande realizar este tipo de coordinación para cumplir los objetivos del puesto, proceda a llenar la siguiente sección:

1. ¿Realiza el funcionario tareas de coordinación externa delegadas por usted como jefe inmediato?

a.

b.

2. Indique las instituciones con las que usualmente debe coordinar asuntos:

c.

d.

e.

3. Señale la temporalidad de las funciones de coordinación realizado por el funcionario en los últimos 6 meses

4. ¿Cuál es el porcentaje del tiempo laboral dedicado hacer tareas de coordinación externa?

5. Indicar el nombre de las organizaciones con las que debe coordinar usualmente el funcionario.

a.

b.

c.

d.

6. Describa en qué consiste el tipo de coordinación que se realiza

7. ¿Cuál es el nivel jerárquico que tienen los representantes de las organizaciones con las cuáles el funcionario realiza la coordinación externa?

8. Señale el nivel de riesgo institucional asociado con las tareas de coordinación, que realiza el funcionario

Justifique su respuesta anterior:

**Declaración Jurada**

Bajo fe de juramento hago constar que lo indicado en el presente cuestionario es correcto.

Firma de la Jefatura

Fecha



## **ANEXO Nº 6**



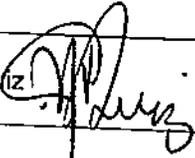
# Memorando



Fecha: 15 de julio del 2013

A: Rodolfo González Blanco

N° 382-DRH-2013/18521

De: Norma V. Cruz Ruiz 

Asunto: Remisión del procedimiento de análisis de puestos

Centro de llamadas  
8000 ARESEP  
8000 27 37 37

T +506 2506.3200  
F +506 22154267

Correo electrónico  
[cruzm@aresep.go.cr](mailto:cruzm@aresep.go.cr)

Apartado 936-1000  
San José – Costa Rica  
[www.aresep.go.cr](http://www.aresep.go.cr)

En atención al acuerdo N° 10-94-2012, de la sesión ordinaria N° 94-2012, celebrada el 19 de noviembre y ratificada el 29 de noviembre del 2012, comunicado mediante el Oficio N° 773-SJD-2012-119757 de fecha el 17 de diciembre del 2012 de la Junta Directiva, se remite nuevamente la propuesta del "Procedimiento para el análisis de puestos en la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y sus órganos desconcentrados", con la inclusión de las observaciones presentadas por usted mediante correo electrónico dirigido a la jefatura de Recursos Humanos del 24 de junio del 2013.

Es importante indicar, que no fue factible presentar los ajustes antes de esta fecha, en virtud de los múltiples casos por atender para realizar la implementación del RIOF, así como los cálculos para la aplicación de la Sentencia del Tribunal Contencioso Administrativo 10-0011055-1027-CA.

NVCR/invcr



# Procedimiento para el estudio de puestos en la Aresep y sus órganos desconcentrados

## 1. Propósito y alcance

Estandarizar y normalizar el procedimiento para realizar los estudios individuales de puestos en la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y sus órganos Desconcentrados, de acuerdo con la normativa vigente. El procedimiento aplica para todos los funcionarios nombrados en plazas por tiempo indefinido.

## 2. Documentos relacionados

Reglamento Autónomo de las Relaciones de Servicio entre la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, sus Órganos Desconcentrados y sus Funcionarios (RAS)

## 3. Responsabilidad

Verificación de cumplimiento: Jefe de Recursos Humanos.

Aprobación: Junta Directiva.

Desarrollo y actualización del procedimiento: Director (a) de Recursos Humanos.

## 4. Glosario de términos

**Asignación:** acto mediante el cual se ubica una plaza nueva en la clase correspondiente.

**Análisis de puestos:** es el proceso sistemático mediante el cual se separa cada uno de los componentes que conforman un puesto de trabajo y su rol para en un proceso de trabajo, con el fin de diseñarlo o clasificarlo, con base en el modelo descriptivo de puestos vigente.

**Cambio sustancial y permanente en las tareas:** es la variación permanente producida en las actividades o funciones realizadas en un puesto, lo cual puede implicar un aumento o disminución de la responsabilidad, complejidad, exigencias y cambios en los factores que componen el puesto.

**Cargo:** descripción específica de los deberes y responsabilidades de un puesto.

**Clase:** Puesto o conjunto de puestos lo suficientemente similares en cuanto a deberes, responsabilidades y autoridad, agrupados bajo un mismo título, a los cuales se les exigen requisitos similares en preparación académica, cantidad de experiencia y tipo de conocimientos, por lo cual reciben la misma remuneración.

