



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA DE PSICOLOGÍA

TÍTULO DEL TRABAJO

“Manual de análisis de puestos en base a competencias aplicadas a jueces y conjuces, con el fin de levantar los procesos de concursos internos de merecimientos y oposición para promociones y ascensos en la Función Judicial del Ecuador”

Autor

Leonel Hernández M.

Año

2010



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA DE PSICOLOGÍA

TÍTULO DEL TRABAJO

“Manual de análisis de puestos en base a competencias aplicadas a jueces y conjuces, con el fin de levantar los procesos de concursos internos de merecimientos y oposición para promociones y ascensos en la Función Judicial del Ecuador”

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
Para obtener el título de Psicólogo Organizacional**

Profesor Guía

Dr. Stevens Obando

Autor

Leonel Hernández M.

Año

2010

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Stevens Obando

Doctor

040087998-7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Leonel Hernández M.

060275285 - 9

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi padre, Don Leonel, por su apoyo económico que me brindó a lo largo de toda mi carrera; a mi querida, amada y adora madre, Doña Mace, por su apoyo y lucha constante en que yo consiga mis objetivos y metas en mi plan de vida; a mi Toñito, mi hermano, por darme siempre esas sonrisas y abrazos diarios que se necesitan en el día a día, a mi perro Loui por su compañía en mis noches universitarias de desvelo.

No puedo dejar a un lado a cuatro personas importantes que por su trayectoria de vida me han brindado enseñanzas e inculcado valores que realmente están y estarán presentes en toda ella, ellos son mi Cochita, mi Pilly, mi Abuela Elsa y mi Abuelo Enrique.

A todos y cada uno de mis profesores, en especial a mi tutor, Dr. Stevens Obando, que me ha apoyado en esta última etapa de mi Universidad; como también al Consejo de la Judicatura y la Comisión Administrativa de Recursos Humanos, que sin ellos no hubiese podido realizar mi tesis.

Al finalizar esta etapa de mi vida, entendí que a los amigos se los cuenta con los dedos de las manos, es por eso que les agradeceré siempre a mis cuatro grandes amigos, Daniel V., David B., Gaby G. (Cachito) y Andrea B., amigos que estuvieron en las buenas y en las malas, siempre obtuve de ustedes un hombro en donde llorar y un gran consejo para sonreír.

Se que se me escapan algunos amigos, amigas, tíos, tías, primos y primas que siempre estuvieron presentes en toda mi carrera, también se los agradezco.

DEDICATORIA

*“Caminante, no hay camino,
se hace camino al andar.
Al andar se hace el camino,
y al volver la vista atrás
se ve la senda que nunca
se ha de volver a pisar...”*

Antonio Machado

Lo dedico principalmente a mis papas Don Leonel y Doña Mace, a mi Toñito (mi hermano) y a mi perro Loui. Así como también a todas esas personas que utilicen este estudio como referencia para sus proyectos finales y por supuesto a la Función Judicial del Ecuador para que haya una mayor eficacia, eficiencia y efectividad al momento de seleccionar a sus magistrados.

RESUMEN

Al conocer que dentro de la Función Judicial del Ecuador para llamar a promociones y ascensos no se basan en competencias, sino por lo contrario, se hace uso de los conocimientos que cada postulante debe tener para participar en el concurso interno de la institución, es necesario tener un Manual de Competencias, en especial para los Jueces y Conjueces ya que son las personas encargadas para dictar una sentencia en la cual deben cumplir y hacer cumplir las leyes; con la función de guiar este proceso mediante habilidades las cuales deberán ser desarrolladas al momento de ganar el concurso.

Por esta razón la siguiente investigación trata sobre la realización de un Manual de Análisis de puestos en base a competencias aplicada a Jueces y Conjueces, con el fin de levantar los procesos de concursos internos de merecimientos oposición para promociones y ascensos en la Función Judicial del Ecuador. En el que el objetivo principal de esta tesis es definir los procesos de concursos internos de merecimientos y oposición para promociones y ascensos de jueces y conjueces de la Función Judicial del Ecuador.

La metodología que se utilizó en esta tesis, se la realizó en base a encuestas a cuatro diferentes provincias del país, como es Azuay, Guayas, Manabí y Pichincha en el que se realizaron preguntas sobre que competencias debe manejar un Juez y Conjuez en sus labores diarias, sobretodo, su grado de importancia y nivel de importancia al momento de ser seleccionados para desempeñar un cargo a nivel nacional o provincial.

Los tres primeros capítulos de la investigación tratan sobre las leyes del Código Orgánico de la Función Judicial al momento de llamar a un concurso interno de merecimientos y oposición para la selección de Jueces y Conjueces, principalmente, los procesos que debe seguir; el segundo capítulo es sobre el

significado, la historia, teorías y enfoques que existen acerca de la Gestión por Competencias y la Selección de personal en base a esta metodología. El penúltimo capítulo nos habla sobre como debe estar conformada una organización y el levantamiento de los organigramas de la Corte Nacional de Justicia y de la Corte Provincial de Justicia, como también la descripción de cargos en base al Manual de Descripción y Clasificación de Puestos de la Función Judicial.

El capítulo final de esta investigación es la parte práctica en la que se da a conocer los resultados obtenidos en las encuestas por provincia y como pueden variar los grados de importancia de cada competencia. Seguido de las conclusiones y recomendaciones que se deberían tomar en cuenta para mejorar los concursos internos de merecimientos y oposición en la selección de Jueces y Conjueces.

ABSTRACT

Inside the Human Resources area in the Judicial System in Ecuador, position promotion process does not include competence-based procedures for career development. On the contrary, the main focus is centered only on the formal knowledge of each participant during an internal institutional contest of merits.

The potential improvement of this process could implement an 'Institutional Competences Handbook' which guides the complementary required skills, specifically in the selection of relevant positions like Judges and Additional Judges. Due to the high responsibility these justice members have in sentences dictating, it is required an important degree of not only technical competences, but also those related to moral, institutional and social environments of influence.

Under the presented considerations this research concentrates in the development of a 'Competences-Based Analysis of Positions Handbook' initially applied to Judges and Additional Judges positions. This proposal intends to improve the procedures in the internal contests of merits for promotions in the Ecuadorian Judicial System. The main goal of this research is to define the procedures within the internal contests of merits for promotions of Judges and Additional Judges in the Ecuadorian Judicial System.

The methodology in this work is based on a survey applied in four different main provinces of Ecuador: Azuay, Guayas, Manabí and Pichincha. The survey included relevant questions regarding the most important competences related to the Judges and Additional Judges daily activities. The main focus was centered on the degree of importance and weight these competences should receive when choosing the best person to perform in a position at a province or national level.

The first chapter of this research refers to the formal legal requirements to convoke to an internal contest of merits for selecting Judges and Additional Judges. It focuses mainly on the specific mandatory procedures. The second chapter contents information regarding the meaning, history, theories and scientific approaches related to the Competences Management methodology and the personnel selection process based on it. On the third chapter I present an organizational proposal for the institution and the corresponding organizational charts of the National Justice Court and the Province Justice Court including the position descriptions based on the 'Categorization and Description of Positions Handbook for the Judicial System'.

The final chapter of this research presents the results of the provinces' survey and the variation of the degree of importance assigned to each competence. The chapter continues with a presentation of the conclusions and recommendations that should be implemented to improve the internal contests of merits in the selection process of Judges and Additional Judges.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
--------------------------	----------

DESARROLLO DEL TEMA.....	6
---------------------------------	----------

CAPÍTULO I

1. PROCEDIMIENTOS Y REQUISITOS PARA LA SELECCIÓN DE JUECES/ZAS Y CONJUECES/ZAS DE LA FUNCIÓN JUDICIAL MEDIANTE CONCURSOS INTERNOS DE MERECIMIENTOS Y OPOSICIÓN.....	6
1.1. Constitución de la República del Ecuador.....	6
1.2. Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.....	7
1.2.1. Concursos Internos de Merecimientos y Oposición.....	8
1.3. Código Orgánico de La Función Judicial.....	8
1.3.1. Conformación de la Función Judicial.....	9
1.3.2. Carrera de la Función Judicial.....	10
1.3.3. Promoción e Ingreso.....	17
1.3.4. Proceso de Selección para Concursos de Merecimientos y Oposición para la Función Judicial.....	22
1.3.5. Disposiciones Reformatorias y Derogatorias.....	35

CAPÍTULO II

2.GESTIÓN	Y	SELECCIÓN	POR
COMPETENCIAS.....			37
2.1. Las Competencias.....			37
2.1.1. Etimología de la palabra Competencia.....			37
2.1.2. Historia y Principales Autores.....			38
2.2. Gestión por Competencias.....			42
2.2.1. Enfoques de la Gestión por Competencias.....			44
2.2.2. Definición Científica.....			47
2.2.3. ¿Qué son las Competencias?.....			49
2.2.4. Principales Componentes de las Competencias.....			53
2.2.5. Tipos de Competencias.....			59
2.3. Modelo de Competencias.....			62
2.3.1. Beneficios al Implementar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos en base a Competencias.....			62
2.4. La Gestión por Competencias en los Subsistemas de Recursos Humanos.....			65
2.4.1. Análisis de Cargos y Perfiles Ocupacionales.....			66
2.4.2. Selección y Contratación.....			66
2.4.3. Formación y Desarrollo.....			67
2.4.4. Gestión del Desempeño.....			67
2.4.5. Planes de Carrera y Sucesión.....			68
2.4.6. Compensación Basada en Competencias.....			69
2.5. Selección por Competencias.....			70
2.5.1. Reclutamiento y Selección de Candidatos.....			71
2.5.2. Definición del Perfil de Puesto.....			81
2.5.3. Planificación de un Proceso de Selección.....			84
2.5.4. Preselección y Selección de Candidatos.....			85

2.5.5. Evaluaciones en un Proceso de Selección.....88

2.5.6. Incorporación de Candidatos a la Organización.....91

CAPÍTULO III

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CORTE NACIONAL Y PROVINCIAL; Y PERFILES DE PUESTO DE JUECES Y

CONJUECES.....92

3.1. Estructura Organizacional y/u Organigramas.....92

3.1.1. Definición de Conceptos.....93

3.1.2. Organigramas.....95

3.1.3. Parámetros Generales para el Diseño de Estructuras Organizacionales Adecuadas.....104

3.1.4. Aspectos a Tomar En Cuenta.....106

3.1.5. Propuesta de Estructura Organizacional Judicial a Nivel de Jueces y Conjueces.....107

3.2. Análisis y Descripción de Puestos.....110

3.2.1.1. Descripción de Puestos.....110

3.2.1.2. Descripción Estándar.....111

3.2.1.3. Análisis de Cargos.....111

3.2.1.4. Objetivos de la Descripción y Análisis de Cargos.....113

3.2.1.5. Usos de la Descripción y Análisis de Cargos.....114

3.2.2. Definición de Conceptos.....116

3.2.3. Métodos Utilizados para la Descripción y Análisis de Cargos.....117

3.2.4. Diseño de Cargos.....124

3.2.5. Fases del Análisis de Cargos.....128

3.2.6. Descripción de Puestos de Jueces y Conjueces en base al Proyecto

de Manual de Descripción y Clasificación de Puesto de la Función Judicial.....	130
--	-----

CAPÍTULO IV

4. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS (HABILIDADES) INSTITUCIONALES Y COMPETENCIAS ESPECIFICAS (TÉCNICO FUNCIONALES) PARA LA SELECCIÓN DE JUECES Y

CONJUECES.....	132
4.1. Primeros Parámetros.....	132
4.1.1. Encuesta de Plan Piloto.....	133
4.1.2. Resultados Obtenidos.....	133
4.1.3. Interpretación de los Resultados.....	135
4.2. Parámetros para la realización de Encuestas en las Provincias.....	137
4.2.1. Encuesta a Provincias.....	137
4.2.1.1. Resultados Obtenidos de la (primera pregunta) por Provincia.....	138
4.2.1.2. Interpretación de los Resultados Obtenidos en la (primera pregunta) por Provincia.....	152
4.2.1.3. Resultados Obtenidos de la (segunda pregunta) por Provincia.....	157
4.2.1.4. Interpretación de los Resultados Obtenidos en la (segunda pregunta) por Provincia.....	171
4.3. Implementación de Habilidades Institucionales y Específicas a los Descriptivos de Puestos de Jueces y	

Conjueces.....	
..176	
4.4. Ejecución de un Diccionario de Habilidades para la Selección de Jueces y Conjueces.....	176

CONCLUSIONES.....	178
--------------------------	------------

RECOMENDACIONES.....	179
-----------------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA.....	180
--------------------------	------------

ANEXOS.....	183
--------------------	------------

INTRODUCCIÓN

Al conocer que dentro de la Función Judicial del Ecuador para llamar a promociones y ascensos no se basan en competencias, sino por lo contrario, se hace uso de los conocimientos que cada postulante debe tener para participar en el concurso interno de la institución, es necesario tener un Manual de Competencias, en especial para los Jueces y Conjueces ya que son las personas encargadas para dictar una sentencia en la cual deben cumplir y hacer cumplir las leyes; con la función de guiar este proceso mediante habilidades las cuales deberán ser desarrolladas al momento de ganar el concurso.

La Comisión Administrativa de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura es la encargada de la organización y administración de los concursos internos de merecimientos y oposición, para la calificación de los candidatos idóneos a ser nombrados por el mismo organismo.

Dentro de esta calificación entra mi interés ya que la parte psicológica es primordial al momento de desempeñar las funciones de cada puesto, en especial la de los jueces y conjueces, los cuales únicamente se ven a prueba al momento de la práctica en la cual el organismo en la última década ha notado una deficiencia del personal que labora en la institución dejando un problema evidente en resultados negativos.

Con el fin de que esta debilidad se convierta en fortaleza mediante el análisis de puestos en base a competencias desde el inicio del concurso permitirá que no solo el puesto solicitado sea ocupado, con el fin de cumplir la misión académica. Lo idóneo sería dentro de un contexto de habilidades y comportamientos para que la eficiencia, eficacia y efectividad del organismo judicial incrementa.

Hipótesis

“Con la realización de un Manual de Análisis de puestos en base a competencias para jueces y conjuces permitirá levantar los procesos para concursos internos de merecimientos y oposición, que reducir el tiempo en los procesos de promoción y ascenso que realiza la Comisión Administrativa de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura de la Función Judicial del Ecuador.”

Antecedentes

El 19 de marzo de 1998 en el Registro Oficial 279 se publicó la Ley Orgánica del Consejo Nacional de la Judicatura en el cual se publicó la reforma y codificación del Reglamento Sustitutivo al Reglamento de Concursos de merecimientos y oposición permitiendo una agilidad al proceso de selección del personal de la Función Judicial.

El cual ha permitido que al momento en que exista un proceso de selección, sea realizado con criterios de objetividad, eficacia y transparencia, cumpliendo con los requisitos legales y éticos establecidos en la Ley Orgánica del Consejo de la Judicatura.

En la actualidad con la nueva reforma de la Ley Orgánica de la Función Judicial establecida en el año 2008 con la nueva Constitución Política del Ecuador, exige que al momento en que exista un concurso interno de merecimientos y oposición al momento de llamar a promociones y ascensos, permita evaluar tanto la parte académica como la parte psicológica en la cual se desarrollen las habilidades técnicas, como sus competencias, obteniendo candidatos óptimos para el puesto requerido.

Por lo que con este análisis de puestos en base a competencias para jueces y conjuces va a permitir que al momento en que se llame a concursos internos, se lo haga de una manera eficiente con resultados claros.

Es importante mencionar que la Comisión Administrativa de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura tiene un manual de puestos, en el que constan los diferentes cargos como también la misión, las funciones y requisitos que debe cumplir un/a candidato/a para dicho cargo.

Formulación

Encontrando un problema evidente dentro de la institución, con el análisis de puestos en base a competencias basado en el diccionario de Dra. Martha Alles, con el fin de levantar los procesos para concursos internos de merecimiento y oposición dentro del organismo judicial del Ecuador es el SER de mi investigación ya que va a permitir que enriquezca mis conocimientos en lo que respecta a las competencias.

Al no existir un Manual de Competencias en el cual el Consejo de la Judicatura se base para la apertura de un proceso de concursos internos de merecimientos y oposición, en especial de los jueces y conjuces, va a permitir que estos procesos se los realice de una manera en la que se permita evaluar el ámbito psicológico de los postulantes; y llevándole a la práctica bajo mis conocimientos obtenidos a lo largo de mi carrera profesional es un nuevo aporte para la actividad judicial en el sector público, siendo este el eje del HACER.

Por lo que al momento de escoger mi tema me motivó el estudio del análisis de puestos en base a competencias humanas, siendo esto una carencia del aspecto psicológico dentro de un proceso de selección y mucho más en el ámbito legal; en la función judicial únicamente se basan en el aspecto académico más no una

integración de la parte académica con la parte psicológica lo cual es mi parte del SABER dentro de esta investigación.

Preguntas y Objetivos

Preguntas de Investigación

- ¿Qué necesidad existe para se realice un manual de análisis de puestos en base a competencias humanas para jueces y conjuces con el fin de levantar los procesos de concursos internos de merecimientos y oposición dentro la Función Judicial del Ecuador?
- ¿Puede ser considerado el manual de análisis de puestos en base a competencias humanas para jueces y conjuces como una herramienta al momento en que se desarrollen concursos internos de merecimientos y oposición?
- ¿La aplicación de este manual facilitará el proceso de selección para jueces y conjuces?
- ¿Al momento de seleccionar jueces y conjuces, permitirá este manual obtener colaboradores idóneos y óptimos con habilidades que requiere el puesto?
- ¿Cómo se introduciría el aspecto psicológico en los procesos de concursos internos de merecimientos y oposición de la Función Judicial del Ecuador?

Objetivo General

- Definir los procesos de concursos internos de merecimientos y oposición para promociones y ascensos de jueces y conjuces de la Función Judicial del Ecuador.

Objetivos Específicos

- Analizar el manual de puestos en base a las competencias para jueces y conjuces de la Función Judicial del Ecuador.
- Permitir que la Comisión Administrativa de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura, cuente con un manual de concursos internos de merecimientos y oposición al momento de empezar sus procesos de selección para obtener jueces y conjuces idóneos para el puesto ameritado.
- Facilitar los concursos internos de merecimientos y oposición de la Función Judicial del Ecuador de acuerdo a sus propias normas complementando la parte psicológica por medio de competencias.

DESARROLLO DEL TEMA

CAPÍTULO I

1. PROCEDIMIENTOS Y REQUISITOS PARA LA SELECCIÓN DE JUECES/ZAS Y CONJUECES/ZAS DE LA FUNCIÓN JUDICIAL MEDIANTE CONCURSOS INTERNOS DE MERECIMIENTOS Y OPOSICIÓN.

1.1. Constitución de la República del Ecuador.

Antes de mencionar sobre el tema de esta investigación, es importante comenzar redactando sobre que es el concurso interno de merecimientos y oposición para promociones y ascensos de la Función Judicial del Ecuador; no sin antes, iniciar desde el análisis desde la Constitución de la República del Ecuador. Estas leyes rigen desde el lunes 20 de octubre de 2008, publicadas en el Registro Oficial 449.

En la actual Constitución de la República del Ecuador, específicamente en el artículo 225, nos recalca que el sector público comprende: “*Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.*” por esta razón es importante mencionar que todos estos cinco organismos son llamados también los cinco poderes del estado, lo cuales son manejados y administrados de manera independiente bajo la Constitución de la República del Ecuador y sus propias Leyes y Normas Orgánicas publicadas en el Registro Oficial.

De tal forma que según el artículo 229 de la Constitución de la República del Ecuador, los conceptualizan como: “*Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público*”. Por lo tanto, todos los hombres y mujeres que pertenezcan, colaboren y presten servicios a cualquiera de los

cinco poderes del estado ecuatoriano (Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Electoral y de Transparencia, y Control Social), serán llamados funcionarios públicos.

Para lo que es importante recalcar el artículo 228, de nuestra constitución, nos dice: *“El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora.”*

Por tanto, al momento en que se desee ingresar al servicio de cualesquier poder del estado deben, los candidatos o candidatas, integrarse mediante un proceso de concurso de méritos y oposición el cual determine si son o no óptimos o no para el cargo a desempeñar dentro de estos organismos; estos concursos de merecimientos y oposición deben ser llamados mediante el cumplimiento de los requisitos que la ley establezca, estos pueden ser tanto internos de los organismos como personas naturales que deseen formar parte de la función pública del Ecuador.

1.2. Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.¹

El Servicio Civil y la Carrera Administrativa tienen el objetivo de apegarse al desarrollo profesional y personal de los servidores públicos, con la finalidad de lograr un permanente mejoramiento de la eficiencia, eficacia y productividad del Estado y sus Instituciones, mediante el establecimiento, funcionamiento y desarrollo de un Sistema Técnico de Administración de Recursos Humanos.

¹ Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, artículos 1, 2 y 3.

Es por tal razón que esta Ley Orgánica se sustenta en los principios de unicidad, transparencia, igualdad, equidad, lealtad, racionalidad, descentralización y desconcentración, productividad, eficiencia, competitividad y responsabilidad.

Para lo que las disposiciones de esta Ley son de aplicación obligatoria en todas las instituciones, entidades y organismos del Estado; además son aplicables a las corporaciones, fundaciones, empresas, compañías, y en general sociedades en las cuales las instituciones del Estado tengan mayoría de acciones o aporte total o parcial de capital o bienes de su propiedad de al menos en un cincuenta por ciento.

1.2.1. Concursos Internos de Merecimientos y Oposición.

La Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA) cuenta con sus propios procesos de selección de personal para la incorporación de empleados hacia las entidades públicas; estos procesos son regulados bajo esta Ley, estableciendo los parámetros que nos dice la Constitución de la República del Ecuador.

La Función Judicial del Ecuador no se rige bajo la LOSSCA, ya que el artículo 5, en el literal f, de dicha ley dice: *“Los funcionarios y servidores de la Función Judicial, Ministerio Público, Tribunal Constitucional, Cuerpo de Vigilancia de la Comisión de Tránsito de la provincia del Guayas y funcionarios del Servicio Exterior que se encuentren en funciones fuera del país, que se rigen por su propia Ley.”*

Por lo que la Función Judicial del Ecuador, en especial la Comisión Administrativa de Recursos Humanos de la Función Judicial, se rige bajo su propia ley, llamada, Código Orgánico de la Función Judicial.

1.3. Código Orgánico de La Función Judicial.

Al realizar un análisis sobre el Código Orgánico de la Función Judicial (COFJ) del Ecuador, específicamente sus artículos en los cuales nos hablan sobre los concursos internos de merecimientos y oposición tanto para funcionarios públicos como para jueces, juezas, conjueces y conjuezas, como también sobre los requisitos que debe tener una persona natural para ser juez/a o conjuez/a, es importante tomar en cuenta las disposiciones reformativas y derogatorias que dispone el COFJ, al final de este código, se señala que todas las disposiciones generales y especiales que se opongan a la presente ley del COFJ², serán las siguientes:

Afirmando en el literal segundo que *“La Ley Orgánica del Consejo Nacional de la Judicatura, promulgada en el Registro Oficial 279 de 19 de marzo de 1998 y todas sus reformas y resoluciones interpretativas”*, por lo tanto todas las resoluciones, hechas o decididas por el actual Consejo de la Judicatura se encontrarán derogadas hasta que ingrese el nuevo Consejo de la Judicatura, que será elegido mediante los otros cuatro diferentes poderes del estado.

1.3.1. Conformación de la Función Judicial. ³

Todos los empleados/as que integran la Función Judicial en general son denominados Servidores de la Función Judicial por lo que serán los colaboradores que se desempeñen o presenten sus servicios como:

² Código Orgánico de la Función Judicial del Ecuador, DISPOSICIONES REFORMATIVAS Y DEROGATORIAS, literal 1.

³ Código Orgánico de la Función Judicial del Ecuador, Título II, Carreras de la Función Judicial, Capítulo I, DIRECTRICES DE LA FUNCIÓN JUDICIAL, sección I, DIRECTRICES, artículo 38.

- Los juezas y jueces; las conjuetas y los conjuetes, y demás servidoras/es de la Función Judicial que presten sus servicios en la Corte Nacional de Justicia, Cortes Provinciales, tribunales y juzgados de primer nivel;
- Las juezas y jueces temporales, mientras estén encargados de la unidad.
- Las/los vocales, y los demás servidores/as de la Función Judicial que prestan sus servicios en el Consejo de la Judicatura.
- La/el Fiscal General del Estado, la/el Defensor Público General, y los demás servidores/as de la Función Judicial que presten sus servicios en la Fiscalía General del Estado y en la Defensoría Pública.
- Los/las Notarios/as y de más funcionarios/as de la Función Judicial que prestan sus servicios en los órganos auxiliares de la Función Judicial. Y
- Quienes sean designados como servidores y servidoras judiciales provisionales para prestar sus servicios en los órganos de la Función Judicial.

1.3.2. Carrera de la Función Judicial.

1.3.2.1. Directrices de la Carrera de la Función Judicial.⁴

Las carreras dentro de la Función Judicial se constituyen mediante un sistema el cual se regula el ingreso, formación y capacitación, promoción, estabilidad, evaluación, régimen disciplinario y permanencia en el servicio dentro de la Función Judicial.

Entre sus principios rectores, en los concursos para el ingreso a la Función Judicial, así como también sus respectivas promociones internas, se debe tomar en cuenta los principios de igualdad, probidad, no discriminación, publicidad,

⁴ Código Orgánico de la Función Judicial del Ecuador, Título II, Carreras de la Función Judicial, Capítulo I, DIRECTRICES DE LA FUNCIÓN JUDICIAL, sección I, DIRECTRICES, artículos 35 – 37 , 39 – 41.

oposición y méritos. En la cual la fase de oposición comprende la rendición de pruebas teóricas, prácticas y psicológicas.

Mientras que los méritos se valorarán conforme al reglamento que dictará el Pleno del Consejo de la Judicatura, el cual dicho reglamento adoptará, a más de las políticas de Recursos Humanos a que se refiere el Código Orgánico de la Función Judicial, criterios objetivos que permitirán valorar la calidad profesional y establecer el mérito esencial de cada aspirante.

Dichos concursos se realizarán con la participación y control social, de la forma que señalará el reglamento que dictará el Consejo de la Judicatura.

1.3.2.2. Perfil del Servidor o Servidora de la Función Judicial.

El perfil de las servidoras y servidores públicos de la Función Judicial, deberá ser el de un profesional del Derecho (Abogado), con una sólida formación académica, con capacidad para interpretar y razonar jurídicamente. Con trayectoria personal éticamente irreprochable, dedicado al servicio de la justicia, con vocación de servicio público, iniciativa, capacidad innovadora, creatividad y compromiso con el cambio institucional de la justicia.

1.3.2.3. Régimen Especial para las Vocales y los Vocales del Consejo de la Judicatura.

Bajo el artículo 39, del Código Orgánico de la Función Judicial, *“todos los vocales y las vocales del Consejo de la Judicatura y las primeras autoridades de los órganos autónomos estarán sometidos al régimen de designación y fiscalización previsto en la Constitución y en las leyes respectivas.”*

Por tanto, según la Constitución de la República del Ecuador, dice que todos y todas estas servidoras judiciales de la Función Judicial serán designadas bajo el quinto poder del estado, llamado, Control Social.

1.3.2.3.1. Funciones de los/as Vocales del Consejo de Judicatura.

Bajo el artículo 264 del COFJ que nos habla de las funciones de los/as Vocales del Consejo de la Judicatura; en el literal tres, *“al pleno del Consejo de la Judicatura le corresponde designar y evaluar a las juezas y a los jueces y a las conjuetas y a los conjuetes de la Corte Nacional de Justicia y de las Cortes Provinciales, juezas y jueces de primer nivel, Fiscales Distritales, agentes fiscales y Defensores Distritales, a la Directora o al Director General, miembros de las direcciones regionales, directores provinciales y directores nacionales de las unidades administrativas”*.

Siendo el Pleno del Consejo de la Judicatura la autoridad máxima para decidir y escoger las jueces y juezas que serán parte de la Corte Nacional de Justicia y de las Cortes Provinciales.

1.3.2.4. Clasificación y Verificación de Idoneidad de las Servidoras Públicas y Servidores Públicos de la Función Judicial.

Es importante recalcar que los servidores públicos y las servidoras públicas de la Función Judicial son clasificados como titulares y temporales.

- **Titulares:** son todos aquellos y todas aquellas servidoras que han sido nombrados y posesionados para desempeñar un cargo constante siendo parte del rol de pagos de la Función Judicial, con un nombramiento de duración indefinida o periodo fijo. Las conjuetas y conjuetes serán de igual manera servidores titulares sujetos a los mismos requisitos, régimen disciplinario e inhabilidades que las juezas y jueces.

- Temporales: son todas aquellas y todos aquellos servidores que ha sido designados para prestar servicios provisionales en un puesto vacante; para reemplazar a una servidora o a un servidor de la Función Judicial que se halle suspenso en sus funciones mientras no se dicte una resolución clara sobre su situación; para sustituir a una servidora o a un servidor durante el tiempo que estuviere de vacaciones, con licencia o asistiendo a programas de formación o capacitación; en caso de que se hubiese declarado con lugar la excusa o recusación de la jueza o juez; o si se requiera atender necesidades extraordinarias o emergente del servicio de justicia.

Para lo cual es trascendental verificar la idoneidad de las servidoras y los servidores de la Función Judicial desde el inicio del proceso de ingreso y durante todo el tiempo que dure su desempeño; verificando que las servidoras y servidores de la Función Judicial no se hallen infringiendo el Código Orgánico de la Función Judicial; esta verificación se realizará, obligatoriamente, al inicio del proceso de ingreso al servicio y posteriormente se lo hará en forma periódica o aleatoria o a petición interesada siempre que, se acompañen de pruebas pertinentes.

1.3.2.5. Carrera Judicial Jurisdiccional de la Función Judicial.⁵

Las carreras dentro de la Función Judicial como el régimen legal de las diversas carreras; las servidoras y servidores de la Función Judicial que pertenecen a la carrera judicial, se encuentran clasificados de la siguiente manera:

- Quienes prestan sus servicios como juezas y jueces pertenecen a la carrera judicial jurisdiccional;
- Las demás servidoras y servidores judiciales pertenecen a la carrera judicial administrativa.

⁵ Código Orgánico de la Función Judicial del Ecuador, Título II, Carreras de la Función Judicial, Capítulo I, DIRECTRICES DE LA FUNCIÓN JUDICIAL, sección II, CARRERAS DE LA FUNCIÓN JUDICIAL, artículos 42 – 45 y 50.

- Quienes presten sus servicios como fiscales pertenecen a la carrera fiscal;
- Las demás servidoras y servidores de la Fiscalía pertenecen a la carrera fiscal administrativa;
- Quienes prestan sus servicios como defensores públicos pertenecen a la carrera de la defensoría; y,
- Las demás servidoras y servidores de la Defensoría Pública pertenecen a la carrera defensorial administrativa.

Tomando en cuenta que cuando una servidora o servidor que pertenece a una carrera administrativa ingrese a las carreras judicial jurisdiccional, fiscal o de la defensoría, tendrá derecho a que se le reconozca el tiempo que haya prestado servicios como servidor o servidora de carrera administrativa, de manera que se cuente ese tiempo como años de ejercicio profesional desde la obtención de su título profesional.

Es importante mencionar que las vocales y los vocales del Consejo de la Judicatura y sus suplente, las juezas y los jueces de la Corte Nacional de Justicia y las conjuetas y los conjuetes , la Fiscal o el Fiscal General del Estado, la Defensora Pública o el Defensor Público General, las notarias y notarios y quienes presten sus servicios en las notarías, así como las servidoras y servidores que desempeñan labores en que prima el esfuerzo físico sobre el intelectual, como las operarias y los operarios, no pertenecen a ninguna de estas carreras.

Por tanto quienes pertenecen a las carreras judicial, fiscal o de la defensoría pública se rigen por las normas que establecen el Código Orgánico de la Función Judicial, el Estatuto Orgánico Administrativo del Función Judicial y los reglamentos respectivos.

La carrera administrativa comprende todas las servidoras y servidores que colaboran con los diversos órganos de la Función Judicial y que no desempeñan

funciones como jueces, fiscales o defensores públicos, se encuentran sujetos al Código Orgánico de la Función Judicial y adicionalmente a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, prohibiéndoles a estas servidores y servidores, aún por delegación, ejecutar funciones de carácter jurisdiccional, o aquellas exclusivas de fiscales o defensores.

1.3.2.5.1. Trabajadores Sujetos al Código de Trabajo.

Según el artículo 44 del COFJ, *“todos los obreros y las obreras que prestan sus servicios en la Función Judicial en los que prima la actividad física, material o manual sobre la intelectual, se encontrarán sujetos al Código del Trabajo, así como también quienes prestan sus servicios en las notarías son trabajadores privados dependientes del titular de la notaría se someten de igual manera al Código de Trabajo y demás leyes pertinentes.”*

1.3.2.5.2. Categorías en la Carrera Judicial Jurisdiccional y Cambio de Categoría.

Al momento en que una servidora o servidor de la Función Judicial empieza en la carrera judicial, se lo categoriza, estas categorías se gradúan en orden ascendente, desde el número uno hasta el diez. Por lo que al ingreso a la carrera judicial se hará a la categoría uno, de juez de primera instancia, en cambio, las juezas y jueces del área penal de categoría tres podrán optar por el cambio a tribunal penal.

Las juezas y jueces que se encuentren en la categoría cinco podrán participar en el concurso público de juezas y jueces de Corte Provincial, dando cumplimiento a lo que dispone el párrafo primero del artículo 186 de la Constitución, las abogadas y abogados en libre ejercicio y los docentes de Derecho en las facultades de jurisprudencia, derecho y ciencias jurídicas que participen en estos concursos,

deberán rendir pruebas orales, escritas, psicológicas exigidas para el ingreso a la carrera judicial y deberán aprobar el curso de formación general y especial; quienes provengan de la carrera judicial no deberán cumplir estos requisitos.

Para lo que según el artículo 50 del COFJ, *“la servidora o servidor de la Función Judicial de la carrera judicial jurisdiccional, fiscal y de defensoría pertenecerán en cada categoría por un período de tres años, una vez cumplido éste y en un plazo no mayor de noventa días, mediante un oficio a solicitud presentado por el interesado o interesada”,* procederán a revisar su expediente.

