

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE DOTACIÓN DE JUECES(AS) Y
AUXILIARES PARA LOS JUZGADOS DEL ORGANISMO JUDICIAL DE
GUATEMALA**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

WALTER REYNALDO FABIÁN GRIJALVA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE:
INGENIERO MECÁNICO INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 1999.



HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de tesis titulado:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE DOTACIÓN DE JUECES(AS) Y AUXILIARES PARA LOS JUZGADOS DEL ORGANISMO JUDICIAL DE GUATEMALA,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 19 de octubre de 1998.

WALTER REYNALDO FABIÁN GRIJALVA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
VOCAL 1º.	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL 2º.	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez
VOCAL 3º.	Ing. Jorge Benjamín Gutiérrez Quintana
VOCAL 4º.	Br. Oscar Stuardo Chinchilla Guzmán
VOCAL 5º.	Br. Mauricio Alberto Grajeda Mariscal
SECRETARIA	Inga. Gilda Marina Castellanos Baiza de Illescas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN
GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
EXAMINADOR	Inga. Aura Alida Domínguez Oajaca
EXAMINADOR	Ing. Pablo Fernando Hernández
EXAMINADOR	Ing. Alfonso René Aguilar Marroquín
SECRETARIA	Inga. Gilda Marina Castellanos Baiza de Illescas



ORGANISMO JUDICIAL
Escuela de Estudios Judiciales

Guatemala, 14 de junio de 1999
ESEJ Of. No. 323-99 MEMAS/sc.

Ingeniero
José Francisco Gómez
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica-Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

Ingeniero Gómez:

Por este medio, me permito hacer de su conocimiento que he tenido a la vista la Tesis "**Diseño de un Sistema de Dotación de Jueces (as) y Auxiliares para los Juzgados del Organismo Judicial de Guatemala**", presentada por el estudiante Walter Reynaldo Fabián Grijalva, la cual a mi criterio cumple con todos los objetivos para la cual fue elaborada.

Atentamente,

Licda. María Eugenia Morales Aceña de Sierra
DIRECTORA



Guatemala, 29 de Junio de 1,999

Ingeniero Industrial
José Francisco Gómez Rivera
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

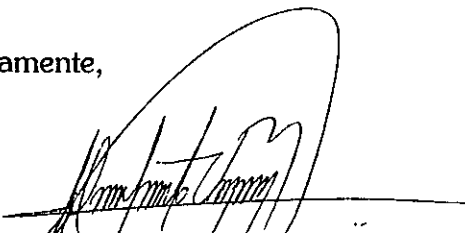
Ingeniero Gómez:

Me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que he asesorado el trabajo de tesis titulado **DISEÑO DE UN SISTEMA DE DOTACIÓN DE JUECES(AS) Y AUXILIARES PARA LOS JUZGADOS DEL ORGANISMO JUDICIAL DE GUATEMALA**, elaborado por el estudiante universitario **Walter Reynaldo Fabián Grijalva**, el cual considero cumple con los objetivos que dieron origen.

Por lo tanto me es grato aprobar y recomendar dicho trabajo, para los efectos necesarios consiguientes.

Agradeciendo la atención que se sirva prestar a la presente y aprovechando la oportunidad para saludarlo, me suscribo de usted,

Atentamente,



Ing. Ind. César Ernesto Urquiza Rodas
Asesor de Tesis
Colegiado No. 4272

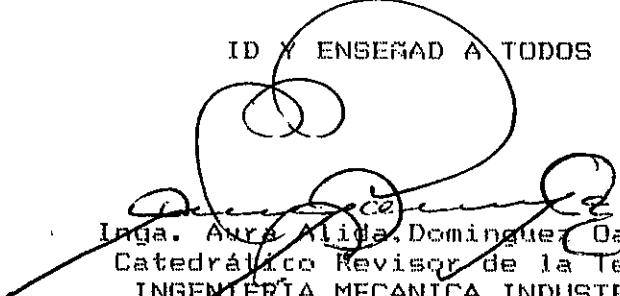
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Catedrático Revisor de Tesis de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor de Tesis al trabajo de tesis titulado **DISEÑO DE UN SISTEMA DE DOTACION DE JUECES(AS) Y AUXILIARES PARA LOS JUZGADOS DEL ORGANISMO JUDICIAL DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Walter Reynaldo Fabián Grijalva**, aprueba el presente trabajo y recomienda la autorización del mismo.

DIOS Y ENSEÑAD A TODOS



Inga. Anra Alida Dominguez Oajaca
Catedrático Revisor de la Tesis
INGENIERÍA MECANICA INDUSTRIAL

Guatemala, octubre de 1,999.

/emds

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor con el Visto Bueno del Revisor de Tesis y del Licenciado en Letras, al trabajo de tesis titulado **DISEÑO DE UN SISTEMA DE DOTACION DE JUECES(AS) Y AUXILIARES PARA LOS JUZGADOS DEL ORGANISMO JUDICIAL DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Walter Reynaldo Fabián Grijalva**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

LIBRO DE INSTRUCCIÓN Y ENSEÑANZA A TODOS

Ing. Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, noviembre de 1999.

ends

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Decano de la Facultad de Ingenieria de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobacion por parte del Director de la Escuela de Ingenieria Mecanica Industrial, al trabajo de tesis titulado **DISEÑO DE UN SISTEMA DE DOTACION DE JUECES(AS) Y AUXILIARES PARA LOS JUZGADOS DEL ORGANISMO JUDICIAL DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Walter Reynaldo Fabián Grijalva**, procede a la autorizacion para la impresion de la misma.

IMPRESASE


Ing. Herbert René Miranda Barrios
DECANO



Guatemala, noviembre de 1999

emds

DEDICATORIA

A DIOS

A LA VIRGEN MARÍA

A MIS PADRES

Ramiro Fabián
Reina Grijalva de Fabián

A MIS HERMANOS

Gustavo Adolfo
María Luisa
Luis Fermín
Claudia Julieta
Ramiro Francisco† (en memoria)
Ramiro Abelardo† (en memoria)

A MI CUÑADA

Lucrecia Jeannette Natareno de Fabián

A MI FAMILIA EN GENERAL

A MIS AMIGOS(AS) EN ESPECIAL A:

Adolfo Rojas,	Amarilis Natareno,	Annia Quijivix,
Carlos Martínez,	Donald Cuevas,	Enrique Esquivel,
Erick Quijivix,	Estuardo Carrera,	Estuardo Castañeda,
Francisco Rivera,	Gerardo Solares,	José Eduardo Silva,
Leticia García,	Leslie Vasquez,	Lorenzo Sontay,
Verónica Salguero,	William Aguilar.	

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

A LA VIRGEN MARÍA

A MIS PADRES

A MI ASESOR

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas

AL DIRECTOR DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL

Ing. José Francisco Gómez Rivera

A LA DIRECTORA DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS JUDICIALES

Licda. María Eugenia Morales de Sierra

A LA LICENCIADA

María Raquel Montenegro

A LA FACULTAD DE INGENIERÍA

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

AL PERSONAL DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS JUDICIALES

Y MUY EN ESPECIAL A

Mario René Salguero y Salguero

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	IV
GLOSARIO	V
INTRODUCCIÓN	VII
OBJETIVOS	VIII
1. ANTECEDENTES GENERALES	
1.1. Reseña histórica de la Escuela de Estudios Judiciales	01
1.2. La planeación de personal	03
1.2.1. Definición de planeación de personal	03
1.2.2. Tipos de planeación	04
1.2.3. Técnicas de planeación	06
1.2.4. La planeación en el sector público	07
1.3. El reclutamiento de personal	08
1.3.1. Definición de reclutamiento de personal	09
1.3.2. Métodos de reclutamiento	10
1.3.2.1. Sistema de reclutamiento interno	10
1.3.2.2. Sistema de reclutamiento externo	13
1.4. La selección de personal	16
1.4.1. Definición de selección de personal	17
1.4.2. El proceso de selección de personal	17
1.4.2.1. Solicitud	19
1.4.2.2. Entrevistas	20
1.4.2.3. Pruebas	22
1.4.2.4. Verificación de referencias	24

	1.4.2.5.	Examen médico	25
	1.4.2.6.	Decisión de empleo	26
1.5.		Inducción de personal	28
1.6.		Capacitación de personal	29
	1.6.1.	Capacitación	29
	1.6.2.	Desarrollo	31
2.		SITUACIÓN ACTUAL	
	2.1.	Estructura organizacional	33
	2.2.	Proceso de dotación de personal	36
3.		SISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL PROPUESTO	
	3.1.	Descripción del sistema propuesto	42
	3.2.	Para los jueces	49
		3.2.1. Jueces de primera instancia	50
		3.2.2. Jueces de paz	52
	3.3.	Para los auxiliares	52
		3.3.1. Secretarios	53
		3.3.1.1. Secretarios de juzgados de primera instancia	53
		3.3.1.2. Secretarios de juzgados de paz	54
		3.3.2. Oficiales	54
		3.3.3. Notificadores	55
		3.3.4. Comisarios	55
	3.4.	Políticas especiales	56
4.		IMPLANTACIÓN Y CONTROL DEL SISTEMA PROPUESTO	
	4.1.	Implantación	57
	4.2.	Control	57
		4.2.1. Estándares de control	58

4.2.2.	Tipos de control	59
4.2.3.	Técnicas de control	59
5.	SEGUIMIENTO DEL SISTEMA PROPUESTO	
5.1.	Seguimiento	62
5.2.	Revisión	63
	CONCLUSIONES	64
	RECOMENDACIONES	65
	BIBLIOGRAFÍA	66
	APÉNDICES	67

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

No.	Título	Pág.
1	Etapas del proceso de selección	19
2	Organigrama de la Escuela de Estudios Judiciales	35
3	Proceso actual de dotación	37
4	Diagrama de flujo del proceso actual	38
5	Proceso de dotación propuesto	43
6	Diagrama de flujo del proceso propuesto	44

TABLAS

No.	Título	Pág.
I	Fuentes de reclutamiento interno	12
II	Fuentes de reclutamiento externo	15

GLOSARIO

- Dotación de personal** Es un proceso por medio del cual se vale una empresa para llenar las plazas vacantes, el cual incluye: planeación, reclutamiento, selección, inducción y desarrollo del personal.
- Entrevista** Es el medio por el cual se recaba información en forma directa a través de una serie de preguntas con el objeto de rectificar la información solicitada al entrevistado.
- Evaluación psicométrica** Es el conjunto de resultados de las pruebas psicotécnicas y psicológicas a las cuales es sometido un solicitante de empleo.
- Examen médico** Es el procedimiento por medio del cual se determina si un candidato está físicamente apto para cumplir con las funciones del puesto.
- Plaza vacante** Es un puesto laboral que se encuentra desocupado y debe ser cubierto rápidamente.
- Prueba psicológica** Es una evaluación compleja que encierra aptitudes, destrezas, personalidad y habilidad general.

- Prueba psicotécnica** Es una evaluación de los conocimientos requeridos para un puesto vacante el cual incluye la prueba psicológica.
- Reclutamiento** Es el proceso de atraer a la empresa personal capacitado, para una posible contratación, después de una adecuada evaluación para llenar las plazas vacantes.
- Selección de personal** Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados

INTRODUCCIÓN

El presente documento proporciona una forma de adaptar las variables administrativas; especialmente las que se refieren a la administración de recursos humanos, por medio del diseño de un sistema de dotación de jueces(as) y auxiliares para el Organismo Judicial de Guatemala a través de la Escuela de Estudios Judiciales.

En el primer capítulo se analiza la parte teórica de la dotación de personal que va desde la planeación hasta el desarrollo de personal, así como una reseña histórica de la formación de la Escuela. En el segundo capítulo se analiza la situación actual de la Escuela; es decir, la estructura organizacional y el proceso actual de dotación de personal.

Teniendo presente los conocimientos teóricos y la situación actual, se diseña el sistema propuesto para la dotación de jueces(as) y auxiliares de los juzgados, todo esto en el tercer capítulo.

En el cuarto capítulo se presenta la implantación y la forma en que se controlará el sistema propuesto; es decir, el tipo de control y la técnica apropiada. En tanto que en el quinto capítulo se trata la parte del seguimiento y revisión que tendrá dicho sistema.

OBJETIVOS

General

- Diseñar el sistema de dotación de jueces(as) y auxiliares de los juzgados del Organismo Judicial para la Escuela de Estudios Judiciales.

Específicos

- Proporcionar a la Escuela de Estudios Judiciales el material necesario para la dotación de personal calificado para garantizar una buena aplicación de la justicia en Guatemala.
- Determinar cuáles son los lineamientos técnicos utilizados en la dotación de personal.
- Proponer un sistema que funcione como herramienta de consulta para directivos de la Escuela de Estudios Judiciales, relacionados con la dotación de personal con el fin de ayudar a tomar mejores decisiones en el campo.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Reseña histórica de la Escuela de Estudios Judiciales

El 27 de febrero de 1986 mediante acuerdo número 30-86 "A" fue creada la Unidad de Recursos Humanos, adscrita a la Secretaría de la Presidencia, con el propósito de hacer efectiva la capacitación de los recursos humanos del Organismo Judicial.