**Clasificación de puestos:** es el procedimiento mediante el cual se comparan los puestos de acuerdo con su naturaleza, importancia relativa de los contenidos en la organización y el nivel de responsabilidades que tienen, de forma que facilite su ubicación en la estructura ocupacional y la respectiva valoración.

**Consolidación de tareas:** Período no menor de seis meses que establece el Reglamento Autónomo de las Relaciones de Servicio entre la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, sus órganos desconcentrados y sus funcionarios, en el artículo 52, durante el cual se estima que las tareas ejecutadas por un servidor propietario adquieren la estabilidad y permanencia necesarias para efectuar su estudio, o bien hubo un cambio en la estructura organizacional, con fines de variar la clasificación de un puesto mediante el mecanismo de reasignación.



**Cuestionario para el análisis de puestos:** formulario utilizado para recopilar la información necesaria para analizar un puesto de trabajo.

**DRH:** Dirección de Recursos Humanos.

**Estructura ocupacional:** jerarquización de los puestos de una entidad, con base en la naturaleza del trabajo, niveles de complejidad, responsabilidades, requisitos, condiciones organizacionales y otros factores que componen la descripción de la clase de puesto o cargo.

**Estudio integral:** análisis total o parcial de los puestos de la entidad, de una o varias dependencias.

**Naturaleza del trabajo:** tipo de trabajo que constituye la esencia de la clase.

**Puesto:** conjunto de tareas y responsabilidades permanentes que requieren la atención de una persona durante la totalidad o una parte de la jornada de trabajo.

**Reasignación:** cambio que se opera en la clasificación de un puesto con motivo de la variación sustancial y permanente en sus tareas y responsabilidades.

**Reclasificación:** es el acto mediante el cual se rectifica la clasificación de un puesto por haber sido asignado o reasignado erróneamente.

**Recurso de revocatoria:** el presentado por el funcionario ante la autoridad que dicta la resolución interlocutoria, con la finalidad de que la deje sin efecto, la corrija o la cambie, según se solicita.

## 5. Aprobación de los cambios y su vigencia

Los cambios en los puestos de trabajo son aprobados o improbados por la Junta Directiva de la Aresep.

Los efectos de una reasignación, rigen a partir del primer día del mes siguiente de la fecha en que se emite la resolución por parte de la Junta Directiva.

Los efectos de una asignación rigen a partir del momento en que se crea la plaza y se le da contenido presupuestario.

La clasificación de un puesto se mantiene mientras no haya cambios en los procesos, los métodos de trabajo, la organización, las responsabilidades asignadas o en los manuales descriptivos de puestos.

## 6. Delimitación del campo de aplicación

El presente procedimiento es aplicable a todas las acciones o modificaciones, relacionadas con la organización y retribución del trabajo, en todos los procesos consolidados de la institución.

Los derechos que del sistema se derivan, beneficiará a todos los funcionarios nombrados en propiedad o de manera interina: excepto al Regulador General, Gerente General, Intendentes, Miembros del Consejo de la Sutel, Asesores, Auditor, Sub Auditor, Directores Generales y Directores, Profesional Jefe, así como, cualquier otro cargo que en el futuro llegare a crearse de igual o superior jerarquía al de Director y cuyo plazo de nombramiento sea por tiempo definido.



## 7. Instrumentos e información

La Dirección de Recursos Humanos es la responsable de mantener actualizados y disponibles los siguientes documentos:

1. Los manuales descriptivos de cargos y clases.
2. Los cuestionarios de clasificación de puestos.
3. El registro de las solicitudes de estudios.
4. El procedimiento de análisis de puestos.
5. La escala salarial.