El personal autorizado resolverá efectivamente su promoción o permanencia de categoría de acuerdo a los siguientes parámetros:

- Evaluaciones respecto al desempeño cualitativo y cuantitativo de sus funciones.
- Volumen y complejidad de trabajo que ha tenido.
- Calidad de las actuaciones procesales.
- Número de dictámenes, autos y sentencias de sus autoría confirmados, revocados o sobre los que se haya aceptado su invalidación.
- El uso adecuado de las medidas cautelares.
- Número de casos resueltos mediante la aplicación de procedimientos y medidas adoptadas para efectivizar el trámite, búsqueda de mecanismos alternativos para la solución de conflictos, o la ejecución de resoluciones judiciales.
- Observación de los plazos o términos judiciales a que se encuentre sujeto, conforme la ley.
- Informe de rendimiento académico dentro de los programas de capacitación continua de la Escuela de la Función Judicial u otros programas.
- Resultado de las pruebas de conocimientos y pruebas psicológicas.

- Existencia de sanciones disciplinarias, que no permitan un ascenso de categoría.
- Innovación y creatividad en la aplicación, argumentación e interpretación del derecho y los precedentes jurisprudenciales en el ámbito de su idoneidad.

Recalcando que la falta de evaluación oportuna será constituida como una falta disciplinaria grave del responsable de realizar dichas evaluaciones.

1.3.3. Promoción e Ingreso

1.3.3.1. Promoción e Ingreso a los Concursos Internos de Merecimientos y Oposición dentro de la Función Judicial del Ecuador.⁶

Antes de empezar a llamar a un concurso de merecimiento y oposición ya sea este interno o externo, dentro de la Función Judicial del Ecuador, es importante seguir el proceso, que nos da a conocer el nuevo Código Orgánico de la Función Judicial del Ecuador, específicamente en el capítulo II, en Ingreso y Promoción.

La resolución motivada para dar inicio a un proceso de selección, debe iniciar mediante una resolución motiva por el Pleno del Consejo de la Judicatura, explicando la necesidad del mismo; es importante mencionar que el Pleno del Consejo de la Judicatura está constituido por nueve vocales, todos y cada uno de ellos reunidos, serán las únicas personas en tomar la decisión de llamar a concursos de merecimientos y oposición, dando a conocer su resolución para dar inicio al o los procesos de selección.

Desde ese momento el proceso de ingreso, será dirigido por la Comisión de Administración de Recursos Humanos, del Consejo de la Judicatura, permitiendo

⁶ Código Orgánico de la Función Judicial, Título II, Carreras de la Función Judicial, Capítulo II, INGRESO Y PROMOCIÓN, artículos 51 – 54.

que la formación inicial se encuentre a cargo de la Escuela de la Función Judicial; dicha formación inicial será explicada más adelante dentro de este subcapítulo.

Dicho proceso de selección podrá desarrollarse tanto a nivel nacional, regional, provincial o cantonal, dependiendo de las necesidades de la Función Judicial y de la resolución del Pleno del Consejo de la Judicatura.

Posteriormente al conocer la necesidad de empezar un nuevo proceso de selección, es importante conocer que el personal que ingrese a la Función Judicial, deberá integrarse mediante la realización de un concurso público de méritos y oposición, sujeto a procesos de impugnación, control social e igualdad de género ya sea tanto para hombres o mujeres, mediante los procesos establecidos por el Código Orgánico de la Función Judicial.

Para lo que el ingreso a las carreras de la Función Judicial, como se dijo anteriormente, se hará a la categoría uno, exceptuando los casos en que la Constitución y la ley permiten el ingreso a distinta categoría.

Dichas promociones de categoría en las carreras de la Función Judicial se realizarán en función a los resultados de la evaluación y rendición de las pruebas de conocimientos, prácticas y psicológicas.

Si por alguna ocasión dichos concursos de promociones y ascensos existan irregularidades en las diferentes fases del proceso de los concursos como anomalías, llámese esta nulidad insanable, se deberá rehacer el procedimiento, total o parcialmente, esto; bajo la resolución de quien se encontraba dirigiendo el respectivo concurso.

1.3.3.2. Perfil de los/as Postulantes.⁷

1.3.3.2.1. Requisitos Generales.

Es importante conocer que para ingresar a la Función Judicial, según el Código Orgánico de la Función Judicial, se requiere:

- Ser ecuatoriana o ecuatoriano y hallarse en goce de todos los derechos de participación política.
- Acreditar probidad, diligencia y responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones, de conformidad con el reglamento que dictará el Consejo de la Judicatura.

1.3.3.2.2. Requisitos Específicos para Ingresar a las Carreras Judicial Jurisdiccional, Fiscal y Defensoría Pública.

Además de reunir con los requisitos generales, la o el postulante que desee ingresar a las carreras judiciales jurisdiccionales, fiscales y de defensoría pública, deberá ser abogada o abogado con título de tercer nivel legalmente reconocido por el CONESUP. Añadiendo los siguientes requisitos:

- Certificado de calificaciones generales de carrera otorgada por la universidad en la que el o la candidata obtuvo el título.
- Certificado de evaluación del período de práctica previa a la obtención del título de abogado otorgado por la institución en la que se lo realizó. Este requisito es válido para quienes hubiesen obtenido su título con

⁷ Código Orgánico de la Función Judicial, Título II, Carreras de la Función Judicial, Capítulo II, Ingreso y Promoción, sección I, PERFIL DE LAS Y LOS POSTULANTES, artículos 55 y 57.

posterioridad a la expedición del reglamento que regula la práctica pre profesional obligatoria.

- Carta escrita de los motivos por las cuales el o la postulante aspira a ingresar al servicio judicial; esta carta se utilizará como uno de los elementos en las pruebas teóricas orales y psicológicas.
- Declaración juramentada de no haber sido condenado por delitos de concusión, cohecho, extorsión, peculado, defraudación al Estado y demás entidades y organismos del sector público o prevaricato.

1.3.3.3. Perfil de los/as Jueces, Juezas, Conjueces y Conjuezas.

1.3.3.3.1. Requisitos para ser Juez/a de la Función Judicial del Ecuador.

1.3.3.3.1.1. Requisitos Generales.⁸

Según el COFJ para ser juez/a de la Función Judicial del Ecuador, el postulante debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser ecuatoriano/a
- Gozar de los derechos de participación política
- Ostentar el título de Abogado
- Reunir las demás cualidades exigidas por la Constitución y las leyes.

Para ser jueza o juez de lo penal ordinario, de lo penal especializado, de lo civil y mercantil, de trabajo, de familia, mujer, niñez y adolescencia, de violencia contra la mujer y la familia, de lo contencioso administrativo, de lo contencioso tributario, de inquilinato y relaciones vecinales, único o multicompetente y de contravenciones,

⁸ Código Orgánico de la Función Judicial, Título III, Órganos Jurisdiccionales, Capítulo I, Reglas Generales, sección II, REQUISITOS PARA SER JUEZ O JUEZA, artículo 134.

se requerirá además haber aprobado el curso respectivo de formación en la Escuela de la Función Judicial.

Para ser jueza o juez de paz no se requiere ser abogada o abogado sino acreditar que cuenta con el respeto, consideración y apoyo de la comunidad y haber aprobado los cursos de preparación que, para el efecto, impartirá el Consejo de la Judicatura. La jueza o juez de paz deberá tener su domicilio permanente en el lugar donde ejerza su competencia.

1.3.3.3.2. Requisitos para ser Juez o Jueza de la Corte Nacional de Justicia.⁹

Para ser Juez/a de la Corte Nacional de Justicia, además de cumplir con los requisitos generales, se requiere lo siguiente:

- Ser ecuatoriano o ecuatoriana
- Gozar de los derechos de participación política
- Tener el título de abogado reconocido en el país.
- Haber ejercido la profesión de abogado o abogada, la judicatura o la docencia universitaria en ciencias jurídicas por un tiempo mínimo de diez años.

1.3.3.3.3. Requisitos para ser Juez o Jueza de la Corte Provincial de Justicia.¹⁰

Para ser Juez/a de las Cortes Provinciales de Justicia, además de cumplir con los requisitos generales, se requiere lo siguiente:

⁹ Código Orgánico de la Función Judicial, Título III, Órganos Jurisdiccionales, Capítulo III, Órgano Jurisdiccionales, sección II, CORTE NACIONAL DE JUSTICIA, artículo 175.

¹⁰ Código Orgánico de la Función Judicial, Título III, Órganos Jurisdiccionales, Capítulo III, Órgano Jurisdiccionales, sección III, CORTES PROVINCIALES DE JUSTICIA, artículo 207.

- Ser ecuatoriano o ecuatoriana
- Gozar de los derechos de participación política
- Tener el título de abogado reconocido en el país.
- Haber ejercido la profesión de abogado o abogada o la docencia universitaria en ciencias jurídicas por un tiempo mínimo de siete años.
- En caso de que el postulante provenga de la judicatura deberá estar por lo menos en la tercera categoría.

1.3.3.3.4. Requisitos para ser Conjuez y Conjueza¹¹

Bajo el artículo 134 del Código Orgánico de la Función Judicial en su inciso cuarto nos dice *“que para ser conjueza o conjuez, el postulante deberá reunir los mismos requisitos que para ser juez o jueza del órgano judicial en el que desempeñará sus funciones.”*

Por tanto todos los requisitos generales antes mencionados, más los requisitos para ser juez/a de la Corte Nacional de Justicia y/o juez/a Corte Provincial de Justicia deberán cumplir los/as postulantes al cargo de Conjueces y Conjuezas. Como también se demuestra que los Conjueces y Conjuezas solo hay en las Cortes Provinciales y en la Corte Nacional de Justicia.

¹¹ Código Orgánico de la Función Judicial, Título III, Órganos Jurisdiccionales, Capítulo I, Reglas Generales, sección II, REQUISITOS PARA SER JUEZ O JUEZA, artículo 134.

1.3.4. Proceso de Selección para Concursos de Merecimientos y Oposición para la Función Judicial.

1.3.4.1. Fase de Méritos

1.3.4.1.1. Convocatoria.¹²

Al momento de realizar la convocatoria para ingresar a la Función Judicial, esta deberá ser publicada y socializada en medios masivos escritos de comunicación social de cobertura nacional y en la página web de la Función Judicial, es decir sin perjuicio de que se utilicen otros medios de comunicación disponibles, permitiendo que todos y cada unos de los ciudadanos ecuatorianos puedan tener conocimiento con respecto a esta información. Para lo que esta convocatoria para el ingreso a la Función Judicial se hará a nivel nacional; será pública, abierta y respetará los principios de transparencia, igualdad y sin discriminación alguna ya sea por sexo, raza o creencia religiosa. (Anexo 1)

Realizada dicha convocatoria, deberá contener todos los requisitos legales y formales que deberán cumplir los aspirantes, además de las indicaciones como lugares de recepción de documentos (Oficinas de Personal del Consejo de la Judicatura), fecha máxima y horario de presentación de las postulaciones; toda esta información, como los instructivos del concurso, deberán estar disponibles también en la página web de la Función Judicial.

Por tanto esta convocatoria permitirá que todo funcionario público o de la misma organización que quiera ser parte y/o promocionado, ascendido dentro de la Función Judicial, tenga la misma oportunidad en poder participar en estos concursos.

¹² Código Orgánico de la Función Judicial, Título II, Carreras de la Función Judicial, Capítulo II, Ingreso y Promoción, sección II, CONVOCATORIA COMÚN, artículos 58 y 59.

1.3.4.1.2. Recepción de la Documentación. ¹³

Al momento en que se cierra la etapa de convocatoria, la Comisión de Administración de Recursos Humanos tiene la obligación de receptar toda la documentación legal y formal que fue solicitada a los aspirantes en la convocatoria, dicha información se entregará hasta la fecha máxima y horario de presentación de postulaciones.

1.3.4.1.3. Calificación de Méritos. ¹⁴

Al momento en que se cierre la etapa de recepción de postulaciones, la Comisión de Administración de Recursos Humanos tiene la obligación de calificar el cumplimiento de los requisitos generales y específicos, o llamados también méritos; así como también las posibles inhabilidades o incompatibilidades que puedan tener los postulantes, los cuales evaluarán el motivo por el cual los postulantes desean ingresar al servicio de la Función Judicial.

Estos méritos se valorarán conforme al reglamento que será dictado por el Pleno del Consejo de la Judicatura; dicho reglamento adoptará, a más de las políticas de Recursos Humanos que refiere el Código Orgánico de la Función Judicial, tanto criterios y objetivos que permitirá valorar la calidad profesional y establecer el mérito sustancial de cada aspirante.

Es importante mencionar que tanto los concursos de merecimientos y oposición se realizarán con la Participación Ciudadana y Control Social, en la forma que señalará el reglamento, que será dictado por el Consejo de la Judicatura.

¹³ Código Orgánico de la Función Judicial, Título II, Carreras de la Función Judicial, Capítulo II, Ingreso y Promoción, sección II, CONVOCATORIA COMÚN, artículos 58 y 59.

¹⁴ Código Orgánico de la Función Judicial, Título II, Carreras de la Función Judicial, Capítulo II, Ingreso y Promoción, sección III, CALIFICACIÓN, artículos 36 y 60.

1.3.4.1.4. Recalificación de Méritos.

Es importante recalcar que dentro del Código Orgánico de la Función Judicial no existe disposición alguna para que se contemple una recalificación, a menos de que en el reglamento dicho y hecho por el Pleno del Consejo de la Judicatura, contemple la posibilidad de que los postulantes puedan solicitar una recalificación de la documentación presentada.

1.3.4.1.5. Informe de Preseleccionados y Notificación.¹⁵

Al momento en que la Comisión de Administración de Recursos Humanos ha evaluado los documentos recibidos por los candidatos, la comisión emitirá un informe en el cual constará un listado de los candidatos preseleccionados para que estos puedan acceder a las pruebas de selección. A quienes se les notificará en el domicilio señalado o mediante correo electrónico, lugar, fecha y hora para rendir las pruebas previstas para el proceso de selección.

Estas pruebas deberán rendir todos los candidatos y candidatas preseleccionadas; serán tanto teóricas, prácticas y psicológicas, de forma escrita y oral, que sean adecuadas para los puestos o cargos correspondientes para el concurso.

1.3.4.2. Fase de Oposición.

1.3.4.2.1. Pruebas de Selección.¹⁶

Al momento en que se determina la fase de oposición o pruebas de selección es importante recalcar que comprende la rendición de pruebas teóricas, prácticas y

¹⁵ Código Orgánico de la Función Judicial, Título II, Carreras de la Función Judicial, Capítulo II, Ingreso y Promoción, sección III, CALIFICACIÓN, artículo 60; sección IV, SELECCIÓN, artículo 61.

¹⁶ Código Orgánico de la Función Judicial, Título II, Carreras de la Función Judicial, Capítulo II, Ingreso y Promoción, sección IV, SELECCIÓN, artículos 61-65.

psicológicas, por tanto como se dijo anteriormente todos y todas las preseleccionadas deberán rendir dichas pruebas con la finalidad de verificar sus conocimientos, aptitudes y habilidades para el cargo que van a desempeñar.

1.3.4.2.1.1. Pruebas Teóricas.

Estas pruebas se desarrollan en base a un banco de preguntas en base a los temas generales y específicos al cargo, este banco de preguntas, tendrán acceso los y las preseleccionadas desde el día de la notificación con la autorización para rendir dichas pruebas; dichas pruebas tienen el objetivo de evaluar el conocimiento y la habilidad de los preseleccionados para resolver un conflicto, presentar propuestas, y aplicar los conocimientos a casos concretos mediante una capacidad analítica.

Actualmente dichas pruebas se encuentran automatizadas mediante un sistema de computación creado para que los postulantes puedan desarrollar dichas pruebas, con la ventaja de que al finalizar la prueba teórica puedan ver sus notas inmediatamente; esto con el fin de que no exista el problema de malas interpretaciones si las preguntas son objetivas, por tanto los candidatos saben en que se equivocaron y la nota que obtuvieron, sabiendo si pasan o no a la siguiente etapa del proceso

1.3.4.2.1.2. Pruebas Prácticas.

Estas pruebas tienen la finalidad de evaluar a los/as candidatos/as sus habilidad y destrezas propias al cargo que aspiran desempeñar mediante el simulacro de audiencias o diligencias judiciales.

Actualmente esta prueba no se realiza con ninguno/a de los aspirantes al cargo que quieren desempeñar, en vez de realizar esta prueba se realiza una entrevista

con alguno de los Vocales del Consejo de la Judicatura, este Vocal es seleccionado al azar por el pleno.

1.3.4.2.1.3. Pruebas Psicológicas.

Al realizar la toma de estas pruebas permitirá establecer si el/la aspirante al cargo presenta o no cuadros psicopatológicos, fobias, traumas, complejos, o cualquier alteración psicológica que le impediría cumplir a cabalidad con las funciones al cargo que está aspirando.

Por el momento dentro de los procesos de selección que se han manejado no están reguladas estas pruebas psicológicas por el Pleno del Consejo de la Judicatura, ya que existiría una discriminación hacia los postulantes, por ende a los Derechos Humanos, para lo cual sería importante implementar una selección por competencias mediante la implementación de pruebas psicológicas por competencias.

1.3.4.2.2. Resultados

Al momento en que todos/as los/as postulantes hayan aprobado las pruebas señaladas se los/as considerará como elegibles, teniendo la oportunidad de acceder al Curso de Formación Inicial. Es importante recalcar los puntajes serán vinculantes, por lo que estos candidatos serán los que cuenten los tres primeros mejores puntajes en todo el proceso, no se escogerá ni a los tres últimos, ni a los tres intermedios. (Anexo 2)

La Comisión Administrativa de Recursos Humanos será la encargada de emitir un informe que contendrá el listado de las/os elegibles en el orden de puntaje alcanzado, notificándoles su decisión; este listado será publicado en un diario de

mayor circulación nacional, señalando lugares y fechas máximas de presentación de impugnaciones.

1.3.4.2.3. Impugnaciones. ¹⁷

Al ser cada proceso de ingreso a la Función Judicial de forma pública, toda información acerca de los candidatos es de acceso público, por lo que cada proceso tiene una etapa de impugnación en la que cualquier persona podrá presentar una impugnación a la candidatura de cualquier postulante.

La Comisión de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura, receptorá las impugnaciones debidas por escrito con las pruebas adjuntas, permitiendo que la misma Comisión tenga la facultad de investigar mediante oficio, es decir, la Comisión de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura podrá iniciar una investigación del postulante sin que nadie le diga nada ya que es de conocimiento público.

El plazo de impugnación podrá deducirse en un tiempo determinado de mínimo de 3 días y un máximo de 8 días; días a contarse desde que se haga público el listado de elegibles.

1.3.4.2.3.1. Procedimiento para Impugnar.

La impugnación será presentada por escrito, con firma de responsabilidad y deberá estar acompañada de las pruebas correspondientes; al impugnado la Comisión de Recursos Humanos, lo notificará inmediatamente.

¹⁷ Código Orgánico de la Función Judicial, Título II, Carreras de la Función Judicial, Capítulo II, Ingreso y Promoción, sección V, IMPUGNACIÓN, artículo 66.

Tanto el impugnante como el impugnado tienen el derecho de ofrecer las debidas explicaciones ante la Comisión de Administración de Recursos Humanos para explicar los argumentos que les asisten; estas reuniones no se las hará en conjunto.

La Comisión de Administración de Recursos Humanos serán los que resuelvan inmediatamente sobre la impugnación presentada, lo que será puesto en conocimiento de los interesados.

Las denuncias que no sean válidas o que las pruebas no tengan el peso absoluto para impugnar la candidatura de cualquier postulante, tiene derecho el afectado para que inicie las correspondientes acciones penales o civiles.

1.3.4.2.4. Formación Inicial.

El curso de formación inicial será dado a todos y cada uno de los candidatos que han pasado con las mejores notas los anteriores procesos mencionados, para lo cual este curso será dado por la Escuela Judicial perteneciente al Consejo de la Judicatura; ellos tendrán que dictarlo en un lapso mínimo de 2 semanas y un máximo de 4 semanas.

1.3.4.2.4.1. Listado de Candidatos. ¹⁸

Los candidatos que hayan pasado las fases anteriores de merecimiento y oposición, les dará el derecho de ser candidatos para el Curso de Formación Inicial, este listado será publicado de acuerdo al número de cupos disponibles y en el orden de los puntajes obtenidos en las diferentes pruebas de selección. (Anexo 2)

¹⁸ Código Orgánico de la Función Judicial, Título II, Carreras de la Función Judicial, Capítulo II, Ingreso y Promoción, sección VI, FORMACIÓN INICIAL, artículo 67.

1.3.4.2.4.2. Beca.¹⁹

Es importante recalcar que todos los candidatos que vayan a ser parte del Curso de Formación Inicial, gozarán de una beca otorgada por la Función Judicial con el compromiso y dedicación a tiempo completo y exclusivo para este curso; como también con la rendición de garantía de reembolso del monto de la beca compensando los gastos en se hubiere incurrido para la formación inicial en caso de no aprobar por negligencia, abandono del curso o desistir del mismo.

El costo de esta beca tendrá la equivalencia a una remuneración correspondiente a la categoría 1, más el costo de la colegiatura, la adquisición de libros, y los casos que corresponda, una suma de dinero para gastos de viaje y hospedaje si fuese el caso.

1.3.4.2.4.3. Etapas del Curso de Formación Inicial.²⁰

El curso de formación inicial se desarrollará en tres diferentes etapas que son:

- De formación general, en el que cursan todo/as las/as candidatos/as a las ramas de jueces, fiscales y de defensoría.
- De formación de perfil específico, en el que cursaran solo los candidatos de la rama que ellos hayan escogido.
- De práctica, los que realizarán en el perfil específico que hayan cursado, para la unidad a la que fueran designados.

¹⁹ Código Orgánico de la Función Judicial, Título II, Carreras de la Función Judicial, Capítulo II, Ingreso y Promoción, sección VI, FORMACIÓN INICIAL, artículo 68.

²⁰ Código Orgánico de la Función Judicial, Título II, Carreras de la Función Judicial, Capítulo II, Ingreso y Promoción, sección VI, FORMACIÓN INICIAL, artículo 69.

En la primera etapa que es de formación general, además de recibir los temas específicos sobre derecho y administración de justicia, se incluirá temas actuales como la formación en género, diversidad e interculturalidad.

Al finalizar esta primera etapa de formación general, se realiza un diagnóstico del perfil, en el que el candidato debe comunicar por escrito la aceptación del perfil específico al que ha sido asignado; en que caso de que no aceptase, el candidato deberá correr con los gastos de formación del perfil específico de su preferencia.

Finalizando esta segunda etapa de formación de perfil específico, si por alguna razón un candidato decide cambiar de perfil, tiene que cursar nuevamente la etapa del perfil elegido, pero se suspenderá la beca durante esta nueva etapa y tiene que correr con los gastos de la misma.

La designación a una unidad determinada se la hará en base a la disponibilidad de vacantes para practicantes y las conveniencias del servicio o de la formación del o de la aspirante. Los candidatos que hayan obtenido las mejores calificaciones tendrán preferencia para elegir la unidad a la cual quieren ser asignados para la práctica.

1.3.4.2.4.4. Evaluaciones dentro del Curso. ²¹

Dentro del Curso de Formación Inicial se debe evaluar a los candidatos en las tres diferentes etapas del curso, esto se tiene que realizar de acuerdo a lo establecido en el Reglamento para el funcionamiento de la Escuela de la Función Judicial, que será dictado por el Consejo de la Judicatura.

²¹ Código Orgánico de la Función Judicial, Título II, Carreras de la Función Judicial, Capítulo II, Ingreso y Promoción, sección VI, FORMACIÓN INICIAL, artículo 70.

En ningún caso, la nota mínima para aprobar los cursos deberá ser inferior al ochenta por ciento sobre cien por ciento.

1.3.4.2.4.5. Diploma de Culminación del Curso.²²

La Escuela Judicial dará un diploma de culminación del Curso de Formación Inicial a todos y todas las candidatas que hayan aprobado el curso, en el que constarán las calificaciones obtenidas por el cursante; es importante recalcar que este diploma no tendrá validez académica.

1.3.4.2.5. Nombramiento e Inscripción.

1.3.4.2.5.1. Efecto Vinculante del Resultado del Concurso.²³

Todos los resultados de los concursos y de las evaluaciones realizadas a los postulantes de la Escuela Judicial serán vinculantes para las autoridades nominadoras (Pleno del Consejo de la Judicatura) las que deberán nombrar, para el puesto o cargo, al concursante que haya obtenido el mejor puntaje en el concurso, ya sea por ingreso o promoción de categoría, tomando en cuenta si se encuentra dentro de la escala de puntuación mínima y máxima; al ser vinculante la mejor nota gana el concurso.

Si por alguna razón deben llenarse varios puestos vacantes de la misma categoría, nombrarán en orden según hayan obtenido los mejores puntajes que siguen al primero.

²² Código Orgánico de la Función Judicial, Título II, Carreras de la Función Judicial, Capítulo II, Ingreso y Promoción, sección VI, FORMACIÓN INICIAL, artículo 71.

²³ Código Orgánico de la Función Judicial, Título II, Carreras de la Función Judicial, Capítulo II, Ingreso y Promoción, sección VII, NOMBRAMIENTO, artículo 73.

1.3.4.2.5.2. Inscripción.²⁴

Luego de ser nombrado el candidato, el interesado deberá presentar una declaración patrimonial juramentada de todos y cada uno de sus bienes, tantos del como los de su conyugue; y si es el caso, presentar la garantía respectiva.

1.3.4.2.6. Posesión.²⁵

Una vez inscrito el nombramiento, el candidato ya nombrado deberá posesionarse en su puesto dentro del plazo de quince días hábiles desde la fecha en que fue nombrado; la autoridad nominadora (Vocales del Consejo de la Judicatura) podrá por motivos justificados conceder una prórroga que no excederá más de quince días.

Al momento en que el candidato vaya a posesionarse deberá hacerlo ante los Vocales del Consejo de la Judicatura o a quienes ellos deleguen.

1.3.4.2.7. Banco de Elegibles.²⁶

Los candidatos que hayan aprobado el Curso de Formación Inicial, siendo declarados como elegibles en los concursos de oposición y méritos pero que por alguna razón no fueron nombrados, serán parte de un Banco de Elegibles que estará a cargo de la Comisión de Administración de Recursos Humanos.

Si por alguna razón se necesite llenar vacantes, se tomará en cuenta a quienes conforman el Banco de Elegibles, según el orden de calificaciones; de este Banco

²⁴ Código Orgánico de la Función Judicial, Título II, Carreras de la Función Judicial, Capítulo II, Ingreso y Promoción, sección VII, NOMBRAMIENTO, artículo 74.

²⁵ Código Orgánico de la Función Judicial, Título II, Carreras de la Función Judicial, Capítulo II, Ingreso y Promoción, sección VII, NOMBRAMIENTO, artículo 75.

²⁶ Código Orgánico de la Función Judicial, Título II, Carreras de la Función Judicial, Capítulo II, Ingreso y Promoción, sección VI, FORMACIÓN INICIAL, artículo 72.

también se escogerá a quienes puedan y deban reemplazar a los titulares en caso de falta, impedimento.

El tiempo en que los candidatos permanezcan en el Banco de Elegibles será de seis años aproximadamente, para lo que será un mérito el ser parte de dicho banco para nuevos concursos.

1.3.4.2.8. Concurso Desierto.²⁷

Si por alguna razón en las diferentes fases del proceso del concursos hubiese alguna anomalía importante, en el que afecte la nulidad completa del proceso como una razón que no justifique la necesidad del puesto o por motivos en que la población no abarca la posición, se deberá rehacer el procedimiento total o parcial, claro está por resolución de quien dirija el concurso.

Así como también si ninguno de los participantes aprobare el concurso, se declarará al concurso como desierto, procediendo a realizar un nuevo concurso en el que no podrán participar quienes ya participaron en el concurso que fue declarado desierto.

1.3.4.2.9. Caducidad del Nombramiento.

Así como el proceso de selección puede ser nulo o desierto, al momento en que el candidato ya es posesionado puede existir una caducidad de nombramiento ya sea por la razón de inhabilidad o por incompatibilidades por relación familiar.

²⁷ Código Orgánico de la Función Judicial, Título II, Carreras de la Función Judicial, Capítulo II, INGRESO Y PROMOCIÓN, artículos 53 y 54.

1.3.4.2.9.1. Inhabilidades.²⁸

Bajo el Código Orgánico de la Función Judicial, dice que no puede ser nombrado, ni desempeñar un puesto o un cargo en la Función Judicial las personas que:

- Quien se halle con suspensión judicial, incluyendo el que haya realizado compraventa de bienes o se haya iniciado juicio de concurso de acreedores o de quiebra, mientras no arregle,
- Quien haya sido condenado con pena de libertad propia; en el caso de sentencias condenatorias por concusión, cohecho, extorsión, peculado, defraudación al Estado y demás entidades y organismos del sector público o prevaricato, la inhabilidad será definitiva;
- Quien haya sido llamado a juicio por delito reprimido con prisión o reclusión, por providencia ejecutoriada, mientras no haya sido absuelto;
- Quien se encuentre suspendido en el ejercicio de la profesión;
- Quien desempeñe un cargo en el sector público o una representación por elección popular, con excepción de la docencia universitaria que podrá realizarse únicamente fuera de horario de trabajo;
- Quien hubiese sido sancionado disciplinariamente con destitución del cargo, especialmente con resolución firme;
- Quien sea ministro de cualquier Ministerio mientras se halle en ejercicio de su Ministerio;
- Quien se halle incurso en alguna de las inhabilidades generales para el ingreso al servicio civil en el sector público.

²⁸ Código Orgánico de la Función Judicial, Título II, Carreras de la Función Judicial, Capítulo II, Ingreso y Promoción, sección VII, NOMBRAMIENTO, artículo 77.

1.3.4.2.9.2. Incompatibilidades por Relación Familiar.²⁹

Dentro del Código Orgánico de la Función Judicial, dice que no puede ser nombrado, ni desempeñar un puesto o un cargo en la Función Judicial las personas que:

- Quien sea cónyuge, tenga unión libre, casado o sea familiar hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad de la autoridad nominadora o un miembro de ella si esta fuere asociada.
- Quien sea cónyuge, tenga unión libre, casado o mantenga parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad con otra servidora o servidor de la Función Judicial que preste sus servicios en la misma dependencia.

1.3.5. Disposiciones Reformatorias y Derogatorias.³⁰

En el Código Orgánico de la Función Judicial, específicamente en las Disposiciones Reformatorias y Derogatorias dice que se anulen todas las disposiciones generales y especiales como resoluciones, instructivos o reglamentos dictados por la Corte Suprema de Justicia o el Consejo Nacional de la Judicatura, principalmente, que se opongan al COFJ, y en especial: Al *“Instructivo de concursos internos de merecimientos y oposición que regula los ascensos y promociones de servidores judiciales que participan en la provisión de cargos de Secretarios relatores, Secretarios de Salas, de Tribunales, Juzgados, Oficiales Mayores, Ayudantes Judiciales, Citadores, Auxiliares de Servicios, y otros de nivel operativo en el*

²⁹ Código Orgánico de la Función Judicial, Título II, Carreras de la Función Judicial, Capítulo II, Ingreso y Promoción, sección VII, NOMBRAMIENTO, artículo 78.

³⁰ Código Orgánico de la Función Judicial, DISPOSICIONES REFORMATARIAS Y DEROGATORIAS, literal 13, inciso “n”.

área administrativa, incluidos los cargos del Consejo Nacional de la Judicatura”, publicado en el Registro Oficial 396 de 5 de agosto de 2008;

Es por esta razón que actualmente el Consejo de la Judicatura no cuenta con un reglamento que regule los concursos internos de merecimientos y oposición, sin embargo se ha emitido resoluciones las cuales establecen lineamientos para dichos concursos; como por ejemplo la Resolución 40-09 (Anexo). Por lo que únicamente el nuevo Pleno del Consejo de la Judicatura está facultado a la realización de nuevos reglamentos, que regulen los diferentes ámbitos de injerencia del Consejo de la Judicatura.

Por tanto una vez posesionado el nuevo Consejo de la Judicatura designado a través de un concurso de merecimientos y oposición, dirigido por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, serán los designados en poder dictar los reglamentos a los que el Código Orgánico de la Función Judicial se refiere y los que sean necesarios para su plena vigencia, teniendo un plazo máximo de un año; de ser necesario, también el nuevo Consejo de la Judicatura está facultado para reglamentar cualquier vacío, duda u oscuridad que surja en la aplicación de éste régimen transitorio que se encuentra el Consejo del Judicatura.

CAPÍTULO II

2. GESTIÓN Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.

2.1. Las Competencias.

2.1.1. Etimología de la palabra Competencia.

La etimología de la palabra competencia es contradictoria, ya que en el idioma español existen dos significados diferentes a un mismo significante, es decir existe una misma igualdad de definiciones.

Según Joan Corominas señala que la palabra Competencia *deriva del latín tardío competere, que es esforzarse conjuntamente, ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir, ser adecuado; pertenecer; que a su vez deriva de petere, que es dirigirse a, pedir y tiene el mismo origen que competir, pertenecer, incumbir o intentar.*³¹

Por lo que la palabra Competencia estaba antiguamente dividida en competencia por razón de la materia, de calidad de las personas, y su capacidad y finalmente por el territorio. Hoy en día la clasificación más aceptada es la que considera a la competencia como objetiva en cuanto al valor y la naturaleza de la causal; otras clasificaciones aunque tienen valor doctrinario, no se ajustan a la realidad, como fue mencionada anteriormente.³²

Es por esta razón que la palabra Competencia tiene varios significados en diferentes ciencias y materias de estudio el cual iremos viendo en el siguiente subcapítulo, siendo considerada como una palabra polisémica.

³¹ Corominas, Joan. **Breve diccionario etimológico de la lengua castellana**, Madrid, Editorial Gredos. 1998

³² <http://es.wiktionary.org/wiki/competir>

2.1.1.1. Competencia: Palabra Polisémica.³³

Como se dijo anteriormente, la palabra Competencia tiene varios significados llevándola a ser polisémica, es decir, tiene varias acepciones en las diferentes carreras como:

- En Biología la palabra competencia es definida como *una interacción biológica entre organismos o especies en la cual la aptitud o adecuación biológica de uno es reducida a consecuencia de la presencia del otro.*
- En Hidrología, se denomina competencia a *la aptitud de los cursos de agua o del viento para transportar materiales sólidos de dimensiones más o menos grandes.*
- En el deporte, la palabra competencia es *una competencia deportiva que es un tipo de competición que consiste en la práctica de algún deporte.*
- La palabra competencia es también utilizada como un término legal *que es la atribución jurídica otorgada a ciertos y especiales órganos del Estado de una cantidad de jurisdicción respecto de determinadas pretensiones procesales con preferencia a los demás órganos de su clase, llamado tribunal.*
- En Economía, la competencia es *una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios.*

2.1.2. Historia y Principales Autores.

Hoy en día el concepto de competencias es muy utilizado en el contexto empresarial ya sea para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas.