En 1989 se constituye la Dirección de Formación y Capacitación, con el objetivo de crear planes, programas o actividades de formación, capacitación y adiestramiento de todas las categorías de personal.

En 1992 se crea la Unidad de Planificación y Transformación de Justicia Penal, cuyo principal objetivo era propiciar las condiciones necesarias para la entrada en vigencia del nuevo Código Procesal Penal. En noviembre de ese mismo año mediante el acuerdo 40-92, la Corte Suprema decide transformar la Dirección de Formación y Capacitación en Escuela de Estudios Judiciales como una entidad académica encargada de los programas que lleve a cabo el Organismo Judicial, para la formación y capacitación de su personal, tanto en el área administrativa, como en la función jurisdiccional.

En 1995 la Corte Suprema de Justicia ratifica la institucionalización de la Escuela y declara que será la encargada de la formación y el adiestramiento de los funcionarios y empleados quienes prestan el servicio público especializado jurisdiccional.

En junio de 1998 mediante acuerdo número 13-98, la Corte Suprema de Justicia crea el reglamento de la Escuela de Estudios Judiciales el cual viene a establecer su organización y estructura administrativa así como a regular su naturaleza, fines, atribuciones y funcionamiento.

La Escuela de Estudios Judiciales es la entidad del sector administrativo-judicial que, con jerarquía y organización de un centro de estudios superiores especializados, busca la formación humana, la capacitación científica y el adiestramiento técnico para las carreras: judicial, de auxiliares y administrativo judicial del Organismo Judicial.

Para llevar a cabo todo lo anteriormente descrito, la Escuela de Estudios Judiciales mantiene una constante comunicación y relación con: universidades del país especialmente con sus facultades de Ciencias Jurídicas y Sociales, Colegio de Abogados de Guatemala y su Tribunal de Honor, Asociación de Jueces y Magistrados, Instituto de Magistrados, Instituto Público de Defensa Nacional, abogados litigantes, el Ministerio Público y empleados del Organismo Judicial y sus organizaciones.

En Guatemala, el reclutamiento de los jueces y auxiliares judiciales ha sido realizado, en términos reales, a través de relaciones de amistad y/o mecanismos informales en las que prevalecen influencias de diverso tipo. Como resultado de estos mecanismos, los cuales operan en ausencia de formas abiertas de competición y de apreciación de méritos, y de las características propias del Organismo Judicial, las personas reclutadas para desempeñar la tarea judicial no poseen los niveles profesionales más altos.

En Guatemala, los jueces son reclutados, como es usual en todos los países, entre los abogados; sin embargo, es crucial precisar cuál es el perfil del abogado que accede en el país a la judicatura.

1.2. La planeación de personal

La planeación de recursos humanos requiere una inversión considerable de tiempo, personal y presupuesto. En empresas pequeñas la utilidad que se obtiene de esa inversión probablemente no justifica la operación.

Las empresas medianas y grandes utilizan cada vez más la planeación de sus recursos humanos para lograr una mayor efectividad. Tomando en cuenta los factores que influyen en la demanda de personal, el departamento de recursos humanos puede establecer planes a mediano o largo plazo.

1.2.1. Definición de planeación de personal

La planeación de personal es el proceso por medio del cual una empresa se asegura de tener el número y tipo correcto de personas en los lugares exactos, en el momento preciso; y que son capaces de terminar efectiva y eficientemente aquellas actividades que ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos globales.
(5.378)

1.2.2. Tipos de planeación

Existen varios tipos de planeación de recursos humanos dentro de una empresa, el primer tipo es **la planeación de las necesidades futuras**, que consiste en determinar cuántas personas con ciertas habilidades, necesitará la empresa para permanecer en operación en un futuro próximo.

Otro tipo es **la planeación del equilibrio futuro**, esto conlleva a determinar cuántas personas actualmente empleadas se espera que continúen en la organización.

Además, está el tipo de **la planeación del reclutamiento y la selección o de despidos** y consiste en determinar de qué manera puede la empresa conocer el número de empleados que necesitara.

Otro tipo de planeación muy utilizado es **la planeación del desarrollo** y sirve para conocer como deberá hacerse el adiestramiento y movimientos de los empleados dentro de la organización, de manera que la empresa posea la seguridad de contar siempre con un número suficiente de personal experto y capaz.

Existen varios factores que influyen en los pasos de planeación, el factor primario es el plan estratégico de la empresa. La estrategia básica y las metas, los objetivos y tácticas detalladas para ponerla en practica definirán las necesidades del personal de una organización. Por ejemplo, una estrategia basada en el crecimiento interno significa que se debe contratar más personal.

Otro factor importante es el cambio potencial en el ambiente externo de la organización. De esta manera si se tiene una economía en ascenso, una determinada empresa quizá desea ampliarse y por lo mismo, crecerán sus necesidades de personal, pero es probable que existan menos candidatos disponibles por existir un bajo índice de desempleo.

Por el contrario, si se tiene una economía en descenso, muchas empresas tienden a reducir el número de sus empleados, y si existen algunas que deseen ampliarse probablemente encontrará una mayor cantidad de candidatos disponibles debido al desempleo que existe.

También es importante tener en cuenta que con las nuevas tecnologías utilizadas en los procesos de fabricación de productos, se requiere de una educación amplia e intensiva de los empleados.

Además, existen ciertas leyes o normas que son impuestas por los gobiernos, como por ejemplo: igualdad de oportunidad de empleo o sea sin discriminación de raza, color, religión, nacionalidad, sexo y edad.

En el proceso de planeación de personal de debe tomar en cuenta también el enfoque de contingencia, el cual consiste en el reconocimiento y la forma de respuesta a un problema situacional. Entre los problemas situacionales más comunes se pueden mencionar:

- Tamaño de la organización
- Ciclo de vida de la organización
- Incertidumbre ambiental
- Diferencias individuales

Existen otros factores que afectan la planeación de personal, tales como: la competencia, presupuestos, jubilaciones, renunciaciones, factores económicos, despidos, muerte, etc.

Entre las ventajas que presenta la planeación de recursos humanos de una organización se puede destacar:

- Se mejora la utilización de recursos humanos.
- Se economiza en las contrataciones.
- Se permite la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.
- Se permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de recursos humanos con los objetivos globales de la empresa.

1.2.3. Técnicas de planeación

Existen dos elementos o técnicas importantes que proporcionan gran información a la planeación de recursos humanos, **el pronóstico** de recursos humanos. Éste trata de determinar qué personal necesitará la organización para mantener su crecimiento y explotar las oportunidades futuras.

Los pronósticos, tratan de predecir el número, tipo y calidad de las personas, ayudado por los sistemas de apoyo a las decisiones (DSS), por siglas en inglés; haciéndolos más precisos. Dichos sistemas también proporcionan ayuda en lo referente a las separaciones, jubilaciones, etc., y pueden ser a corto o largo plazo.

Otra técnica tomada bastante en cuenta por diferentes empresas es la **auditoría de recursos humanos**, y consiste en que una vez realizados los pronósticos, se debe obtener información sobre el personal actual de la empresa, respecto a si éstos tienen las destrezas necesarias para su trabajo, o si están teniendo un buen desempeño, para luego comparar fuerzas y debilidades del personal, con los requerimientos del futuro.

Debe ser prioritario encontrar las destrezas existentes y posibles dentro de la organización, pues es más económico promoverlos que reclutar, contratar y capacitar a personas ajenas a la empresa.

En la auditoría de recursos humanos se evalúan destrezas y el desempeño de cada individuo de la organización, las auditorías más detalladas, además toman en cuenta la edad, la escolaridad de cada empleado, etc.

1.2.4. La planeación en el sector público

Las dependencias del Estado, las instituciones educativas, los hospitales y otros servicios públicos, deben operar con eficiencia dentro de los presupuestos establecidos, aún cuando por naturaleza no sean lucrativas, por lo que la necesidad de una planeación efectiva de personal no está limitada solamente a las empresas privadas.

Muchas de esas empresas públicas también experimentan cambios y variaciones a largo y corto plazo y fluctuaciones en la demanda de sus servicios, los cambios y variaciones en la población, los conflictos internacionales, las presiones políticas y las variaciones en los negocios, pueden tener efectos sobre los servicios

que una institución pública pueda necesitar proveer o del presupuesto con el cual debe operar.

Estos factores también afectan el número y tipos de puestos que deben cubrirse con personal para un determinado período, por tanto, es importante tener una muy buena planeación de personal.

En el caso de la Escuela de Estudios Judiciales, la planeación está a cargo de la Corte Suprema de Justicia así como de comisiones específicas tal el caso de la Comisión de Modernización de Justicia, la Comisión de Instalación de Juzgados de Paz.

En la actualidad la Escuela no realiza ningún tipo de planeación, se propone que ésta lleve a cabo una planeación del tipo de necesidades futuras ya que por medio de este tipo de planeación se determina cuánto personal se necesitara en un futuro próximo.

1.3. El reclutamiento de personal

Pocos gerentes negarían que las personas son vitales para la operación eficaz de una empresa. Es por ello que se puede afirmar que las personas son su activo más importante. Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo y reclutar a los candidatos para que se pueda cumplir con las tareas de un modo eficaz y eficiente.

El reclutamiento empieza con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, es un proceso que tiende a localizar y acercar empleados

potenciales valiéndose para ello de varias fuentes o técnicas, la capacidad de una empresa para reclutar empleados a menudo se basa tanto en su reputación y atractivo de su ubicación como el atractivo del trabajo que ofrece.

El reclutamiento de personal en el sector público posee mucha semejanza al reclutamiento en el sector privado, pero los estatutos o políticas gubernamentales pueden demandar el cumplimiento de ciertos lineamientos especiales de contratación. En el caso de la Escuela de Estudios Judiciales, dichos lineamientos se describen más adelante en el capítulo 3, del presente documento.

Para lograr una eficaz selección de personal, antes del reclutamiento se requiere de una identificación clara de los requerimientos del puesto. Normalmente, suele ser la respuesta a preguntas tales como:

- ¿Qué se debe hacer en el puesto?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Qué conocimientos, aptitudes, habilidad requiere el puesto?
- ¿Por qué se hace?

En muchas empresas modernas en la descripción del puesto relacionan las obligaciones y deberes importantes, la autoridad-responsabilidad, la interacción con otros puestos, los objetivos y resultados esperados.

1.3.1. Definición de reclutamiento de personal

El reclutamiento es una parte fundamental en el proceso de dotación de personal a una determinada empresa y consiste en identificar e interesar a candidatos potenciales que satisfagan los requisitos u objetivos del puesto vacante,

de modo que la empresa pueda seleccionar a los empleados calificados que necesita.

1.3.2. Métodos de reclutamiento

El reclutamiento de personal busca desarrollar un grupo de candidatos potenciales de trabajo, que formarán parte de la estructura organizacional, las fuentes por medio de las cuales se pueden encontrar dichos candidatos, pueden ser externas o internas.

Los candidatos pueden ser empleados en otros puestos dentro de la misma organización o pueden ser reclutados fuera de la misma, esto se hace teniendo en cuenta que una organización puede tener una fuerza de trabajo eficiente, si es capaz de contratar para cada uno de sus puestos al individuo que esté más calificado para ocuparlo.

1.3.2.1. Sistema de reclutamiento interno

Este tipo de reclutamiento, ocurre cuando se ha determinado un puesto vacante, y la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados que se denomina **movimiento vertical**, o transferirlos o sea **movimiento horizontal** o haciendo una combinación de ambos es decir una transferencia con promoción, denominada también **movimiento diagonal**.

El reclutamiento interno exige también conocer cierta información acerca del candidato tales como:

- Resultados obtenidos en las pruebas a que se sometió al momento de ingresar a la organización.
- Las diferencias entre el puesto actual del candidato y del puesto vacante y de los requisitos adicionales.
- Conocimiento de los resultados de las evaluaciones de desempeño de dicho candidato.

El reclutamiento interno es un proceso o transformación de recursos humanos, el cual tiene ventajas sobre el reclutamiento externo entre las cuales se pueden mencionar:

- Es más barato para la empresa, ya que evita gastos de anuncios en periódicos, los costos de admisión, etc.
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad del empleado a ser transferido o promovido de inmediato, y evita las demoras frecuentes en el reclutamiento externo.
- Las personas reclutadas dentro de la empresa, ya están familiarizadas con la misma, por tanto, tiene muchas probabilidades de éxito por su conocimiento de la organización y de sus miembros.
- Una política de promoción desde adentro ayuda a fomentar fidelidad e inspira un mayor esfuerzo por parte de los miembros de una organización.
- Cuando es bien implantado y administrado el reclutamiento interno, éste desarrolla un espíritu de competencia entre el personal, teniendo en cuenta que las oportunidades serán ofrecidas a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados desde que éstos ven la posibilidad de ascenso dentro de la organización, debido a

las oportunidades que se ofrecen a quienes presentan condiciones para una futura promoción.