## 8. Requisitos de admisibilidad para realizar un estudio individual de puestos

Cuando se trate de reasignaciones:

1. Se pueden realizar estudios de reasignación de puestos solo para aquellos que se encuentren en cualquiera de las siguientes condiciones:
  - Que el titular del puesto se encuentre nombrado en propiedad, con mínimo seis meses de estar realizando las nuevas funciones.
  - Que el puesto se encuentre vacante.
  - Que el puesto no haya sido reasignado en los últimos doce meses.
2. No se puede realizar un estudio de reasignación individual en los siguientes casos:
  - Cuando el titular se encuentre disfrutando de un permiso, con o sin goce de sueldo, por tiempo completo, o si se encuentra incapacitado.
  - Cuando el puesto tengan un ocupante nombrado interinamente.
  - Cuando se estén realizando estudios de puestos integrales.
  - Cuando se encuentre en proceso una reestructuración organizacional.
  - Cuando exista algún proceso un recurso de revocatoria en contra de una resolución de un estudio anterior del puesto.
  - Cuando la justificación sea un aumento en el volumen de trabajo.
  - Cuando no existe el cargo correspondiente en la clase en la cual se pretende reasignar. En este caso debe procederse previamente al diseño y a la respectiva aprobación.
3. Cuando se trata de estudios de asignación:
  - Que se haya presentado la justificación de creación de la plaza.
  - Que al momento de asignarla haya sido aprobada su creación.
4. Un estudio individual de puestos solo procede, si se ha producido una o varias de las siguientes situaciones:
  - Asignación de nuevas responsabilidades o productos que debe alcanzar el puesto y de lo cual haya evidencia documental.
  - Cambios en la estructura organizacional de la dependencia o de la institución, la cual debe haber sido aprobada por la Junta Directiva y estar implementada desde hace no menos de 6 meses, previo a la solicitud del estudio, para considerarse un cambio sustancial y permanente.
  - Traslado del puesto a otra dependencia, lo que conlleva que las funciones y los niveles de responsabilidad puedan haber cambiado.



- Cambios en la normativa, los procedimientos u otra tecnología aplicable en el proceso donde se ubica el puesto de trabajo, que pueda haber implicado cambios en las funciones del puesto.
- Transformación de los resultados del puesto por aportes creativos del titular, que sea demostrable.

5. Un estudio de asignación solo procede cuando la Dirección de Recursos Humanos ha hecho el estudio respectivo.

Todo lo anterior debe contar las aprobaciones del superior jerarca administrativo. En los casos de reasignación, se requiere que las funciones se hayan estado realizando como mínimo por un plazo de seis meses para considera que se han consolidado.

3. Un estudio integral de puestos, total o parcial, procede cuando se determine la necesidad de analizar todos los puestos producto de cambios parciales o totales en la estructura organizacional de una o varias dependencias o de toda la institución.

Toda asignación, reasignación, reclasificación de puestos ocupados, tendrá una provisionalidad de seis meses. En dicho plazo la Dirección de Recursos Humanos (DRH) debe verificar que las condiciones que justifican la asignación o reasignación se mantengan. En caso de detectarse lo contrario, la DRH lo notifica a la Dirección General de Operaciones para que eleve el caso a la Junta Directiva para que revoque la resolución.

Cuando se trate de asignaciones de puestos nuevos o de reasignaciones de puestos vacantes, el período de provisionalidad comenzará a contarse a partir de la fecha en que el puesto sea ocupado.

## 9. Descripción del procedimiento

### 9.1 Inicio del estudio

El estudio se inicia con la presentación de la solicitud para que estudie el puesto de trabajo.

El funcionario mediante el formulario de "Análisis de Puesto", cuando considere y tenga evidencias que ha habido un cambio y sustancial en las funciones que realiza, solicita a la jefatura el estudio de reasignación del puesto, al cual debe adjuntar la documentación correspondiente para demostrar el cambio o cambios que lo justifican

Cuando es el funcionario el que solicita el estudio, la Jefatura inmediata analiza la solicitud presentada por el titular del puesto y determina si existen suficientes elementos que justifican el estudio. En caso de considerar que no procede, comunica por escrito al funcionario interesado, con copia al DERH, las razones en las cuales que se basa su decisión. En caso contrario, la firma y traslada junto con la Certificación de Contenido Presupuestario al Jerarca Superior Administrativo, a efecto de que resuelva si lo traslada al DERH para que inicie el estudio respectivo.

En los casos de reasignación, cuando la jefatura observe cambios sustanciales y permanentes en el puesto podrá solicitar el estudio del puesto mediante el formulario de "Análisis de Puesto", el cual revisa y firma el funcionario titular en caso de estar de acuerdo. Posteriormente se lo presenta al Regulador General, quien determina si le da o no curso a la solicitud o la rechaza. En caso de encontrar razones suficientes para que se estudie el puesto, le da el visto bueno y la remite al DRH para que realice el estudio respectivo. En caso de rechazarla, le comunica a la jefatura respectiva las razones que sustentan la decisión.