³³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia>

Por lo que varios libros al momento de hacer referencia a los orígenes de las competencias, por lo general, citan a David McClelland ya que fue el padre de la Teoría de la Motivación, creador del Modelos de las Tres Necesidades, entre otras. De todas maneras es importante recordar algunos trabajos anteriores a este autor, ya que permitirá tener una mejor comprensión sobre el origen de las ideas de las competencias.

En 1949, Talcott Parsons, elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales según una serie de variables dicotómicas; estas variables eran el concepto de su teoría Logro vs. Atributos, que consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades.

Luego de casi diez años en 1958, Atkinson, logró demostrar de una forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo hacia los colaboradores como un incremento de mejora a la producción siempre que el mismo esté vinculado a objetivos específicos.

2.1.2.1. David McClelland.

Para principios de la década de los 60, David McClelland, profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, propuso una nueva variable para poder entender el concepto de la motivación basado en el Desempeño sobre la Calidad (Desempeño/Calidad), considerando al desempeño como una necesidad de logro en base a resultados cuantitativos; y a la calidad como calidad en el trabajo en base a resultados cuantitativos; siguiendo el mismo enfoque de este autor, plantío los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional.

La aplicación de esta teoría a la práctica, se llevo a cabo por parte de McClelland, en la India, en el año de 1964. El cual desarrolló un conjunto de acciones

formativas, comparando que en dos años, los dos tercios de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y de su territorio.

Los resultados de este estudio hicieron que se expandieran en el mundo laboral, buscando la receta ideal que les permitiese a sus organizaciones ahorrar tiempo y dinero en los procesos de selección. Sin embargo, existía un problema en torno a la formación que debe tener la persona y que tan adecuada debe ser para desempeñarse exitosamente en el puesto de trabajo.

Para 1973, McClelland en base a los resultados obtenidos en los test de inteligencia y formación académica, dedujo que estas dos variables por si solas no podían ser capaces de predecir con fiabilidad la adaptación al cambio y al éxito profesional, conduciéndolo a buscar nuevas variables, que las llamó “Competencias”, las cuales iban a permitir un mejor pronóstico del rendimiento laboral del colaborador, sabiendo que era necesario estudiar directamente a los colaboradores en el trabajo, tomando en cuenta las características de los trabajadores estrellas que son particularmente exitosos en el trabajo y de los que se encuentran en el promedio.

A partir de los estudios iniciales de este autor, permitió que muchos autores realicen importantes investigaciones sobre las competencias.

2.1.2.2. Autores Contemporáneos.

Como se dijo anteriormente, luego de la aparición de las teorías científicas de McClelland aparecieron nuevos autores, muchos de ellos contemporáneos a nuestra época, entre ellos Richard Boyatzis y Levi Leboyer.

Richard Boyarzi, es un autor muy cercano a la línea de investigaciones de McClelland; en 1982, realizó una investigación en la cual analizó profundamente las competencias que faltaban para el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos o la que llamamos actualmente Entrevista de Incidentes Críticos (B. E. I.).

Con este estudio concluyó en que existen una serie de características personales que deben poseer de manera general los líderes ya sean Directores, Gerentes, Jefes, etc., pero que también existían otras características que solo poseían otros colaboradores que las desarrollaban de una manera excelente.

Para el autor, competencia es *“una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”*

Por otro lado tenemos al autor Levi Leboyer, que para 1997 definió a las competencias como *“repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.”*

Estos comportamientos en la realidad pueden ser observables o mediante la realización de un test, en el cual se ponen en práctica de forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad, y conocimientos adquiridos; dando como resultado la unión entre características individuales y las cualidades requeridas para tener un exitoso desempeño laboral.

El enfoque de Leboyer es un enfoque conductual, en el que se pueden identificar aquellos comportamientos observados que demuestren ser “los mejores comportamientos esperados” en una realidad organizacional específica, y determinar cuáles son los factores causales que explican la existencia de dichos comportamientos.

A continuación un cuadro de otros autores que también han sido parte de las investigaciones científicas sobre las competencias y que sus definiciones han influenciado en la gestión por competencias.

Cuadro 2.1.: Otros Autores

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN DE COMPETENCIA
Montmollin	1984	Es un conjunto estabilizado de saberes y de saber hacer, de procedimientos estándar, tipos de razonamiento que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje.
Woodruffe	1993	Son conductas laborales de la gente necesarias a desplegar para hacer un trabajo efectivo.
Reis	1994	Es la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto.
Athanasou, Hager y Gonczi	1994	Es la especificación de conocimientos y habilidades y la aplicación de éstos a un estándar de rendimiento requerido.
Alaluf y Stroobants	1994	Proponen que hay una nueva imagen del trabajador, el Homo Competens, cuyo comportamiento está motivado por el enriquecimiento de sus competencias más que lo económico o lo social.
Martens	1996	Es la capacidad real para el logro de un objetivo o resultado en un contexto dado.
Martha Alles	2000	Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.

Fuente: Hunter and Hunter Consultores; Presentación “Gestión por Competencias para IVANHOE”; Quito, Ecuador, 2010.

Autor: Hunter and Hunter Consultores.

2.2. Gestión por Competencias

El concepto de competencia y su estrecha relación con el trabajo, responde muy bien a la situación actual del mundo laboral en el cual nos encontramos

sumergidos; es decir está caracterizada por un alto nivel de fluidez y cambio, con exigencias cada vez mayores a las habilidades y comportamientos de cada persona.

Los diferentes avances tecnológicos, la globalización de los mercados y el aumento de la competitividad entre organizaciones y no se diga entre personas, se hace más notoria la diferencia en el éxito de las organizaciones que dependen hoy en día de su capital humano, justificando la necesidad de presentar un nuevo enfoque de los Recursos Humanos, gestionando al personal de la institución de una mejor manera para un mejor alcance de los objetivos institucionales.

La Gestión por Competencias es un modelo completo para la Gestión de Recursos Humanos ya que promueve al mismo tiempo la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización.

Sin duda la finalidad de la Gestión por Competencias tiene relación a la competencia laboral ya que es el elemento operativo que se relaciona a la capacidad individual y colectiva generando valor a los procesos de trabajo, siendo esta una nueva alternativa para mejorar el rendimiento de los individuos y de la organización.

Por tanto, el enfoque de competencias que han tomado las mejores empresas e instituciones ya sea a nivel nacional e internacional, les ha permitido tener una gestión más eficaz y valiosa para su organización, ya que la Gestión por Competencias se centra en lo que cada persona sabe hacer y hace, permitiendo que la organización pueda realizar y tener pronósticos más precisos sobre el rendimiento de cada colaborador como: el aumentar el ajuste de la persona a su puesto de trabajo, diseñar planes de capacitación más eficientes, elaborar planes salariales más equitativos, etc.

2.2.1. Enfoques de la Gestión por Competencias.

2.2.1.1. Enfoque Anglosajón.

Básicamente, este enfoque se centra en el contenido del puesto de trabajo y en su relación con las estrategias de la institución.

Los seguidores de este enfoque, comparten los puntos de vista de McClelland como los test de inteligencia y la formación académica, que por sí solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, mucho menos describen las competencias que posee una persona. Por tal razón, los seguidores de este enfoque, han visto la importancia de establecer relaciones causales, permitiendo que este enfoque sea muy potente desde el punto de vista metodológico.

Según los seguidores de este enfoque dicen que para establecer estas relaciones se requiere establecer una serie de indicadores observables como variables predictoras o agentes causales; sabiendo que estas relaciones son más difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valores o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que la organización espera del colaborador.

Este enfoque se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier país o nación necesita de competencias muy parecidas, tomando en cuenta que aumentar el rendimiento laboral es una de las "vías universales" para lograr la supervivencia de las organizaciones, de todas maneras reconocen la existencia de competencias específicas.

Sin embargo, este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los 80, y en la actualidad, este enfoque considera a las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, siempre y

cuando estas sean sostenidas por una cultura organizacional adecuada, ya que aquí las competencias podrían entrar en juego, a través de la gestión estratégica de los Recursos Humanos.

Para este enfoque, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos aglutinan la misión y el plan estratégico de la empresa, lo que posibilita que aquellas "competencias requeridas" por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin la necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento.

Entre los autores más representativos de este enfoque son: Richard Boyarzis, G. Hammel y C. K. Prahalad.

2.2.1.2. Enfoque Europeo.

Este enfoque, básicamente se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de empleabilidad.

Los seguidores de este enfoque consideran a las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica, es decir competencias más experiencias más conocimientos y más rasgos de personalidad, dando como resultado el que el empleado ejerza de una mejor manera sus funciones. Por tanto las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Este enfoque enfatiza la existencia de competencias específicas para cada empresa, reflejando el uso del concepto de auto-imagen, como el motor de

aprendizaje en las personas, siendo este el que proporciona la imagen que tenemos de nosotros mismos y del por qué nos comportamos de la manera en que lo hacemos en diferentes situaciones.

Para este enfoque su enfatización en los procesos de aprendizaje de las personas, considerando a los test de aptitudes como los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

Entre los autores más citados y representante de este enfoque es Claude Levy Leboyer.

2.2.1.3. Importancia del Enfoque Anglosajón y del Enfoque Europeo.

Como vimos en los dos anteriores subcapítulos, se habló sobre los dos diferentes enfoques que existen al momento de hablar sobre la gestión por competencias, principalmente en lo que se enfoca cada corriente. Cada enfoque, pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el de las competencias como una alternativa para lograr mejorar el rendimiento de los colaboradores de una organización; ambos enfoques contienen elementos que los diferencian y otros en los que coinciden.

El enfoque anglosajón se centra en los contenidos del puesto de trabajo y el enfoque europeo en las personas que lo ocupan; uno está más orientado a las competencias de tipo genéricas y otro a las competencias específicas, sin embargo, ambos reconocen la co-existencia de ambas competencias; en cuanto al valor predictivo de los test en el éxito profesional, un enfoque considera que la utilización de los test de inteligencia por sí solos carece de este valor, éxito profesional, mientras que el otro enfoque le confiere a este un gran valor predictivo. No obstante las diferencias en este sentido, puede apreciarse que en esencia el valor del test no se niega.

Por tanto las diferentes definiciones de los diferentes autores ya sea que pertenezcan a uno u otro enfoque, para una mejor ilustración se puede pensar en iceberg, en el que la superficie de este se encuentran las definiciones que enfatizan la conducta observable o llamado también Enfoque Europeo; mientras que en el fondo del iceberg están las definiciones que enfatizan las causas del comportamiento, conocimientos, aptitudes, creencias, valores o mejor llamado como Enfoque Americano.

Gráfico 2.1: Conclusión de las Diferentes Definiciones sobre Competencias



Fuente: Hunter and Hunter Consultores; Presentación “Modelos de Plan de Carrera para DIFARE”; Guayaquil, Ecuador, 2010.

Autor: Hunter and Hunter Consultores.

2.2.2. Definición Científica.

Sí a la gestión por competencias la vemos desde un punto de vista basándonos en conceptos científico, habría más sentido en hablar de *modelos de rendimiento o modelos de competencias*, que de competencias aisladas.

Por lo que *un modelo de competencias (o rendimiento) es: (a) una hipótesis sobre (b) las características personales requeridas (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad, etc.) para (c) desempeñar actividades claves de manera que cumplan los (d) criterios de eficacia previamente establecidos.*

2.2.2.1. Explicación de la Definición.

Tomando en cuenta los literales a, b, c y d, de la definición científica expuesta anteriormente, se la explica de la siguiente manera:

- a) Hipótesis: los perfiles de competencias son hipótesis o suposiciones razonables sobre las características necesarias para lograr un desempeño superior. Esto implica efectuar un procedimiento previo para sustentar la hipótesis como un método MPC o un Análisis de Puesto en basado en el Modelo Clásico llegando a contrastar la hipótesis que es la validación de perfiles.
- b) Características Personales Requeridas: son todos los conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad y motivos
- c) Actividades Claves: los modelos de rendimiento deben especificar las actividades que se desean predecir, explicar o capacitar, es decir no se trata de cualquier actividad, sino de aquellas actividades que tienen mayor relevancia para la organización y que demandan mayores recursos psicológicos de las personas. Por tanto, un modelo de competencias es

parsimonioso o elegante en el sentido de enfocarse en lo esencial y no en lo accesorio.

- d) Criterios de Eficacia: el modelo debe pretender que las actividades claves se ejecuten no de cualquier manera, sino de una forma eficaz; brindando un mayor impacto favorable para la organización, especificando de antemano cuáles son las evidencias de que las actividades se están desempeñando de un modo favorable para la organización; denominados: criterios de eficacia o también llamados indicadores de rendimiento o gestión.

2.2.3. ¿Qué son las Competencias?

Luego de analizar las diferentes definiciones y los enfoques presentados anteriormente, se puede concluir que las Competencias son:

Gráfico 2.2: Análisis de las Competencias



Fuente: Hunter and Hunter Consultores; Presentación “Modelos de Plan de Carrera para DIFARE”; Guayaquil, Ecuador, 2010.

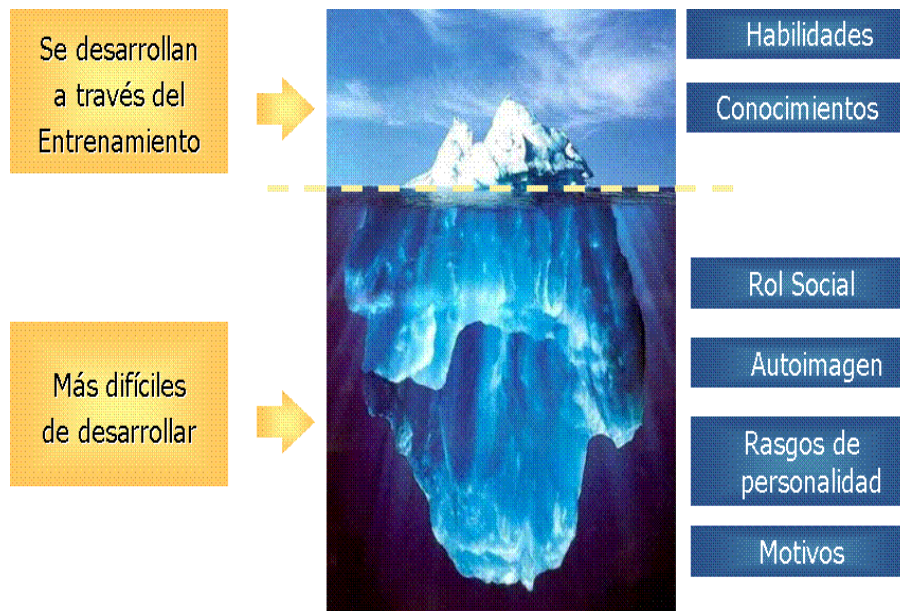
Autor: Hunter and Hunter Consultores.

- Son características permanentes de la persona,
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, ya sea esta laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Por esta razón una Competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, “competente” ya sea para realizar un trabajo o una actividad siendo exitoso en la misma, lo que puede significar el enlace de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas; sí uno de estos aspectos fallase y que al mismo tiempo se necesita para lograr algo, esa persona ya no es “competente”.

Para un mayor entendimiento las competencias son como un iceberg que en el vértice de este está formado por las habilidades y el conocimiento; mientras que los elementos profundos de las competencias son menos visibles, pero dirigen y controlan en gran medida la conducta superficial; es decir, el rol social y la autoimagen se encuentran en un nivel consciente; los rasgos de personalidad y las motivaciones están debajo de la superficie, pero más cerca del núcleo de la persona, como lo explica la siguiente imagen:

Gráfico 2.3: Iceberg de Competencias.



Fuente: Hunter and Hunter Consultores; Presentación “Modelos de Plan de Carrera para DIFARE”; Guayaquil, Ecuador, 2010.

Autor: Hunter and Hunter Consultores.

En este gráfico es importante tomar en consideración que algunos elementos son fácilmente identificables sobre la superficie y mensurables, mientras que hay otros elementos que son más difíciles de detectar y que, sin embargo, son más significativos en la mayoría de los casos, es decir:

- Las habilidades son las cosas que las personas hacen bien, como programar una computadora.
- El conocimiento es lo que una persona sabe sobre un tema específico, como lenguaje de computación.
- El rol social es la imagen que un individuo muestra en público; representa lo que la persona considera importante. Refleja sus valores, tales como ser un trabajador diligente o un líder.
- La autoimagen es la visión que los individuos tienen de sí mismos. Refleja la identidad, como verse a sí mismo como un especialista.

- Los rasgos son características duraderas de las personas. Reflejan la manera como tendemos a describir a las personas como “ella es confiable” o “él es adaptable”; Estas características son conductas habituales mediante las cuales reconocemos a las personas.
- Las motivaciones son pensamientos y preferencias inconscientes que conducen y orientan la conducta con un determinado foco como los resultados (orientación al logro) y deseos de mejorar.

Se debe tomar en cuenta que los diferentes niveles de estos factores para la planificación de los recursos humanos ya que sí en los niveles más altos como son las habilidades y conocimiento son más fáciles de adquirir y desarrollar en los colaboradores, están los otros factores que se encuentran debajo de la superficie que son más difíciles de adquirir.

2.2.4. Principales Componentes de las Competencias.

Las competencias tienen 5 componentes básicos que al juntarse son comportamientos observables; estos componentes son:

Gráfico 2.4: Componentes de las Competencias.



Fuente: Hunter and Hunter Consultores; Presentación “Modelos de Plan de Carrera para DIFARE”; Guayaquil, Ecuador, 2010.

Autor: Hunter and Hunter Consultores.

2.2.4.1. Saber.

El saber es el conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos envueltos dentro de la competencia, estos pueden ser de carácter técnico, es decir orientados a la realización de tareas y los de carácter social que están orientados a las relaciones interpersonales. Por esta razón la experiencia profesional y

personal juega un papel esencial como un *"conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas"*.

Dentro de las disciplinas psicológicas, la Psicología Cognitiva ofrece en la actualidad importantes desarrollos orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje; es decir, bajo denominaciones como "aprender a aprender" o "aprender a pensar", el cual proporciona recursos facilitando la adquisición de nuevos conocimientos, como la actualización de información, practicidad de la misma, con la finalidad de que la persona misma se convierta en gestor de su propio aprendizaje.

2.2.4.2. Saber Hacer.

El saber hacer es un conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que tenga la persona, es decir al hablar de habilidades técnicas para realizar diferentes tareas como el hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable; así como también las habilidades sociales para relacionarse con los demás en situaciones heterogéneas como lo es al momento de trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar o hablar en público; tomando en cuenta a las habilidades cognitivas para procesar la información que llega a las personas y que la utilizan para analizar situaciones, tomar decisiones.

Normalmente estas distintas habilidades deben interactuar entre sí, por ejemplo, al momento en que una persona brinda una charla en público no solo implica el acto en sí de dirigirse a una audiencia y hablar de algún tema, sino también, es el analizar las reacciones del público, el que la persona se anticipe con preguntas o críticas, estructurarse mentalmente el contenido, reduciendo la ansiedad que le crea la situación a la persona, utilizando los medios audiovisuales de apoyo a la charla.

Por lo tanto, el aprendizaje de conocimientos sirve también para el aprendizaje de habilidades; de igual manera, disciplinas como la Psicología Social o la Modificación de Conducta, y orientaciones como la del Aprendizaje Social, entre otras, aportan suficientes conocimientos y procedimientos en cuanto a la concepción, evaluación y entrenamiento de dichas habilidades.

2.2.4.3. Saber Estar.

El saber estar es el conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social ya sean normas, valores, cultura, etc.; en un sentido amplio, se trata de tener en cuenta los valores, creencias y actitudes que favorezcan o dificulten determinados comportamientos en un contexto dado.

Al hablar sobre actitudes, es un tema clásico dentro de la Psicología Social ya que cuenta con un amplio desarrollo y aplicación ya sea en un nivel más macro como en medios de comunicación, o en un nivel micro como en las múltiples relaciones interpersonales, en el que asuntos como el origen, evaluación y cambio de actitudes son el principal foco de interés para su estudio.

2.2.4.4. Querer Hacer.

El querer hacer es un conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia; es decir se trata de factores de carácter interno como la motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc., y/o externo como el dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc., hacia la persona que demuestre o no por mostrar una competencia.

La Psicología de la Motivación proporciona pautas de análisis para comprender la motivación humana, las variables implicadas y las posibles estrategias para abordarla.

2.2.4.5. Poder Hacer.

Es el conjunto de factores relacionados desde un punto de vista individual y un punto de vista situacional.

2.2.4.5.1. Punto de Vista Individual.

Hablando desde el punto de vista individual es la capacidad personal, como las aptitudes y rasgos personales de un individuo. Dentro de este tópico se encuentran sumergidos dos temas de gran tradición en Psicología, en el que se contempla las potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien muestre un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.

Por lo que a diferencia de concepciones tradicionales, desarrollos más recientes como el concepto de inteligencias múltiples o el enfoque interactivo de la personalidad aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos, situándolos en conformidad con su papel de componentes de las competencias.

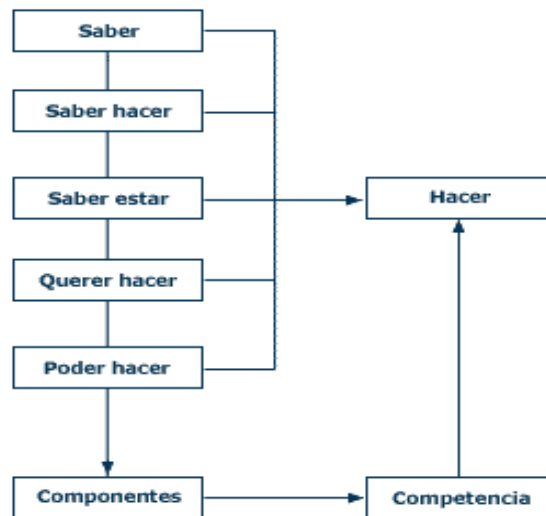
2.2.4.5.2. Punto de Vista Situacional.

Desde el punto de vista situacional es el grado de favorabilidad del medio en que se desarrolla la persona; existen diferentes situaciones que pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; como por ejemplo, la presencia de un grupo que le presiona a un jefe, la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico o un rol concreto.

La Psicología Social, la Psicología de los Grupos y la Psicología de las Organizaciones ofrecen un amplio conjunto de conocimientos respecto a la influencia de las situaciones sobre nuestros comportamientos; sin embargo, es importante destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia en las personas.

Por lo tanto, todos estos elementos en conjunto, llevan a la competencia es decir al "hacer", como un resultando observable para los demás; permitiendo establecer diferentes niveles de desempeño ya sea regular, bueno o excelente, ya sea dentro del ámbito personal y/o profesional, durante la realización de diversas tareas o en interacciones sociales; así como lo señala el siguiente gráfico:

Gráfico 2.5: Procesos de los Componentes de las Competencias.

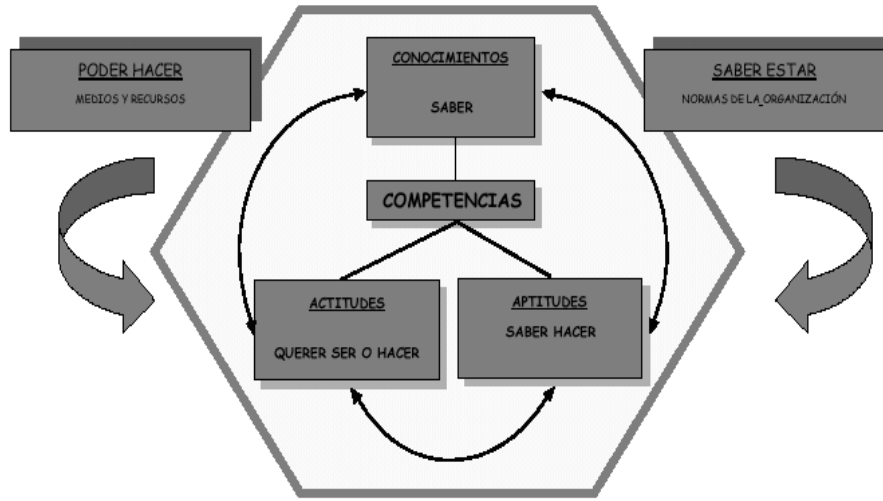


Fuente: Hunter and Hunter Consultores; Presentación “Modelos de Plan de Carrera para DIFARE”; Guayaquil, Ecuador, 2010.

Autor: Hunter and Hunter Consultores.

2.2.4.6. Relación entre los Componentes y las Competencias.

Gráfico 2.6: Relación entre los Componentes y las Competencias.



Fuente: Hunter and Hunter Consultores; Presentación “Modelos de Plan de Carrera para DIFARE”; Guayaquil, Ecuador, 2010.

Autor: Hunter and Hunter Consultores.

Los componentes ya señalados anteriormente presentan algunas características importantes como:

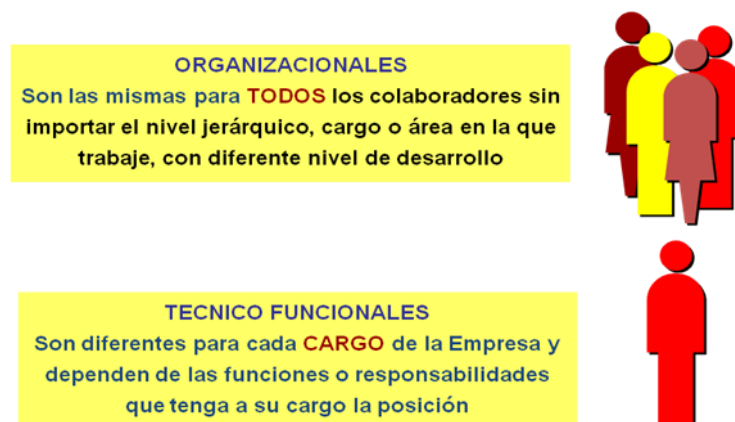
- Actúan conjuntamente sobre la conducta de la persona, sobre los comportamientos del individuo; a pesar de haber sido explicados los componentes por separado, para facilitar la comprensión, no se los puede considerar de la misma forma al aplicarlos.
- Los componentes no son independientes entre sí, por lo que, si la persona se encuentra en una situación de predicción múltiple como el rendimiento o la seguridad de la persona en el trabajo estas variables pueden presentar determinados niveles de correlación entre ellas.

- Las interacciones que se producen entre estas variables y su influencia sobre el rendimiento no son lo suficientes para poder hacer predicciones exactas sobre el rendimiento o capacidad de la persona en su puesto de trabajo.

2.2.5. Tipos de Competencias.

Luego de una revisión exhaustiva de los diferentes autores y enfoques de competencias se puede concluir que existen dos tipos de competencias: las competencias Organizacionales y las competencias Técnico Funcionales.

Gráfico 2.7: Tipos de Competencias.



Fuente: Hunter and Hunter Consultores; Presentación “Modelos de Plan de Carrera para DIFARE”; Guayaquil, Ecuador, 2010.

Autor: Hunter and Hunter Consultores.

Sin embargo ambas se compenentran en un mismo puesto y persona. Por ejemplo, un Subgerente comparte actividades propias de su nivel de Dirección con otro Subgerente, al mismo tiempo, desarrolla una serie de tareas específicas de su área.

2.2.5.1. Competencias Organizacionales.

Gráfico 2.8: Competencias Organizacionales.



Fuente: <http://200.58.203.57/webpage/images/stories/websys/Competencias.png>

Autor: Anónimo.

Las competencias organizacionales se caracterizan por no estar ligadas a un puesto de trabajo en particular, ya sea cargo o tipo de actividad, pero permiten a que las personas puedan ingresar a una organización, mantenerse en ella y poder aprender los elementos específicos propios de la actividad.

La elección de estas competencias deben ser escogidas por el máximo nivel de la organización, ya que a partir de estas permitirán establecer el marco organizacional y estratégico para la planificación y desarrollo del talento humano

de la organización, por tal razón, es muy importante tomar en consideración la misión, visión, estrategias y valores empresariales que van a permitir cumplir con los objetivos del negocio.

Para lo cual, las competencias organizacionales son aplicadas a todos los colaboradores de una organización, sin distinguir el cargo, área o nivel jerárquico de la persona.

2.2.5.2. Competencias Técnico Funcionales.

Gráfico 2.9: Competencias Técnico – Funcionales.



Fuente:

http://2.bp.blogspot.com/_nWbv05SDpIo/SneG8YNzsBI/AAAAAAAAABk/VNsB-Wd7NQk/s400/COMPETENCIAS+TECNICAS.jpg

Autor: Anónimo.

Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de un cargo, o área funcional de una empresa, desarrollar este tipo de competencias significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de

calidad en el cumplimiento de una ocupación específica facilitando el alcance de las metas del cargo, del área y de la organización; es decir, ser un colaborador exitoso con un visión de crecimiento empresarial, siendo clave para la misma.

2.3. Modelo de Competencias.

El modelo de competencias es el conjunto de competencias tanto organizacionales como funcionales, definidas por la institución que deberán ser implementadas en todos los procesos del departamento de Recursos Humanos.

Al momento de la implementación, cada una de las competencias organizacionales deberán tener un determinado número de niveles que reflejen conductas observables sin juicios de valor; estos niveles deben ser progresivos determinando el desarrollo del colaborador en el mando de esa competencia que se esté evaluando.

Por otra parte, las competencias técnico funcionales, también deben tener diferentes niveles de desarrollo generales que estén basado de acuerdo al nivel de experiencia requerida para lograr el dominio de la competencia que se este observando.

2.3.1. Beneficios al Implementar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos en base a Competencias.

En los últimos años los modelos de competencias han tenido un auge importante dentro de las empresa, a diferencia de muchos enfoques generalistas tradicionales, el enfoque del modelo de competencias es completamente práctico y conductual, por lo que le hace ser altamente competitivo y centrado en los resultados de los objetivos de la empresa a nivel de las personas; volviéndose una necesidad fundamental para cualquier empresa actual.

Este modelo permite desarrollar indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión ya sea para un puesto de trabajo, un grupo de colaboradores y/o un área específica; permitiendo que la selección de personal, evaluación, remuneración y capacitación del personal sea más profesional y formal a lo que puede hacer el trabajador; siendo dos las ventajas globales de este modelo:

- Permite construir un mapa o inventario de los conocimientos, habilidades y capacidades de toda la organización, aspectos relacionados con la gestión del conocimiento, capital intelectual y el know how de la empresa.
- Conocer el estado actual de las capacidades de la empresa, desplegando un plan de desarrollo integral más aterrizado a la estrategia, objetivos y cultura de la organización.

Es importante recalcar que el modelo de competencias es una herramienta de enorme utilidad para la gestión de recursos humanos en las empresas, ya que este enfoque facilita la interrelación de los diferentes subsistemas del departamento, posibilitando realizar sus procesos de una manera integrada ligada a las responsabilidades de los cargos y del personal de la empresa.

Haciendo que esto no solo sea una ayuda desde un punto de vista operacional, sino también el poder mantener un diálogo más fluido y coherente entre las diferentes funciones del puesto. Como también, aporta un modelo claro para obtener una visión de conjunto de la complejidad a la gestión de recursos humanos, posibilitando un mejor manejo desde un punto de vista estratégico para la organización.

2.3.1.1. Beneficios para la Institución.

Entre los principales beneficios para la institución son:

- Incremento de la competitividad.
- Incremento de la productividad (efectividad y eficiencia).
- Mejoramiento continuo – desarrollo organizacional.
- Desempeño superior de los empleados.
- Cambio de la cultura organizacional.

2.3.1.2. Beneficios para el Empleado.

Permito que el colaborador tenga:

- Desarrollo humano.
- Participación en su propio desarrollo.
- Recibe retroalimentación periódica para su desarrollo.
- Participación en planes de desarrollo colectivo e individual.
- Plan de carrera y plan de sucesiones.
- Alto nivel de satisfacción laboral.

2.3.1.3. Beneficios para el área de Recursos Humanos.

Permitirá que el área de Recursos Humanos tenga:

- Posicionamiento como área estratégica.
- Participación del área en asuntos claves de la organización (planificación estratégica – control de gestión).
- Reconocimiento.

- Mayor apoyo del nivel directivo.
- Reducción de costos.
- Mayor efectividad y eficiencia del área.

2.4. La Gestión por Competencias en los Subsistemas de Recursos Humanos.

Gráfico10: Gestión por Competencias en los Subsistemas de Recursos Humanos.



Fuente: Hunter and Hunter Consultores; Presentación "Modelos de Plan de Carrera para DIFARE"; Guayaquil, Ecuador, 2010.

Autor: Hunter and Hunter Consultores.

Como vemos en la gráfica, al momento en que el departamento de Recursos Humanos implementa la gestión por competencias mediante este modelo de

competencias, redundando, permite que todos los subsistemas de este departamento en específico trabajen de una manera en estratégica permitiendo el desarrollo de sus colaboradores como el crecimiento producto de la compañía.

2.4.1. Análisis de Cargos y Perfiles Ocupacionales.

Al ser este el primer proceso que debe encarar una empresa que desea implementar un sistema de gestión por competencias, es fundamental este subsistema, ya que posterior a esto se puede implementar los demás procesos en un departamento de Recursos Humanos.

En este proceso, las acciones están orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo asegurando un desempeño sobresaliente desde un principio y garantizando que desde la ejecución de los labores de la persona, los resultados estén alineados en base a las estrategias del giro del negocio.

Es decir que todos los puestos deben estar asociados a un perfil de competencias, que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas.

2.4.2. Selección y Contratación.

Continuando con el proceso anterior, este subsistema está orientado a reclutar y seleccionar personal adecuado a los requerimientos del cargo a través de diferentes medios.

El criterio de este subsistema, selección, es la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona garantizando un desempeño exitoso del cargo, además de los requisitos básicos de educación formal y experiencia requerida.