Además de presentar algunas ventajas, el reclutamiento interno también tiene algunas desventajas tales como:

- Limita las fuentes de talento disponibles para la empresa.
- Puede darse una forma de compadrazgo al momento de hacerse la promoción.
- Fomenta el conformismo, pues los empleados asumen que la antigüedad les asegura una promoción.

A continuación se presenta una tabla con las principales fuentes de reclutamiento interno.

Tabla I. Fuentes de reclutamiento interno

FUENTE	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Promoción interna	<ul style="list-style-type: none"> - Crea vacantes inferiores fáciles de llenar - Economiza tiempo y dinero - Revela talentos escondidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta limitada - Puede aumentar la proporción de empleados de grupos protegidos
Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de la empresa - Puede generar fuertes candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> - No aumenta la diversidad y mezcla de empleados
Rotación de puestos	<ul style="list-style-type: none"> - Por experiencia tiene conocimiento de las actividades de la empresa - Reduce el aburrimiento después de adquirir las habilidades del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> - Reduce la productividad al desplazar al empleado cuando éste empieza a ser eficiente en el puesto.

1.3.2.2. Sistema de reclutamiento externo

El reclutamiento externo, se hace presente cuando la organización trata de llenar el puesto vacante con personas extrañas; es decir, con personas o candidatos externos atraídos, por medio de las distintas formas de reclutamiento externo, las cuales se describen en la Tabla II.

Las fuentes o técnicas de reclutamiento externo son métodos a través de los cuales las empresas enfocan y divulgan la existencia de una oportunidad de trabajo. Son denominadas también como **vehículos de comunicación** ya que son fundamentalmente medios de comunicación.

La elección de una o varias de las fuentes o técnicas mencionadas anteriormente dependerá de varios factores tales como:

- Epoca en que se debe de reclutar y el tiempo disponible.
- Costo de la técnica o fuente de reclutamiento.
- Especificaciones de los puestos y exigencias del mismo.
- Rapidez de la técnica de reclutamiento, basada en la urgencia de cubrir el puesto vacante.

Al igual que el reclutamiento interno, éste modelo de reclutamiento, también, presenta algunas ventajas tales como:

- Enriquece y renueva los recursos humanos de la organización, principalmente cuando se tiene políticas de admitir personal con experiencia igual o mejor que la que tiene el personal actual de la empresa.

- Aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo de personal efectuado por otras personas o por los propios candidatos, esto depende de la técnica de reclutamiento utilizada.
- Aporta experiencias e ideas nuevas para los diferentes problemas internos de la organización.

Asimismo, el reclutamiento externo posee algunas desventajas, entre las cuales están:

- Por lo general, el reclutamiento externo es más lento que interno, debido a varios factores como: nivel jerárquico del puesto, fuente de reclutamiento utilizado, localización de la empresa, política de reclutamiento, etc.
- Es más costoso ya que se debe invertir en anuncios, honorarios de las agencias de reclutamiento y otros gastos operacionales relativos a salarios.
- Es menos seguro, debido a que los candidatos son desconocidos, ya que provienen de trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud.
- Los empleados pueden verlo como una política de deslealtad de la empresa para con su personal.
- Llegan los candidatos menos apropiados para los requerimientos del puesto.
- Llegan muchos candidatos, tomando en cuenta la fuente utilizada en el reclutamiento.

El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales, potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Al igual que en el reclutamiento interno, éste tipo de reclutamiento tiene varias fuentes las cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla II. Fuentes de reclutamiento externo

FUENTE	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Periódicos	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad en el tamaño del anuncio - Plazos breves - Secciones clasificadas bien organizadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja calidad de impresión - Fácil de ignorar por parte de prospectos - Considerable confusión competitiva - Surgen muchos candidatos
Revistas	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad en el tamaño del anuncio - Gran calidad de impresión - Larga vida - Llegan a categorías específicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplia circulación geográfica - Bastante tiempo de anticipación para colocar anuncio - Alto costo
Directorios	<ul style="list-style-type: none"> - Público especializado - Larga vida 	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene fecha determinada - Con frecuencia tiene obstrucción competitiva - Alto costo
Radio y televisión	<ul style="list-style-type: none"> - Difíciles de ignorar - Llegan a una amplia audiencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de permanencia - Sólo es posible difundir mensajes breves - Excesivo costo
Sistemas computarizados	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidez para llenar vacantes - Sector exclusivo - Extensa base de datos 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere equipos especiales - Puede ser costoso
Agencias de empleo	<ul style="list-style-type: none"> - Pueden ocupar rápidamente un puesto - Pueden mandar muchos solicitantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Pueden enviar aspirantes mal calificados - Alto costo

En realidad, un sistema de reclutamiento se completa con el otro, ya que al hacer un reclutamiento interno, el empleado debe ser reemplazado por alguien más, posiblemente alguien dentro de la misma empresa, el puesto vacante debe ser llenado mediante un reclutamiento externo; a menos que dicho puesto sea suprimido de la empresa.

1.4. La selección de personal

La función del reclutamiento de personal es, atraer mediante varias técnicas, candidatos potenciales que posean los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante, en tanto que la función de la selección de personal es escoger, dentro de los candidatos reclutados, aquel que tenga mayores probabilidades de ajustarse al puesto solicitado.

La selección se basa en datos e informaciones de análisis y especificaciones del puesto vacante. Las exigencias de selección se fundamentan en las exigencias propias del puesto, cuya finalidad es darle una mayor objetividad y precisión a la selección de personal.

La selección debe realizarse como un **proceso de comparación**. Dicha comparación se hace entre dos variables: los requisitos del puesto y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera es proporcionada por el análisis y descripción del puesto y la segunda, se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Por otra parte, la selección debe realizarse como un **proceso de decisión**, ya que la unidad de selección no puede imponer a la unidad que solicita un

empleado, la aceptación del mismo, aprobado previamente en el proceso de comparación, ya que solo aplica técnicas de selección y recomienda a los candidatos idóneos; sin embargo, la decisión final de aceptar o rechazar es casi siempre responsabilidad de la unidad solicitante.

1.4.1. Definición de selección de personal

La selección de personal es otra parte importante en el proceso de dotación de personal a una empresa y consiste en un proceso conjunto de técnicas que permite elegir entre varios candidatos reclutados, tanto del interior como afuera de la empresa, el idóneo para cubrir un puesto específico basándose en las diferencias individuales de los candidatos, a modo de mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal.

1.4.2. El proceso de selección de personal

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitante debe ser contratado. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita empleo por medio de un formato específico u hoja de solicitud y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El proceso de selección de personal está determinada por la validez y confiabilidad de sus instrumentos de selección, los cuales pueden incluir: análisis de solicitudes, pruebas escritas, investigación de antecedentes, exámenes físicos, etc.

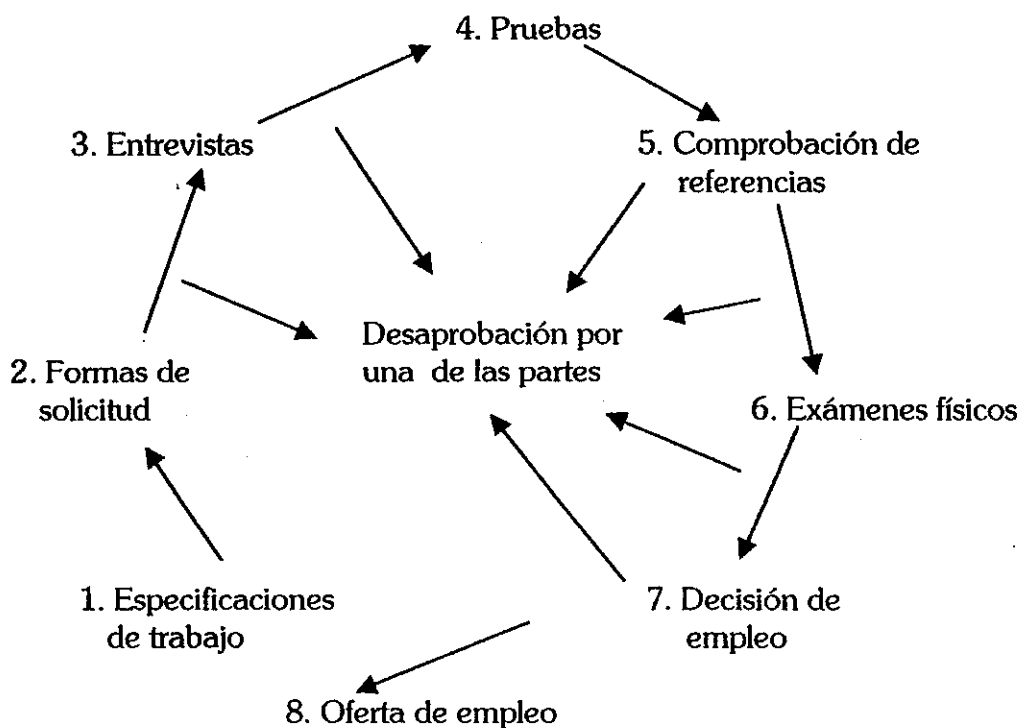
En el proceso de selección se establecen criterios, los cuales se fundamentan por lo general en los requerimientos actuales del puesto y en algunas ocasiones en necesidades futuras; además, incluye conceptos como: educación, conocimiento, capacidad, experiencia y destreza.

El proceso de selección se inicia como resultado de cambios en el personal de una empresa tales como: transferencias, promociones, separaciones y por un aumento autorizado de personal.

La secuencia del proceso de selección, aparece representada en la figura 1, la cual puede diferir según la empresa y de los niveles de una misma organización.

Por ejemplo, la entrevista para la selección de candidatos de bajo nivel puede ser superficial y rutinaria; se dará mucha importancia posiblemente a las pruebas, en cambio, en la selección de candidatos de nivel medio o superior tales como gerentes. Las entrevistas serán más exhaustivas y quizá no se realicen pruebas formales, existen algunas empresas que omiten el examen físico.

Figura 1. Etapas del proceso de selección



1.4.2.1. Solicitud

La solicitud de empleo cumple tres funciones principales, en primer lugar, indica formalmente que el solicitante desea un puesto dentro de la organización. En segundo lugar, proporciona al entrevistador la información básica que necesita para realizar la entrevista y en tercero se convierte en información del personal en caso de que se contrate al solicitante.

Desde el punto de vista legal, en la solicitud debe omitirse pedir información sobre: raza, religión, nacionalidad, color, etc. Sólo puede pedir información relacionada con el puesto que se presume va a desempeñar.

Es importante que las solicitudes de empleo sean revisadas periódicamente con el propósito de eliminar cualquier punto que no sea esencial o que pueda ser considerado como ilegal.

Las solicitudes de empleo son instrumento de evaluación que deben diseñar con la mayor sencillez, posible y deberá contener los datos e información necesarias para sus fines de preselección.

En la Escuela de Estudios Judiciales las solicitudes de empleo no llenan todos los requisitos que debe tener las mismas, debido a la poca importancia que le dan a las solicitudes, el personal de la Escuela, por lo que al final del presente documento (Véase apéndice F), se incluye una propuesta sobre la forma que debe tener una solicitud de empleo.

1.4.2.2. Entrevistas

Las entrevistas son pláticas formales y profundas conducidas para evaluar la idoneidad para un puesto, que tiene un solicitante, constituye la técnica más utilizada en el proceso de selección, su uso es casi universal entre las compañías latinoamericanas.

A pesar de uso casi generalizado, se desconfía de las entrevistas como medio confiable y válido para la selección de personal. La entrevista puede usarse en la selección de personal calificado y no calificado, profesionales y directivos; además, permite la comunicación en dos sentidos, los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y éste a su vez sobre la empresa.

Diferentes entrevistadores pueden ponderar o interpretar la información obtenida en forma distinta: con frecuencia; los entrevistadores que no hacen las preguntas apropiadas, pueden verse influenciados por la apariencia del entrevistado, condición que puede tener poca relación con el desempeño en el trabajo.

Es frecuente también que los entrevistadores tomen decisiones al principio de la entrevistas, antes de tener toda la información necesaria para llevar a cabo una evaluación equilibrada.

Existen varios tipos de entrevistas, entre las principales se mencionan: la **entrevista no directiva**. Esta permite que se reflejen los sentimientos que exprese el solicitante. Es decir, permite que el entrevistado hable. En la **entrevista estructura** el entrevistador prueba ciertos aspectos seleccionados de los antecedentes del solicitante y sigue una lista de puntos detallada y específica.

En la **entrevista situacional o problemas**, se le presenta al solicitante o a un grupo de solicitantes un problema o proyecto el cual debe ser resuelto o completado. Este tipo de entrevista se realiza para determinar cómo se desempeñan las personas en tareas o situaciones específicas. Por último, se tiene la **entrevista de tensión**, las cuales se hacen para determinar el comportamiento de las personas bajo presión.