En los casos de asignación, cuando la jefatura presente la justificación de creación de una o varias plazas, presenta el formulario de análisis de puestos con el detalle de funciones y responsabilidades de la plaza que solicita crear para que la Dirección de Recursos Humanos



realice el estudio y emita la recomendación de asignación de la plaza, con el fin de garantizar el equilibrio de la estructura ocupacional.

### **9.2 Admisibilidad del estudio**

El encargado del estudio del DRH, verifica que se cumplan los requerimientos mínimos establecidos para iniciar el estudio; a saber:

En caso de una reasignación:

- Que se presente evidencia de cambios sustanciales y permanentes en las funciones y responsabilidades, la estructura organizacional donde se ubica, traslado de dependencia u área de trabajo, cambio en los procesos de trabajo, entre otros, tanto en el caso de un puesto que tenga un titular o se encuentre vacante.
- Que el puesto no haya sido reasignado en los últimos doce meses.
- Que no haya ningún procedimiento administrativo abierto (recursos de revocatoria contra resoluciones de estudios anteriores del puesto en análisis).
- El titular del puesto debe estar ejerciendo sus labores en el puesto para el cual se solicita el estudio de reasignación, por lo que no será admitida una solicitud de un puesto cuyo titular goce de licencia por cualquier razón y que estuviese ocupando otro puesto e manera interina por traslado, ascenso o nombramiento de otro funcionario.
- Que el puesto se encuentre en el programa presupuestario que corresponde.
- Que exista el cargo debidamente descrito en el manual descriptivo de puestos.
- Que el puesto se encuentre vacante y los cambios en la organización ameriten un cambio en el perfil del puesto.

Si existiera incumplimiento de alguno de los requisitos anteriores, la jefatura de RRHH lo comunica por escrito al superior jerarca administrativo, a la jefatura respectiva y al titular del puesto, las razones por las cuales el estudio no procede.

En caso de una asignación:

- Que se haya presentado el formulario con la descripción de las funciones que tendría a nueva plaza.
- Que exista el cargo en la estructura de la clase de puesto.

Si se cumplen los requisitos señalados en el punto 9.1 y 9.2 se continúa con la siguiente etapa.

### **9.3 Ejecución del análisis**

El encargado del estudio del DRH con base en la solicitud de reasignación o asignación según corresponda, avalada por el Jerarca Superior Administrativo, y una vez verificado que se cumplan todos los requisitos de admisibilidad del estudio, procede a iniciar el estudio con base en el análisis de la solicitud y la documentación adjunta.

Como complemento a la información anterior, el encargado del estudio, analiza la estructura organizacional vigente de la dependencia en la que se ubica el puesto, las funciones y responsabilidades del puesto, la estructura ocupacional de la dependencia, las normas, los procedimientos vigentes en la dependencia donde se ubica el puesto y cualquier otra documentación que permita ver el contexto dentro del cual ejerce el rol el puesto(s) analizado (s).



Cuando se trate de una reasignación, una vez analizada la información anterior, realiza una entrevista al titular del puesto, a la jefatura inmediata y/o a cualquier otro funcionario que se estime conveniente para obtener información adicional o profundizar en las funciones del puesto.

Cuando se trate de una asignación se realiza un análisis de la estructura ocupacional organización de la dependencia, entrevista a la jefatura inmediata y otros estudios que se hayan hecho en la dependencia, a fin de disponer de todos los elementos necesarios para determinar la clasificación que le corresponde a la plaza que se propone crear.

Posteriormente, el encargado del proceso realiza el análisis de la información y prepara el informe con los resultados del estudio y la recomendación correspondiente, junto con el borrador de resolución, lo último en el caso de reasignaciones.

#### **9.4 Comunicación del estudio**

En casos de reasignación, el informe original junto con el resumen ejecutivo y el borrador de resolución son enviados a la Dirección General de Operaciones, para que lo analice y resuelva, o en el caso correspondiente, lo eleve a la Junta Directiva o al Consejo de la Sutel, a fin de que sea incluido en la agenda para la resolución respectiva.

Se procede a informarle al funcionario interesado, vía correo electrónico con copia a la jefatura inmediata la conclusión del estudio por parte de la Dirección o Área de Recursos Humanos y la remisión a la Junta Directiva o Consejo de la Sutel para la respectiva resolución.