Es decir en el proceso de selección de personal, el perfil de competencias permite encontrar candidatos que hayan tenido la posibilidad de desarrollar las competencias requeridas por el perfil; o bien, candidatos que por medio de capacitación, puedan desarrollar las conductas, habilidades y conocimientos críticos para el puesto de trabajo.

Es importante destacar que una competencia de tipo técnico, como el conocimiento en una materia determinada, es más fácil, barato y rápido de capacitar que una competencia de tipo social, como lo es el trabajo en equipo o el liderazgo.

2.4.3. Formación y Desarrollo.

Dentro de las organizaciones, especialmente en el departamento de Recursos Humanos, ha existido una preocupación constante ya normalmente ha predominando el concepto que la función del subsistema de capacitación es planear y ejecutar programas de formación, muchas veces desconociendo si existe o no potencial susceptible de desarrollar o su relación con los planes estratégicos del negocio.

Visto desde la perspectiva de competencias, comparando los perfiles de competencias y la evaluación a los colaboradores, aparecerán necesidades de formación y desarrollo. Los programas de capacitación y desarrollo deben estar orientados a satisfacer las necesidades tanto individuales como de la organización (presente y futura) de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias

que cada uno de los procesos requiere para ser generadores de valor en toda la cadena productiva.

En la práctica esta nueva metodología permite que los programas de capacitación y desarrollo ya no sean generales o masivos para ser ahora diseñados según las necesidades del cliente, área, procesos, colaboradores, etc.; es decir, están orientados a desarrollar las competencias que cada proceso requiere para ser exitoso.

2.4.4. Gestión del Desempeño

Es importante distinguir entre Evaluación del Desempeño, la cual ha estado asociada a calificación de resultados, realizada por el jefe a sus subalternos y relacionada con un incremento salarial y la Gestión del Desempeño como acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño.

Esta perspectiva última, permite comparar el nivel de competencias requerido por el puesto y el nivel de competencias que posee el colaborador identificando de esa manera las brechas existentes entre los dos perfiles (perfil ideal del puesto vs. perfil real de la persona).

De este proceso anterior se desprenden los planes de acción tanto de los aspectos positivos – para desarrollar potencial – como de los aspectos negativos – para corregir deficiencias.

Este plan de acción está orientado a la realización de cursos cuando se trata de apalancar la capacitación; formación en habilidades requeridas para el puesto, o bien de naturaleza técnica o administrativa; definición de indicadores de gestión que serán definidos y estudiados conjuntamente y siguiendo su evolución para

analizar las causas de su desviación y poder establecer los correctivos pertinentes.

2.4.5. Planes de Carrera y Sucesión

Otro proceso del cual se ocupa el área de Recursos Humanos es lo que se denomina Planes de Carrera y/o Planes de Sucesión cuyo propósito es preparar al personal de la organización que podrá tener a futuro la responsabilidad de suceder o reemplazar algunos cargos, este procedimiento es más frecuente en líneas de media y alta responsabilidad organizacional.

La Gestión por Competencias agrega valor a este proceso en cuanto estará orientada a identificar y desarrollar (si existe potencial para ello) las competencias que permitan movilidad organizacional, tanto vertical como horizontal con desempeños laborales de alto rendimiento.

2.4.6. Planes de Carrera y Sucesión

El modelo de competencias puede contribuir al mantenimiento y desarrollo de variables de clima y cultura organizacional, ya que debe estar alineado a la filosofía y estrategia corporativa que tiene gran influencia en este proceso.

Mediante el modelo de competencias, la Compañía puede comunicar su estrategia, filosofía, valores y en si las formas particulares que posee en hacer las cosas y que son valorados en las mediciones de ambiente laboral.

2.4.7. Compensación Basada en Competencias

Tradicionalmente la retribución del personal ha estado en función de aspectos como la antigüedad o el reconocimiento de débiles diferencias en las evaluaciones

de rendimiento, pero podría ser más rentable recurriendo a la remuneración basada en competencias; esto supondría, por ejemplo, una remuneración relativa a los conocimientos, a las habilidades, a la experiencia o a la contribución efectiva en el logro de los objetivos del negocio en términos de resultados tangibles.

La compensación basada en competencias sugiere que un empleado reciba un salario mayor en tanto que esté más capacitado para desempeñar un mayor número de funciones dentro de una empresa, siendo más valioso para la persona y retribuido de una forma variable.

Según el modelo de competencias, el área de remuneraciones debe asociar un valor de mercado a cada competencia. Lo cual supone remunerar más al personal más "competente" e incentivar a mejorar, capacitarse y desarrollarse a quienes tienen un rendimiento promedio y bajo el promedio requerido. Esta pendiente positiva en los costos implica una pendiente igualmente positiva en el rendimiento y, por ende, en la utilidad de la empresa.

2.5. Selección por Competencias.

La selección de personal, ya sea el nivel jerárquico en el que se encuentre dentro de la organización, operativo o directivo, no está regida por leyes o normas de tipo legal; las buenas costumbres y buenas prácticas hacen que utilicemos medios profesionales para realizar un buen proceso de selección, por tal razón siempre se debe seleccionar al mejor para cada puesto de trabajo, es decir seleccionar a la mejor persona en relación con el puesto a ocupar.

La selección por competencias se relaciona con personas que poseen tanto los conocimientos como las competencias requeridas; es decir, de la mezcla de estos dos elementos surgirá lo que llamamos talento humano, de todas maneras se requiere de motivación. Al momento en que se seleccione personas con talento

pero sin motivación, serán colaboradores que podrán hacer su trabajo, pero no tendrán el performance desempeño deseado.

Para hacer selección por competencias se necesita trabajar dentro de un modelo de competencias, principalmente haber definido un modelo de competencias propio, de acuerdo a la Misión, Visión y Valores de la organización. Si el selector, es un Consultor en Recursos Humanos, el cliente tiene que proporcionarle las competencias requeridas, así como sus definiciones y el nivel requerido, planeando el proceso de selección en función del modelo del cliente.

Si por alguna razón no se ha definido un modelo de competencias, el selector tiene que utilizar preguntas destinadas a evaluar competencias haciendo una entrevista más precisa para obtener comportamientos, logros y fracasos del postulante.

2.5.1. Reclutamiento y Selección de Candidatos.

2.5.1.1. Reclutamiento.

Reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo.³⁴

Para algunos autores como Milkovich y Boudreau, dicen que *“el reclutamiento no sólo es importante para la organización, sino que también es un procesos de comunicación de dos canales, por un lado los aspirantes que desean obtener información precisa acerca del como sería trabajar en la organización; y por otro lado las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que sería el aspirante si fuera contratado”*.

³⁴ Martha Alles (2008). Selección por Competencias, Inicio de un Proceso de Selección; (1ª ed. 2ª reimp.). Buenos Aires; Editorial Granica.

Sin embargo, para el autor Schein, las *“organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se haya reclutado al personal que va a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas. Por consiguiente, el primero y posiblemente el mayor problema humano en cualquier organización es como reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficiencia.”*

Por tanto el éxito de un proceso de selección depende de cómo se realice el reclutamiento de personal, si se realiza de una forma adecuada, será factible resolver exitosamente la selección; pero, si la selección es inadecuada se tiene dos posibles resultados, una selección mucho más costosa que se reiniciaría el proceso para realizar el reclutamiento adecuado, o tomar el riesgo de escoger una persona inadecuada para el puesto.

2.5.1.1.1. Fuentes de Reclutamiento.

Hoy en día existen varias fuentes de reclutamiento de personal, ya sean estas internas o externas, todo esto depende mucho de la política de selección de personal dentro del área de Recursos Humanos, es por esta razón que existen varias. A continuación se nombran algunas fuentes:

- Promoción Interna: Se selecciona uno o varios colaboradores de la empresa para evaluarlos en comparación al perfil del puesto vacante para que tengan la oportunidad de ser promovidos internamente.
- Información Verbal o “de boca en boca”: Se comunica a los colaboradores de una empresa sobre las vacantes existentes.
- Anuncios: Se publican por varios medios de comunicación como radio, televisión y/o periódico ya sean estos internos o externos a la empresa sobre los puestos vacantes y los requisitos que debe cumplir el candidato postulante.

- Consultoras en Reclutamiento y Selección de Personal: Son empresas contratadas por compañías externas, en que realicen los procesos de reclutar y seleccionar personal para una empresa la empresa contratada.
- Base de Datos de la Propia Empresa: Al realizar procesos de selección dentro de la empresa, se tiene la posibilidad de archivar Hojas de Vida físicas y electrónicas, permitiendo que la empresa cuente con su propia base de datos.
- Bases de Datos Digitales y/o Sitios Laborales en Internet: Son bases de datos que cuentan con la Hoja de Vida de los colaboradores de varias empresas, permitiendo que los posibles candidatos puedan aplicar electrónicamente ya sea nacional o internacionalmente.
- Visitas, Llamadas Telefónicas y Cartas Espontáneas: Aunque ya no se lo utiliza comúnmente, esta fuente permite llamar, visitar o enviar correos electrónicos a posibles candidatos que puedan estar interesados en participar en un proceso de selección; para realizar este proceso es importante contar con toda la información del candidato como nombres, información de contacto, cargo actual y aspiración salarial.
- Universidades e Institutos: Es una fuente de reclutamiento muy efectiva, que por medio de una presentación de la empresa hacia los estudiantes, les permite conocer los puestos bacantes dentro de la compañía, así como también, las ventajas de trabajar en dicha empresa.
- Ferias de Empleos: Aunque en nuestro país no son tan populares todavía, ya se realizó una virtualmente. Estas ferias consisten en que varias empresas promocionan su empresa y al mismo tiempo reclutan personal permitiendo que el aplicante conozca de la empresa, sepa sus ventajas y pueda estar en su base de datos.
- Referidos: Dentro del departamento de Recursos Humanos se da la apertura a que se puedan receptor Hojas de Vida o nombres de referidos de colaboradores de la empresa.

- **Agencias Oficiales de Empleo:** Son agencias de empleo que manejan una extensa base de datos que sin costo envían posibles candidatos para el puesto bacante.

2.5.1.1.1.1. Ventajas y Desventajas.

Como se dio a conocer anteriormente las diferentes fuentes de reclutamiento de personal, es importante conocer las ventajas y desventajas de las mismas:

Cuadro 2.2: Ventajas y Desventajas de las Fuentes de Reclutamiento.

FUENTE DE RECLUTAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Promoción Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Crea vacantes a niveles inferiores. • Economiza tiempo y dinero. • Motiva a los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes pueden sentir que ya no pueden escoger a los quieren. • Se puede perder tiempo esperando el reemplazo.
Información Verbal o “de boca en boca”	<ul style="list-style-type: none"> • Es económica y rápida. • Son bonificaciones que levantan la moral de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden haber acusaciones de discriminación o favoritismo sí no se utilizan otras fuentes.
Anuncios	<ul style="list-style-type: none"> • Llegan a una vasta audiencia. • Puede enfocarse a categorías ocupacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Son muy costosos. • No es conveniente la publicación de anuncios confidenciales.

	<p>específicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puede ayudar a ocupar vacantes rápidamente. 	
<p>Consultoras de Reclutamiento y Selección de Personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen acceso a grandes bases de datos. • Ayudan a ocupar un cargo rápidamente. • Resuelven búsquedas confidenciales. • Tienen una visión imparcial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son, en general, de alto costo. • Pueden enviar candidatos mal calificados, si las firmas consultoras no son serias.
<p>Base de Datos de la Propia Empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo costo. • Muestra una buena imagen institucional. • Rapidez para cubrir vacantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Siendo un sistema manual se puede utilizar mucho tiempo. • Instalar un sistema computarizado puede ser costoso.
<p>Base de Datos Digitales y/o Sitios Laborales en Internet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Son más económicas y rápidas que la publicación de anuncios en periódicos o revistas. • Llegan a una audiencia más vasta. 	<ul style="list-style-type: none"> • La solicitud solo llega a aquellas personas que poseen internet.

<p>Visitas, Llamadas Telefónicas y Cartas Espontáneas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo costo. • Muestra una buena imagen institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un sistema mal controlado puede dar como resultado la pérdida de aspirantes. • Entrevistar aspirantes espontáneos y contestar llamadas telefónicas pueden incrementar trabajo normal de los entrevistadores.
<p>Universidades e Institutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona la oportunidad de estructurar y desarrollar la organización con un buen perfil de colaboradores. • Otorga la oportunidad de escoger a los estudiantes más brillantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es costoso. • Requiere muchas horas de trabajo. • Hay que evaluar le potencial, en lugar de la experiencia concreta del trabajo.
<p>Ferias de Empleos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se pueden cubrir muchas vacantes en corto tiempo. • Brinda la oportunidad de relacionarse con otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Son costosas. • Hay que trabajar en fines de semana. • Pueden ser fatigantes. • Poco frecuentes

Referidos	entrevistadores.	en muchos países.
	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra una buena imagen institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden ser en línea. • Debe ser una política organizacional. • Consume mucho tiempo.
Agencias Oficiales de Empleo	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen costo. • Pueden ofrecer varios aspirantes. • Pueden ayudar a cubrir vacantes rápidamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden enviar aspirantes no idóneos. • Pueden objetar las razones de un rechazo.

Fuente: Alles, M. (2006). Selección por Competencias. (1º Edición). Buenos Aires: Granica.

Autor: Martha Alles.

2.5.1.1.2. Reclutamiento Externo versus Reclutamiento Interno.

Las organizaciones al seleccionar personal pueden adquirirlo de varias formas ya sea internamente o externamente dentro de la organización, dependiendo, principalmente del costo hacerlo interno o externo. Hoy en día muchas de las empresas tienen el lema mientras menos se gaste en adquisición más se puede destinar a otros ítems en principio más productivo, pero eso erróneo, ya que muchas instituciones que no han invertido en un proceso de selección correcto han existido un alto índice de rotación el cual ha sido un costo mucho más alto para la empresa, que el haber tenido un proceso de selección correcto.

Para que haya un reclutamiento interno, la organización debe estar dispuesta a:

- Colocar avisos de empleo en carteleras u otros medios.
- Llevar un buen inventario del personal, en el cual incluya datos de habilidades o aptitudes.
- Planificar reemplazos o sucesiones.

Por otro lado, el reclutamiento puede ser también externo, por medio de la contratación de una consultora externa, la cual permitirá realizar:

- Búsquedas confidenciales.
- Búsquedas que excedan el nivel de la persona que internamente podría manejarlas.
- Por la complejidad del cargo.
- Cuando el proceso requiera una visión imparcial.

Es decir, al momento en que la empresa decida por cual fuente de reclutamiento desee realizar, la empresa, debe poseer una política de reclutamiento y selección de personal definida, pero, no rígida; así como también, definir las fuentes de reclutamiento ya sea según el nivel y la complejidad de la posición a cubrir.

2.5.1.1.2.1. Ventajas y Desventajas.

Dentro del Reclutamiento Interno o Externo en una organización, sus ventajas y desventajas son varias; como se dijo anteriormente todo dependerá de las políticas de selección de la organización. A continuación sus ventajas y desventajas:

Cuadro 2.3: Reclutamiento Interno vs Reclutamiento Externo.

RECLUTAMIENTO	VENTJAS	DESVENTAJAS
----------------------	----------------	--------------------

Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Más económico. • Más rápido. • Más seguro en cuanto a los resultados finales. • Motivo a los colaboradores. • Es un retorno de la inversión de la organización en formación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige potencial de los colaboradores para poder ascender. • Pueden generar conflictos de interés. • Pueden elevar a sus colaboradores a su máximo de incompetencia. • Evita la renovación de personal.
Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Renueva los recursos humanos de la empresa. • Aprovecha inversiones en formación y desarrollo profesional efectuadas por otras organizaciones o por los propios postulantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarda más que el reclutamiento interno. • Es más costoso. • Es menos seguro que el reclutamiento interno. • Puede ser visto como una deslealtad hacia los colaboradores.

Fuente: Alles, M. (2006). Selección por Competencias. (1º Edición). Buenos Aires: Granica.

Autor: Martha Alles.

2.5.1.2. Selección de Candidatos.

Como su nombre lo indica, es el proceso de “selección” o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.³⁵

Por lo que la selección es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellas personas que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido, satisfaciendo las necesidades de la empresa.

Los postulante pueden ser personas empleadas o desempleadas; estos primeros pueden ser colaboradores de la misma empresa o también de otras empresas que cumplan el perfil que está buscando la institución.

Es importante una buena identificación de las personas que la empresa le interesan en comparación con el perfil que están buscando, y en viceversa; por lo que es fundamental la correcta definición acerca de lo que se está buscando, tanto de las expectativas del candidato y de la empresa hacia el candidato.

2.5.1.3. Selección Internacional.

Hoy en día la selección de personal no tiene límites geográficos, ya que por la tecnología que se maneja y las diferentes fuentes de reclutamiento existentes la selección de ejecutivos de otras provincias u otros países se ha vuelto algo muy común.

³⁵ Martha Alles (2008). Selección por Competencias, Inicio de un Proceso de Selección; (1ª ed. 2ª reimp.). Buenos Aires; Editorial Granica.

Al decidir seleccionar un ejecutivo de otro país, dentro de la organización deben existir razones muy poderosas para realizarlo, ya que está debe estar dispuesta a correr los costos de expatriación tanto para el ejecutivo como para su familia. Muchas de estas razones son las siguientes:

- Oferta y demanda de personal capacitado a dar la vuelta a una empresa y producir mejoras importante en ella.
- Equipos de nacionalidades mixtas.
- Conocimientos técnicos poco comunes.
- Altos ejecutivos de gran rendimiento.
- Personas con dominio de lenguas extranjeras.

Las dificultades de hacer una selección internacional es que las organizaciones no las pueden hacer ellos mismos ya que precisan de una consultora que realice ese tipo de reclutamiento y selección por medio de head hunting permitiendo una selección efectiva y eficiente para el cliente.

2.5.1.3.1. Head Hunting.

El Head Hunting o llamado en español caza ejecutivos o cazadores de talentos, es la selección de brillantes ejecutivos que se encuentran en empresas bien posicionadas en el mercado, que no están búsqueda de trabajo, pero que al mismo tiempo luego de escuchar una propuesta de trabajo interesante, pueden decidirse en ser parte del proceso de selección.

Las personas que vayan a realizar el trabajo de ser caza talentos, deben tener cierta información de los ejecutivos a los cuales van a llamar, es decir, saber el cargo que están ocupando, los números de teléfono del ejecutivo ya sean estos móviles, personales y directos de la oficina, correo electrónico personal y de la

empresa, como también, sí es posible su remuneración actual para una posible contrapropuesta.

Luego de obtener dicha información los cazadores de talentos, llaman a los posibles candidatos y los invitan a participar en el proceso de selección. Al momento de llamarlos, sabiendo que no buscan trabajo, el cazador de talento debe persuadirlos telefónicamente de una manera en la cual pueda interesarlos, permitiendo crear expectativa en el ejecutivo y decidirse a participar en el proceso de selección.

Es por esta razón que ser un cazador de talento, precisa de experiencia, investigación de ejecutivos potenciales y principalmente conocer perfectamente la posición que van a ofrecer creando expectativa en el candidato.

2.5.2. Definición del Perfil de Puesto.

2.5.2.1. Recolección de Información sobre el Perfil de Puesto.

Al momento de definir el perfil de un puesto de trabajo, el selector o consultor que vaya a realizar la selección de personal debe tomar en cuenta ciertos aspectos que son importantes; es decir, si la empresa ya tiene un perfil de puesto definido reafirmar la información brindada con el Gerente de Recursos Humanos y/o Jefe directo de la persona, así como también si por alguna razón no existe ese perfil de puesto levantar dicha información con el que va a ser su Jefe directo, validando con el Gerente de Recursos Humanos.

El Selector que vaya a realizar el reclutamiento y selección del nuevo personal debe estar familiarizado con el puesto y las características del puesto de trabajo, conocer las características requeridas para el futuro ocupante y tener suficiente

conocimiento del mercado como para reconocer la factibilidad de encontrar el perfil señalado.

Por tanto al momento de levantar dicha información, hay que tomar en cuenta:

- Deberes y responsabilidades que tendrá la persona a cubrir el cargo; principalmente con el Jefe directo para saber el significado de ese puesto, describir en detalle el nivel y el grado de responsabilidad que representa el cargo.
- Educación y experiencia previa; saber que tan importante es la educación requerida ya sea de tercero y/o cuarto nivel y en que carreras académicas haber estudiado; y la experiencia previa en que cargos haberse desempeñado anteriormente, cuanto tiempo en los mismos, como también conocimientos técnicos que amerite el cargo.
- La ubicación del puesto en el organigrama; permite saber de quien depende y quienes le reportarán al candidato, así como también el definir sus pares y áreas con las cuales deba interactuar.
- Ubicación geográfica del puesto; es decir, saber donde va a desempeñarse la persona en su puesto de trabajo, si es de oficina y/o en planta, si es en campo, conocer donde está ubicado, si tiene que viajar dentro de la provincia, a nivel nacional o a nivel internacional, cada cuanto tiempo, sobretodo, los horarios y jornadas de trabajo.
- Remuneración, este punto es muy importante, ya que permitirá que el seleccionador tengo un mejor filtro de candidatos, como también, conocer los beneficios empresariales que ofrece la empresa y las condiciones en las cuales trabajará el candidato.
- Aunque no es muy importante este punto, hay que preguntar cuales son las oportunidades de progreso y planes de carrera del candidato, ya que esto de cierta manera al momento de ofrecer un puesto de trabajo será el gancho para crear expectativa en los candidatos.

2.5.2.2. Requisitos Excluyentes y no Excluyentes.

Al momento en que se realice la entrevista en la cual se toparon los puntos anteriores, es importante que se aclaren cuales son los requisitos excluyentes y no excluyentes; es decir, excluyentes son aquellos requisitos que la persona deberá poseer al momento de seleccionarla, lo cual será clave para una óptima selección y buen desempeño del futuro colaborador, sin contradecir las políticas de la empresa.

Muchos de estos requisitos excluyentes o no, son conocimientos muchas veces técnicos, como el manejo del idioma inglés, software específico, ERP u conocimientos de ciertas normas internacionales.

Es por esta razón que la entrevista con el cliente interno es crucial, para realizar una buena selección de personal, cumpliendo no solo los requisitos solicitados sino también las competencias que surjan al momento en que se este seleccionando.

2.5.2.3. Perfil del Puesto por Competencias.

Al implementar un perfil de puesto en base a competencias permitirá que la selección sea fiable, concisa y efectiva permitiendo que la persona seleccionada sea exitosa en su puesto de trabajo.

Por lo que al momento de levantar la información respecto al perfil del puesto, también se contará con las competencias que deben los candidatos, así como también en que nivel deben cumplir. Es decir, le entregarán al seleccionador un diccionario de competencias ya sean estas organizacionales y técnico funcionales, en los cuales incluirán las definiciones de las mismas y los niveles que se pueden

encontrar los, muchos autores dividen a estas competencias de tres a cinco niveles, todo depende de la consultora y el departamento de Recursos Humanos.

De esta manera permitirá que el Seleccionador conozca la definición de las competencias y los niveles de los mismos, permitiendo que al momento en que seleccione a los posibles candidatos conozca en que nivel se encuentran y si cumplen o no con dicha competencia solicitada en el perfil de puesto.

2.5.3. Planificación de un Proceso de Selección.

2.5.3.1. Planificación en Selección.

Dentro de una organización, al momento de realizar el plan anual de presupuesto, se toma en cuenta el plan estratégico de Recursos Humanos, el cual debe incluir el presupuesto para la nueva selección de personal, capacitación, desarrollo organizacional, alza de remuneraciones entre otras, claro está que todo dependerá de las estrategias organizacionales que tenga prevista la empresa para el año venidero o la apertura de la misma, de esa manera se planificará no solo el departamento de Recursos Humanos, sino también el subsistema de Selección para la incorporación de nuevo personal.

Si por alguna razón se debe planificar la Selección de nuevo personal a una empresa o institución, se debe realizar un análisis de la demanda de personal que se requiere, tomando en cuenta un análisis del abastecimiento interno o externo de personal a la empresa, lo cual permitirá tener un pronóstico si se debe incorporar personal externo a la empresa o si se toma en cuenta al personal interno por medio de ascensos, descensos, transferencias, renunciaciones, jubilaciones o despidos.

2.5.3.2. Pasos para un Proceso de Selección.

Existen varios autores que han dividido por procesos o por pasos para seleccionar personal; en este caso tomaré en cuenta a la autora Martha Alles, en específico su libro Selección por Competencias; que en unos de sus capítulos habla de los pasos para un proceso de selección efectivo, ella los divide en 20, los cuales son:

- Necesidad de cubrir una posición y decisión de haberlo.
- Solicitud del colaborador o solicitud de personal.
- Revisión del descriptivo de puesto.
- Recolectar información sobre el perfil del puesto.
- Análisis del personal que integra actualmente la organización.
- Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna.
- Definición sobre las fuentes de reclutamiento externo.
- Recepción de candidaturas o postulaciones.
- Primera revisión de hojas de vida.
- Entrevistas.
- Evaluaciones específicas y/o psicológicas.
- Formación de Candidatos.
- Confección de informes sobre finalistas.
- Presentación de finalistas al cliente interno.
- Selección del finalista por parte del cliente interno.
- Negociación de la oferta de empleo.
- Presentación de la oferta por escrito.
- Agradecimiento a los postulantes que no fueron seleccionados.
- Proceso de admisión.
- Inducción a la organización.

De cierta manera son varios pasos a seguir, pero se sabe que será efectiva la selección de personal ya sea esta interna o externa.

2.5.4. Preselección y Selección de Candidatos.

2.5.4.1. Preselección de Candidatos.

La preselección o primera elección, comprende desde la lectura de las hojas de vida de los postulantes, la aplicación de los diferentes filtros en bases de datos digitales, hasta las primeras entrevistas o aplicación de exámenes.

Es decir en esta etapa se separan a los candidatos que no cumplan los requisitos que el perfil requiere ya sean estos específicos y técnicos; muchas de las veces al momento de hacer una preselección no le dan la importancia que requiere este proceso, pero, es fundamental para tener efectividad en el proceso de selección.

2.5.4.2. Primera Revisión.

Esta primera revisión es fundamental ya que permitirá tener un buen filtro de posibles candidatos potenciales para el puesto solicitado; esto se empieza desde la revisión y recepción de hojas de vida, clasificándolos por presentaciones recibidas y por búsquedas, luego se hace un análisis de las hojas de vida con el perfil del puesto, tomando en cuenta los requisitos excluyentes y no excluyentes, los cuales quedarán clasificados tres grupos los Si, los Dudosos y los No; posteriormente se analizará la coherencia de la historia laboral realizando una actualización de datos con los mismos candidatos por medio de una entrevista breve telefónica, test o exámenes por internet y/o exámenes de conocimientos en línea.

2.5.4.3. Selección de Candidatos Potenciales.

Al haber realizado el proceso anterior, se realiza una selección de candidatos potenciales, que van a cumplir con los requisitos del perfil del cargo y con las competencias que debe desempeñarse la persona en el cargo.

Por lo que en la selección se evalúan las competencias y otros datos de la persona con sus logros y fracasos dentro de los cargos que ha desempeñado, motivos de salida, reporte de su trabajo, entre otras que normalmente se lo hace por medio de una entrevista y/o por competencias.

2.5.4.4. Entrevista.

La entrevista es una herramienta fundamental en la selección de personal, es como uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto a la vinculación o no de un candidato al puesto vacante; durante la entrevista, los participantes, el entrevistador y el entrevistado tienen su rol y deben actuar dentro de él, estableciendo un canal de comunicación por tiempo limitado y tema en específico.

Al realizar la entrevista con los candidatos seleccionados debe ser planificada con anterioridad tomando en cuenta los temas de importancia que se desea indagar y dudas sobre el candidato, posteriormente es de suma trascendencia tomar en cuenta el tiempo que se va a destinar a la entrevista, preparar un ambiente apropiado para la misma, tener en claro que se quiere conseguir con esta entrevista, no tomar en cuenta la primera impresión del candidato, no ser agresivo como entrevistador, obtener la verdad de los hechos y la mayor información posible.

2.5.4.5. Entrevista por Competencias.

Dentro de la entrevista se puede realizar una entrevista por competencias, esta entrevista surge en el incorporar preguntas para evaluar las competencias organizacionales y las técnico funcionales, esta puede ser realizada por el seleccionador o por el que va a ser su jefe directo; para esto es importante tomar en cuenta el perfil por competencias, las preguntas por competencias y los comportamientos observados.

Tomando en cuenta los puntos anteriores, el propósito de esta entrevista es evaluar la adecuación o no del candidato al puesto vacante, por lo que es fundamental recabar información del candidato con preguntas de situación, tarea, acción y resultado.

Obteniendo en sí una mayor información del candidato no solo sobre su historia laboral sino también de sus competencias, habilidades y/o comportamientos en las diferentes situaciones laborales dichas por el postulante.

2.5.4.6. Comparación de Candidatos y Candidatos Finalistas.

Luego de haber realizado los procesos anteriores con las respectivas evaluaciones, se realiza una comparación de los candidatos con los posibles candidatos finalistas que serán presentados al cliente interno y al departamento de Recursos Humanos que ellos serán las personas encargadas en seleccionar al candidato que deba desempeñar el cargo vacante.

Esta comparación se la realiza normalmente por medio de un informe preliminar en el que se incluye la información de los candidatos como es su experiencia laboral, conocimientos técnicos, cargo desempeñado, motivo de salida y funciones, expectativa salarial, competencias y nivel de las mismas.

Esto será de gran ayuda para presentar y seleccionar al candidato y/o candidatos ideales para el puesto, sin embargo, como se dijo anteriormente dependerá de la selección del cliente interno y de la gerencia de Recursos Humanos.

2.5.5. Evaluaciones en un Proceso de Selección.

Dentro de un proceso de selección, antes o luego de la entrevista se realiza una o varias evaluaciones las cuales ampliarán la selección de candidatos ideales para el puesto; estas evaluaciones pueden ser técnicas, psicológicas y/o situacionales (competencias).

2.5.5.1. Entrevista por Incidentes Críticos (Behavioral Event Interview).

En la entrevista de eventos conductuales el entrevistador a través de una serie de preguntas abiertas pide al entrevistado le describa lo que hizo, dijo pensó y sintió durante una experiencia concreta. El entrevistador, debe invitar a los entrevistados a narrar las acciones concretas, que tuvieron lugar en el pasado. De esta forma logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como fueron y como él las vivió.

Con las entrevistas de eventos conductuales, no se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas. Lo que interesa es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado.

La entrevista de incidentes críticos utiliza la estrategia de exploración estructurada, buscando los indicios de que esa persona posee una serie de competencias claves investigando si las ha realizado con anterioridad.

2.5.5.2. Evaluaciones Psicológicas.

Las evaluaciones psicológicas en los procesos de selección se han utilizado desde siempre; estas evaluaciones se las puede definir como evaluaciones específicas sobre la personalidad de una persona en relación con un determinado puesto de trabajo y su entorno laboral; por lo que no tiene un propósito clínico sino evaluar al postulante sobre su desempeño en un determinado entorno laboral.

Estas evaluaciones deben administradas por psicólogos organizacionales y/o industriales que tengan la experiencia previa, existen algunas pruebas que pueden realizarse ya sea individual o en grupo, todo dependerá del seleccionador.

2.5.5.3. Assessment Center Method.

Esta evaluación, es una evaluación relativamente nueva en la incorporación de selección de personal, principalmente dentro de las organizaciones de nuestro país y de Latinoamérica.

Este método de evaluación, es una evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven de manera, individual y/o grupal, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, con el fin de evaluar sus comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo.

Dentro de esta evaluación hay tres actores, el moderador del Assessment, los observadores, estos pueden ser jefe directo, recursos humanos y los participantes; todos y cada uno de ellos tienen un rol importante dentro de esta metodología ya que su interacción es importante al momento de seleccionar un candidato finalista.

2.5.5.4. Pruebas de Conocimiento Técnico.

Estas evaluaciones son pruebas, como su palabra lo dice técnicas respecto a un conocimiento en específico que se requiere en el puesto de trabajo y que debe tener conocimiento la persona que va a suplantar ese cargo vacante.

Normalmente este tipo de evaluaciones se las realiza al principio del proceso de selección para tener un mejor filtro de candidatos potenciales, estas evaluaciones deben ser aprobadas y corregidas por la persona que va a ser el Jefe directo y/o por un profesional que conozca del tema y sea imparcial.

2.5.6. Incorporación de Candidatos a la Organización.

Luego de realizar un análisis completo de la entrevista y las evaluaciones realizadas, se presenta al cliente interno la terna o filtro de candidatos que cumplen con los requisitos del perfil del cargo.

Este escogerá a la persona indicada, tomando en cuenta toda la información mencionada anteriormente, el cual luego de la decisión tomada se entregará un informe final minucioso de toda la información recolectada con las respectivas referencias laborales de sus jefes directos.

2.5.6.1. Referencias Laborales.

Las referencias laborales es información complementaria a la que fue dicha por el candidato al momento de la entrevista; estas referencias se las realiza para confirmar la información del candidato, esta se la hace al jefe directo del postulante en el cual se pregunta su desempeño, relación laboral, logros y motivo de salida.

2.5.6.2. Inducción a la Organización.

Finalmente como parte final del proceso de selección al ya haber decidido por cual candidato seleccionar, se lo induce a la organización, es decir se lo da a conocer cuáles son las políticas de la empresa, sus funciones, beneficios, presentación con su equipo de trabajo, pares, entre otras.

CAPÍTULO III

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CORTE NACIONAL Y PROVINCIAL; Y PERFILES DE PUESTO DE JUECES Y CONJUECES.

3.1. Estructura Organizacional y/u Organigramas.

Al hablar de la estructura organizacional u organigramas dentro de una empresa se presentan varios problemas, entre los problemas más frecuentes que suelen presentarse respecto a este tema son los siguientes:

- No existe una coincidencia entre el diseño organizacional y la consecución de objetivos de la organización.
- No estudiar las alternativas para establecer una mejor y más adecuada estructura organizacional.
- No reconocer la utilidad de los organigramas en la organización.
- Desarrollar estructuras inflexibles que sean difíciles de reajustarse.
- La real ubicación del cargo en la empresa no coincide con la del organigrama.

Las organizaciones hoy en día se basan en lo que Herbert A. Simón denomina; *“racionalidad objetiva”*, es decir, son sistemas abiertos ya que existe un intercambio de materia, energía e información con el ambiente y transformación dentro de sus límites.