También existen entrevistas individuales o en grupo, las primeras se lleva a cabo entre el entrevistador y el entrevistado y las segundas consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores.

Las entrevistas en la Escuela de Estudios Judiciales son realizadas por la Dirección, Subdirección, jefes de áreas y docentes de la Escuela. Las entrevistas realizadas son de tipo estructurada y situacional.

1.4.2.3. Pruebas

Las pruebas sirven para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto, algunas consisten en exámenes psicológicos y otras en ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Existe gran variedad de tipos de pruebas, pero entre las más comunes están: **pruebas de inteligencia**, diseñadas para medir la capacidad mental y la velocidad de pensamiento. Las **pruebas de habilidad y aptitud** se utilizan para descubrir interés, capacidades y potencial para adquirir esas capacidades. **Las pruebas vocacionales** se diseñan para mostrar la ocupación más apropiada para un candidato. **Las pruebas de personalidad** están diseñadas para descubrir características personales de los candidatos y para establecer la forma en que estas características puedan afectar a otros individuos.

A través de las pruebas, las empresas tratan de medir las destrezas y capacidades del candidato para aprender en el trabajo. La mayor parte de las pruebas actualmente es calificada por medio de computadoras y las compañías que las elaboran han tratado de eliminar de ellas los prejuicios culturales y sexuales.

Algunas organizaciones aplican procedimientos muy novedosos e incluso discutibles, como por ejemplo análisis de escritura (grafología) y pruebas para

detectar mentiras (poligrafía); además, otras empresas administran análisis de orina a todos los candidatos para identificar a los que usan drogas.

Para que las pruebas sean útiles se requieren de tres características importantes, la primera se refiere a que las pruebas **sean estandarizadas**; es decir, debe aplicarse la misma prueba para todos los solicitantes al mismo puesto.

La **validez**; es decir, la medida en que la prueba predice un criterio, es la segunda característica importante de las pruebas. El criterio de validez se refiere a que las personas que se desempeñan bien en la prueba lo harán también en el empleo por el contrario las personas que se desempeñan mal en la prueba, así lo harán en el empleo. Una prueba tiene validez en la medida en que las personas con altas calificaciones se desempeñan mejor en el empleo.

El resultado de las pruebas siempre se debe utilizar junto con la información proveniente de la entrevista, currículum y las demás etapas del proceso de selección.

La tercera característica de las pruebas es la **confiabilidad** o sea la medida en que los resultados de las pruebas son congruentes. Si una prueba es confiable aquellos que se someten a ella tenderán a obtener, aproximadamente, la misma calificación cuando se les vuelva a aplicar la prueba o se les aplique otra prueba equivalente.

Un factor importante que influye en la confiabilidad es el grado en que las respuestas de las pruebas pueden ser falsificadas por las personas que se las hacen y representan un problema de confiabilidad. La consistencia de una prueba es importante ya que por ejemplo si una persona en una prueba un día obtiene 90 y el

día siguiente obtiene 130, entonces no se podrá tener mucha confianza en dicha prueba.

Hay varias formas de medir la confiabilidad de una prueba, se podría hacer aplicando a las mismas personas en dos momentos diferentes y comparar ambos resultados, o se podría aplicar una prueba y luego realizar una prueba equivalente en una fecha posterior.

En general, la interpretación de las pruebas requiere de un nivel de capacidad profesional mucho mayor y gran cantidad de pruebas psicológicas deber ser interpretadas por psicólogos calificados.

En el caso de la Escuela de Estudios Judiciales, ésta no realiza las pruebas ya que las mismas son realizadas por el Departamento de Recursos Humanos del Organismo Judicial, pero es importante que la Escuela tome parte de las mismas ya que esto ayuda a realizar una buena dotación de personal, más adelante (página 46) se propone a la Escuela el tipo de pruebas que debe utilizar.

1.4.2.4. Verificación de referencias

La verificación de referencias consiste en confirmar la información facilitada por el solicitante en el *curriculum vitae* o en la solicitud de empleo, y en adquirir información adicional al contactarse con los empleadores anteriores o con otras personas que conocen al solicitante, usualmente la verificación se hace por medio de llamadas telefónicas, en algunas ocasiones se hace por medio de correo o personal.

La verificación resulta útil, debido que los estudios han demostrado que la mitad de las solicitudes presentadas contienen datos erróneos o falsos, la investigación es un requisito indispensable en el proceso de selección.

Por ejemplo si un candidato obtiene calificaciones sobresalientes y posee condiciones de personalidad, carácter y temperamento que lo hacen apto para ocupar el puesto, sin embargo, su reputación y conducta en la sociedad no son satisfactorias, éste solicitante, automáticamente, queda descartado del proceso de selección.

La Escuela de Estudios Judiciales, este importante paso del proceso de selección de personal, no lo realiza, sino que es el Departamento de Recursos Humanos del Organismo Judicial quien lo hace, pero más adelante (página 47) se propone a la Escuela la forma que debe hacer la comprobación de referencias.

1.4.2.5. Examen médico

El examen médico, es uno de los últimos pasos del proceso de selección debido a que suele ser costoso y debe hacerse antes de la contratación. Si una organización cuenta con su propio personal médico y facilidades de laboratorio, parte de este examen puede hacerse antes, como por ejemplo examen de la vista, del oído, de laboratorio, etc.

Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal, desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece alguna enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de que la

persona se ausentara con frecuencia del trabajo debido a sus constante quebrantos de salud.

El examen médico tiene varios objetivos, entre los principales se mencionan, en primer lugar asegurase de la aptitud del solicitante para el trabajo en la empresa, en segundo lugar asegurar su aptitud para un puesto en particular y en tercer lugar proporcionar un lineamiento básico con el cual se puede comparar e interpretar los exámenes subsiguientes.

Los exámenes médicos están diseñados para garantizar que el candidato pueda tener un buen desempeño en el puesto que solicita, para establecer un expediente medico y para proteger a la empresa en contra de reclamaciones injustas de compensación por parte de sus empleados.

El examen médico no es realizado por la Escuela, ni por el Departamento de Recursos Humanos del Organismo Judicial, pero debido a la importancia que tiene dentro del proceso de selección, más adelante (página 46) se propone dicho examen.

1.4.2.6. Decisión de empleo

Si los candidatos pasan exitosamente las etapas anteriores del proceso de selección, se presenta la etapa de **oferta de empleo**, la consideración más importante para los candidatos es el salario y otros factores como el paquete de prestaciones, la seguridad en el trabajo, etc.

El salario que se ofrezca debe ser competitivo en comparación con puestos semejantes en otras empresas y también deber ser compatible con la estructura actual de sueldo y salarios.

Una vez presentadas la ofertas de empleo, se debe de tomar decisiones acerca de a quien se le ofrecerá el empleo y acerca de los términos del mismo, aunque esta toma de decisiones es difícil e importante, el grado de efectividad de los pasos que conducen hasta este punto hará mucho más fácil la toma de decisiones.

Existen organizaciones que utilizan formas de resumen y lista de comprobación y otras emplean modelos matemáticos para llegar a una decisión final. El procedimiento conveniente es que cada organización determine cual es la información con elevado poder predictivo y decida la manera en que esta información pueda obtenerse en la forma más efectiva y precisa.

La decisión final de contratar deberá hacerla el departamento de personal, por ser el ente encargado de realizar el proceso de selección, aunque esto difiere dependiendo de la empresa. Existen algunas empresas en las que la decisión final de la contratación de un empleado, es tomada por los gerentes o el personal de alta gerencia.

En el caso de la Escuela de Estudios Judiciales la decisión final de contratar personal esta cargo de la Corte Suprema de Justicia.

1.5. Inducción de personal

La inducción es el proceso por medio del cual al nuevo empleado se le proporciona un pequeño entrenamiento sobre: objetivos, políticas, normas, horarios de trabajo.

La inducción implica la introducción de los nuevos empleados a sus funciones, tareas. En las grandes empresas, es común tener un programa de inducción en el cual explican características de la empresa tales como: historia, productos y servicios, estructura organizacional, ubicación geográfica, prestaciones (seguros, vacaciones, jubilaciones) y otros reglamentos. (4.385)

Los procedimientos más completos de inducción incluyen presentaciones de compañeros de trabajo, supervisores, una visita a las instalaciones e información acerca de la rutina diaria, reglas y programas de seguridad.

Los programas de orientación se pueden espaciar en períodos que varían desde media hora hasta varios meses. Se puede proporcionar información por medio de entrevistas, juntas de grupo, manuales, videos o combinación de estos.

La inducción de personal por parte de la Escuela de Estudios Judiciales, no se realiza debido a que la capacitación previa a la decisión final de contratar, sirve como inducción.

Además se tiene en cuenta que la mayoría de aspirantes a los puestos son personas relacionadas a los mismos; es decir, que los aspirantes ya saben las funciones del puesto.

1.6. Capacitación de personal

La capacitación de personal es aquella por medio de la cual las empresas hacen aptos a sus empleados para realizar una actividad dentro de la misma.

La capacitación busca desarrollar y mantener en los empleados de una empresa las habilidades técnicas para la solución de problemas, por medio de programas que simplifiquen el proceso de aprendizaje, en otras palabras es una actividad a corto plazo para que los empleados realicen eficientemente sus labores.

La capacitación en la Escuela de Estudios Judiciales, evita de cierto modo la inducción de personal, ya que de este manera, se les da a conocer a los aspirantes las características del puesto a desempeñar.

1.6.1. Capacitación

La capacitación tiene como objetivo alcanzar la preparación de las personas hasta lograr los estándares deseados, es decir, la capacitación debe hacerse para proporcionar los conocimientos y habilidades básicas que se requieren para llevar a cabo diversas tareas dentro de la empresa.

La **capacitación en el trabajo** es la que se realiza en el puesto de trabajo. Este tipo de capacitación implica un incremento de errores durante la realización de la misma pero a su vez representa un bajo costo comparado con la capacitación que se realiza fuera del trabajo.

La capacitación en el trabajo puede realizarse de varias maneras son éstas: **capacitación por asesoramiento** por medio de la cual el empleado recibe la capacitación de parte de un trabajador experimentado o del supervisor mismo.

La **rotación de puestos** también es utilizada como medio de capacitación y es aquella en donde el empleado paso de un puesto a otro en intervalos planeados, para aprender una variedad de puestos y una mejor idea de la interdependencia de los puestos.

La **capacitación fuera del trabajo**, posee también varias formas de realizarse tales como: **conferencias en salones de clase** las cuales son convenientes para proporcionar información específica, se puede utilizar para desarrollar habilidades técnicas y de solución de problemas. En dichas conferencias se pueden diseñar materiales impresos como libros, manuales específicos para los objetivos de las mismas.

Las **películas y videos** son instrumentos de capacitación que se realiza para mostrar habilidades técnicas que no se presentan fácilmente en otros medios. Son útiles cuando se desea ilustrar la forma que debe seguir una secuencia de un trabajo. Es más utilizada cuando la capacitación se hace en toda la organización.

En la **capacitación simulada o vestibular** se aprende más sobre las aptitudes interpersonales, sesiones de interacción en grupo. La capacitación vestibular puede consistir en colocar en cuarto aparte el equipo que el empleado utilizará realmente en el trabajo. Como ejemplo de esta capacitación se tienen a los pilotos aéreos los cuales reciben la capacitación para mostrar habilidades técnicas a través de un equipo simulador de vuelos.

La Escuela de Estudios Judiciales, utiliza dos tipos de capacitación: en el puesto de trabajo y fuera del puesto de trabajo. En el primer tipo la técnica utilizada es por asesoramiento es decir por medio de jueces o magistrados, o lo que es más común por alguna persona experta extranjera o nacional. En el segundo tipo, la técnica utilizada es por medio de conferencias en salones las cuales al igual que el anterior tipo de capacitación, ésta es impartida por magistrados o por algún extranjero.

1.6.2. Desarrollo

El desarrollo indica una aplicación general o futura y sugiere un énfasis mayor en conceptos, teoría y crecimiento emocional e intelectual. El desarrollo es el término que se refiere a la capacitación del grupo ejecutivo y administrativo, los ingenieros y otros profesionales de una organización.

Al igual que la capacitación, el desarrollo puede realizarse interna o externamente a la empresa y puede ser a través de **conferencias** en las cuales se pueden incluir discusiones es decir que los participantes pueden solicitar la explicación de temas específicos importantes para ellos. En dichas conferencias se le proporciona al personal de la empresa información sobre políticas y relaciones con los clientes y consumidores.

Otro medio utilizado en el desarrollo son los **programas universitarios** tales como: pregrado, posgrado, cursos, seminarios, conferencias y talleres. Estos programas permiten conocer las teorías, principios y adelantos en administración, además se realiza un notable intercambio de experiencias entre las personas que asisten a dichos programas.