Una vez analizado por la Junta Directiva, se emite la resolución final y la Secretaría de Junta Directiva o del Consejo de la Sutel, la comunica al funcionario interesado y a la Dirección de o área de Recursos Humanos respectiva para las gestiones correspondientes. En caso de resultar positivo el resultado del estudio, se le comunica mediante acción de personal a la Dirección de Finanzas de la Aresep o a la Dirección de Operaciones de la Sutel para que proceda con el ajuste salarial correspondiente; en caso contrario se omite esta última comunicación.

Cuando se trate de la asignación de puestos, la Dirección de Recursos Humanos remite el informe con las recomendaciones finales a la Dirección de Operaciones, con copia a la jefatura que solicita el estudio y a la Dirección General de Estrategia y Evaluación, a fin de que se incluya en el estudio técnico que justifica la creación de la plaza o plazas.

#### **9.5 Apelaciones del estudio**

Una vez comunicado el resultado del estudio, y en caso de que el resultado del mismo fuera mantener la clasificación del puesto o reasignarlo hacia abajo, el funcionario interesado de acuerdo con el artículo X de la Ley X tiene 3 días hábiles a partir de la fecha de comunicación de la resolución, para que presente la apelación del estudio (recurso de revocatoria), ante el órgano que emite la resolución.



## II. Aprobaciones

<b>Preparado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Angélica Arguedas Ceciliano Dirección de Recursos Humanos (29 de Abril del 2013)	Norma Cruz Jefe a.i. de Recursos Humanos (29 de Abril del 2013)  Ricardo Matamita Director General de Estrategia y Evaluación (__ de __ del 2013)  Kenneth López Especialista en Estrategia y Evaluación (__ de __ del 2013)	Rodolfo González Blanco Director General de Operaciones (__ de __ del 2013)



### Propuesta de acuerdo

#### CONSIDERANDO:

- I. Que de conformidad con la Ley 7593, artículo 53, inciso ñ), es potestad de la Junta Directiva de ARESEP dictar, entre otras cosas, las normas y políticas que regulen las condiciones laborales de los funcionarios de la Autoridad Reguladora y sus órganos desconcentrados.
- II. Que de conformidad con el artículo 52 del Reglamento Autónomo de las Relaciones de Servicio entre la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, sus órganos desconcentrados y sus funcionarios, le corresponderá a la Junta Directiva "en definitiva aprobar o improbar la solicitud de estudios de puestos.
- III. Que mediante el acuerdo de Junta Directiva N° 010-94-2012 de la sesión ordinaria celebrada el 19 de noviembre del 2012, la Junta Directiva acordó: "xxx".
- IV. Que mediante los oficios N° 224-DERH-2013/11062 del 29 de abril del 2013 y el 382-DERH-2013/18521 del 15 de julio del 2013, la ahora Dirección de Recursos Humanos remitió la propuesta de procedimiento para el análisis de puestos en la Aresep y sus órganos desconcentrados.
- V. Que mediante el Oficio N° xxx del xxx del 2013, la Gerencia General somete a conocimiento de la Junta Directiva la propuesta de procedimiento presentada por la Dirección de Recursos Humanos, citada en el punto anterior.
- VI. Que en la sesión N° xxx celebrada el xxx la Junta Directiva conoció la propuesta del procedimiento citado en el punto anterior.

Por tanto, con fundamento en la Ley N° 7593 y sus reformas y los considerandos que preceden, se dispone:

#### ACUERDO XX-XXX-2013

1. Dar por conocida la propuesta de procedimiento presentada por la Dirección de Recursos Humanos para realizar los "estudios de puestos en la Aresep y sus órganos desconcentrados".
2. Solicitar a la Administración que le solicite a la Dirección General de Estrategia y Evaluación y a la Dirección General de Operaciones la revisión y gestiones que correspondan. Para implementar el procedimiento de estudios de puestos en la Aresep y sus órganos desconcentrados

COMUNIQUESE



**CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS**

**Información general**

El análisis del puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto en particular. Es la definición de tareas que abarca el puesto, junto con habilidades, conocimiento, responsabilidades, etc., necesarios para el buen desempeño y que diferencian ese puesto de otros. Los datos se utilizarán para preparar una descripción del puesto. Pídale a su jefatura o al analista del puesto una explicación de los usos de las descripciones de puestos y formule cualquier pregunta.

Debe considerar al llenar este formulario, que las funciones descritas se deben basar en las funciones de los últimos seis meses.