Por lo que el diseño organizacional está dirigido hacia la identificación de órganos (divisiones, departamentos, secciones, etc.) y la estructura de relaciones que debe existir entre ellos (autoridad, jerarquía, responsabilidad, relaciones laterales etc.); relacionando la ubicación más lucrativa y menos dispendiosa a los recursos disponibles para alcanzar la eficiencia organizacional.

3.1.1. Definición de Conceptos.

Dentro de este capítulo es importante tomar en cuenta las siguientes definiciones ya que permitirá que no exista confusión al momento de desarrollar esta parte de mi tesis.

- Organización: Proceso de estructurar la organización, coordinando métodos gerenciales y el empleo de los recursos para alcanzar sus metas.
- Estructura Organizacional: Es el arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una organización; específicamente es la división de actividades y como están relacionadas, así como el grado de especialización del trabajo, indicando la estructura jerárquica y de autoridad, y de las relaciones de subordinación. La estructura organizacional asegura la estabilidad y continuidad de la organización, permitiéndole a la empresa sobrevivir ante la movilidad del personal y coordinar sus relaciones con el ambiente.
- Organigrama: Es la manera más utilizada para describir una organización. El organigrama, es un diagrama de la estructura de una organización que muestra las funciones, departamentos y posiciones dentro de la organización y como éstas se interrelacionan.

3.1.1.1. Elementos de la Estructura Organizacional.

Dentro de la estructura organizacional existen varios elementos entre ellos los siguientes:

- Especialización de actividades: Es la especialización de las tareas individuales y de grupo dentro de la organización, y la agrupación de ellas en unidades de trabajo.

- Estandarización de actividades: Designa los procedimientos de la organización, esto es como realizar las actividades de manera uniforme y congruente.
- Coordinación de actividades: Se refiere a los procedimientos que integran las funciones de las subunidades dentro de la organización.
- Centralización y descentralización de la toma de decisiones: Denotan la localización del poder de decisión.
- Tamaño de la unidad de trabajo: Indica el número de empleados que hay en las unidades trabajo.

3.1.1.2. Determinantes de la Estructura Organizacional.

La estructura organizacional tiene sus determinantes, lo cuales son:

- Estrategia y Estructura Organizacional: Implica que la misión y las metas globales de una organización ayudan a conformar su diseño; la estrategia determina como se establecen las líneas de autoridad y los canales de comunicación; influyendo, éstas líneas, en los mecanismos de la planeación y en la toma de decisiones.
- Tecnología, como determinante de la estructura: La naturaleza de la tecnología utilizada en una organización influye en la manera de establecer la organización, así como en los mecanismos de coordinación, en el nivel en que se tomen las decisiones y en el tamaño de las unidades de trabajo.
- Personas como determinantes de estructura: Las personas que intervienen en las actividades de una organización afectan y condicionan la definición de la estructura. Además deben ser tomadas en cuenta las decisiones de nivel gerencial y las necesidades de los subordinados, así como el acercamiento entre las unidades de trabajo.
- Tamaño y Estructura: Es el tamaño global de la organización, así como las subunidades influyen dentro de la estructura; es decir, se sostiene que

mientras más grandes son las organizaciones, necesitan desarrollar procedimientos más formales para coordinar sus actividades.

3.1.2. Organigramas.

Las estructuras organizacionales, en su mayoría, son demasiado complejas para describirlas verbalmente, por esta razón para describir la estructura de una empresa se utilizan los organigramas, los cuales muestran gráficamente las funciones, departamentos o posiciones de la organización y cómo se interrelacionan.

Cuando las organizaciones siguen creciendo, es necesario que las personas conozcan su ubicación dentro de la organización; de tal manera es que de allí nace la necesidad de desarrollar los organigramas como un método gráfico de la estructura de la empresa, ya sea por unidades, departamentos, división de trabajo, etc.

Los organigramas presentan cinco aspectos fundamentales:

- Niveles jerárquicos.
- Agrupación de actividades.
- División del trabajo.
- Áreas de responsabilidad.
- Líneas de mando.

En el que se incluyen aspectos tales como:

- Unidades, áreas, departamentos y secciones existentes.
- Responsables por cada unidad, área, departamento y sección.
- La cadena de mando.

- Líneas de reporte.
- Identificación del nombre de cada puesto y su ubicación dentro de la organización.

Es importante recalcar que dentro de los organigramas no se presenta cierta información como:

- Niveles reales o informales de autoridad y poder en la organización.
- Líneas reales o informales de la comunicación en la organización.
- Las descripciones de puestos y responsabilidades de los cargos.
- La realidad en cuanto a la supervisión ejercida.

3.1.2.1. Estructura Formal de la Organización.

Esta estructura proporciona información a cada colaborador de una empresa sobre su ámbito de responsabilidad y autoridad bajo los parámetros de comportamiento organizacional, principalmente en como las comunicaciones fluyen en una jerarquía existente.

Dentro de la estructura formal de la organización, existen tres formas las cuales son:

- Organización por Función.
- Organización por Producto y/o Mercado.
- Organización Matricial.

3.1.2.1.1. Organización por Función.

Esta estructura reúne todas las actividades realizadas o aquellas que son relacionadas entre las áreas de una empresa. Este tipo de organización se

presenta principalmente en organizaciones pequeñas que ofrecen reducida línea de productos y permite una optimización en la utilización de los recursos, facilitando una supervisión efectiva.

3.1.2.1.1.1. Ventajas y Desventajas de la Estructura por Función:

A continuación las ventajas y desventajas de acuerdo a esta estructura organizacional:

Cuadro 3.1: Organización por Función.

ESTRUCTURA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p style="text-align: center;">Organización por Función</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada para un ambiente estable. • Favorece que los integrantes de la organización adquieran destrezas. • Requiere poca coordinación interna. • No requiere de destrezas interpersonales tan avanzadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuye el tiempo de respuestas de las organizaciones. • Ocasiona cuellos de botella debidos a la realización secuencial de trabajo. • No estimula la innovación; tiene una perspectiva estrecha. • Favorece los conflictos respecto a las prioridades de tos productos. • Oscurece la

	responsabilidad de la tarea total.
--	---------------------------------------

Fuente: Daft, R. (1999). Teoría y Diseño Organizacional (6º Edición). México: Thomson Santos, S. A.

Autor: Daft, R.

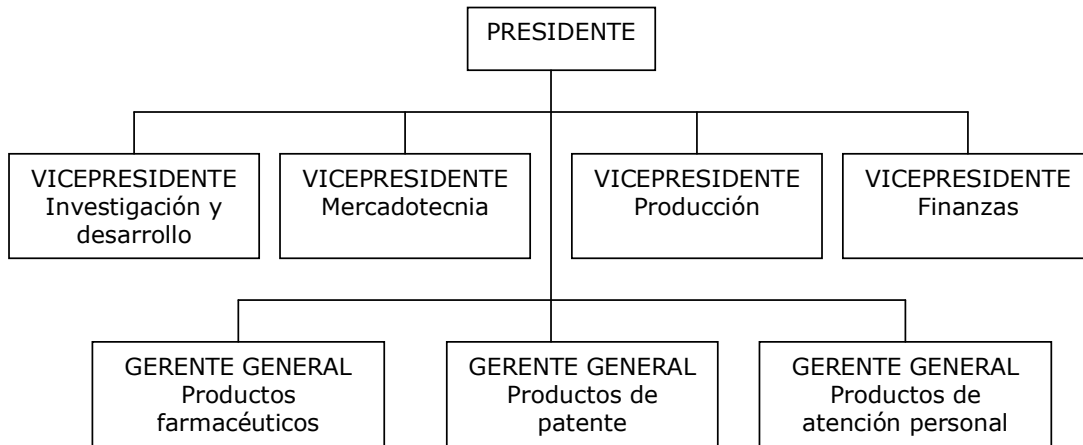
3.1.2.1.2. Organización por Producto y/o Mercado.

Este tipo de estructura es también denominada como “organización por división”, es decir, reúne en una unidad de trabajo a quienes intervienen en la generación y venta de un producto o de un grupo de productos afines, que se hallan en una determinada zona geográfica y atienden ha un determinado grupo de clientes. Este tipo de estructura, se utiliza en empresas grandes con mucha diversidad de productos.

3.1.2.1.2.1. Por Producto.

Específicamente cada departamento es responsable de un producto o familia de productos. Como por ejemplo el siguiente organigrama que se presenta a continuación:

Gráfico 3.1: Ejemplo de un Organigrama por Producto.



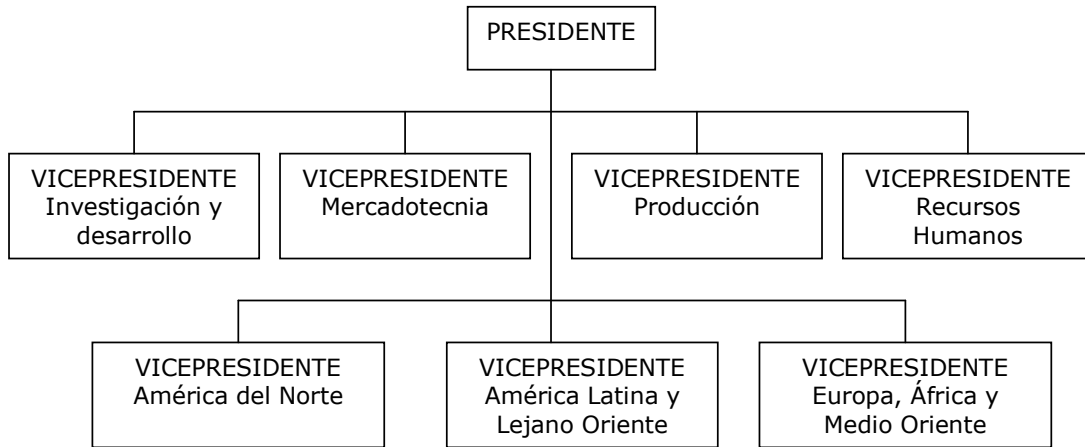
Fuente: Hunter and Hunter Consultores; Presentación “Mapas de Carrera para ECSA; Quito, Ecuador, 2010.

Autor: Hunter and Hunter Consultores.

3.1.2.1.2.2. División por Región Geográfica.

Dentro de un departamento se realizan actividades en la región donde se realizan los negocios, por lo que este tipo de estructuras se aplican cuando las organizaciones deben estar situadas cerca de la materia prima, como por ejemplo en mineras o petroleras:

Gráfico 3.2: Ejemplo de un Organigrama por División Geográfica



Fuente: Hunter and Hunter Consultores; Presentación “Mapas de Carrera para ECSA; Quito, Ecuador, 2010.

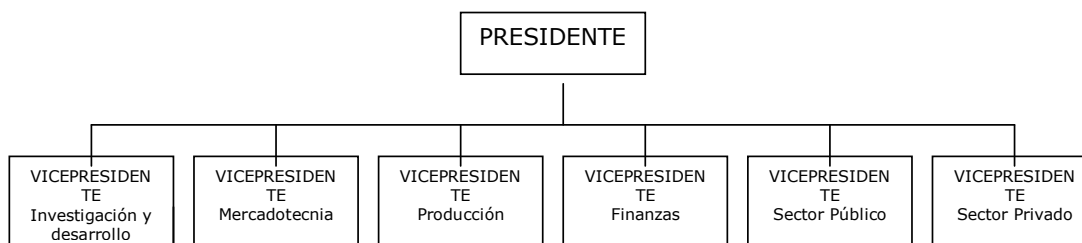
Autor: Hunter and Hunter Consultores.

Por lo que las organizaciones por su actividad abarcan diferentes mercados; especialmente si se realizan ventas en el exterior, sobretodo sí sus fuentes principales de mano de obra se encuentran en otros sectores, especialmente para productos de alta especialización.

3.1.2.1.2.3. División por Cliente.

Esta estructura es utilizada cuando la mayor parte de las ventas de un producto se realizan a un tipo de cliente, como por ejemplo:

Gráfico 3.3: Ejemplo de Organigrama por División por Cliente.



Fuente: Hunter and Hunter Consultores; Presentación “Mapas de Carrera para ECSA; Quito, Ecuador, 2010.

Autor: Hunter and Hunter Consultores.

3.1.2.1.2.4. Ventajas y Desventajas de la Estructura por Producto y/o Mercado.

Entre las principales ventajas y desventajas de esta estructura organizacional, son las siguientes:

Cuadro 3.2: Ventajas y Desventajas de la Estructura por Producto y/o Mercado.

ESTRUCTURA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Organización por Producto y/o Mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada para cambios rápidos. • Permite dedicarse a las tareas a 	<ul style="list-style-type: none"> • No favorece la coordinación de las actividades entre divisiones.

	<p>tiempo completo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Define claramente las responsabilidades. • Permite el procesamiento paralelo de múltiples tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimula el descuido de las prioridades a largo plazo. • Crea conflictos entre las tareas divisionales y las prioridades corporativas.
--	--	---

Fuente: Daft, R. (1999). Teoría y Diseño Organizacional (6ª Edición). México: Thomson Santos, S. A.

Autor: Daft, R.

3.1.2.1.3. Organización Matricial.

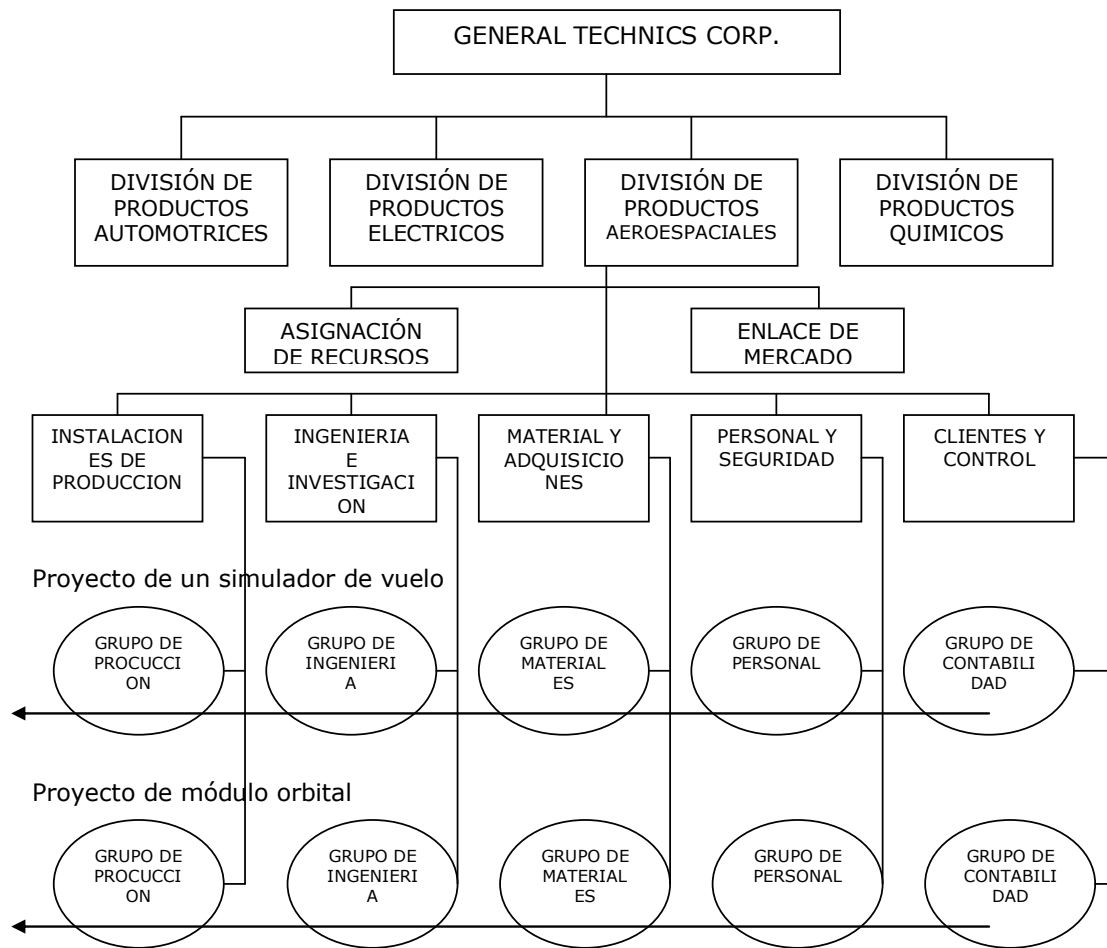
Esta estructura está distribuida funcionalmente ya que posee autoridad sobre sus unidades, pero al mismo tiempo permite crear equipos para proyectos, de acuerdo a las necesidades específicas de la compañía, por lo que una buena estructura matricial, requiere flexibilidad y cooperación de todos dentro de la organización.

Por lo que si se toma en cuenta a Lawrence y Davis que describen sobre las cuatro fases de la evolución matricial, en la que cada una de sus fases dicen:

- *Fase 1: Pirámide tradicional; el mando está unificado en el nivel más alto.*
- *Fase 2: Superposición (Traslape) temporal; los equipos son creados solo para necesidades especiales e inmediatas.*
- *Fase 3: Superposición (Traslape) permanente; los equipos siguen funcionando para alcanzar propósitos duraderos.*
- *Fase 4: Matriz madura; ambas dimensiones de la estructura son permanentes y equilibradas, con el poder compartido por un Gerente de Proyecto y por un Gerente Funcional.*

Para un mejor entendimiento el siguiente organigrama el cual describe una organización bajo una estructura matricial:

Gráfico 3.4: Ejemplo de un Organigrama Matricial.



Fuente: Hunter and Hunter Consultores; Presentación “Mapas de Carrera para ECSA; Quito, Ecuador, 2010.

Autor: Hunter and Hunter Consultores.

3.1.2.1.3.1. Ventajas y Desventajas de la Estructura Matricial:

Entre las ventajas y desventajas de esta estructura están las siguientes:

Cuadro 3.3: Ventajas y Desventajas de la Estructura Matricial.

ESTRUCTURA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Organización Matricial	<ul style="list-style-type: none"> • Da flexibilidad a la organización. • Estimula la cooperación interdisciplinaria. • Hace que los empleados participen y se planteen retos. • Desarrolla destrezas en los colaboradores. • Deja más tiempo libre a los gerentes funcionales para que planifiquen. • Motiva a las personas para que se identifiquen con el producto final. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de crear una sensación de anarquía. • Estimula luchas por el poder. • Puede dar origen a discusiones más que a acciones. • Su implementación es costosa. • Requiere grandes destrezas interpersonales. • Corre el riesgo de duplicar esfuerzos de los equipos de proyectos. • Afecta a la moral cuando el personal se reestructura.

Fuente: Daft, R. (1999). Teoría y Diseño Organizacional (6ª Edición). México: Thomson Santos, S. A.

Autor: Daft, R.

3.1.2.2. Estructura Informal de la Organización.

La organización informal es parte de una organización formal; es decir, nace inevitablemente como respuesta de las necesidades personales y de grupo. La organización informal permite mayor fluidez de la comunicación.

3.1.3. Parámetros Generales para el Diseño de Estructuras Organizacionales Adecuadas.

No siempre habrá la estructura organizacional más adecuada ya que ésta variará al momento en que evolucionen las variables dentro de la organización, variando también la estructura más apropiada.

Es por esta razón que varios autores como Peter Drucker propone varios criterios que se debe tomar en cuenta al momento de definir una estructura organizacional, como:

- Claridad (por oposición a la simplicidad).
- Economía de esfuerzo para mantener el control y reducir al mínimo las fricciones.
- Dirección de visión hacia el producto más que hacia el proceso; hacia el resultado más que hacia el esfuerzo.
- Conocimiento por cada individuo de su trabajo y también del trabajo de la organización en general.
- Toma de decisiones orientadas a la acción.
- Estabilidad (por oposición a la rigidez).
- Perpetuación y renovación de si mismo: requieren que la organización pueda producir los líderes del mañana, ayudando a cada persona a

desarrollarse continuamente.

Existen otros factores que también se debe tomar en cuenta al momento de diseñar una estructura organizacional como:

Factores de Contexto:

- Papel de la sociedad
- Ambiente
- Tecnología
- Recursos Humanos

Factores Estructurales:

- Dimensiones Anatómicas: Tamaño, verticalidad, horizontalidad, configuración, centralidad, complejidad.
- Acciones Operacionales: Autoridad, actividades de especialización, especificación, estandarización y formalización; y controles en patrones, medidas, comparaciones y acciones.

Además, una organización debe considerar algunos aspectos clave para definir una estructura adecuada, entre los cuales se puede mencionar:

- Adaptabilidad de la organización a los cambios del ambiente.
- Capacidad de optimizar el uso de recursos disponibles.
- Capacidad de coordinar los esfuerzos individuales y distintos para alcanzar los objetivos organizacionales.
- La capacitación del sistema de integrarse a si mismo.
- Capacidad de evitar minimizar y/o resolver tensiones y conflictos dentro del

sistema.

- Capacidad de alcanzar y mantener altos niveles de resultados.
- Capacidad de preservar y mantener la identidad de la organización y sus integrantes.

3.1.4. Aspectos a Tomar En Cuenta.

Al examinar una estructura existente o pensar en una nueva, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Actividades:** la finalidad debe ser agrupar las actividades en forma lógica. Lo semejante debe estar ligado con lo semejante y con un propósito común. Las actividades deben agruparse en forma tal, que facilite el control y asegure que pueda responsabilizarse a los individuos del logro de objetivos definidos. La agrupación también debe tener en cuenta la necesidad de coordinar las actividades, sin que estas choquen contra estándares y cronogramas.
- **Responsabilidad:** el objetivo es que el personal conozca lo que debe lograr y que se responsabilice por la obtención de los resultados. Desde un punto de vista estructural, el nivel de responsabilidad se eleva si todos los colaboradores saben ante quien y de que son responsables, e igualmente entiendan con claridad quien es responsable ante ellos y de que.
- **Control:** la estructura debe facilitar el control, observando que lo que debe hacerse se haga. El control implica medir los resultados con respecto a planes, objetivos o presupuestos y acometer luego la acción correctiva requerida. No necesita ser rígido en el sentido de fijarse en todos los detalles, pero si tiene que concentrarse en las áreas clave de desempeño.

- **Coordinación:** la estructura debe facilitar la coordinación efectiva, agrupando adecuadamente las actividades y limitando la cobertura del control a proporciones manejables.
- **Comunicaciones:** al agrupar las actividades debe tenerse en cuenta la necesidad de mantener buenas comunicaciones que trasciendan las fronteras de los departamentos. Hay que recordar siempre que, si bien el organigrama implica definir líneas de comunicación, habrá canales informales. Es necesario lograr un equilibrio entre la total formalidad y el caos que puede producir la total informalidad.
- **Flexibilidad:** la mayoría de las organizaciones viven en un estado de cambio continuo; deben responder a nuevas exigencias y esto significa adaptarse a las alteraciones súbitas de las responsabilidades y estructuras. En cualquier medio en que el cambio sea un factor constante, uno tiene que estar preparado para reorganizarse.

3.1.5. Propuesta de Estructura Organizacional Judicial a Nivel de Jueces y Conjueces.

Estos organigramas están estructurados en base a la información brindada por la Comisión Administrativa de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura, actualmente la Comisión no posee una estructura organizacional de la Función Judicial ya que varía por varios factores como la población de la provincia, el número de causas represadas y/o decisiones por parte del Pleno del Consejo de la Judicatura y de la Corte Nacional de Justicia.

3.1.5.1. Organigramas Generales.

3.1.5.1.1. Corte Nacional de Justicia Actual. (Anexo 3)

La Corte Nacional de Justicia consta de la Presidencia, Secretaria General, Asesoría Jurídica, Relaciones Públicas y cinco Salas Generales, específicamente en cada habrá un máximo de siete Salas Específicas, es decir 1º y 2º Sala de lo Penal, 1º Sala de lo Civil, 1º y 2º Sala de lo Laboral, 1º Sala de lo Contencioso Administrativo y 1º Sala de lo Contencioso Tributario.

El número de salas específicas será escogido por el pleno de la Corte Nacional de Justicia, dependiendo del número de causas represadas en cada Sala General, sin embargo, el pleno podrá aumentar el número de Salas.

3.1.5.1.2. Corte Provincial de Justicia General Ideal. (Anexo 4)

Es importante recalcar que esta estructura es general, el número de Salas Generales varían dependiendo la provincia ya sea por la población y el número de causas represadas en cada una de ellas, es por esta razón que este organigrama se lo puede denominar como ideal.

Dentro de este organigrama general ideal, deben existir el mismo número de Salas Generales que en la Corte Nacional de Justicia, con la diferencia de una Presidencia en cada Sala, aquí no existen Salas Específicas.

3.1.5.1.3. Tribunal Penal y Juzgados General Ideal. (Anexo5)

Dentro de la Corte Provincial de Justicia, tanto el Tribunal Penal y los Juzgados nos son parte de esta, así como también los Jueces y los Conjueces, más el

número de Salas que se presentan en este organigrama siempre van a existir en cada provincia del Ecuador, es decir siempre habrá Sala de lo Penal, Sala de lo Civil, Sala de lo Laboral, Sala de Inquilinato, Sala de la Niñez y Adolescencia y Sala de Tránsito.

3.1.5.2. Organigramas Específicos.

3.1.5.2.1. Corte Nacional de Justicia Actual. (Anexo 6)

Dentro de estas siete salas específicas, habrá siempre 3 jueces en cada Sala, es decir, darán un total de veinte y un Jueces de la Corte Nacional; el Presidente Juez de la Corte Nacional de Justicia es parte de la Sala específica a la que pertenezca.

Cada Sala, específicamente, cuenta con un Secretario Relator, un Oficial Mayor, un Archivero, cinco Ayudantes Judiciales 3, un Auxiliar de Servicios 3 y tres Choferes para cada uno de los Jueces.

3.1.5.2.2. Corte Provincial de Justicia General Ideal. (Anexo 7)

Como se dijo anteriormente esta estructura es general ideal, por lo que dentro de una Corte Provincial de Justicia siempre habrá un Presidente Juez de la Corte Provincial de Justicia que de igual manera es parte de la Sala General a la que pertenezca; en cada sala general habrá un Presidente de Sala que es Juez de la Sala.

Dentro de cada Sala debe haber tres Jueces, es decir, en un total de quince Jueces de la Corte Provincial de Justicia; cada Sala tendrá un Secretario Relator, un Oficial Mayor, cuatro Ayudantes Judiciales 2 y un Auxiliar de Servicios 2.

3.1.5.2.3. Tribunal Penal. (Anexo 8)

El Tribunal Penal es un vínculo entre la Corte Provincial de Justicia y los Juzgados Penales, por lo que siempre habrá tres Jueces del Tribunal Penal, un Secretario del Tribunal Penal, dos Ayudantes Judiciales 2 y un Auxiliar de Servicios 2.

3.1.5.2.4. Juzgados General. (Anexo 9)

Como se dijo anteriormente, los juzgados no son parte de la Corte Provincial de Justicia, mucho menos los Jueces y Conjueces, sin embargo dentro de cada Sala el número de Jueces dependerá en base a un análisis a los factores mencionados anteriormente.

Dentro de cada Sala habrá un Juez, este a su vez tendrá un Secretario de la Sala, un Oficial Mayor de Juzgados, dos Ayudantes Judiciales 2, un Amanuense y un Auxiliar de Servicios 2.

3.2. Análisis y Descripción de Puestos.

Al realizar un análisis y descripción de puestos, existen problemas que se enfrentan ya sea los Consultores o los Ejecutivos de Recursos Humanos dentro de las organizaciones que van a levantar dicha información, entre estos problemas tenemos los siguientes:

- Las funciones están descritas de una manera general, vaga y en términos no tan comunes, que la utilización de la descripción se hace muy difícil.
- Las características y componentes básicos de la descripción de puestos, al no estar establecidos correctamente, no se ajustan a la descripción.
- Al no especificar las funciones en términos de resultados se corre el riesgo

de que se abra un cargo no necesario en la organización, aunque haya estado siempre presente en la historia de la compañía.

3.2.1.1. Descripción de Puestos.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas, de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas y los objetivos del cargo; es un inventario escrito sobre los principales hechos significativos acerca de la ejecución del cargo, de sus deberes y responsabilidades intrínsecas, por tanto, esto, es una relación que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo.

Por lo que sería conveniente definir qué se entiende por cargo: según Chruden y Sherman definen como: *“un cargo puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven distinto de los otros cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo pertenecen al empleado que ocupa el cargo y proporciona a los individuos los medios para alcanzar los objetivos de la organización”*.

3.2.1.2. Descripción Estándar.

Es la unión del análisis de varios puestos que destaca las características comunes del trabajo realizado por muchos empleados diferentes en una o más situaciones laborales; este tipo de descripción sirve para puestos de nivel operativo, principalmente en situaciones como:

- Con un gran número de colaboradores de una o más compañías que realizan un trabajo similar.
- Cuando la descripción tiene propósitos generales, es decir, más que su aplicación específica a un empleado en particular.

3.2.1.3. Análisis de Cargos.

El análisis de cargos es un proceso que tiene el objetivo obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos, estas informaciones son registradas inicialmente en las descripciones de cargos; en el análisis de cargos, el interés está centrado exclusivamente en el cargo, es decir, que para hacer el análisis, cada cargo es dividido y estudiado en base a las partes o elementos componentes, llamados también factores de especificación.

En este proceso se estudian, investigan e identifican todos los componentes del puesto, desde las tareas, responsabilidades y funciones, hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria.

Puede existir cierta confusión entre análisis de cargos o puestos y descripción de puestos, es por esta razón que la descripción se preocupa del contenido del cargo (lo que hace el empleado, cómo lo hace. y por qué lo hace); mientras que el análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño.

Este análisis se concentra en cuatro áreas de requisitos aplicadas a cualquier tipo de cargo:

- Requisitos mentales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades
- Condiciones del trabajo

Así como también cada una de estas áreas se dividen en varios factores particulares, que son llamados especificaciones utilizadas posteriormente para la evaluación de cargos.

3.2.1.3.1. Factores de Especificación.

Como se dijo anteriormente estos factores se dividen en cuatro, que a su vez se subdividen en otros factores como:

Requisitos mentales:

- Instrucción necesaria.
- Experiencia anterior necesaria.
- Adaptabilidad al cargo.
- Iniciativa necesaria.
- Aptitudes necesarias.

Requisitos físicos:

- Esfuerzo físico necesario.
- Concentración visual.
- Destreza y habilidad.
- Complexión física necesaria.

Responsabilidad por:

- Supervisión del personal.
- Material, herramientas o equipos.
- Dinero, títulos o documentos.

- Contactos internos y externos.
- Informaciones confidenciales.

Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo.
- Riesgos laborales.

Por tanto la descripción y análisis de cargos consisten en la investigación e identificación de responsabilidades, tareas y funciones de los puestos de una organización con la finalidad de eliminar títulos no necesarios y crear aquellas nomenclaturas que describan correctamente los cargos.

3.2.1.4. Objetivos de la Descripción y Análisis de Cargos.

Los usos de los resultados del análisis de cargos son muy amplios ya sea para reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades de entrenamiento, definición de programas de entrenamiento, organización y planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de cargos, proyecto de equipo o métodos de trabajo.

Es decir casi todas estas actividades de Recursos Humanos se basan en la información proporcionada por el análisis de cargos, demostrando que desde el análisis de cargo es un punto de partida para la solución de casi la mayoría de los problemas ocupacionales.

Por esta razón son varios los objetivos del análisis y descripción de cargos y entre los cuales se puede citar algunos como:

- Reclutamiento y Selección de Personal: Provee información para la elaboración de anuncios, ayuda para la determinación ideal del perfil del ocupante del cargo y que el personal que se integre a la organización cumpla con los requisitos debidos.
- Capacitación: Proporciona el material necesario para el contenido de los programas de entrenamiento.
- Base para evaluación de cargos y determinación de los rangos salariales.
- Estimula la motivación del personal.
- Facilita la organización administrativa: Define líneas de autoridad y responsabilidad en la organización, permitiendo una ubicación adecuada del personal.
- Guía para el supervisor en el trabajo con sus subordinados.
- Promociones y ascensos de los colaboradores.
- Evaluación de desempeño.
- Reducción de quejas y rotación de personal.

3.2.1.5. Usos de la Descripción y Análisis de Cargos.

Dentro de la utilización de la descripción y análisis de cargos, hay varios autores que por su experiencia y conocimiento lo determinan de varias formas, como es el caso de los autores Lawshe y Satter que proponen cuatro usos para el análisis de puestos que son:

- Determinación del contenido del entrenamiento.
- Establecimiento de especificaciones sobre los puestos.
- Mejoramiento de la eficiencia del trabajo.

- Fijación de estructuras salariales.

Por otra parte el autor Zerga, concluye, en que existen veinte usos para este tipo de información, como lo es en:

- Categorización y clasificación de puestos.
- Establecimiento y normalización de salarios.
- Formulación de especificaciones para contratación.
- Especificación de deberes y responsabilidades de los puestos.
- Transferencias y promociones de personal interno.
- Manejo de quejas y necesidades.
- Mejor entendimiento común entre colaboradores y jefaturas.
- Definición y delineamiento de carreras.
- Investigación de accidentes de trabajo.
- Indicación de procedimientos deficientes de trabajo o duplicación de esfuerzos.
- Mantenimiento, funcionamiento y ajuste de maquinaria (si fuese el caso).
- Estudios de tiempos y movimientos.
- Definición de los límites de autoridad.
- Indicaciones de casos de méritos individuales.
- Indicaciones de causas de fracasos personales.
- Educación y entrenamiento.
- Facilitación de la colocación en los puestos.
- Estudios sobre la salud y la fatiga.
- Orientación científica.
- Determinación de los trabajos apropiados para la terapia ocupacional.