También se realiza el desarrollo de personal mediante **lecturas y videos**, para ello se selecciona literatura superior y actual la cual puede ser analizada con otros empleados del mismo nivel y con el jefe superior. Los videos son de gran importancia ya que sirven para mostrar habilidades técnicas sobre diversos temas.

Además existe un desarrollo del empleado mediante la creación del puesto **asistente de** en el cual el empleado trabaja junto a supervisores experimentados los cuales le pueden ser de gran ayuda.

Aunque el desarrollo no es común en la Escuela de Estudios Judiciales, si se realiza, ya que además de la ayuda económica proveniente del extranjero, viene ayuda logística; es decir, que arriba personal del extranjero a dar conferencias, apelaciones, seminarios y capacitaciones a jueces, magistrados y auxiliares judiciales de la Corte Suprema de Justicia.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Estructura organizacional

La Escuela de Estudios Judiciales es una dependencia de la Presidencia del Organismo Judicial y está organizada de la forma siguiente:

1. Consejo Técnico
2. Dirección
3. Subdirección
4. Jefes de área
5. Servicios comunes

A su vez, el Consejo Técnico se integra de la forma siguiente:

1. Director(a) de la Escuela
2. Subdirector(a)
3. Jefes de área
4. Un(a) delegado(a) de la presidencia del Organismo Judicial

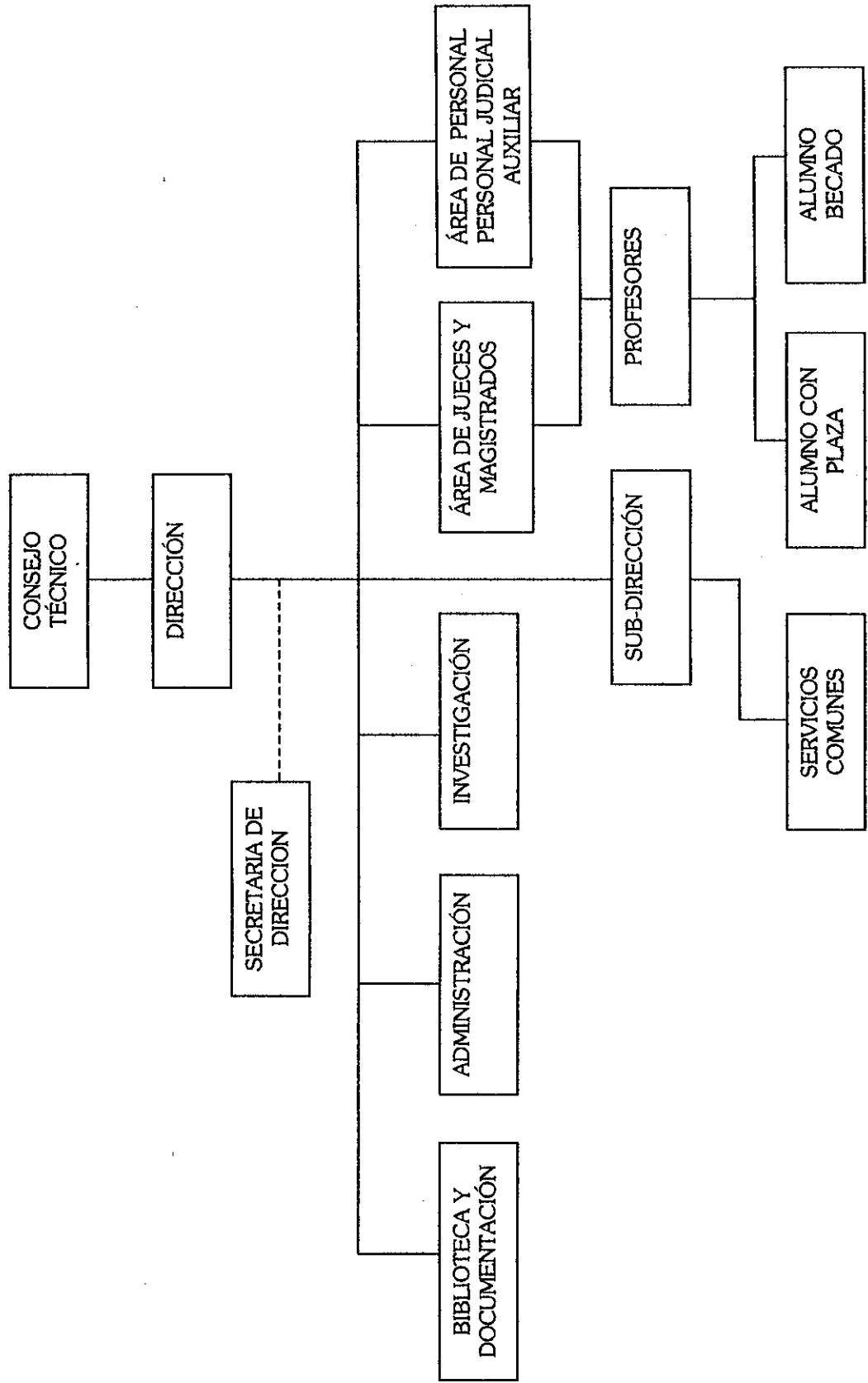
Entre las principales funciones de la Escuela, se pueden mencionar:

- Capacitar a los funcionarios y auxiliares judiciales que intervienen en el sistema Procesal Penal.
- Organizar y coordinar lo relativo a la carrera judicial y a los auxiliares judiciales en materia de selección y formación.
- Seleccionar y capacitar a los jueces, magistrados y personal auxiliar de los órganos jurisdiccionales que aspiren a ingresar en la carrera judicial.

- Promover la eficiente y eficaz administración de la justicia, mediante la formación y capacitación de funcionarios y empleados.
- Planificar, organizar y llevar a cabo seminarios, talleres, conferencias y en general todo evento académico y científico, de acuerdo con sus fines.
- Contribuir al estudios y evaluación de la misión y perfil del (de la) juez(a).
- Impulsar el desarrollo intelectual, técnico y ético del personal del Organismo Judicial.
- Impulsar el mejoramiento de la educación jurídica ante los órganos correspondientes.
- Velar porque las becas y subsidios que se otorguen, coadyuven al cumplimiento de los fines tanto de la Escuela como del Organismo Judicial.

A continuación se muestra en la figura 2, el organigrama de la Escuela de Estudios Judiciales del Organismo Judicial.

Figura 2. Organigrama de la Escuela de Estudios Judiciales



2.2. Proceso de dotación de personal

La Corte Suprema de Justicia a través de la Comisión de Modernización de Justicia y la Comisión de Instalación de Juzgados de Paz es el encargado de determinar las necesidades que se tienen en todo el país, en lo que respecta a la aplicación de justicia.

Dichas comisiones están formadas por magistrados de la Corte Suprema y algunos expertos. Estas comisiones entre otras cosas detectan la necesidad de crear nuevos juzgados en un determinado municipio guatemalteco.

Actualmente, la Escuela no utiliza el sistema de dotación de personal tradicional, ya que sólo se encarga de unos pasos de dicho sistema estos son: el reclutamiento, la selección y la capacitación. También se toma en cuenta que por el momento están seleccionando sólo jueces, no así auxiliares de los distintos juzgados del Organismo Judicial.

Los otros pasos del sistema de dotación no se realizan; por ejemplo, la planeación está a cargo de la Gerencia de Planificación del Organismo Judicial; la inducción casi no se hace porque la gran mayoría de candidatos seleccionados conocen las funciones del puesto, debido a la capacitación que se realiza antes de ser contratado, en tanto que el desarrollo de personal tampoco se lleva a cabo y es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos del Organismo Judicial.

La figura 3 representa el esquema del proceso actual de dotación de personal que posee la Escuela de Estudios Judiciales.

Figura 3. Proceso actual de dotación

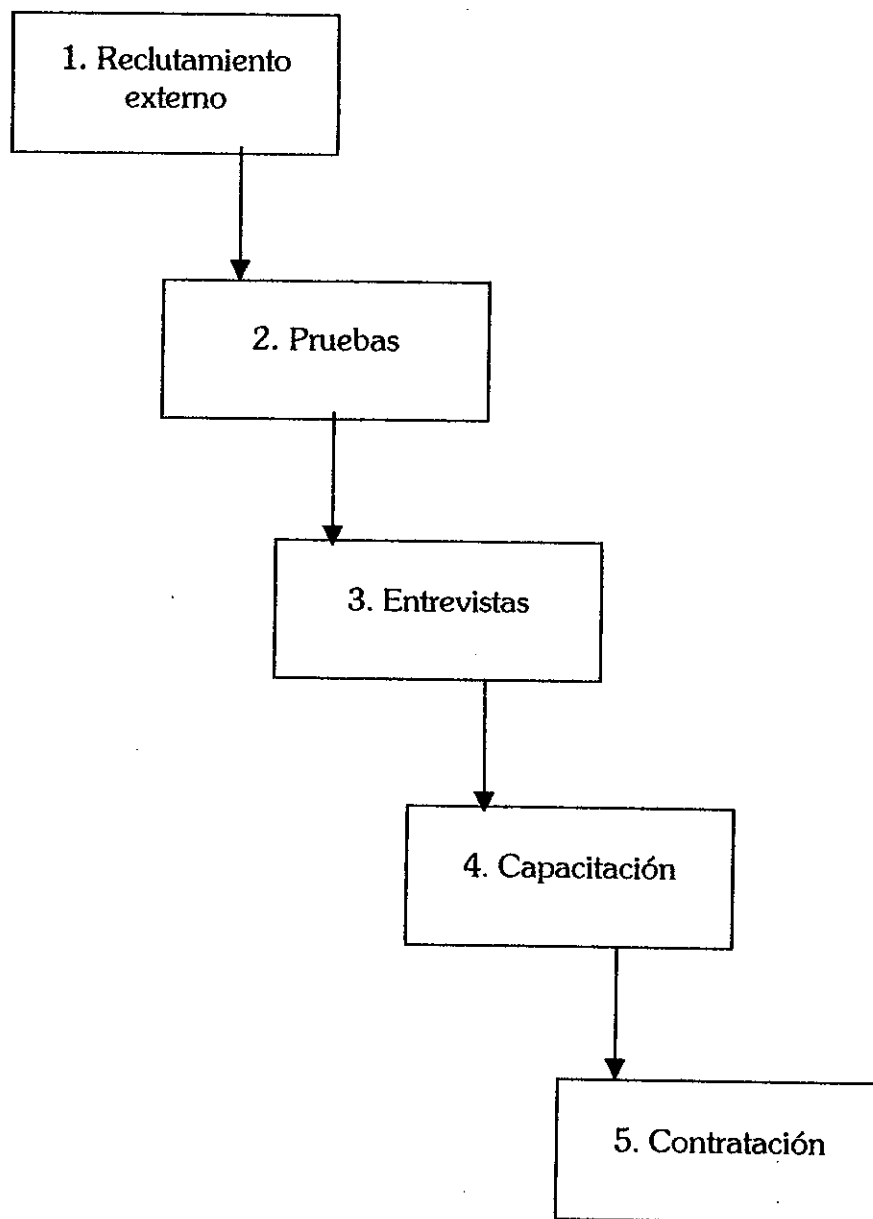


Figura 4. Diagrama de flujo del proceso actual

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO
<pre> graph TD INICIO[INICIO] --> C1(()) C1 --> C2(()) C2 --> C3(()) C3 --> C4(()) C4 --> C5(()) C5 --> FIN[FIN] </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el reclutamiento externo 2. Realizar las pruebas 3. Realizar las entrevistas 4. Impartir capacitación 5. Contratar 	<p>Escuela de Estudios Judiciales</p> <p>Gerencia de Recursos Humanos del Organismo Judicial</p> <p>Escuela de Estudios Judiciales</p> <p>Escuela de Estudios Judiciales</p> <p>Corte Suprema de Justicia</p>

1. El **reclutamiento externo** se origina cuando la Corte Suprema de Justicia, solicita a la Escuela, para que ésta realice el reclutamiento, mediante la convocatoria en los periódicos y radios del país, afiches y carteles.

2. Las **pruebas** se aplican después que los solicitantes entregan la solicitud de empleo y/o currículum. Las pruebas psicométricas son realizadas por la Gerencia de Recursos Humanos del Organismo Judicial. Si éstas no son satisfactorias los candidatos quedan automáticamente fuera del proceso de selección.

3. Las **entrevistas** son realizadas después de haber aprobado las pruebas, para tal efecto los solicitantes son notificados por medio de telegrama y son efectuadas por la Dirección, en este paso algunos solicitantes quedan descartados del proceso de selección, si es que se constata que llenan los requisitos documentales. Las entrevistas realizadas en este paso son del tipo estructurada y/o situacional.

4. La **capacitación** para el puesto a desempeñar puede durar desde una semana hasta seis meses. Para llevar a cabo la capacitación al igual que en el paso anterior los solicitantes son notificados por telegrama. En dicha capacitación se debe tener una nota mínima de 60 puntos, de no ser así, el solicitante se descarta del proceso de selección.