Los estudios de puestos en la Aresep se realizan de conformidad con lo estipulado en los artículos 45, 47, 50, 51 y 52 del Reglamento Autónomo de las Relaciones de Servicio entre la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, sus órganos desconcentrados y sus funcionarios.

**Instrucciones**

Llene este cuestionario en cada una de sus partes conforme las indicaciones que contiene; en las preguntas que no sea posible responder, anule espacios con una línea. La información que se proporcione será verificada por el Departamento de Recursos Humanos, mediante evidencia documental, entrevistas, solicitud de información adicional u otro medio, con el fin de disponer de mayores elementos de juicio para realizar el análisis y emitir las conclusiones y recomendaciones respectivas.

**Importante**

- La información que a continuación se solicita está orientada a analizar el cargo o puesto que usted ocupa dentro en la dependencia donde se ubica actualmente, con el fin de determinar si ha habido un cambio sustancial y permanente en las funciones del puesto en los últimos seis meses, que justifiquen la reasignación del mismo.
- Tenga presente que las preguntas se relacionan con el puesto que desempeña y **no** con las cualidades personales del titular.
- Llene el formulario partiendo que sus explicaciones están destinadas a un lector que no está familiarizado con el cargo ni con las funciones que usted realiza.
- No se recibirán formularios incompletos.

Declaro que lei y entendí las instrucciones anteriores:

\_\_\_\_\_  
Firma del funcionario

\_\_\_\_\_  
Fecha

**Gracias por la información que nos suministre para analizar su puesto de trabajo.**



I. UBICACIÓN E IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre y apellidos:	
Número de cédula:	
Código del puesto:	
Nombre de la dependencia donde se ubica:	
Área en la que labora:	
Clase de puesto actual:	
Clase de puesto en que se solicita reasignar el puesto:	
Nombre del jefe inmediato:	

UBICACIÓN DEL PUESTO EN LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA DEPENDENCIA

Registre la estructura organizacional de la dependencia e identifique dónde se ubica el puesto analizado







**III. DESCRIPCIÓN DE FACTORES QUE COMPONEN EL PUESTO**

**3.1 RESPONSABILIDADES**

a. Por el trabajo de otras personas: Indique los tipos de puesto que tiene bajo su responsabilidad y la cantidad de cada uno. (Si

Nombre de puestos que están bajo su responsabilidad	Tipo de puesto

Señale el porcentaje de la jornada laboral que dedica a esta actividad \_\_\_\_\_ %

Indique si la responsabilidad por otras personas es permanente o temporal \_\_\_\_\_

b. Por equipo y materiales: Indique el equipo y materiales que tiene bajo su responsabilidad. Por ejemplo: laptop, computadora

c. Responsabilidad por información: Describa el tipo de información por la cual tiene la responsabilidad de custodiar o

**3.2 RELACIONES INTERPERSONALES**

Relaciones que debe establecer con personas, para el adecuado desempeño de las labores.

Funcionarios o dependencias con las que debe relacionarse para cumplir los objetivos del puesto	Describa el objetivo de la relación que debe mantener, así como la frecuencia
Funcionarios de su dependencia	
Funcionarios de otras dependencias de su institución	
Funcionarios de otras instituciones	
Jefes o superiores de otras dependencias de su institución	
Jefes o superiores de otras instituciones	
Funcionarios de alto nivel de su institución	
Funcionarios de alto nivel de otras instituciones.	
Representantes de empresas reguladas.	
Representantes del estado, ministerios, entre otros	
Representantes de otras empresas internacionales.	
Otro (especifique)	

3.2.1 Cite la dificultades que enfrenta en las relaciones indicadas

---



---



---

**3.3 DIFICULTAD**

Grado de originalidad y pensamiento crítico para la creación y/o adaptación de métodos así como la facilidad para encontrar

Descripción	Marque con una X
1. El trabajo supone enfrentarse a situaciones idénticas y repetitivas, que requieren una simple elección entre opciones de actuación ya aprendidas.	<input type="checkbox"/>



2. El trabajo supone abordar, con frecuencia, situaciones similares que requieren el manejo de reglas y acciones aprendidas, por lo que requieren un ligero proceso de análisis e iniciativa personal.	
3. El trabajo supone enfrentarse a situaciones diferentes que presentan aspectos nuevos, por lo que su tratamiento requiere un ejercicio de análisis entre el conjunto de experiencias, anteriormente análogas y una aportación total o parcial de nuevos procedimientos de trabajo al uso.	
4. El trabajo debe responder a situaciones diferentes a las que la búsqueda de soluciones requieren un proceso complejo de reflexión, interpretación, valoración y elaboración de métodos y/o proyectos alternativos.	