3.2.2. Definición de Conceptos.

Al momento de realizar una descripción y análisis de puestos es importante tomar en cuenta algunas definiciones de varios términos ya que permitirá una mejor comprensión al momento de levantar y analizar la información. Estas palabras son:

- Puesto: Es un conjunto de tareas, responsabilidades y funciones regularmente asignadas.
- Clase de Puestos: Está constituida por un conjunto de puestos sustancialmente similares en sus tareas, deberes y funciones, identificados con el mismo título, remunerados dentro de la misma escala de sueldos y que requieren de las personas que los posean las mismas condiciones de idoneidad. La clase puede estar constituida por uno o más puestos.
- Serie: Es un grupo de clases de características generales similares, diferenciadas entre sí por el grado de dificultad, responsabilidad y remuneración.
- Grupo Ocupacional: Es un conjunto de series y clases relacionadas o complementarias, que se colocan bajo una denominación común, amplia, correspondiente a un área ocupacional, con características que las diferencian de otras áreas ocupacionales.
- Elemento: Es el componente básico de un proceso de trabajo. Son las unidades individuales más pequeñas de un trabajo físico y mental identificable y definible con lo que se produce un resultado.
- Tarea: Es una serie coordinada de elementos de trabajo que sirven para obtener un resultado identificable y definible.
- Actividad: Grupo de tareas que forman parte del requerimiento de un

puesto.

- Deber: Una o más actividades desempeñadas durante el cumplimiento de la responsabilidad de un puesto.
- Responsabilidad: El producto esperado del desempeño del trabajo.

3.2.3. Métodos Utilizados para la Descripción y Análisis de Cargos.

Para levantar información respecto a la descripción y análisis de cargos, existen varios métodos hoy en día, entre los más comunes están:

- Método de Observación Directa.
- Método de Cuestionario.
- Método de Entrevista.
- Métodos Mixtos.

Existen también otros métodos que se utilizan actualmente, que por ser nuevos son poco comunes y su implementación ha ido progresivamente o en algunos casos han sido complemento de los métodos señalados anteriormente.

3.2.3.1. Método de Observación Directa.

Este método es uno de los más utilizados; se lo aplica a través de una observación directa de los colaboradores en el momento mismo de su desempeño, anotando lo observado en la hoja de trabajo.

La observación directa es útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable; y de carácter repetitivo. No es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar, o si

con frecuencia se espera que el colaborador participe en actividades importantes que podrían ocurrir solo ocasionalmente.

Como no siempre se disipan todas las dudas, es muy oportuno que la observación vaya acompañada de entrevistas y discusiones con el ocupante y/o con su supervisor, por lo que es importante tomar en cuenta algunas precauciones al momento de aplicar este método:

- Se debe mantener contacto previo con el encargado o jefe del área, para obtener un conocimiento general del conjunto de trabajos al que pertenece el cargo que se va analizar.
- Recoger y estudiar anticipadamente toda la documentación existente, relativa al desarrollo del trabajo.
- Analizar con anterioridad todos los impresos y formularios que sean utilizados en el cargo que se analiza, si es que existiesen.
- Explicar sumariamente el por qué del análisis al jefe o encargado, y al operario o funcionario que ocupa el cargo analizado.

3.2.3.1.1. Ventajas y Desventajas del Método de Observación Directa.

Cuadro 3.4: Ventajas y Desventajas del Método de Observación Directa.

MÉTODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Observación Directa	<ul style="list-style-type: none"> • Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen y el hecho de ser un agente ajeno a los 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo elevado, pues el método, bien aplicado, requiere un tiempo muy prolongado.

	<p>intereses de quien ejecuta el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Organización sistemática de datos, desde la iniciación, de forma normalizada y homogénea.• Adecuada correspondencia entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (lo que hace, cómo lo hace, por qué lo hace).
--	---

Fuente: Daft, R. (1999). Teoría y Diseño Organizacional (6ª Edición). México: Thomson Santos, S. A.
Autor: Daft, R.

3.2.3.2. Método de Cuestionario.

En este tipo de método se utilizan cuestionarios para obtener datos cuantificables referentes a los deberes y responsabilidades de los puestos, esto se lo hace solicitando al personal (generalmente los ocupantes del cargo que se va analizar y sus jefes o supervisores) que llenen dicho cuestionario en el cual, se expone por escrito todos los detalles posibles sobre su cargo, su contenido y sus características; este cuestionario se lo debe hacer sobre medida, para obtener respuestas correctas e información utilizable.

Un pre-requisito del cuestionario es someterlo anticipadamente cuando menos a un ocupante y a un superior: de esta manera permitiría comprobar la pertinencia y adecuación de las preguntas, eliminando las innecesarias y captando las distorsiones y dudas sobre las preguntas.

3.2.3.2.1. Observaciones a Tomar En Cuenta.

Se debe tomar en consideración algunas observaciones al momento de utilizar este método como:

- Hay que escoger cuidadosamente a las personas que van a responder el cuestionario.
- Es conveniente que las personas que vayan a realizar el cuestionario, conozcan bien el cargo que se va a analizar, no sean influyentes por preconceptos sobre el cargo referido, conozcan adecuadamente el significado de los términos usados y de las preguntas hechas y sobre todo tengan suficiente tiempo para llenarlo bien.
- Los colaboradores deben redactar cuidadosamente de una manera clara e inequívoca, con el menor número posible de preguntas, diferenciadas claramente unas de otras, sin que una se refiera a las demás: estas deberán ser simples y directas, localizadas específicamente en lo que se quiere conocer sobre el trabajo y ordenadas según un desarrollo lógico de la exposición.
- El cuestionario, previamente a su aplicación, es importante que sea revisado por los ocupantes del cargo que se va a analizar, los jefes directos de esos ocupantes, o por una comisión o grupo de personas que conozcan bien del cargo.

3.2.3.2.2. Ventajas y Desventajas del Método de Cuestionario.

Cuadro 3.5: Ventajas y Desventajas del Método de Observación Cuestionario.

MÉTODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
De Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> • Se obtiene una visualización amplia del contenido y características del cargo, al ser completado por los ocupantes del cargo supervisado, por los jefes inmediatos y una comisión de análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> • El nivel de operarios, generalmente tiene dificultades para redactar, limita el alcance del método. • Es difícil y problemático obtener respuestas normalizadas o estandarizadas. • Raramente puede ser utilizada como único método, pues representa un punto de partida, una recolección inicial de datos para el análisis, y necesita de refuerzo de otro

método para completarse correctamente.

Fuente: Daft, R. (1999). Teoría y Diseño Organizacional (6ª Edición). México: Thomson Santos, S. A.

Autor: Daft, R.

3.2.3.3. Método de Entrevista.

La utilización de este método permite obtener información sobre todos los aspectos del cargo, sobre la naturaleza y secuencia de varias tareas componentes, y sobre el porqué y el cuándo; esto se lo puede hacer en relación a las habilidades requeridas para el cargo, así como también posibilita cruzar informaciones obtenidas con ocupantes de otros cargos similares, verificando las discrepancias entre los informes, y si es necesario consultar al supervisor inmediato para confirmar la veracidad de los detalles obtenidos. El hecho de tener al individuo frente al Analista o Consultor permite aclarar toda duda.

3.2.3.3.1. Consideraciones.

Hay que considerar algunas precauciones al momento de realizar o utilizar este método como levantamiento de información:

- La persona que vaya a levantar la información debe tener un alto sentido común para evitar preconceptos, prejuicios, interferencias de otros análisis y prisa en generalizar los hechos, estar ajeno a los intereses del ocupante del cargo y siempre estar alerta a las opiniones emitidas, formular preguntas inteligentes y precisas.
- Tener siempre el objetivo principal del análisis para separar desde la iniciación del trabajo, lo que es importante de lo que es accidental.
- Tratar de conocer antes el área a la que pertenece el cargo y su

terminología, permitiendo comprender mejor los datos que sean recogidos.

- Lograr el apoyo y aprobación del jefe inmediato del cargo.
- Explicar siempre los objetivos del análisis, tranquilizando a los ocupantes sobre los resultados.
- No asumir una actitud de superioridad frente al entrevistado y más bien ganarse su confianza y colaboración.
- La entrevista debe desarrollarse de manera lógica; mediante anotaciones que permitan recoger datos ya sea en formularios previamente preparados o en hojas separadas.

3.2.3.3.2. Ventajas y Desventajas del Método de Entrevista.

Cuadro 3.6: Ventajas y Desventajas del Método de Entrevista.

MÉTODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
De Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Una obtención de datos directa a través de las personas que mejor lo conocen. • Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas. • Mayor rendimiento en el análisis, por la obtención normalizada y racional de los datos. • Informaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Una entrevista mal dirigida puede conducir a reacciones negativas del personal y traer en consecuencia falta de comprensión y no aceptación de los objetivos. • Posibilidad de inducir a confusión entre opiniones y hechos. • Pérdida de

	<p>más fieles y tiempo, cuando la amplias. persona encargada no está preparada para esa tarea.</p>
--	--

Fuente: Daft, R. (1999). Teoría y Diseño Organizacional (6ª Edición). México: Thomson Santos, S. A.
Autor: Daft, R.

3.2.3.4. Métodos Mixtos.

Este método es una combinación ecléctica de los métodos de análisis señalados anteriormente, este puede estar formado por combinaciones de diferentes formas como:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

3.2.3.5. Otros Métodos que se Utilizan.

Como se dijo anteriormente al principio de este subcapítulo, actualmente se utilizan otros métodos como:

- Método de Lista de Verificación: Esta técnica requiere que el trabajador marque en una larga lista de enunciados de tareas posibles y las tareas que realiza, sin embargo la persona encargada en levantar dicha información

debe preparar una lista de verificación, por lo se necesita amplios trabajos preliminares para reunir los enunciados apropiados de las tareas.

- Método de Entrevistas de Grupo: Las entrevistas de grupo son similares a las individuales, con excepción de que se interroga simultáneamente a varios empleados.
- Método de Conferencia Técnica: Este método utiliza “expertos” en lugar de verdaderos empleados, como fuente de información, estos expertos suelen ser supervisores que conocen ampliamente el trabajo en cuestión.
- Método de Diario: En este caso, se pide a los ocupantes de los puestos que registren sus actividades cotidianas, utilizando algún tipo de diario o cuaderno de notas.
- Método de Participación en el Trabajo: En este procedimiento, el analista realiza el trabajo del colaborador.
- Método de Incidentes Críticos: Esto implica una reunión de una serie de declaraciones sobre la conducta en el trabajo, basadas en la memoria o en la observación directa ya sea sobre el buen o mal desempeño en el trabajo; este análisis de puestos mediante incidentes pueden proporcionar información sobre aspectos críticos del trabajo, lamentablemente, el método no proporciona un cuadro integrado de la tarea completa.

3.2.4. Diseño de Cargos.

El diseño de cargos es el proceso a través del cual se determina el contenido de un puesto en términos de sus deberes y responsabilidades, los métodos que se usan es mediante técnicas, siguiendo a los sistemas, procedimientos; y, las relaciones existentes entre el titular del cargo, sus superiores, subordinados y colegas.

La finalidad esencial del diseño de cargos es cumplir con las exigencias de la

organización en materia de productividad, eficiencia operacional y calidad de los productos o servicios, así como también, en cumplir con las necesidades del individuo de encontrar interés, desafío y posibilidades de realización en su trabajo. Estos propósitos están interrelacionados por lo que la finalidad de este es el poder integrar las necesidades del individuo con las de la organización. En el diseño de cargos intervienen elementos organizativos, ambientales y conductuales, esta intervención permite crear cargos productivos y satisfactorios.

3.2.4.1. Elementos para el Diseño de Cargos.

Los elementos para el diseño de cargos son tres:

- Elementos Organizativos.
- Elementos Ambientales.
- Elementos Conductuales.

3.2.4.1.1. Elementos Organizativos.

Estos elementos se relacionan con la eficiencia, bajo tres enfoques:

- Mecanicista, que está basado en la especialización del trabajo.
- Flujo del trabajo, basado en las líneas de producción.
- Prácticas laborales, basado en procedimientos para el desempeño del trabajo.

3.2.4.1.2. Elementos Ambientales

Estos elementos consideran que:

- Las habilidades y disponibilidad del personal.

- Las demandas del entorno social.

3.2.4.1.3. Elementos Conductuales.

Estos elementos se relacionan con las necesidades individuales de los colaboradores, buscando que el diseño del puesto satisfaga sus necesidades como:

- Autonomía
- Variedad
- Identificación con la tarea
- Significado de la tarea
- Retroalimentación

3.2.4.2. Técnicas Utilizadas para el Diseño de Puestos.

Para una mejor elaboración en el diseño de puestos, existen técnicas que se utilizan para tener una mayor efectividad al momento de realizar el diseño de puestos:

- Simplificación de tareas: Aquí se dividen las tareas de un puesto entre dos o más, con el fin de especializar más en determinado puesto.
- Rotación de labores: Se debe asignar tareas cambiantes a los empleados, es decir, los puestos permanecen, pero, los empleados deben rotar en los diversos puestos.
- Inclusión de nuevas tareas: Esta técnica reduce la monotonía, mediante la expansión del ciclo del puesto y la utilización de una gama más amplia de habilidades del colaborador.

- Enriquecimiento del puesto: Esta técnica no incrementa tareas, sino niveles de responsabilidad, autonomía y control; aumenta la posibilidad de planeación y control.

3.2.4.3. Requisitos para el Diseño de Puestos.

Así como también existen técnicas que se utilizan para el diseño de puestos, varios autores han complementado en que existen requisitos previos para el diseño de puestos como:

- Compatibilidad: Es comparar el objetivo del puesto que se va a diseñar con el de la organización.
- Objetivos Realistas: Los objetivos del puesto diseñado deben ser alcanzables y realistas.
- Puede ser Desempeñado el Puesto por Varias Personas: Los puestos hay que diseñarlos tomando en cuenta las disciplinas tradicionales de la industria o empresas en las que se encuentran.
- Juicio: La persona que vaya a diseñar un puesto debe entender con claridad el grado de discreción, juicio o iniciativa por ejercer en el puesto.
- Estilo Gerencial: Se debe tomar en cuenta el estilo gerencial que prevalece en la jerarquía que está por encima del puesto.
- Claridad: Se debe evitar los estereotipos y los clichés, limitar la descripción a palabras significativas y excluir de manera rigurosa las palabras excesivas que tiendan a describir el ambiente general pero que no aclaran la situación en que se debe realizar el trabajo.
- El Puesto y el Titular: En ciertas circunstancias es conveniente diseñar el puesto en torno al titular, es una técnica útil para aprovechar el conocimiento especializado; el puesto puede diseñarse basándose en alguna persona determinada a quien el supervisor espera atraer para que lo desempeñe; se pueden introducir algunos intereses particulares de esa

persona para hacer más atractivo el puesto.

- Prototipos: El prototipo es una descripción generalizada que puede servir para puestos desempeñados por un gran número de personas que normalmente realizan tareas similares.
- Títulos: Los títulos se consideran a menudo como el decorado de ese pastel que es la sustancia del puesto, pero a veces resulta difícil reconocer el pastel sin el decorado; el título que se da a un puesto ofrece la oportunidad para que la organización muestre su estilo gerencial.

3.2.5. Fases del Análisis de Cargos.

Dentro del análisis de cargos existen tres fases que son:

- Fase de Planeamiento.
- Fase de Preparación.
- Fase de Ejecución.

3.2.5.1. Fase de Planeamiento.

Es la fase en que todo el trabajo de análisis de cargos es cuidadosamente planeado, es casi una fase de laboratorio, las etapas de planeamiento son las siguientes:

- Determinación de los cargos que se van a describir.
- Revisión del organigrama de cargos en el que debe incluir la relación del cargo con su superior, con sus subordinados, nivel del cargo dentro de la organización, relación del cargo con sus colaterales.
- Elaboración del cronograma de trabajo, especificando dónde se iniciará el programa de análisis.

- Escoger el método de análisis que se quiera aplicar ya sea según la naturaleza y las características de los cargos que deben ser analizados.
- Seleccionar los factores de especificaciones, que van a ser utilizados en el análisis en base al criterio de generalidad en el que los factores de especificación deben estar de alguna forma, presentes en la totalidad o en por lo menos el 75% de los cargos que deben ser analizados señalando las características ideales de los colaboradores; y en el criterio de variedad o de discriminación que los factores de especificaciones deben variar de acuerdo con el cargo, o, no deben ser constantes o uniformes.
- Dimensiones de los factores de especificaciones, mediante la determinación de un campo o amplitud de variación dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar.
- Graduación de los factores de especificaciones transformando la variable continua, que puede asumir cualquiera de los valores a lo largo de su amplitud de variación; en variable discreta o discontinua, que puede asumir apenas determinados valores graduados que representan segmentos o rangos de su amplitud de variación.

3.2.5.2. Fase de Preparación.

Esta fase se la realiza mediante un:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento del equipo de trabajo que levantará la información.
- Preparación de material de trabajo (formularios impresos. check list, etc.).
- Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia. supervisión, etc.).
- Recolección de datos previos (nombres de los ocupantes del cargo que se analizan, relación de los equipos, herramientas, etc.)

3.2.5.3. Fase de Ejecución.

Esta fase es la final en la cual ya se ejecuta y recolecta toda la información necesaria para el diseño de puestos, de la forma como:

- Recolección de los datos sobre los cargos a través del método de análisis escogido.
- Organización de los datos obtenidos.
- Redacción previa del análisis de cargos por parte de la persona a cargo.
- Presentación de la redacción previa del análisis al supervisor inmediato, para ratificación o rectificación.
- Redacción definitiva del análisis de cargo.
- Presentación de la redacción definitiva para aprobación final.

3.2.6. Descripción de Puestos de Jueces y Conjuces en base al Proyecto de Manual de Descripción y Clasificación de Puesto de la Función Judicial.

Esta descripción de puestos al ser a nivel de Jueces y Conjuces, se toma en cuenta a estos cargos en:

- Corte Nacional de Justicia.
- Corte Provincial de Justicia.
- Tribunal Penal.
- Juzgados.

3.2.6.1. Puestos de la Corte Nacional de Justicia.

Al ser solo a Jueces y Conjuces dentro de esta Institución existen los siguientes

cargos:

- Presidente Juez de la Corte Nacional de Justicia. (Anexo 10)
- Juez de la Corte Nacional de Justicia. (Anexo 11)

3.2.6.2. Puestos de la Corte Provincial de Justicia.

Al ser solo a Jueces y Conjueces dentro de esta Institución existen los siguientes cargos:

- Presidente Juez/a de la Corte Provincial de Justicia. (Anexo 12)
- Juez de la Corte Provincial. (Anexo 13)

3.2.6.3. Puestos del Tribunal Penal.

Al ser solo a Jueces y Conjueces dentro de esta Institución existen los siguientes cargos:

- Presidente Juez del Tribunal Penal. (Anexo 14)
- Juez Vocal del Tribunal Penal. (Anexo 15)

3.2.6.4. Juzgados.

Al ser solo a Jueces y Conjueces dentro de esta Institución existen los siguientes cargos:

- Juez Penal. (Anexo 16)
- Juez Civil (Anexo 17)
- Juez Laboral – Tributario. (Anexo 18)

- Juez de Inquilinato. (Anexo 19)
- Juez de la Niñez y Adolescencia. (Anexo 20)
- Juez de Tránsito. (Anexo 21)
- Juez Fiscal (Anexo 22)

CAPÍTULO IV

4. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS (HABILIDADES) INSTITUCIONALES Y COMPETENCIAS ESPECIFICAS (TÉCNICO FUNCIONALES) PARA LA SELECCIÓN DE JUECES Y CONJUECES.

4.1. Primeros Parámetros.

Antes de empezar a hablar sobre cuáles fueron los parámetros que se tomaron en cuenta para la identificación de las habilidades que debe cumplir un Juez y Conjuez al momento de ingresar a la Función Judicial. Es importante mencionar que en esta ocasión a las competencias las llamaremos habilidades.

Esto por razones de una mejor comprensión, ya que la palabra competencia, al ser polisémica, en el ámbito jurídico tiene un significado diferente al que se conoce en el ámbito Administrativo y de Recursos Humanos, sin embargo, este tema ya fue mencionado en el Capítulo II de esta investigación.

Los parámetros que se pusieron en consideración para realizar estas encuestas fue identificar las habilidades institucionales y habilidades específicas, para lo cual se pusieron en consideración alrededor de diez habilidades tanto institucionales como específicas.

Así como también estas encuestas fueron realizadas a veinte y cinco colaboradores de la Comisión Administrativa de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura de la Función Judicial, el cual iba a permitir determinar cuáles eran las cinco habilidades más importantes para la selección de Jueces y Conjueces, mediante la selección de solo cinco habilidades.

4.1.1. Encuesta de Plan Piloto.

Al tener establecidos los parámetros que se iban a seguir para la realización de una encuesta que permita determinar que habilidades institucionales y habilidades específicas debe tener un Juez y Conjuez al momento de ser seleccionado por la Función Judicial.

Este cuestionario fue denominado como “Encuesta Piloto” por razones de que iba a determinar las cinco habilidades más importante que debía cumplir un magistrado de la Función Judicial. (Anexo 23)

Dicha encuesta estaba constituida por una presentación, cuál era el objetivo de la encuesta y las instrucciones debidas para contestar el cuestionario; en la siguiente hoja se dio a conocer la definición de Habilidad Institucionales seguido de un recuadro en el que se encontraban trece habilidades en el que debían escoger del 1 al 5 para determinar su grado de importancia. De la misma manera la siguiente hoja incluía la definición de Habilidad Específica (Técnico - Funcional) seguido de doce habilidades técnicas en el área jurídica.

Al final de cada hoja se volvía a nombrar las instrucciones que debían realizar los colaboradores de la Comisión Administrativa de Recursos Humanos; para una mejor comprensión de las habilidades que se estaban nombrando se adjunto un anexo con el significado de todas y cada una de las habilidades mencionadas.

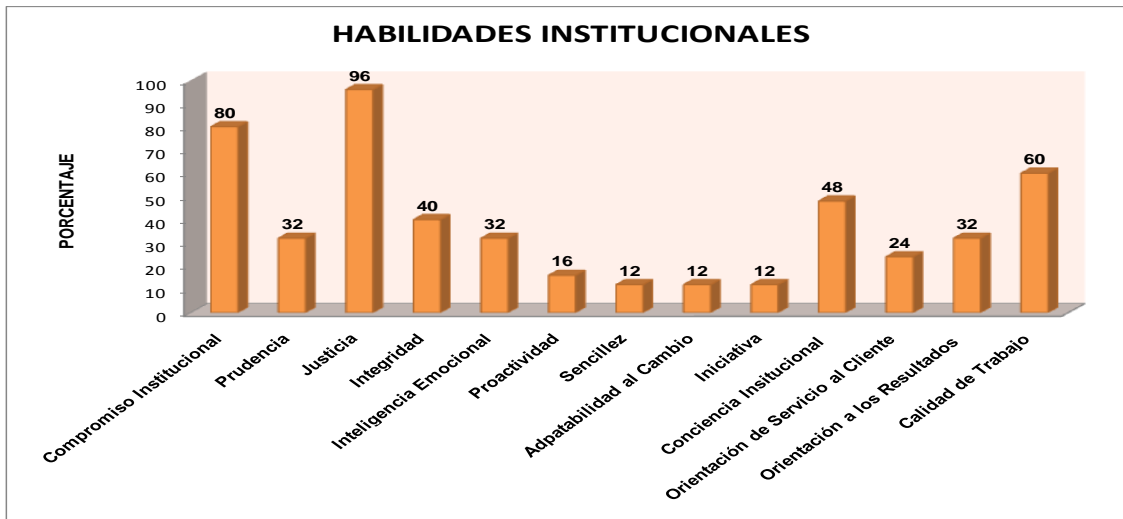
4.1.2. Resultados Obtenidos.

Los resultados que se obtuvieron en la encuesta realizada a la Comisión Administrativa de Recursos Humanos se los ha podido interpretar mediante

gráficos para una mejor comprensión cuantitativa, de igual manera existe una interpretación escrita de los resultados obtenidos en este cuestionario.

4.1.2.1. Habilidades Institucionales.

Gráfico 4.1: Habilidades Institucionales.



Autor: Leonel Hernández M.

4.1.2.2. Habilidades Específicas (Técnico – Funcionales).

Gráfico 4.2: Habilidades Específicas.



Autor: Leonel Hernández M.

4.1.3. Interpretación de los Resultados.

4.1.3.1. Habilidades Institucionales.

Al mirar el gráfico de Habilidades Instituciones arrojó los siguientes datos que fueron:

**Cuadro 4.1: Habilidades
Institucionales**

Justicia	96%
Compromiso Institucional	80%
Calidad de Trabajo	60%
Conciencia Insitucional	48%
Integridad	40%

Autor: Leonel Hernández M.

Siendo estos los porcentajes más altos obtenidos en la encuesta para determinar las cinco habilidades instituciones más importantes, permitió ya tener una clara idea de cuáles eran las habilidades que no solo un Juez deba tener sino que los funcionarios judiciales deban desarrollar dichas habilidades.

Si bien los porcentajes que están expuestos en el recuadro se deben poner en consideración las habilidades como Conciencia Institucional e Integridad, que están bajo el 50% y que si bien son habilidades importantes deberían tener un porcentaje más alto, sobretodo, Integridad no solo debe ser una habilidad sino un valor que la Función Judicial debería manejarla.

4.1.3.2. Habilidades Específicas (Técnico – Funcionales).

Si miramos el gráfico de Habilidades Específicas, nos da una clara idea de las habilidades que la Comisión Administrativa de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura quisiera que cumplan sus colaboradores al momento de ser seleccionados, como vemos en el gráfico de a continuación con los respectivos porcentajes:

Cuadro 4.2: Habilidades Específicas.

Comunicación	76%
Diagnóstico de Situaciones Legales	68%
Liderazgo	56%
Pensamiento Analítico	52%
Aprendizaje Continuo	44%

Autor: Leonel Hernández M.

Estas habilidades al ser específicas, son mucho más técnicas y que los Jueces las utilizan diariamente al momento de desempeñar sus funciones, podemos darnos cuenta que las dos primeras habilidades como Comunicación y Diagnóstico de Situaciones Legales son las dos más importantes teniendo un porcentaje alto al 50%, de igual manera las tres últimas habilidades si bien no pasan de cierta manera el 50% no son tan importantes como si lo fueran para otros cargos.

Esto se puede dar por razones de que los colaboradores están sometidos bajo un estricto sistema que es el sistema público, en el cual deben regirse bajo normas y leyes establecidas y que de cierta manera no pueden desarrollarlas de una manera óptima.

4.2. Parámetros para la Realización de Encuestas en las Provincias.

Luego de haber obtenido los resultados presentados anteriormente, se realizaron ciento veinte (120) encuestas a nivel nacional en cuatro diferentes provincias del país, es decir treinta encuestas en cada provincia. Estas provincias fueron:

- Azuay
- Guayas
- Manabí
- Pichincha

4.2.1. Encuesta a Provincias.

Como se dijo anteriormente, en base a los resultados obtenidos sobre que habilidades debe tener un Juez y Conjuez al momento de ser seleccionado, se realizó la siguiente encuesta (Anexo 24).

Al principio de la encuesta se dio a conocer cuál era objetivo del mismo el cual fue: *“levantar las Habilidades y/o Comportamientos de los Jueces y Conjueces de la Función Judicial del Ecuador en varias ciudades del país, propongo una encuesta que permitirá elegir el Nivel de Importancia para el Puesto de Trabajo y el Nivel de Habilidad IDEAL al momento de llamar a un concurso interno para la promoción y ascensos de Jueces y Conjueces en base a comportamientos y/o habilidades.”*

Seguido de las instrucciones debidas para contestar dicha encuesta; posteriormente se encontraba la encuesta en sí dividida en dos partes, la primera en la que se solicita que el Encuestado clasifique las Habilidades del uno al cinco según el grado de importancia, posteriormente se le pidió que las mismas habilidades clasifique según el nivel de importancia ya sea alto, medio o bajo; que

deben cumplir los magistrados de la Función Judicial al momento de desempeñar sus funciones.

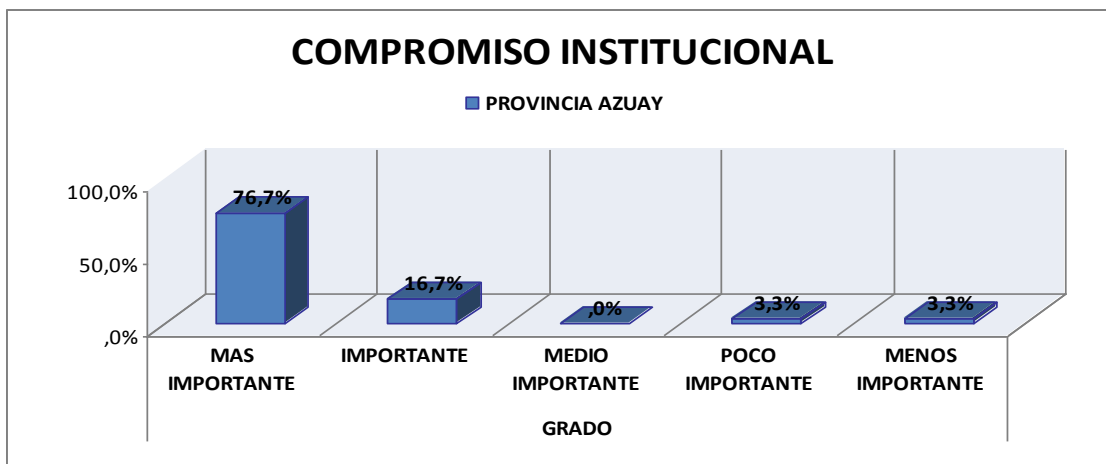
Es importante mencionar que se lo realizó tanto con las Habilidades Institucionales y las Habilidades Específicas, como anexo de la encuesta estaban las respectivas definiciones de cada habilidad, así como también los respectivos conceptos de lo que es una Habilidad, Habilidad Institucional y Habilidad Específica.

4.2.1.1. Resultados Obtenidos de la Primera Pregunta de la Encuesta por Provincia (Anexo 25).

4.2.1.1.1. Habilidades Institucionales.

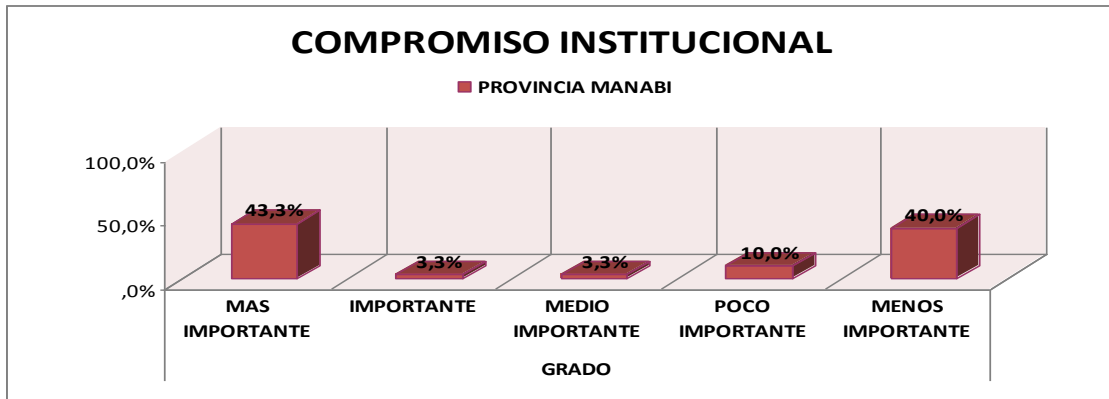
4.2.1.1.1.1. Compromiso Institucional.

Gráfico 4.3: Compromiso Institucional.



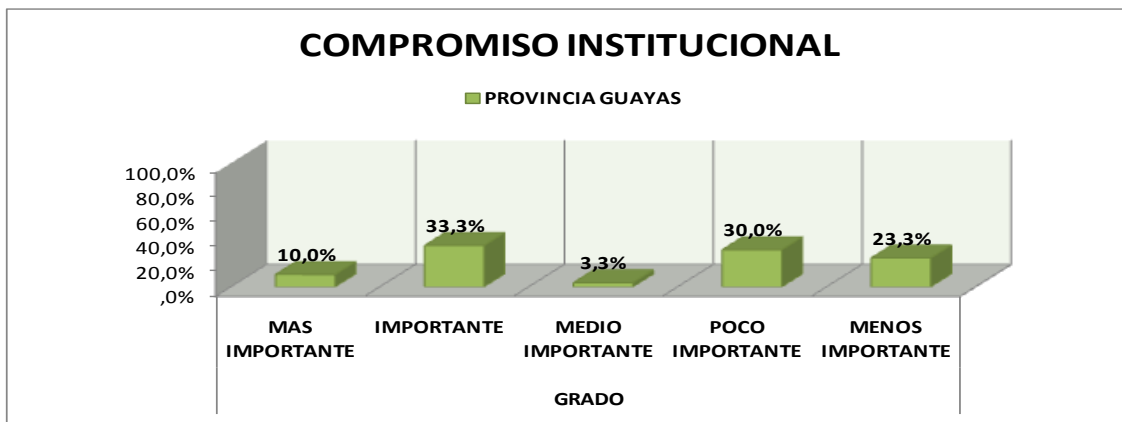
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.4: Compromiso Institucional.



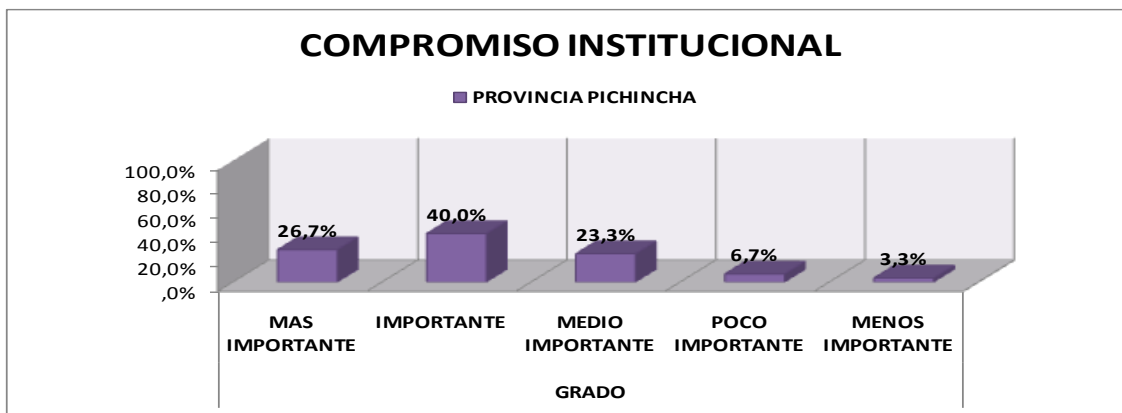
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.5: Compromiso Institucional.



Autor: Leonel Hernández M.