Como se observó en el organigrama de la Escuela, existen dos tipos de alumnos: los becados y los que tienen plaza. Los becados poseen una beca o estipendio, en tanto que los que tienen plaza tiene goce de sueldo y permiso para la actividad. Todos los alumnos tienen hospedaje y comida durante la capacitación.

Esto se debe a que existen muchos solicitantes del interior del país a quienes

se les dificulta viajar diariamente a la capital o al lugar donde se realiza la capacitación.

Los cursos a impartir durante la capacitación dependen de las necesidades de un determinado juzgado, los cursos pueden ser de capacitación inicial o de actualización, pero entre los más comunes están los relacionados con:

- Medio ambiente
- Multiculturalidad
- Derecho procesal penal
- Derecho procesal civil
- Derecho internacional de los derechos humanos
- Derecho constitucional
- Violencia intra familiar
- Resolución de conflictos por vías alternas
 - Mediación
 - Conciliación

5. Una vez aprobada la capacitación, se seleccionan de 3 a 5 personas idóneas para un determinado puesto. Dichos expedientes son enviados a la Corte Suprema de Justicia, quien toma la **decisión final de contratar** a los(as) jueces(as) de los juzgados, sala de apelaciones del Organismo Judicial.

El sistema anteriormente descrito, tiene como ventaja:

- La capacitación, evita un proceso de inducción del nuevo empleado.

A su vez también presenta algunas desventajas tales como:

- Se debe tomar en cuenta que primero debe hacerse una entrevista rápida y después deben realizarse las pruebas psicométricas, para hacer más rápido el proceso de selección y evitar costos.
- La capacitación se debe realizar después de la selección ya que el proceso actual provoca pérdida de recursos (aumento de costo y tiempo) al realizar la selección final después de la capacitación.
- En el proceso de selección no se toman en cuenta importantes pasos como la encuesta, las pruebas físicas y el examen médico.
- La introducción general y específica al Organismo no se realiza, por lo que la función administrativa de integración de personal no es adecuada. Rompe uno de los grandes principios administrativos.
- Los pasos del proceso de selección no siguen un orden lógico generando aumento de costos y pérdida de tiempo.

3. SISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL PROPUESTO

Tomando en cuenta que en 1998 se publica en el Diario Oficial del Reglamento de la Escuela de Estudios Judiciales, y que dentro de una de sus funciones está la de seleccionar de aspirantes para formar parte de los juzgados de justicia del Organismo Judicial. La Escuela toma gran importancia en lo referente al proceso de selección de jueces y auxiliares, para esto debe tener en cuenta ciertos lineamientos o requisitos para llevar a cabo dicho proceso.

3.1. Descripción del sistema propuesto

Teniendo en cuenta que el proceso actual de dotación de personal que posee la Escuela de Estudios Judiciales no cumple algunos de los pasos básicos que debe hacerse en dicho proceso y en apoyo al establecimiento del Reglamento de Dotación de Jueces y Auxiliares de los juzgados del Organismo Judicial, se propone el procedimiento que a continuación se describe y se muestra en la figura 4.

El propósito de este diagrama es obtener una mejor apreciación de hacia dónde se canaliza la información y la forma ideal en que debe realizarse la contratación del personal encargado de impartir justicia en los distintos juzgados del país.

Figura 5. Proceso de dotación propuesto

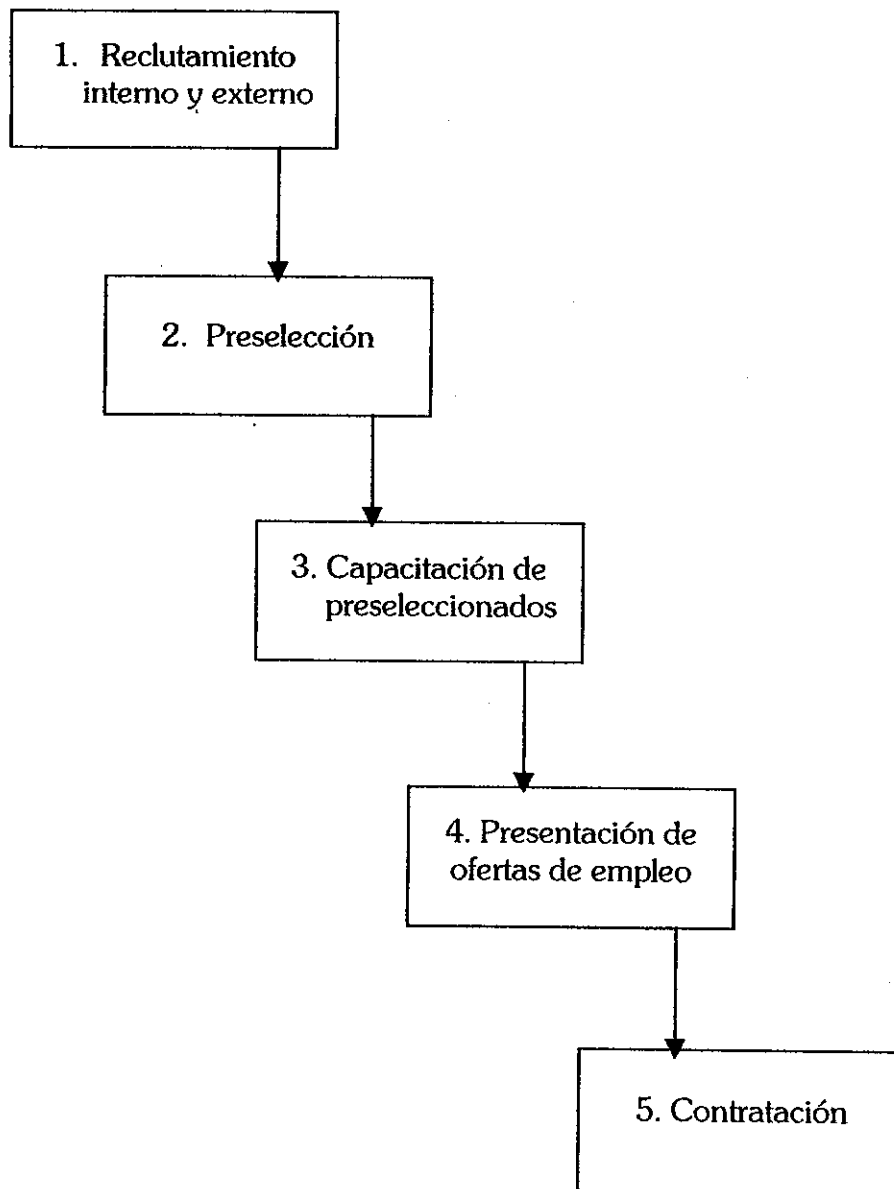


Figura 6. Diagrama de flujo del proceso propuesto

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO
<pre> graph TD INICIO[INICIO] --> C1(()) C1 --> C2(()) C2 --> C3(()) C3 --> C4(()) C4 --> C5(()) C5 --> FIN[FIN] </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el reclutamiento interno y externo 2. Realizar la preselección de candidatos 3. Impartir capacitación a los preseleccionados 4. Presentar ofertas de empleo 5. Contratar 	<p>Escuela de Estudios Judiciales</p> <p>Escuela de Estudios Judiciales y la Gerencia de Recursos Humanos del Organismo Judicial</p> <p>Escuela de Estudios Judiciales</p> <p>Escuela de Estudios Judiciales</p> <p>Corte Suprema de Justicia</p>

1. Reclutamiento interno y externo

Al surgir la necesidad de ocupar un puesto vacante, la Corte Suprema de Justicia deberá solicitar a la Escuela de Estudios Judiciales los requerimientos de personal. Para el efecto la Escuela procederá a realizar un reclutamiento interno y para ello elaborará una convocatoria interna para determinar si existe una persona idónea para el puesto vacante. Dicha convocatoria será publicada en los estrados informativos de los juzgados, para determinar si existen posibilidades de ascenso o promoción dentro del personal de algún juzgado. (Véase apéndice D)

Al mismo tiempo se verificará el banco de recursos humanos, para establecer candidatos potenciales, los cuales serán notificados por medio de telegramas o vía telefónica, dependiendo el caso (Véase apéndice A). Al carecer de candidatos potenciales en el banco de recursos humanos se recurrirán a fuentes de reclutamiento tales como anuncios en el periódico, radio; por ser de relativo bajo costo además de que posee una mayor cobertura en el ámbito nacional.

Se hará un reclutamiento en las universidades, para tratar de contratar nuevos talentos. Finalmente se anuncia en el Colegio de Abogados, ya que es aquí donde se reúnen abogados y estudiantes, los cuales podrían estar interesados en algún puesto en el Organismo Judicial, y se recibirán las ofertas de candidatos. (Véase apéndice E)

2. Preselección

Al tener las ofertas de candidatos, se debe de llenar una solicitud de empleo (Véase apéndice F), y luego se procederá a aplicar los criterios de selección, para

eso se hará una preselección basado en el currículum de cada candidato y los requisitos del puesto, los preseleccionados serán informados por medio de telegrama o vía telefónica (Véase apéndice A). Luego, realizará un programa de primeras entrevistas (entrevista rápida), la cual será de tipo no directiva, ya que ésta permite dejar hablar al solicitante; con los candidatos preseleccionados y hará una nueva preselección de candidatos, dichas entrevistas estarán a cargo de la Dirección.

Los candidatos preseleccionados serán sometidos a pruebas psicométricas las cuales serán realizadas fuera de la Escuela; es decir, serán efectuadas por la Gerencia de Recursos Humanos del Organismo Judicial; localizado en el edificio de la Corte Suprema de Justicia. Los resultados en cuanto al punteo alcanzado por los candidatos preseleccionados en dichas pruebas serán enviados a la Escuela.

La Escuela no posee autoridad alguna sobre la Gerencia de Recursos Humanos por lo que la realización de las pruebas queda a criterio de dicha Gerencia y dependen del puesto a llenar.

Aunque la Escuela no posee autoridad sobre la Gerencia de Recursos Humanos, se propone que las pruebas a realizar sean: pruebas de inteligencia y pruebas de habilidad y aptitud, para determinar la capacidad intelectual del solicitante, además se debe realizar un examen medico para establecer con certeza las condiciones de salud de los aspirantes.

Una vez realizadas las pruebas anteriormente descritas, los candidatos son sometidos a una prueba técnico-jurídica, la cual consiste en una serie preguntas sobre distintas áreas de la rama referida. Esta prueba tiene el propósito de

determinar los conocimientos sobre cierta área y es realizada por los jefes de área y los docentes de la Escuela.

Al haber aprobado la prueba técnico-jurídica, la Escuela iniciará la etapa de comprobar referencias, dicha comprobación se hará vía telefónica y será realizada por la Escuela. Después, los preseleccionados serán notificados por medio de telegrama o vía telefónica, y serán sometidos a una entrevista más profunda (Véase apéndice B).

Para los puestos de jueces, se realizarán entrevistas situacionales o de problemas, mientras para los auxiliares serán entrevistas no directivas.

Las entrevistas serán realizadas por la Dirección, Subdirección, jefes de área y docentes de la Escuela de Estudios Judiciales, y se hará una nueva preselección de candidatos, basándose en los resultados de las entrevistas.

3. Capacitación de preseleccionados

Los candidatos preseleccionados pasarán a la etapa de recibir capacitación, la cual será impartida en la Escuela o en algún otro lugar, ya sea en la ciudad capital, en algún municipio o departamento.

La capacitación puede durar desde una semana hasta seis meses, con el propósito de determinar, el dominio que posee el candidato, del puesto que va a ocupar, dicha capacitación debe aprobarse con un mínimo de 60 puntos.

Así como en el sistema actual, en la capacitación existen dos tipos de alumnos; los becados y los que tienen plaza. Para todos los alumnos hay hospedaje y alimentación. Los alumnos con plaza poseen permiso y goce de sueldo, dependiendo del tiempo que dure la capacitación.

4. Presentación de ofertas de empleo

Una vez realizada la capacitación se realizará la presentación de ofertas efectuada por el Consejo Técnico, la cual consiste en una breve descripción del entorno en que habrá de trabajar el solicitante, esto debido a que los aspirantes conocen las responsabilidades de puesto, las cuales fueron dadas durante la capacitación; además, la presentación de ofertas permite que el solicitante comprenda a fondo el tipo de decisión que adopta al aceptar el empleo.

Para ello se hará una selección de los candidatos idóneos, los cuales varían entre 3 y 5 candidatos dependiendo del puesto solicitado, los candidatos no seleccionados pero que sí aprobaron la capacitación, pasarán a formar parte del banco de recursos humanos de la Escuela de Estudios Judiciales, los expedientes de los candidatos más calificados para los puestos vacantes, serán enviados a la Corte Suprema de Justicia.

5. Contratación

Habiendo realizado los pasos anteriormente descritos, el ente nominador en este caso la Corte Suprema de Justicia, es quien toma la decisión de contratar a los jueces y auxiliares propuestos por la Escuela de Estudios Judiciales.