### 3.4 CONDICIONES DE TRABAJO

Señale el esfuerzo que directamente se demanda siempre en su puesto de trabajo . Marque con una equis la opción que

DESCRIPCIÓN	Marque con una X
1. El puesto demanda solamente esfuerzo físico y muy poco esfuerzo mental.	
2. El puesto demanda esfuerzo mental y poco esfuerzo físico.	
3. El puesto demanda un gran esfuerzo mental.	
4. El puesto demanda estar bajo una constante tensión nerviosa además de requerir gran esfuerzo mental.	

### 3.5 CONSECUENCIA DEL ERROR

Indique los efectos negativos que directamente implican los errores cometidos en el puesto que usted desempeña. Señale qué tipo

DESCRIPCIÓN	Marque con una X
1. Los errores que se cometen solamente afectan mi desempeño laboral, impidiendo el cumplimiento de los objetivos y la obtención de los productos establecidos.	
2. Los errores cometidos podrían producir atrasos o inducir a error a otros compañeros de trabajo	
3. Los errores cometidos podrían inducir a la jefatura a tomar decisiones erróneas que afectan la calidad de los resultados del proceso.	
4. Los errores cometidos podrían deteriorar la calidad del servicio y por consiguiente afectar al cliente.	
5. Los errores cometidos podrán afectar la competitividad de la institución, ocasionar problemas legales o afectación de la imagen.	

### 3.6 SUPERVISION

1. Las tareas asignadas a este puesto son supervisadas por: \_\_\_\_\_

2. Describa cómo le es supervisado el trabajo que realiza (observación directa, informes, sesiones de trabajo, cumplimiento de objetivos, etc).



**IV. CAMBIOS EN LAS FUNCIONES**

Indique los principales cambios sustanciales y permanentes que tenido en las funciones desempeñadas en los últimos 6 meses como mínimo. **(Adjuntar la evidencia documental respectiva, informes, oficios, otros).**

Función ejecutada	Cambios experimentados	Factores que produjeron el cambio	Fecha a partir de la cual se da el cambio

**Declaración Jurada**

Bajo fe de juramento hago constar que lo indicado en el presente cuestionario es correcto.

\_\_\_\_\_  
Firma del Funcionario

\_\_\_\_\_  
Fecha



**V. JEFATURA INMEDIATA**

1. ¿Cuáles son las tareas del puesto en estudio que considera más importantes para lograr los objetivos de la dependencia?

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Responder en la casilla correspondiente con Sí o No para cada una de las siguientes opciones, relacionados con la responsabilidad que corresponde a la persona que ocupa el puesto analizado.

a. Es responsable de los resultados y monitoreo del trabajo de los demás. Le corresponde enseñarle a otros compañeros sobre cómo realizar una tarea o asesorar a la jefatura en aspectos relacionados con la función que realiza.

b. No es responsable del trabajo de los demás. Puede mostrarles a los demás funcionarios cómo realizar una tarea o asistir en la capacitación de funcionarios nuevos.

c. Le corresponde asesorar a la jefatura en aspectos relacionados con aspectos específicos relacionados con las funciones desempeñadas.


3. Comparación con otros puestos en la dependencia:

a. Indique los puestos en la dependencia que desde su punto de vista son iguales en funciones y responsabilidades al puesto analizado.

b. En relación con lo anterior, señale en qué aspectos considera que son similares y qué aspectos los diferencian

**Declaración Jurada**

Doy fe que lo indicado en el presente cuestionario corresponde con la realidad actual del puesto, así mismo que he revisado la información completada por el funcionario y que es correcta.

Firma de la jefatura \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

**Nota: Si el funcionario realiza labores de coordinación, suministrar la información de las secciones siguientes →**



**VI. COORDINACIÓN VERTICAL: espacio exclusivo para jefaturas, solo para los casos en que se da este tipo de coordinación.**

**Instrucciones**

Con base en la definición de términos, complete ésta sección, en caso de que el funcionario que ocupa el puesto en estudio, realiza coordinación, si por el contrario no realiza este tipo de coordinación, continúe en la sección VII. Posiciónese en la casilla correspondiente, en la flecha desplegable, para ver las opciones en cada caso.