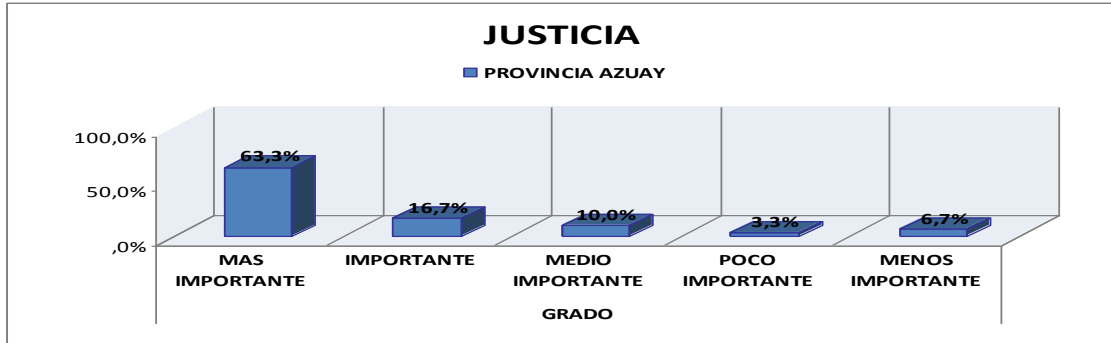
Gráfico 4.6: Compromiso Institucional.



Autor: Leonel Hernández M.

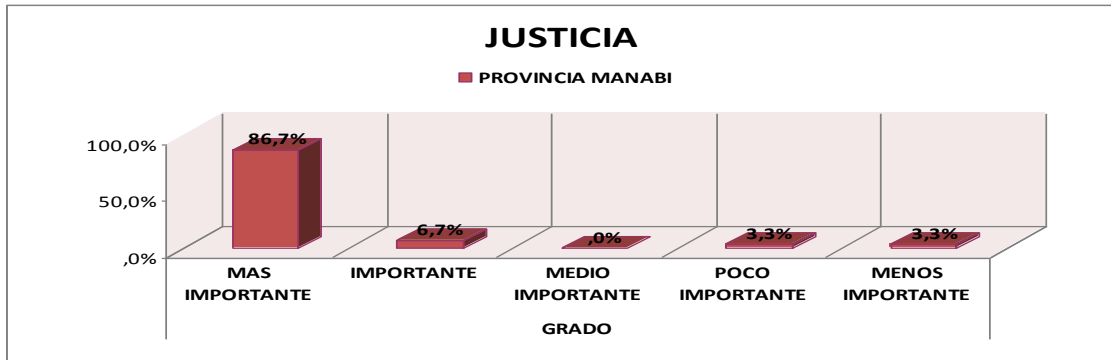
4.2.1.1.1.2. Justicia.

Gráfico 4.7: Justicia.



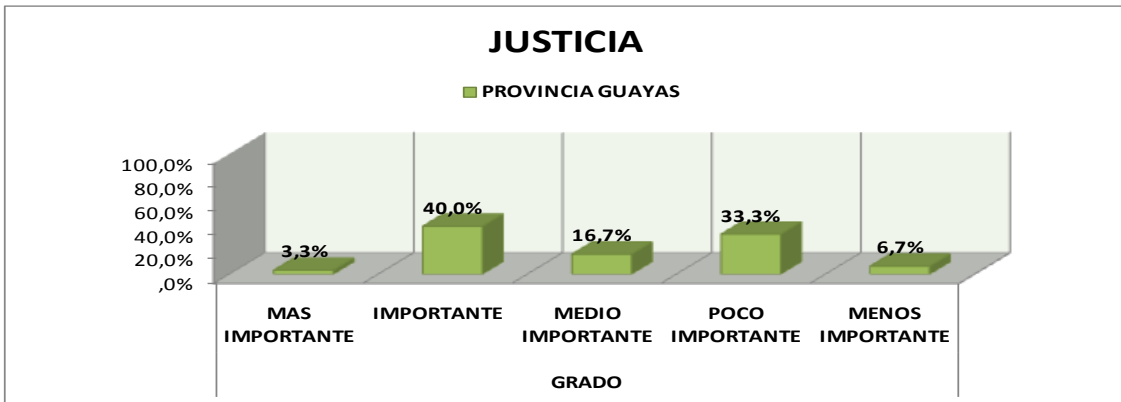
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.8: Justicia.



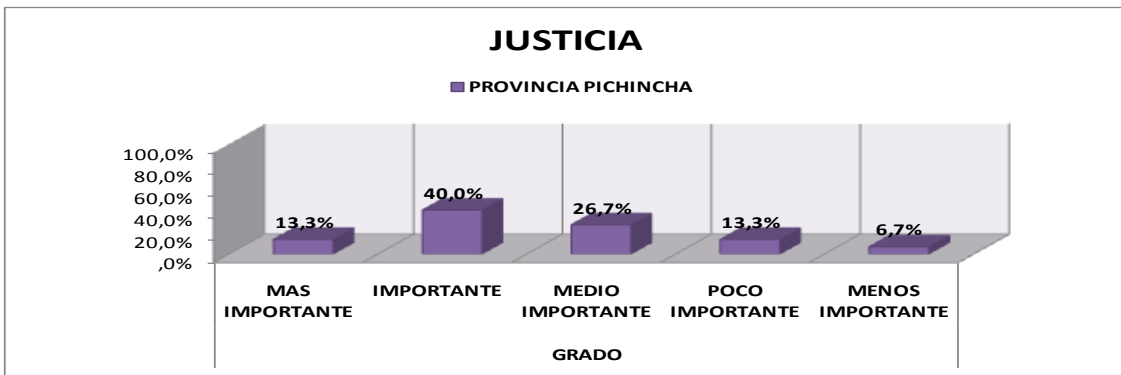
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.9: Justicia.



Autor: Leonel Hernández M.

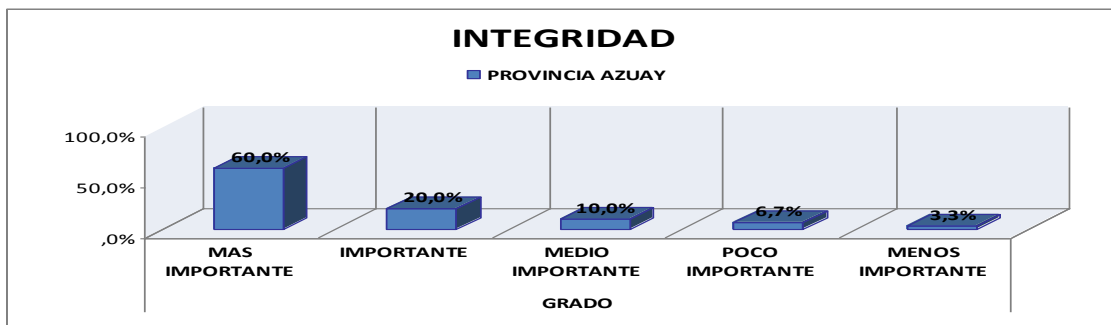
Gráfico 4.10: Justicia.



Autor: Leonel Hernández M.

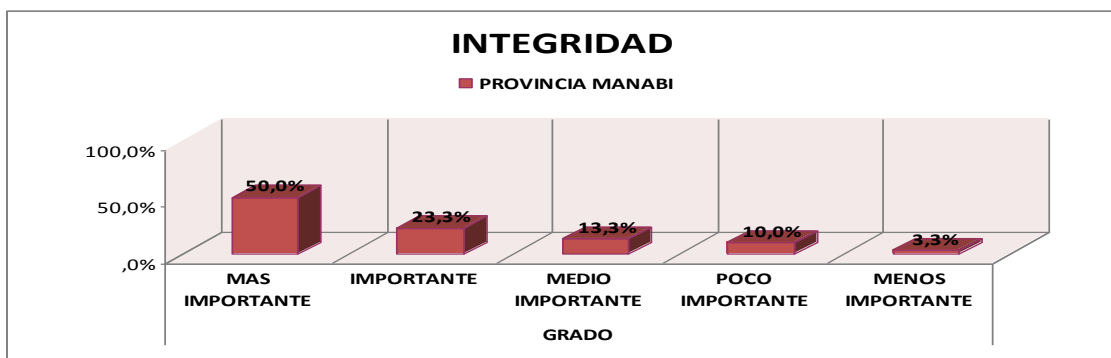
4.2.1.1.1.3. Integridad.

Gráfico 4.11: Integridad.



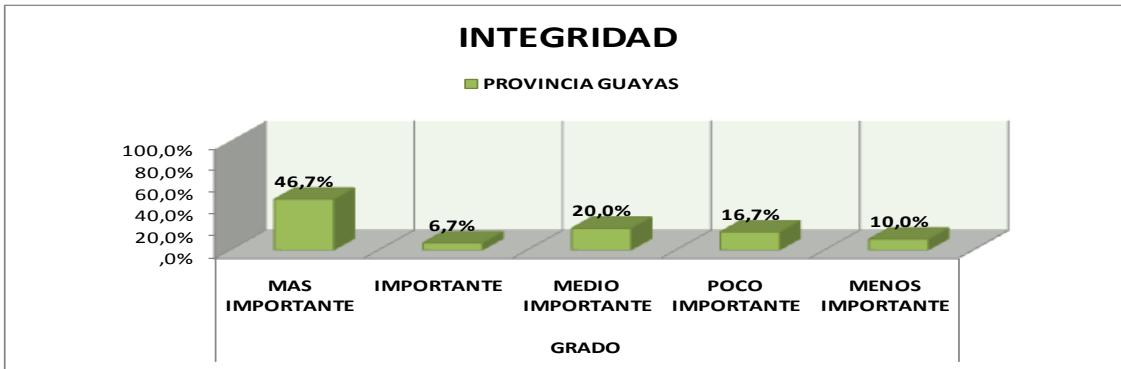
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.12: Integridad.



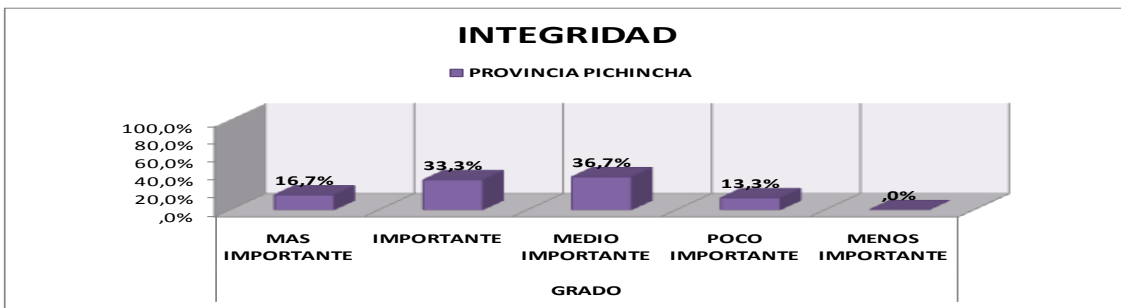
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.13: Integridad.



Autor: Leonel Hernández M.

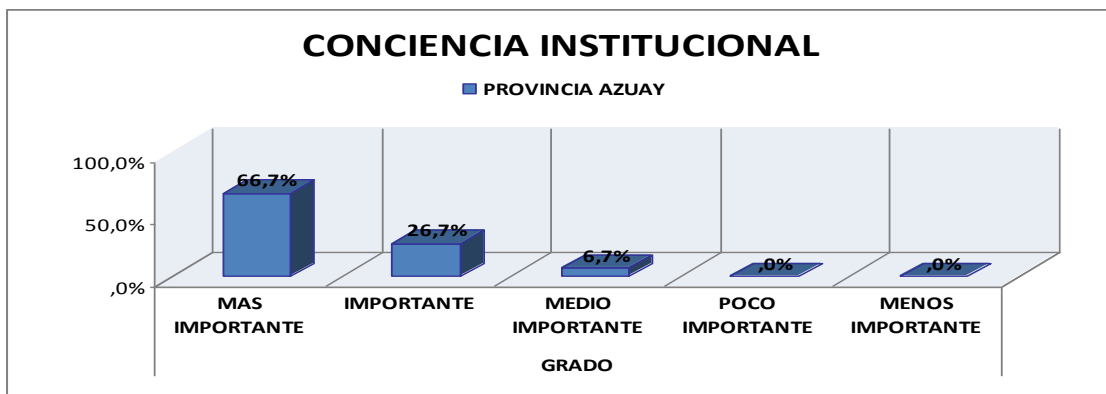
Gráfico 4.14: Integridad.



Autor: Leonel Hernández M.

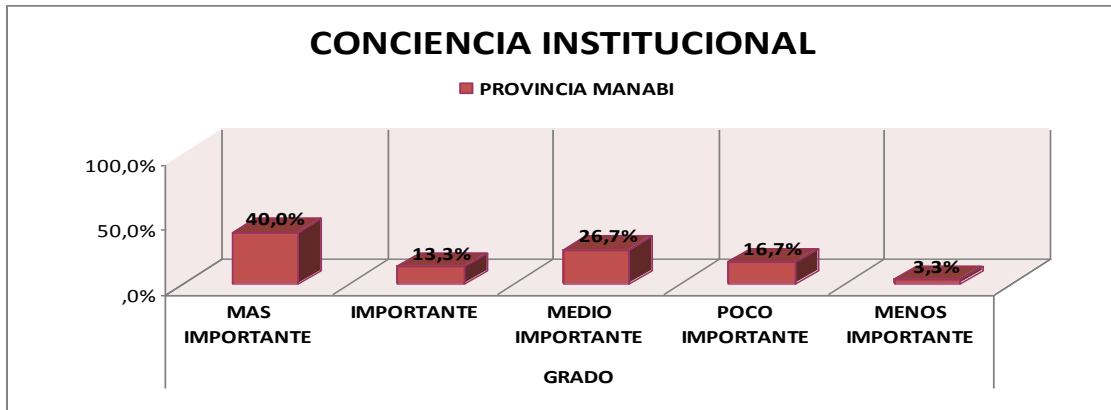
4.2.1.1.4. Conciencia Institucional.

Gráfico 4.15: Compromiso Institucional.



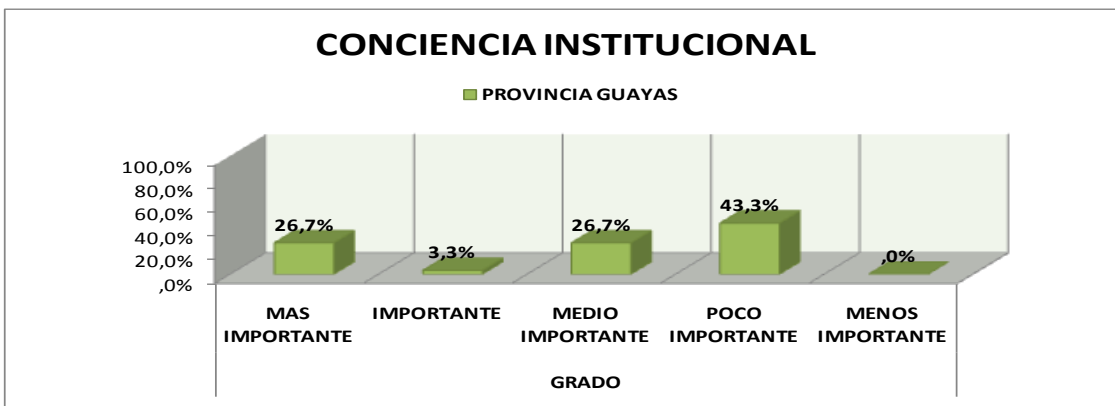
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.16: Compromiso Institucional.



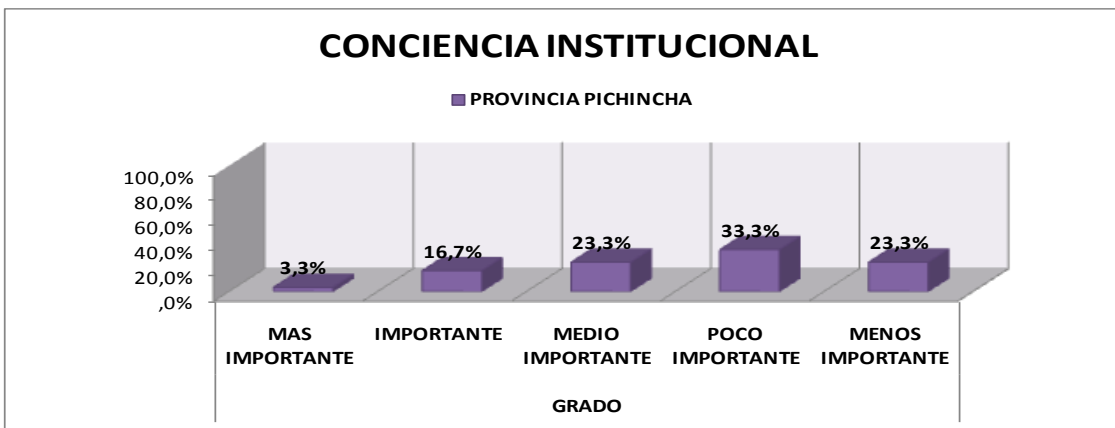
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.17: Compromiso Institucional.



Autor: Leonel Hernández M.

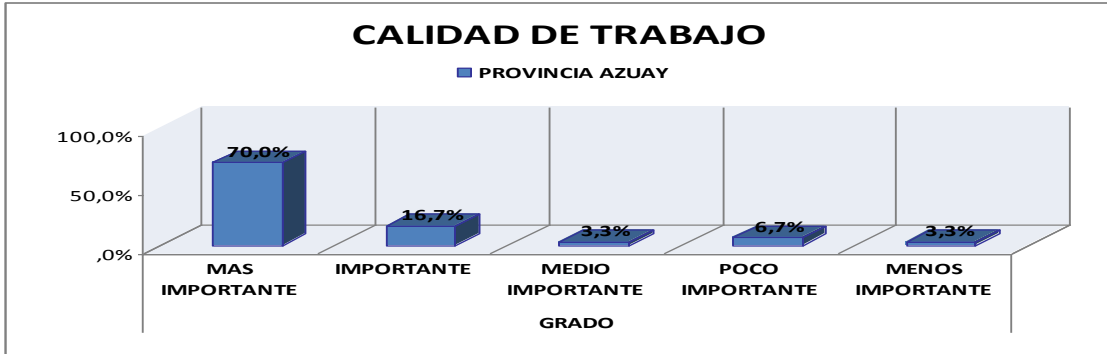
Gráfico 4.18: Compromiso Institucional.



Autor: Leonel Hernández M.

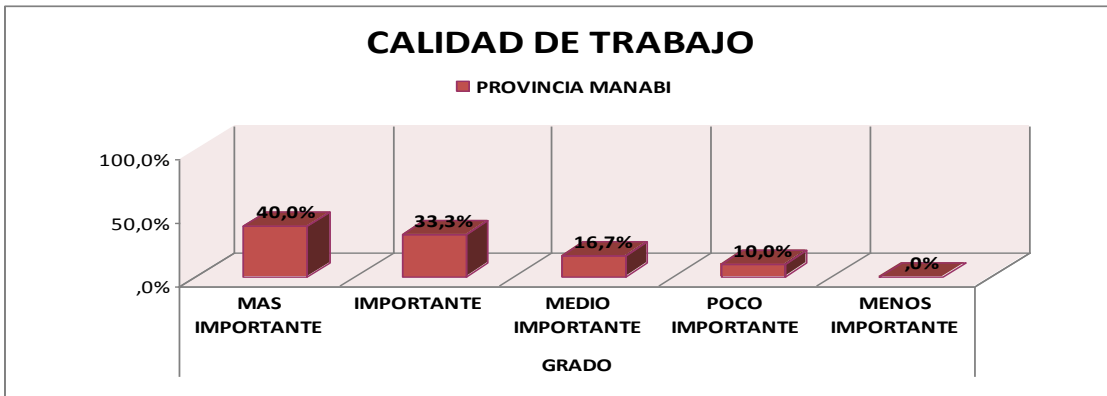
4.2.1.1.1.5. Calidad de Trabajo.

Gráfico 4.19: Calidad de Trabajo.



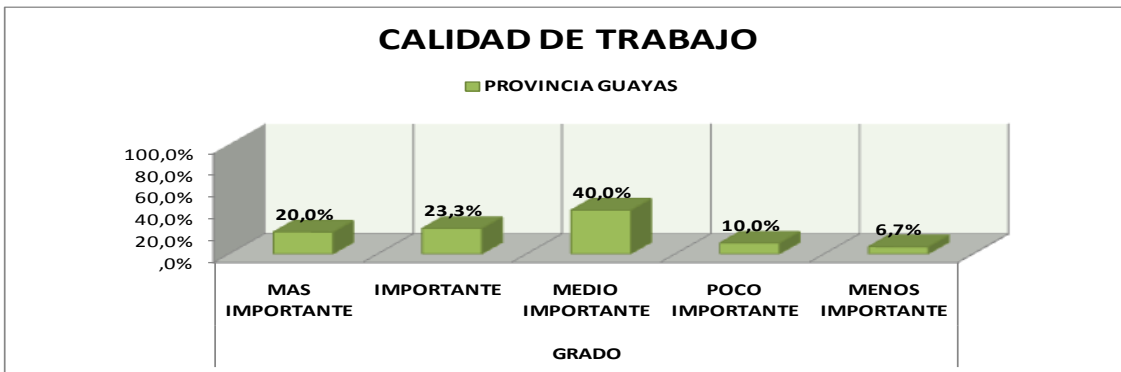
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.20: Calidad de Trabajo.



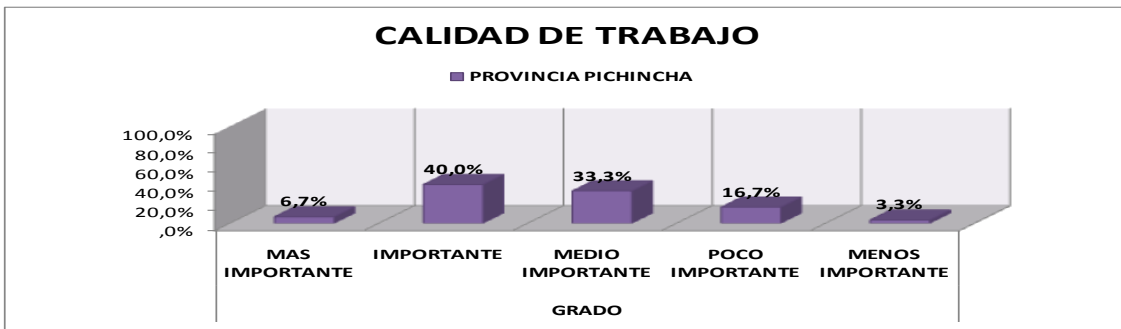
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.21: Calidad de Trabajo.



Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.22: Calidad de Trabajo.



Autor: Leonel Hernández M.

4.2.1.1.2. Habilidades Específicas (Técnico – Funcionales).

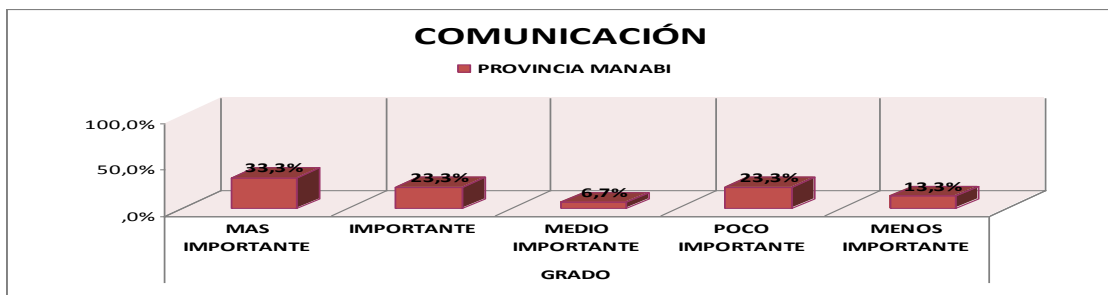
4.2.1.1.2.1. Comunicación.

Gráfico 4.23: Comunicación.



Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.24: Comunicación.



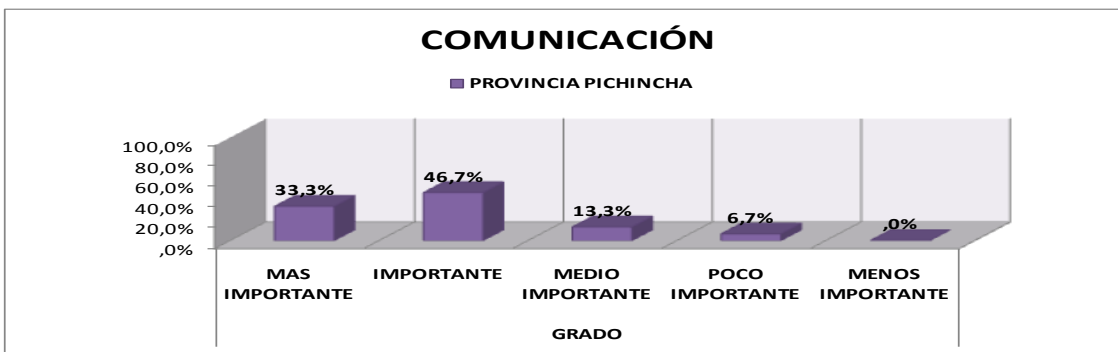
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.25: Comunicación.



Autor: Leonel Hernández M.

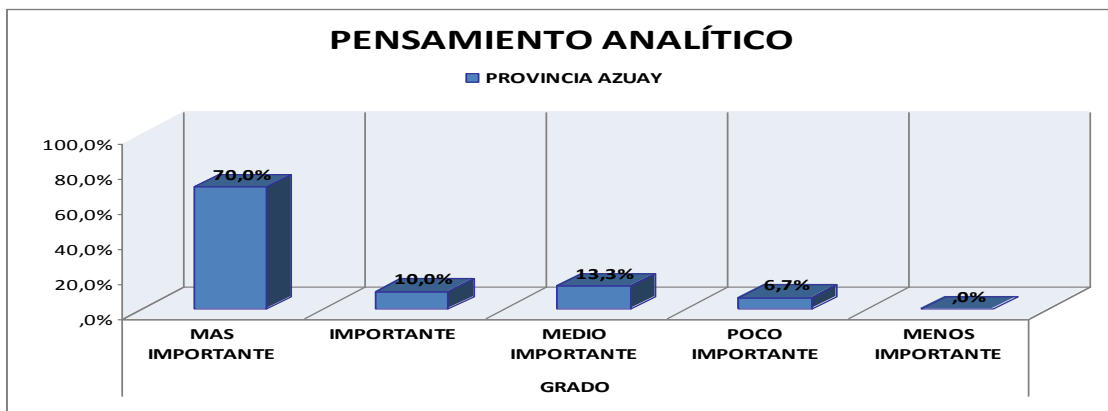
Gráfico 4.26: Comunicación.



Autor: Leonel Hernández M.

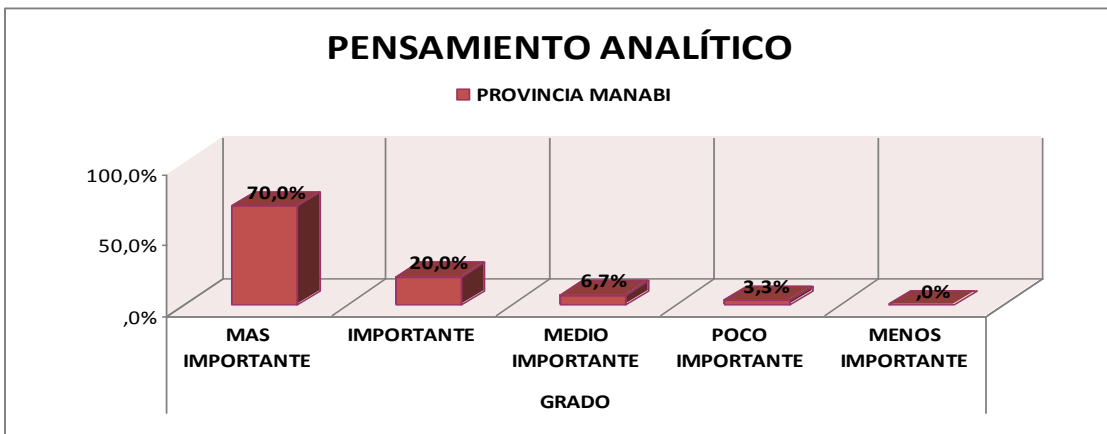
4.2.1.1.2.2. Pensamiento Analítico.

Gráfico 4.27: Pensamiento Analítico.



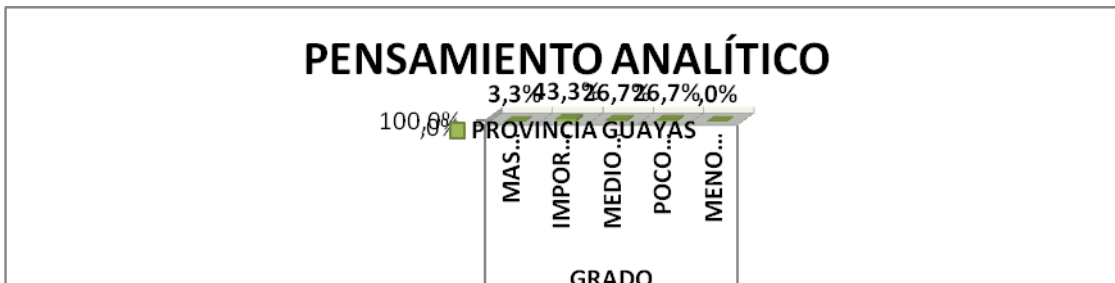
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.28: Pensamiento Analítico.



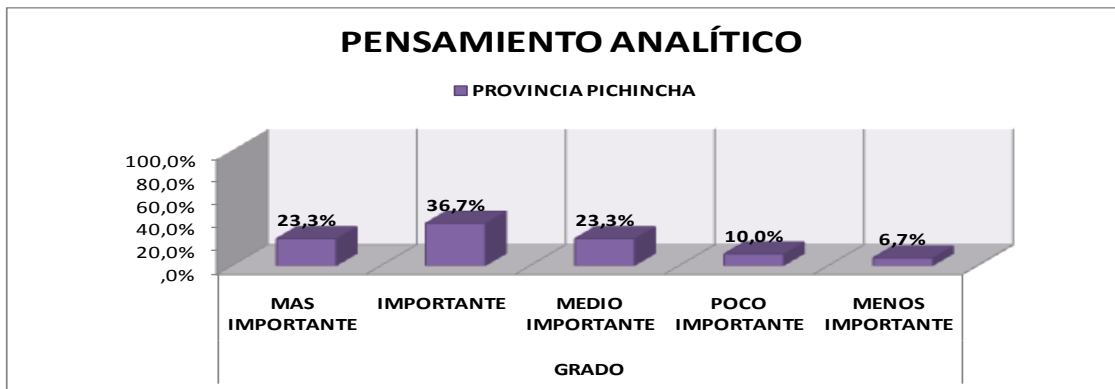
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.29: Pensamiento Analítico.



Autor: Leonel Hernández M.

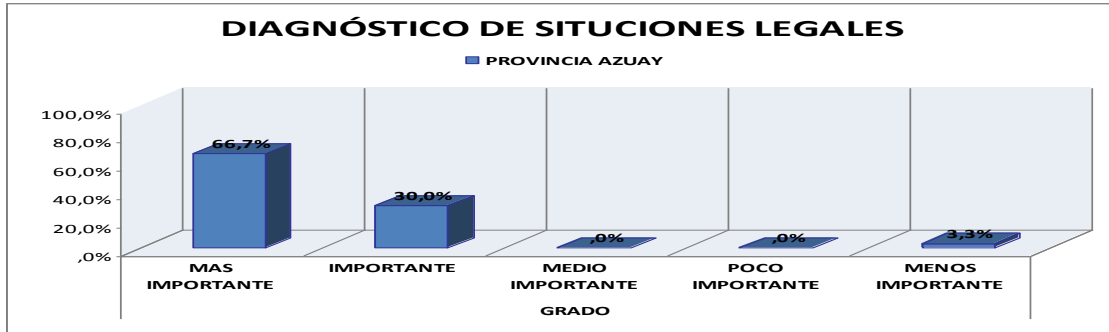
Gráfico 4.30: Pensamiento Analítico.



Autor: Leonel Hernández M.

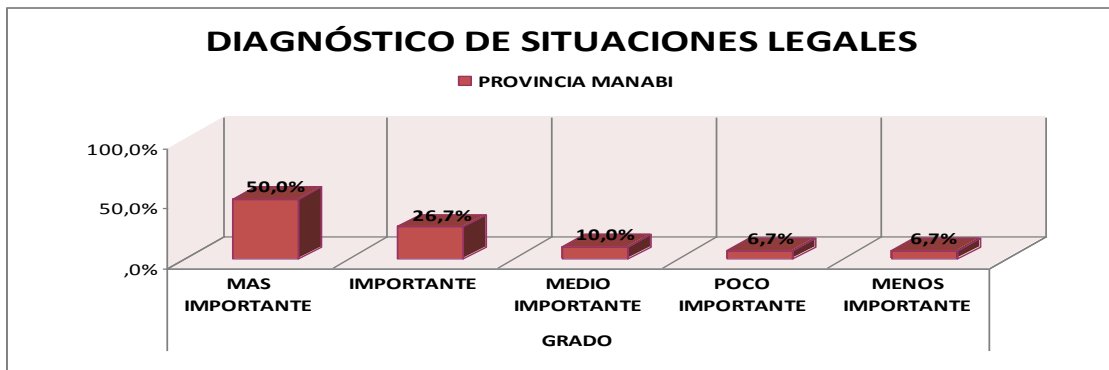
4.2.1.1.2.3. Diagnóstico de Situaciones Legales.

Gráfico 4.31: Diagnóstico de Situaciones Legales.