La selección debe ser objetiva e imparcial y debe tomarse en cuenta varios factores tales como: el punteo obtenido en la capacitación y la participación en los distintos talleres que se realizaron durante la misma.

Los expedientes de los candidatos preseleccionados, son devueltos a la Escuela, quien se encarga de informar por medio de telegrama o vía telefónica a las personas que fueron contratadas, no así los demás quienes pasan automáticamente a forma parte del banco de recursos humanos de la Escuela de Estudios Judiciales (Véase apéndice C).

Con el fin de mantener una buena imagen tanto de la Escuela de Estudios Judiciales como de todo el Organismo Judicial, es conveniente comunicarse con las personas no seleccionadas, ya que el grupo de personas rechazadas incluye una inversión de tiempo y dinero, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto, formando para ello el banco de recursos humanos.

Además del proceso anterior el cual es general, es decir se debe utilizar para la selección de jueces y auxiliares, se deben tener en cuenta los siguientes requisitos o requerimientos especiales de cada puesto.

3.2. Para los jueces

La palabra juez se deriva de la voz latina “iudex”, que significa “el que tiene autoridad para juzgar y sentenciar”. (2.401)

Los jueces son las personas a las cuales el estado otorga facultades que le dan carácter de funcionarios judiciales, y tiene autoridad de conocer, tramitar, juzgar, sentenciar y ejecutar el fallo de un pleito o causa.

3.2.1. Jueces de primera instancia

Los jueces de primera instancia son los encargados de administrar justicia en los juzgados, de conformidad con la ley.

El juez de **primera instancia de familia**, es aquel que conoce todo lo relacionado con los juicios orales, algunos juicios ordinarios y los asuntos de menor cuantía relacionados con asuntos familiares.

El juez de **primera instancia de lo contencioso administrativo**, atiende lo correspondiente a procesos relacionados a las demandas del Estado contra particulares y particulares contra el Estado.

El juez de **primera instancia de lo económico coactivo**, conoce los litigios entre el Estado y alguna de sus dependencias o de éstas contra particulares con relación a asuntos dinerarios. Dicho juzgado se encuentra dentro del Ministerio de Finanzas.

Un juez de **primera instancia de trabajo**, conoce lo relacionado a litigios laborales, como huelgas, sindicatos, prestaciones, derecho laboral internacional, etc.

El juez de **primera instancia civil** es el que conoce algunos juicios ordinarios, los juicios que por disposición de la ley no tengan trámites específicos, tales como créditos hipotecarios, cédulas hipotecarias, etc.

El juez de **primera instancia de instrucción** es el encargado de la averiguación del delito, comprobación de pruebas, solicitud de pruebas documentales, expertajes, etc.,

El juez de **primera instancia de sentencia** es el encargado de dictar sentencia en los casos tipificados por la ley como delito.

En tanto que un juez de **primera instancia departamental** debe conocer todos los tipos de juicios descritos anteriormente y el juzgado radica en un departamento, de allí el nombre de instancia departamental, dicho juzgado radica usualmente en la cabecera departamental.

Entre los requisitos, para optar a un puesto de juez(a) de primera instancia dentro del Organismo Judicial están:

- Abogado(a) y notario(a)
- Colegiado activo
- Carecer de antecedentes penales y policiacos
- Ser guatemalteco(a) natural
- Ser del estado seglar
- Ser de conocida capacidad y honorabilidad
- Tener como mínimo 3 años de ejercicio profesional
- Dominio del idioma o lengua que se hable en el municipio, ser residente u originario del área (no indispensable)
- Aprobar el curso de capacitación (1)

3.2.2. Jueces de paz

Los jueces de paz son jueces menores y se pueden clasificar como **juez de paz penal**, el cual conoce lo relativo a faltas y dicta sentencia basándose en multas; el **juez de paz civil**, conoce lo relacionado a jurisdicción voluntaria, el **juez de paz comunitario**, posee la habilidad de un juez de paz tanto penal como civil, con la diferencia de que un juez de paz está dentro de una comunidad. Además, existe el **juez de paz general** el cual conoce de lo penal y civil y reside en un municipio o cabecera departamental.

Los requisitos, para optar a un puesto de juez(a) de paz, dentro del Organismo Judicial son:

- Tener como mínimo pénsum cerrado en estudios de derecho.
- Carecer de antecedentes penales y policíacos
- Ser guatemalteco(a) natural
- Dominio del idioma o lengua que se hable en el municipio, ser residente u originario del área (no indispensable)
- Haber sido "pasante" en el Organismo Judicial (no indispensable)
- Aprobar el curso de capacitación (1)

3.3. Para los auxiliares

Los auxiliares son las personas encargadas de ayudar en los juzgados para que éstos funcionen con todas las normas establecidas por la ley, entre estos están: secretarios, oficiales, notificadores y comisarios.

3.3.1. Secretarios

Los secretarios son las personas encargadas de atender a los abogados litigantes que llegan al juzgado, revisar expedientes que recibe del oficial, asentar en los expedientes en tramite las razones que la ley o juez le ordene, además de recibir toda la correspondencia dirigida al juzgado, etcétera.

3.3.1.1. Secretarios de juzgados de primera instancia

Los secretarios de primera instancia son las personas que como tales colaboran y ayudan al juez de primera instancia.

Entre los requisitos, para optar a un puesto de secretario(a) de primera instancia dentro del Organismo Judicial están:

- Tener como mínimo pénsum cerrado en estudios de derecho
- Carecer de antecedentes penales y policíacos
- Ser guatemalteco(a) natural
- Dominio del idioma o lengua que se hable en el municipio, ser residente u originario del área (no indispensable)
- Haber sido “pasante” en el Organismo Judicial (no indispensable)
- Aprobar el curso de capacitación (1)

3.3.1.2. Secretarios de juzgados de paz

Como todo secretario, los secretarios de paz tienen las mismas obligaciones, sólo que éstos, se encuentran en los juzgados de paz.

Entre los requisitos, para optar a un puesto de secretario(a) de paz dentro del Organismo Judicial están:

- Tener como mínimo tercer año aprobado en estudios de derecho
- Carecer de antecedentes penales y policíacos
- Ser guatemalteco(a) natural
- Dominio del idioma o lengua que se hable en el municipio, ser residente u originario del área (no indispensable)
- Haber sido "pasante" en el Organismo Judicial (no indispensable)
- Aprobar el curso de capacitación (1)

3.3.2. Oficiales

Los oficiales son los auxiliares de los secretarios, y tienen como función recibir audiencias, examinar expedientes, los cuales deben ir cosidos, foliados y sellados por los oficiales.

Entre los requisitos, para optar a un puesto de oficial de un juzgado dentro del Organismo Judicial están:

- Tener como mínimo segundo año aprobado en estudios de derecho
- Carecer de antecedentes penales y policíacos
- Ser guatemalteco(a) natural

- Dominio del idioma o lengua que se hable en el municipio, ser residente u originario del área (no indispensable)
- Aprobar el curso de capacitación (1)

3.3.3. Notificadores

Son los encargados de notificar y asentar las notificaciones, redactar las cédulas de notificación, extender notificaciones así como también practicar las diligencias que ordene el juez.

Entre los requisitos, para optar a un puesto de notificador(a) dentro del Organismo Judicial están:

- Tener como mínimo segundo año aprobado en estudios de derecho
- Carecer de antecedentes penales y policiacos
- Ser guatemalteco(a) natural
- Dominio del idioma o lengua que se hable en el municipio, ser residente u originario del área (no indispensable)
- Aprobar el curso de capacitación (1)

3.3.4. Comisarios

Los comisarios son las personas encargadas de arreglar la oficina a fin de que esté limpia al inicio de la audiencia, servir de portero, pregonero, servir de testigo de asistencia en las diligencias practicadas por el notificador, fuera del juzgado, llevar al correo y otras oficinas los expedientes y notas que se le encomendarán.

Entre los requisitos, para optar a un puesto de comisario(a), dentro del Organismo Judicial están:

- Ser estudiante de derecho (no importa semestre)
- Carecer de antecedentes penales y policiacos
- Ser guatemalteco(a) natural
- Dominio del idioma o lengua que se hable en el municipio, ser residente u originario del área (no indispensable)
- Aprobar el curso de capacitación (1)

3.4. Políticas especiales

No se seleccionaran, ni contrataran personas en los siguientes casos:

- Haber falsificado alguno de los documentos presentados en el currículum vitae.
- Tener parentesco en primero o segundo grado de consanguinidad con el personal encargado del proceso de selección ya sea en la Escuela de Estudios Judiciales o en la Corte Suprema de Justicia.

Si se contratan parientes con más de un grado de consanguinidad, se asignarán a juzgados diferentes y en puestos en los cuales no exista comunicación directa como consecuencia del trabajo.

Si se contrata a una persona para el puesto de juez(a) de primera instancia, éste no podrá ejercer la profesión de abogado(a) ni notario(a) fuera del Organismo Judicial.

4. IMPLANTACIÓN Y CONTROL DEL SISTEMA PROPUESTO

4.1 Implantación

El sistema de dotación de personal propuesto, será presentado al Consejo Técnico de la Escuela de Estudios Judiciales, el cual lo estudiará y dará el visto bueno para su respectiva aprobación e implantación.

La implantación de dicho sistema consiste en que al momento de que la Corte Suprema solicite a la Escuela un candidato para un puesto vacante dentro de algún juzgado, ésta deberá tener en cuenta el presente trabajo, el cual es una herramienta de ayuda para el Consejo Técnico en el proceso de dotación de personal.

Tomando en cuenta que el plan de trabajo de la Escuela para el presente año ya se encuentra en su etapa final, el sistema propuesto para la selección de jueces(as) y auxiliares de los juzgados del Organismo Judicial, entrará en vigencia en el plan de trabajo del año 2,000; es decir, que la implantación se realizará en junio de 1,999.

4.2. Control

Control es el proceso de velar para que las actividades se realicen tal y como se planearon además permite corregir cualquier procedimiento que no esté

operando como se esperaba. Se debe tener presente que un control efectivo produce buenos resultados.

4.2.1. Estándares de control

Teniendo en cuenta que una de las funciones de la Escuela, es la de seleccionar al personal auxiliar de los órganos jurisdiccionales, los estándares a controlar, utilizando el sistema de dotación propuesto, dependen del puesto de la persona contratada, ya que para un **juez** el estándar a manejar es determinar cuántos casos resuelve en un mes. En tanto que para los **auxiliares** el estándar a controlar es a través del número de expedientes firmados o listos para sentencia por parte del juez o el número de casos o expedientes revisados por mes.

Para los estándares anteriormente descritos se debe tomar en cuenta el tipo de caso, es decir que existen casos que llevan demasiado tiempo para emitir un fallo final, en tanto que otros no. Otro factor por tomar en cuenta es que existen demoras en algunos casos, debido a errores de los abogados litigantes.

Sin embargo, si se tratara de un juzgado nuevo, el estándar a controlar estará determinado por el número de llamadas de atención o actas, llevadas a cabo por la Secretaría de la Corte Suprema de Justicia, basándose en las quejas de los usuarios de dicho juzgado o a través de la Supervisión de Tribunales del Organismo Judicial.

4.2.2. Tipos de control

Existen tres tipos de control, los cuales son los más empleados por las empresas, el primer tipo se llama **control previo** y se denomina así porque el control tiene lugar antes de la actividad, es decir, previene los problemas de una manera anticipada. El segundo tipo se llama **control concurrente** y se refiere al tipo de control que se realiza mientras se desarrolla una determinada actividad y el último tipo de control se denomina **control posterior o de retroalimentación** y tiene lugar después de realizada una actividad.

Debido a que la Escuela de Estudios Judiciales hace la dotación de jueces(as) y auxiliares de los juzgados de una manera intermitente o sea cuando la Corte Suprema de Justicia lo solicita, se debe realizar un control de tipo posterior o de retroalimentación, es decir el control se hace después de que se ha utilizado el sistema de dotación, ya que de esa manera le dará la oportunidad de que en la próxima dotación no se tenga el mismo problema de la anterior.

Los estándares a controlar fueron descritos en la sección anterior así como también sus dimensionales, las cuales serán casos por mes, y la persona encargada del control será designada por el Consejo Técnico de la Escuela y la forma de realizar el control se describe en la siguiente sección.

4.2.3. Técnicas de control

Las técnicas de control más utilizadas por las empresas son las encuestas, las entrevistas, la supervisión directa y las pruebas, entre otras.

Las **encuestas** consisten en una serie de preguntas relacionadas al desempeño de la persona contratada, las preguntas pueden ser tales como:

- Nombre del juzgado
- Fecha de realización de la encuesta
- Puesto que desempeña el encuestado(a)
- Nombre de la persona contratada
- Puesto que desempeña (juez(a) o auxiliar)
- Casos resueltos por dicha persona (sí es juez(a))
- Expedientes revisados y/o asentados por semana (sí es auxiliar)
- Tiempo empleo en resolver dichos casos
- Capacitaciones recibidas
- Observaciones

En tanto que las **entrevistas** son una serie de preguntas similares, a las de las encuestas, pero con la diferencia, que estas se hacen de forma personal, es decir, que si se va a evaluar a un juez contratado por la Escuela, la entrevista se realizara con él directamente.