- 1. ¿Realiza el funcionario tareas de coordinación vertical delegadas por usted como jefe inmediato?
- 2. ¿Implica dentro de las tareas de coordinación, capacitar a otros funcionarios?
- 3. ¿Cuál es la periodicidad con la que ejerce esa coordinación a los funcionarios?
- 4. ¿Qué tipo de coordinación ejerce sobre otros funcionarios?
- 5. ¿Sobre cuántas personas ejerce coordinación el funcionario?
- 6. Señale que tipo de puestos son los que coordina.

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

7. Indique sobre cuáles temas debe coordinar usualmente el funcionario:

8. Describa cómo asigna y controla el trabajo el funcionario:

9. Indique las áreas funcionales en las que el funcionario ejerce coordinación dentro de la dependencia:

10. Señale el tipo de unidad organizativa en la que el funcionario ejerce coordinación vertical.

11. Señale la temporalidad de las funciones de coordinación realizado por el funcionario en los últimos 6 meses.

12. ¿Cuál es el porcentaje de su tiempo laboral dedicado hacer tareas de coordinación vertical

13. ¿Es responsable de los criterios emitidos en informes elaborados por otros profesionales?

14. Explique brevemente el objetivo de los estudios que dirige, qué tipo de funcionario los realiza, con qué periodicidad los realiza (semanal, quincenal, mensual, semestral, otro) y cuáles son los resultados que esencialmente se generan como resultados de esos estudios.

15. Señale el nivel de riesgo institucional asociado con las tareas de coordinación, que realiza el funcionario

16. Justifique su respuesta anterior:

**Nota: Si el funcionario debe realizar también coordinación de tipo transversal, completar la información de la sección VII.**





**VII. COORDINACIÓN TRANSVERSAL: espacio exclusivo para jefaturas. Solo para los casos en que se de este tipo de coordinación como parte de las responsabilidades.**

**Instrucciones**

Con base en la definición de términos, complete ésta sección si el funcionario realiza este tipo de coordinación para cumplir los objetivos del puesto que ocupa. En caso negativo, continúe en la sección VIII. Posiciónese en la casilla correspondiente, en la flecha desplegable,

- 1. ¿Realiza el funcionario tareas de coordinación transversal delegadas por usted como jefe inmediato?
- 2. ¿Cuál es la periodicidad con la que ejerce esa coordinación a los funcionarios?
- 3. Señale con qué tipo de funcionarios realiza las coordinación.
- 4. ¿Cuál es el porcentaje de su tiempo laboral dedicado hacer tareas de coordinación transversal?
- 5. Señale las unidades organizativas con las que debe usualmente coordinar.


6. Indique los temas que usualmente coordina:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

7. ¿Le corresponde firmar documentos producto de esa coordinación?

8. Explique brevemente el objetivo de la coordinación.

9. Señale el nivel de riesgo institucional asociado con las tareas de coordinación, que realiza el funcionario.

10. Justifique su respuesta anterior:

Nota: en caso de que el funcionario realice coordinación con entidades externas, completar la información de la sección VIII.





**VIII. COORDINACIÓN EXTERNA: exclusiva para jefaturas**

Instrucciones: En caso de que el titular del puesto o las funciones demande realizar este tipo de coordinación para cumplir los objetivos del puesto, proceda a llenar la siguiente sección:

1. ¿Realiza el funcionario tareas de coordinación externa delegadas por usted como jefe inmediato?

a.

b.

2. Indique las instituciones con las que usualmente debe coordinar asuntos:

c.

d.

e.

3. Señale la temporalidad de las funciones de coordinación realizado por el funcionario en los últimos 6 meses


4. ¿Cuál es el porcentaje del tiempo laboral dedicado hacer tareas de coordinación externa?

a.

b.

c.

d.

5. Indicar el nombre de las organizaciones con las que debe coordinar usualmente el funcionario.

6. Describa en qué consiste el tipo de coordinación que se realiza

7. ¿Cuál es el nivel jerárquico que tienen los representantes de las organizaciones con las cuáles el funcionario realiza la coordinación externa?


8. Señale el nivel de riesgo institucional asociado con las tareas de coordinación, que realiza el funcionario

Justifique su respuesta anterior:

**Declaración Jurada**

Bajo fe de juramento hago constar que lo indicado en el presente cuestionario es correcto.

Firma de la Jefatura

Fecha