La técnica de **supervisión directa** es un buen método de evaluar el desempeño del personal, en el caso de la Escuela la supervisión, la puede realizar la Dirección, la Subdirección o algún miembro del Consejo Técnico, y consiste en visitar en juzgado en particular y verificar la forma de desempeñar las operaciones de aplicación de justicia, por parte del personal contratado.

Otra técnica de control son las **pruebas** que la igual que la técnica anterior puede ser realizada por la Dirección, la Subdirección o algún miembro del Consejo Técnico, y se refiere a llevar a un determinado juzgado un caso, y determinar la forma que lo resuelve ya sea el juez(a) o auxiliar.

5. SEGUIMIENTO DEL SISTEMA PROPUESTO

5.1. Seguimiento

El seguimiento del sistema propuesto es básicamente un mantenimiento; es decir, se deben hacer revisiones periódicas de dicho sistema basándose en los resultados de las técnicas propuestas anteriormente.

Una vez implementado el sistema de dotación de jueces(as) y auxiliares propuesto debe ser controlado periódicamente por parte del Consejo Técnico y además comprobar en qué proporción se están alcanzando los objetivos para los cuales ha sido establecido.

Con la ayuda de cualquiera de las técnicas de control descritas en la sección anterior se puede actualizar constantemente el sistema y no caer en un documento obsoleto.

Es aconsejable que se realice un seguimiento constante es decir que una de las técnicas de control debe realizarse cada dos o tres meses, para que así se pueda llevar una valoración numérica de un año completo, es decir tener el total los casos resueltos en juzgado, determinando con esto la eficiencia con que se está capacitando y contratando personal por parte de la Escuela de Estudios Judiciales.

Para la Escuela de Estudios Judiciales, se considera conveniente la distribución inicial de ejemplares al Consejo Técnico, Dirección y Subdirección, y a la vez elaborar un banco de información que contenga el nombre de las personas

seleccionadas para poseer este texto de tal manera que no se incurra en gastos innecesarios ante una posible distribución indiscriminada y masiva de ejemplares.

5.2. Revisión

La revisión es una parte vital para la utilización de este documento ya que es a través de ésta que se determinara si es factible seguir dándole un seguimiento o caer en un documento obsoleto.

Es importante que el Consejo Técnico dedique un tiempo a actualizar ésta propuesta por lo menos una vez al año; es decir, cada vez que se elabore el plan de trabajo. También se debe observar eficazmente las acciones descritas en el sistema propuesto para mantenerlas dentro de los límites señalados.

Para la actualización se debe tomar en cuenta el resultado de la valoración numérica realizada durante el año, además de ciertos aspectos como: qué y cómo se ha venido haciendo, y si desde la entrada en vigencia del presente documento se han observado cambios positivos en la forma de dotar jueces(as) y auxiliares de los juzgados de Organismo Judicial.

Cuando sea preciso realizar un cambio, ya sea quitar o agregar información, se debe controlar si las propuestas coinciden con las políticas de la Escuela, en lo referente al proceso de dotación de jueces(as) y auxiliares de los juzgados, así como para conservar la uniformidad de estilo y presentación.

La revisión del sistema propuesto la realizará ya sea el Consejo Técnico, la Dirección o la Subdirección de la Escuela.

CONCLUSIONES

1. El sistema de dotación de jueces(as) y auxiliares por parte de la Escuela de Estudios Judiciales, se realizaba inadecuadamente; según los principios administrativos de la selección de personal.
2. Para que la planeación de recursos humanos sea útil, el departamento de personal de una determinada empresa debe trabajar en cooperación con todas los demás departamentos de la misma, para establecer un flujo continuo de datos relacionados con los recursos humanos de la empresa.
3. Para la apropiada dotación de personal es importante que exista un departamento o sección dentro de la empresa, encargado de dicho proceso, ya que de esa manera se logra una mejor apreciación de las habilidades de los candidatos y además, se toma una decisión imparcial al momento de elegir el candidato idóneo.
4. El presente trabajo estandariza y adecúa de una mejor forma los pasos necesarios para que la Escuela de Estudios Judiciales realice la dotación de jueces(as) y auxiliares de los juzgados del Organismo Judicial de Guatemala.

RECOMENDACIONES

1. Que la Escuela de Estudios Judiciales implemente un banco de datos de personal, para hacer más eficiente y menos costosa la tarea de dotación de jueces(as) y auxiliares para los juzgados del Organismo Judicial.
2. El Consejo Técnico debe tomar en cuenta el presente documento y aplicar los pasos en él descritos para realizar el proceso de dotación de personal; además, que las unidades involucradas en el proceso, cumplan con los tiempos especificados, para así agilizar dicho proceso.
3. Que la Escuela de Estudios Judiciales solicite a la Corte Suprema de Justicia mayor participación en el proceso de dotación de jueces(as) y auxiliares de los juzgados, para evitar que un momento dado el ente nominador decida contratar a una persona no apta para un tribunal pero sí para otro; además, hacer más eficiente el proceso.
4. La Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial debe ampliar el conocimiento sobre la importancia de la administración de recursos humanos, especialmente la dotación de personal ya sea del sector público o empresarial; sobre todo al estudiante de la carrera de ingeniería mecánica industrial.

BIBLIOGRAFÍA

1. DE LEÓN Cuellar, Rolando René. (**Comunicación personal**). Escuela de Estudios Judiciales. Julio de 1998.
2. GÓMEZ de Silva, Guido. **Breve diccionario etimológico de la lengua española**. México: Fondo de Cultura Económica. 1988.
3. HERNÁNDEZ Chinchilla, Mildred Janeth. La selección de personal y sus técnicas. Tesis de psicóloga. Guatemala: USAC. Escuela de Ciencias Psicológicas. 1996.
4. KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich. **Administración una perspectiva global**. 11va edición. Tr. Enrique Mercado. México: Editorial McGraw-Hill. 1998.
5. ROBBINS, Stephen y Mary Coulter. **Administración**. 5ta edición. Tr. Manuel Ortiz. México: Editorial Prentice Hall. 1996.



APÉNDICE A

**TELEGRAMA PROPUESTO PARA LA
CITACIÓN A LAS ENTREVISTAS**

Guatemala de la Asunción, ____ de _____ de 19 ____.

Señor (a), (ita):

Nombre: _____

Dirección: _____

Presentarse a entrevista a la Escuela, el ____ de _____, para
continuar proceso de selección para _____.

Dirección

Escuela de Estudios Judiciales
3^a. Av. 10-44 Zona 1
Ciudad de Guatemala.

APÉNDICE B

**TELEGRAMA PROPUESTO PARA LA
CITACIÓN A INICIAR CAPACITACIÓN**

Guatemala de la Asunción, ____ de _____ de 19 ____.

Señor (a), (ita):

Nombre: _____

Dirección: _____

Presentarse el ____ de _____ a la Escuela, para iniciar capacitación del proceso de selección para _____.

Dirección
Escuela de Estudios Judiciales
3ª. Av. 10-44 Zona 1
Ciudad de Guatemala.

APÉNDICE C

**TELEGRAMA PROPUESTO PARA LA CITACIÓN
A RECIBIR NOMBRAMIENTO**

Guatemala de la Asunción, ____ de _____ de 19 ____.

Señor (a), (ita):

Nombre: _____

Dirección: _____

Presentarse a la Escuela, el ____ de _____ para recibir nombramiento.

Secretaría
Corte Suprema de Justicia
Palacio de la Corte Suprema de J
Justicia, Centro Cívico Zona 4
Tercer nivel.
Ciudad de Guatemala.

APÉNDICE D
CONVOCATORIA PARA EL RECLUTAMIENTO
INTERNO



CONVOCATORIA

La **Escuela de Estudios Judiciales** del Organismo Judicial convoca a los interesados en participar en el proceso de selección para optar al cargo de:

JUEZ(A) DE PAZ

Para los municipios de los siguientes departamentos:

RETALHULEU

El Asintal
San Felipe

ALTA VERAPAZ

Santa Cruz Verapaz
Chisec

CHIMALTENANGO

Acatenango
Yepocapa
Santa Apolonia

HUEHUETENANGO

Tectitán
La Libertad
San Rafael La Independencia

CHIQUIMULA

Camotán

PETÉN

San Francisco

GUATEMALA

Villa Nueva

EL QUICHÉ

Uspantán
Chicamán



REQUISITOS:

1. Estudios de derecho con p nsu m cerrado
2. Carencia de antecedentes penales y policiacos
3. Presentar certificación de cursos aprobados
4. Aprobar el curso de capacitación por impartirse del _____ de _____ al _____ de _____ del año en curso.
5. Se considera mérito especial haber sido "pasante" del Organismo Judicial y el dominio del idioma o lengua que se hable en el municipio, ser residente u originario(a) del  rea.

OFRECEMOS:

1. Hospedaje, alimentación y estipendio, durante la capacitación.
2. Horario de 09:00 a 17:00 horas.

Presentarse con constancia de requisitos, además del curriculum vitae, la solicitud y dos fotografías recientes a la sede de la Escuela de Estudios Judiciales en 3^a. Ave. 10-44 zona 1, de 08:00 a 15:00 horas, de lunes a viernes, para sustentar entrevistas personales. Las solicitudes se recibirán de la presente fecha hasta el ____ de _____ del año en curso.

Guatemala, ____ de _____ de 19 ____.

APÉNDICE E
CONVOCATORIA PARA EL RECLUTAMIENTO
EXTERNO



CONVOCATORIA

La **Escuela de Estudios Judiciales** del Organismo Judicial convoca a los interesados en participar en el proceso de selección para optar al cargo de:

JUEZ(A) DE PAZ

Para los municipios de los siguientes departamentos:

RETALHULEU

El Asintal
San Felipe

ALTA VERAPAZ

Santa Cruz Verapaz
Chisec

CHIMALTENANGO

Acatenango
Yepocapa
Santa Apolonia

HUEHUETENANGO

Tectitán
La Libertad
San Rafael La Independencia

CHIQUIMULA

Camotán

PETÉN

San Francisco

GUATEMALA

Villa Nueva

EL QUICHÉ

Uspantán
Chicamán

REQUISITOS:

1. Estudios de derecho con p nsun cerrado
2. Carencia de antecedentes penales y policiacos
3. Presentar certificación de cursos aprobados
4. Aprobar el curso de capacitación por impartirse del _____ de _____ al _____ de _____ del año en curso.
5. Se considera mérito especial haber sido "pasante" del Organismo Judicial y el dominio del idioma o lengua que se hable en el municipio, ser residente u originario(a) del  rea.

OFRECEMOS:

1. Hospedaje, alimentación y estipendio, durante la capacitación.
2. Horario de 09:00 a 17:00 horas.

Presentarse con constancia de los requisitos, además del curriculum vitae, la solicitud y dos fotografías recientes a la sede de la Escuela de Estudios Judiciales en 3^a. Ave. 10-44 zona 1, de 08:00 a 15:00 horas, de lunes a viernes, para sustentar entrevistas personales. Las solicitudes se recibirán de la presente fecha hasta el ____ de _____ del año en curso.

Guatemala, _____ de _____ de 19 ____.

APÉNDICE F
PROPUESTA DE SOLICITUD DE EMPLEO



SOLICITUD DE EMPLEO

I. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre completo: _____

Ocupación: _____ No. colegiado(a): _____

Lugar y fecha de nacimiento: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Cédula No. Orden: _____ Registro: _____

Domicilio actual: _____ Teléfono: _____

Último domicilio: _____ Teléfono: _____

Estado civil: _____

Nombre del cónyuge: _____

Número de hijos: _____

Puesto solicitado: _____

Sueldo pretendido: _____

II. EDUCACIÓN

Posgrado

Institución: _____

Lugar: _____

Fecha: _____

Superior

Grado: _____

Universidad: _____

Lugar: _____

Fecha: _____

Media

Establecimiento: _____

Lugar: _____

Fecha: _____

Primaria

Establecimiento: _____

Lugar: _____

Fecha: _____

Otras especialidades:

III. EXPERIENCIA LABORAL

Sector público:

Institución: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Puesto: _____

Sueldo: _____

Tiempo de servicio: _____

Razón del retiro: _____

Sector privado:

Institución: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____



Puesto: _____

Sueldo: _____

Tiempo de servicio: _____

Razón del retiro: _____

IV. OBSERVACIONES Y DATOS ADICIONALES

Por este medio certifico que la información contenida en este documento es verídica y autorizo para que la Escuela de Estudios Judiciales lleve a cabo las investigaciones pertinentes sobre dicha información.

(f) _____

Solicitante

Guatemala, ____ de _____ de 19 ____.