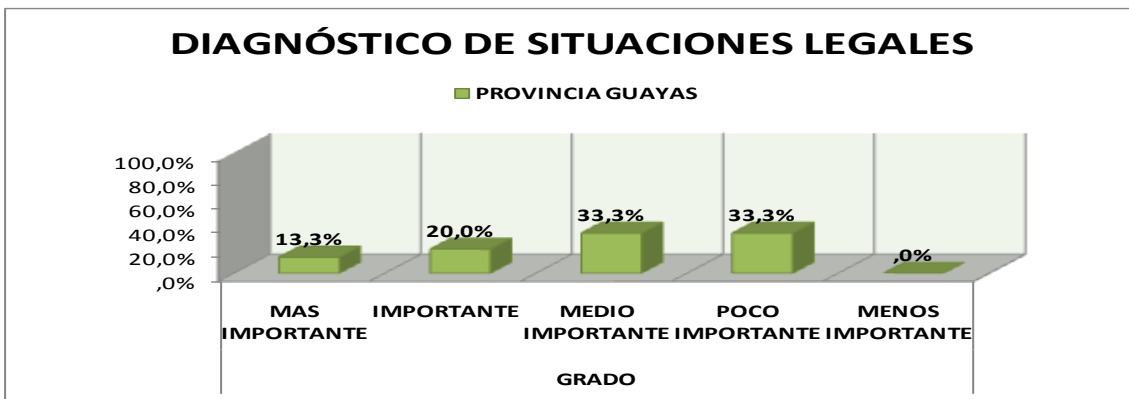
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.32: Diagnóstico de Situaciones Legales.



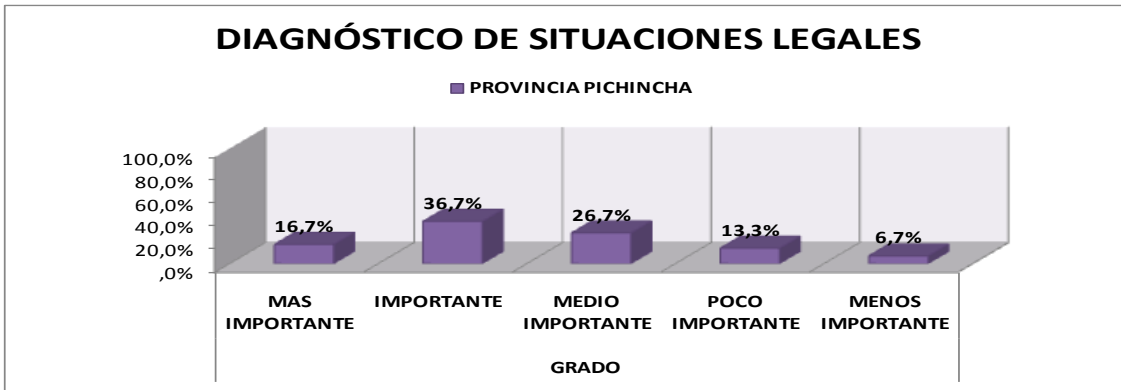
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.33: Diagnóstico de Situaciones Legales.



Autor: Leonel Hernández M.

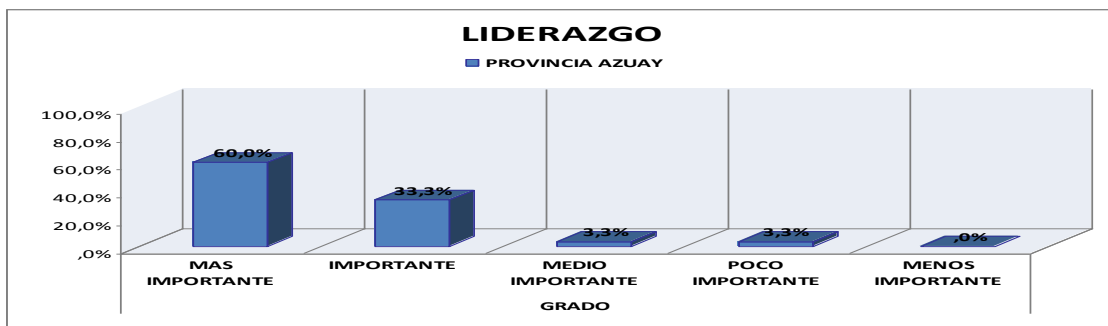
Gráfico 4.34: Diagnóstico de Situaciones Legales.



Autor: Leonel Hernández M.

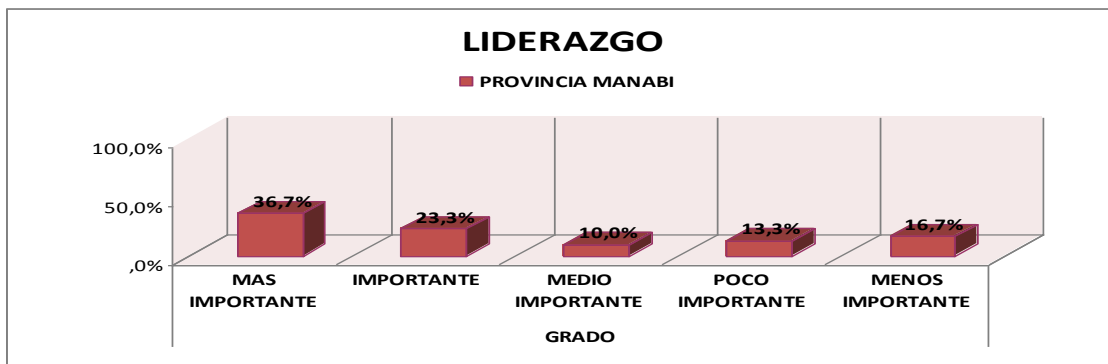
4.2.1.1.2.4. Liderazgo.

Gráfico 4.35: Liderazgo.



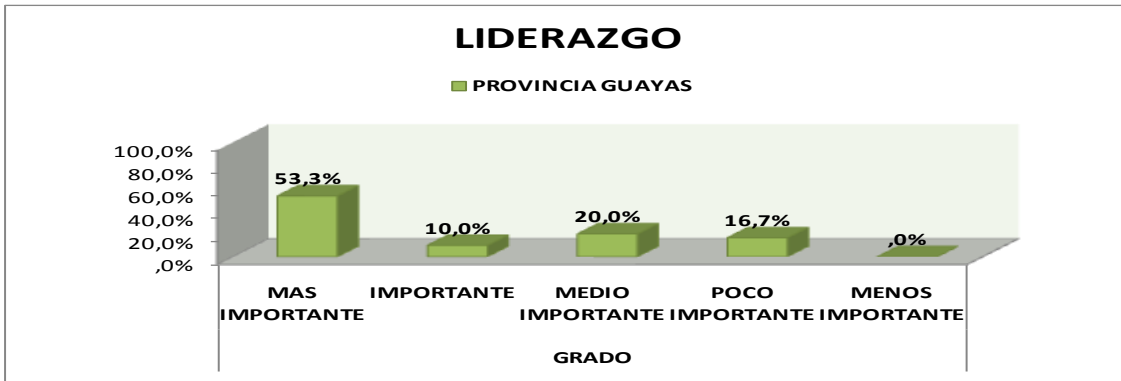
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.36: Liderazgo.



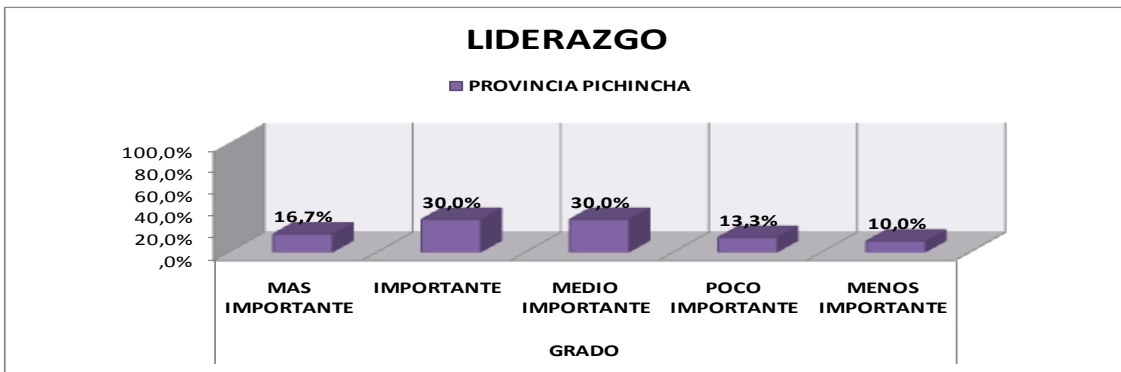
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.37: Liderazgo.



Autor: Leonel Hernández M.

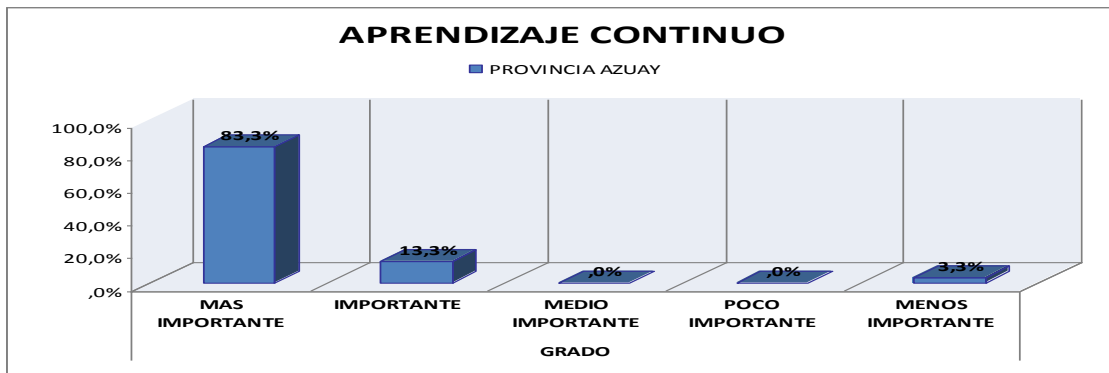
Gráfico 4.38: Liderazgo.



Autor: Leonel Hernández M.

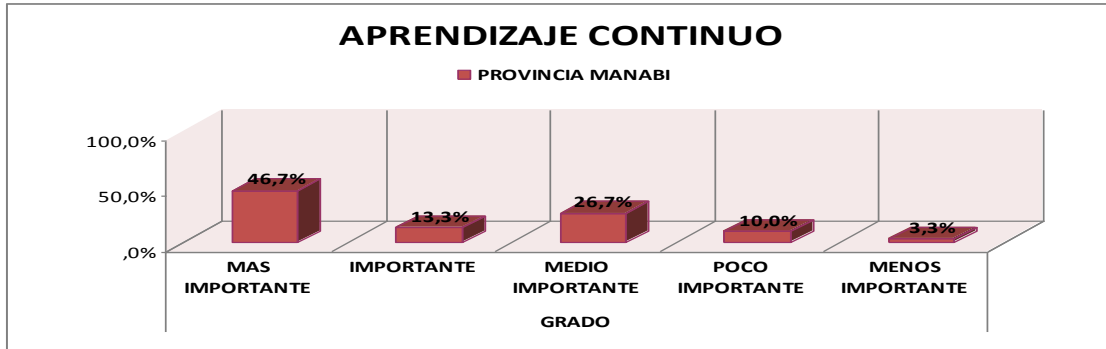
4.2.1.1.2.5. Aprendizaje Continuo.

Gráfico 4.39: Aprendizaje Continuo.



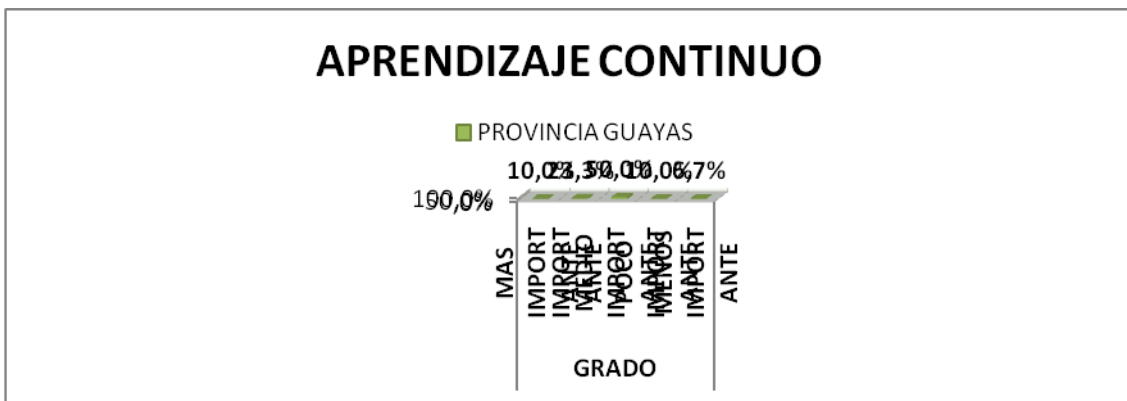
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.40: Aprendizaje Continuo.



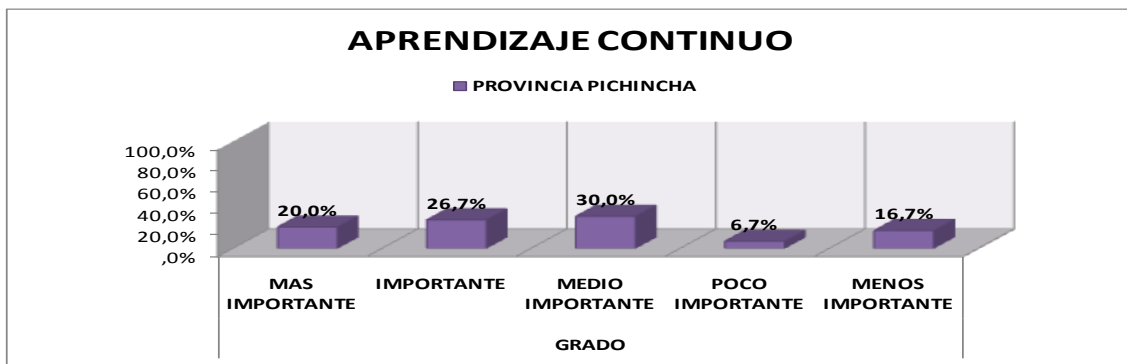
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.41: Aprendizaje Continuo.



Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.42: Aprendizaje Continuo.



Autor: Leonel Hernández M.

4.2.1.2. Interpretación de los Resultados Obtenidos de la Primera Pregunta de la Encuesta por Provincia.

4.2.1.2.1. Habilidades Institucionales.

4.2.1.2.1.1. Compromiso Institucional.

En cuanto a esta habilidad, si vemos los cuatro gráficos, específicamente el de la provincia del Azuay determina que esta habilidad debe ser desarrollada en un grado de más importancia obteniendo un porcentaje bastante significativo a comparación de las demás provincias. Pero si vemos la provincia de Manabí determinan que esta habilidad es más importante como también puede ser menos importante, esto se puede deber a varios factores como el clima institucional de la Función Judicial y el sentirse identificados dentro de la misma Institución.

Sin embargo para las dos provincias restantes, Guayas y Pichincha, esta habilidad es importante como poco importante, es decir están en la mitad no son extremistas, saben que debe existir un compromiso hacia la institución pero los factores como el hecho de que el Pleno del Consejo de la Judicatura actual está solo de paso no les permita identificarse de una manera efectiva con la organización.

4.2.1.2.1.2. Justicia.

Esta habilidad, al ser una habilidad con mayor porcentaje obtenido al momento de realizar la Encuesta Piloto en la Comisión Administrativa de Recursos Humanos, fue catalogada en algunas provincias como una habilidad en el grado de “más importante, importante, media importante y en algunos casos, aunque con un porcentaje mínimo, poco importante”.

En este caso la provincia de Manabí sobresalió en el grado de más importante de casi llegar al 100%, si bien vimos que en la anterior habilidad, dentro de la misma provincia estaba catalogada como importante, por lo que es interesante ya que los colaboradores si bien no están a un 100% identificados con la institución, creen que sus magistrados de la provincia son justos y promulgan esta habilidad hacia los demás.

Por otro lado las provincias de Guayas y Pichincha nuevamente catalogan a esta habilidad en el grado de importante y en caso como poco importante, siendo esta habilidad una competencia que no solo los Jueces y Conjueces deben tener sino que todos los colaboradores de la Función Judicial deban tenerla en nivel de experto o de estratega.

4.2.1.2.1.3. Integridad.

Es interesante saber que en esta habilidad tres de las cuatro provincias en las que se realizó la encuesta, determinaron que los Jueces y Conjueces deben tener esta habilidad en un grado de más importancia, que si bien no solo esta competencia es un valor, debe ser muy importante al momento de seleccionar un Juez o Conjuez tanto para la Corte Nacional de Justicia y para las Corte Provinciales de las diferentes provincias del país.

De todas manera para la provincia de Pichincha catalogan a esta provincia en un grado de medio importante para la selección de un Juez para la Función Judicial, el cual llama la atención ya que si bien en la provincia del Guayas el número de Juzgados son casi los mismo, como también el número de Jueces que tienen, identifican que esta habilidad es poco importante.

4.2.1.2.1.4. Conciencia Institucional.

En comparación a las demás habilidades antes mencionadas, esta habilidad fue una de las que las habilidades con mayor porcentaje catalogada en un grado medio y/o poco importante al momento de seleccionar un magistrado.

Sin embargo las provincias del Azuay y Manabí catalogan a esta habilidad en un grado de más importante teniendo bastante relación con la primera habilidad que fue Compromiso Institucional, lo cual si bien estas dos habilidades están relacionadas nos permite conocer que sus actuales magistrados provinciales cumplen con dicha habilidad y la demuestran en sus labores diarias; otra razón puede ser que el número de magistrados que existen en la Corte Provincial de dichas provincias son pocos y eso les hace demostrar que en su desempeño sobresale esta competencia.

4.2.1.2.1.5. Calidad de Trabajo.

A pesar de que esta habilidad estuvo entre las tres primeras al momento de realizar la Encuesta Piloto, es decir, es una habilidad institucional que para los Jueces deben ser de mucha importancia; los colaboradores de las cuatro provincias determinan que esta habilidad es importante como poco importante.

Por lo que aquí se pueden unir varios factores de por medio como las dos primeras habilidades antes mencionadas, Compromiso Organizacional y Justicia, que si bien estuvieron en grado más importante e importante, podemos ver la importancia y el compromiso de que los Jueces realicen un trabajo de calidad cumpliendo las normas y leyes establecidas por la Institución y el Estado ecuatoriano, siendo un claro reflejo de cómo está constituida la Función Judicial, de Magistrados ineficientes y en ciertas ocasiones incompetentes.

4.2.1.2.2. Habilidades Específicas (Técnico – Funcionales).

4.2.1.2.2.1. Comunicación.

Esta habilidad fue catalogada como una habilidad específica de un Juez al momento de ser partícipe en un proceso de concurso interno de merecimiento y oposición, ya que si bien esta habilidad está catalogada como específica, es específica también de un profesional en Derecho de libre ejercicio ya el Abogado en sí, se identifica por ser una persona bastante comunicativa y expresiva.

Por lo que esta habilidad entre las cuatro provincias consultadas está en un grado de más importante e importante, es decir tiene el peso absoluto para ser mencionada como una competencia clara al momento de seleccionar un profesional en Derecho, sobretodo, si es para el cargo de Juez o Conjuez.

4.2.1.2.2.2. Pensamiento Analítico.

Si bien esta habilidad no solo es técnica para que un Juez la demuestre en su desempeño, es también una habilidad que los Abogados, sin importar los años de experiencia deben tenerla.

Por esta razón a nivel global de todas las provincias fue catalogada como una habilidad más importante e importante aunque su peso fue en el grado más alto de la encuesta; esta habilidad puede ser catalogada en este grado por varias razones como la carga laboral que tienen los Jueces y Conjueces en las cuatro diferentes provincias, el grado de dificultad de las diferentes demandas que tienen y que al mismo tiempo deben tomar y dar las resoluciones óptimas del caso.

Para lo que esta habilidad debe ser considerada al momento de realizar un proceso de selección en el cual hay que medir el nivel en el que se encuentra la

persona, este nivel debe ser el de un estratega para que tenga la capacidad en desglosar los problemas y resolverlos de una eficiente manera.

4.2.1.2.2.3. Diagnóstico de Situaciones Legales.

Esta habilidad al ser co – relacionada con la anterior habilidad, de igual forma fue catalogada en el grado de más importante e importante ya que sí bien vemos la definición de dicha competencia con esta actual se complementan, sobre todo si quieren que existan una eficiencia en el desempeño laboral de los Jueces.

De tal manera que el Pensamiento Analítico como el Diagnóstico de Situaciones Legales están ligados a trabajar de la mano, por lo que la Comisión Administrativa de Recursos Humanos debe considerarla para que los nuevos Jueces que vayan seleccionar cumpla no solo con los requisitos que están establecidos sino por el simple hecho de que de esta habilidad depende de la experiencia y trabajo bajo presión que tenga el Magistrado.

4.2.1.2.2.4. Liderazgo.

Si bien esta habilidad no puede ser desarrollada a un 100%, ya que deben cumplir con leyes, normas, no permite que el liderazgo de los Jueces sea desarrollado de una manera en la cual exista coordinación y trabajo en equipo.

Sin embargo, a nivel global fue cataloga esta habilidad en el grado de más importante e importante, mucho de los magistrados que se encuentra en posiciones de mayor impacto pueden desarrollar esta habilidad de una manera bastante objetiva.

4.2.1.2.2.5. Aprendizaje Continuo.

Se determinó que esta habilidad, aunque también no se la desarrolla en el trabajo diario, es bastante técnica para el área ya que el candidato debe estar actualizándose constantemente sobre las nuevas leyes, registros oficiales o determinantes que haya tomado el colaborador.

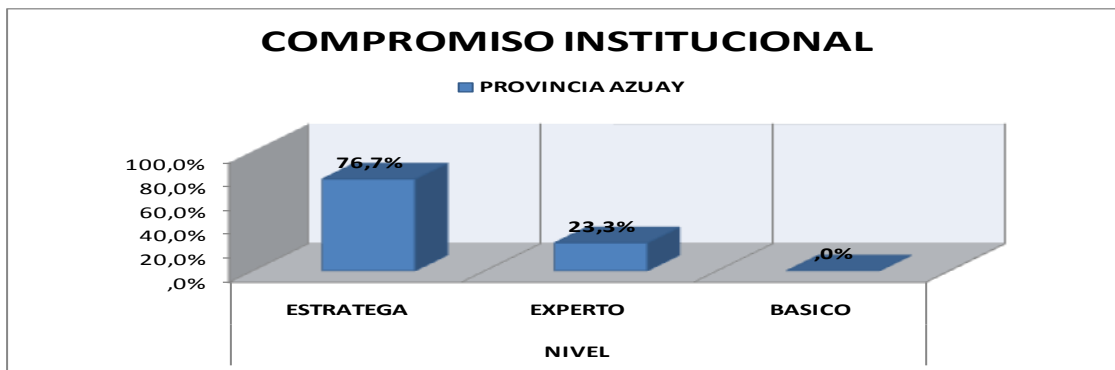
De igual forma la provincia del Azuay y Manabí son las provincias en que mayor porcentaje existe en el grado de más importante, lo cual si se realiza una verificación de tareas de los Jueces de las Cortes Provinciales que realizan en su día a día debe ser paciente ya que tiene que actualizar en todo lo que vaya haciendo.

4.2.1.3. Resultados Obtenidos de la Segunda Pregunta por Provincia. (Anexo 26)

4.2.1.3.1. Habilidades Institucionales.

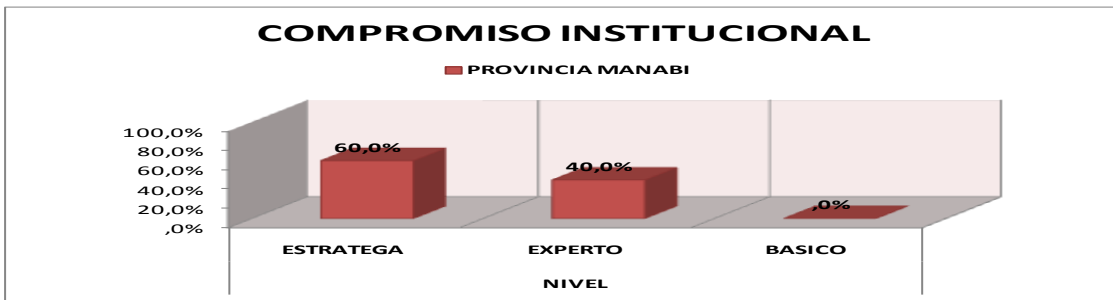
4.2.1.3.1.1. Compromiso Institucional.

Gráfico 4.43: Compromiso Institucional.



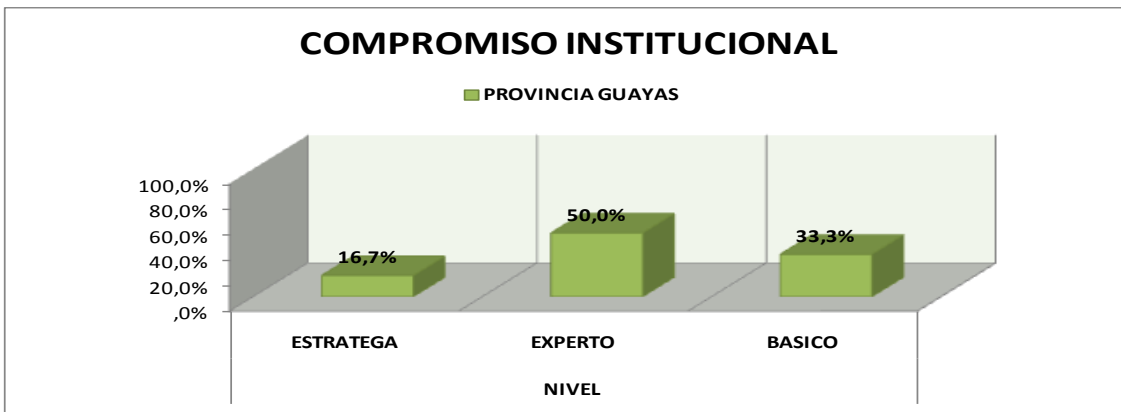
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.44: Compromiso Institucional.



Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.45: Compromiso Institucional.



Autor: Leonel Hernández M.

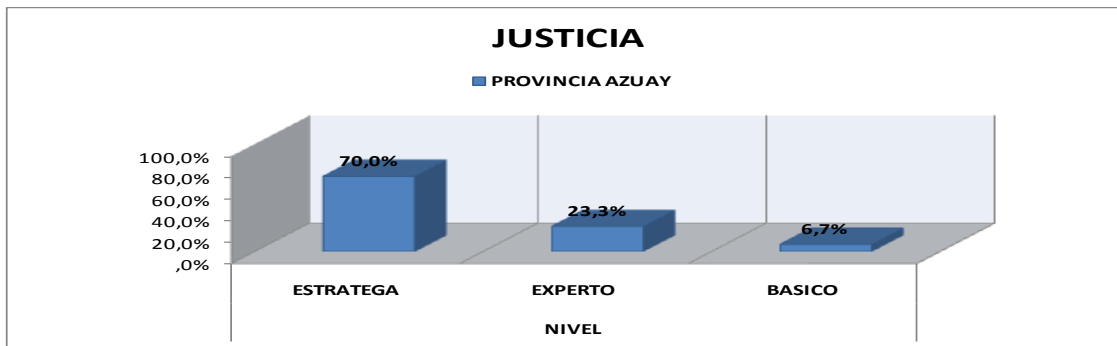
Gráfico 4.46: Compromiso Institucional.



Autor: Leonel Hernández M.

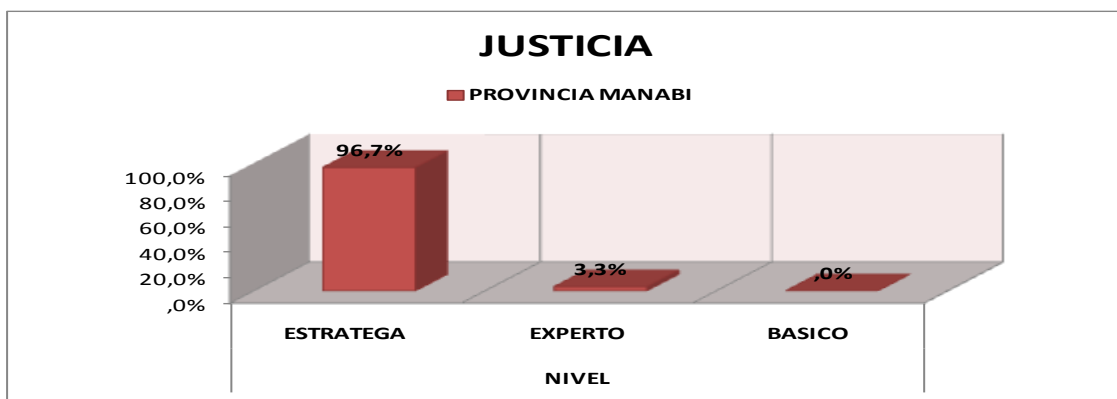
4.2.1.3.1.2. Justicia.

Gráfico 4.47: Justicia.



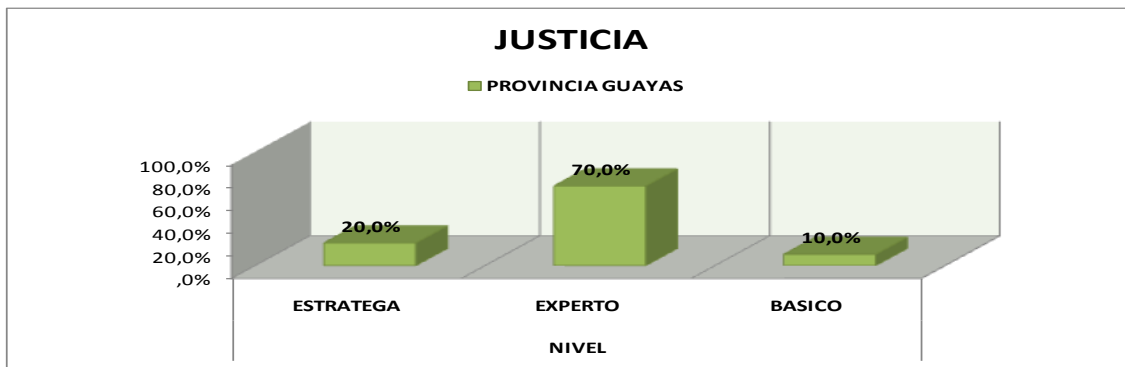
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.48: Justicia.



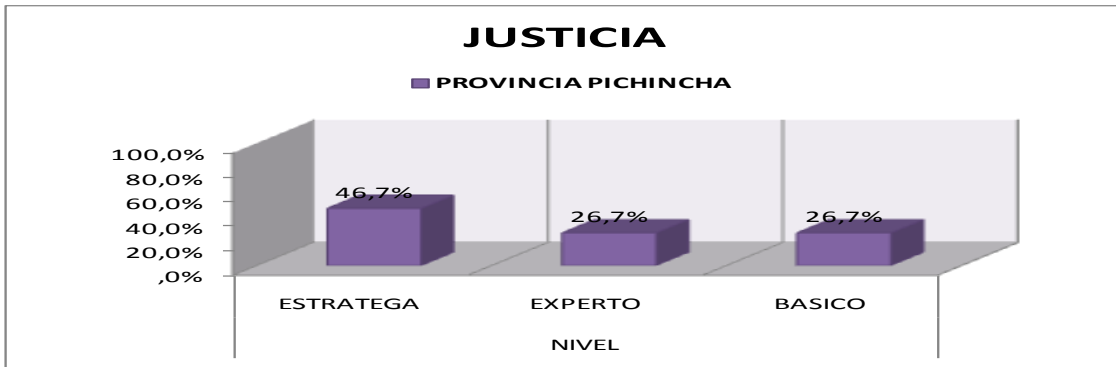
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.49: Justicia.



Autor: Leonel Hernández M.

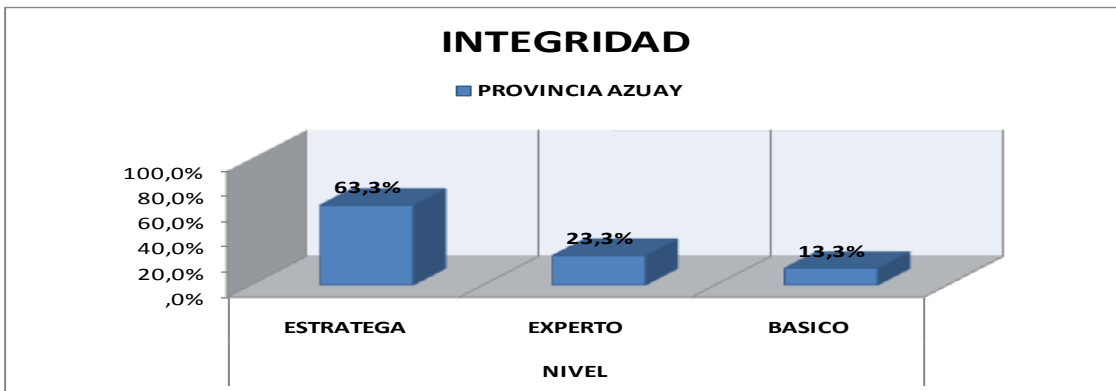
Gráfico 4.50: Justicia.



Autor: Leonel Hernández M.

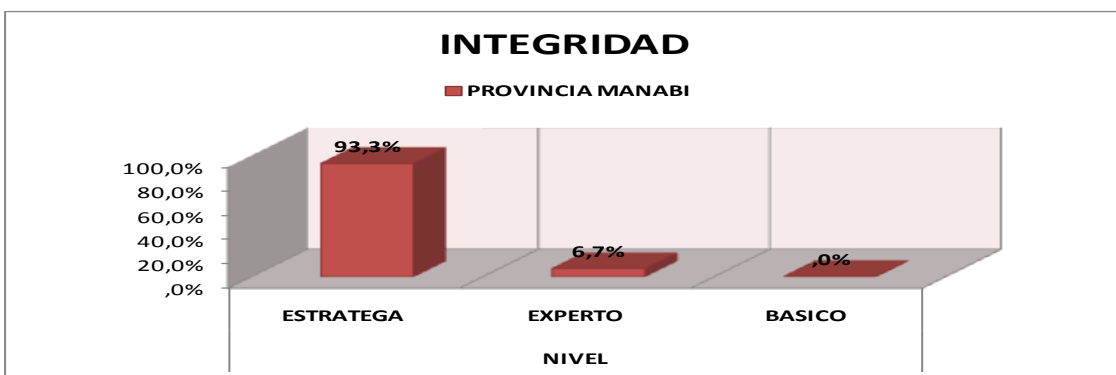
4.2.1.3.1.3. Integridad.

Gráfico 4.51: Integridad.



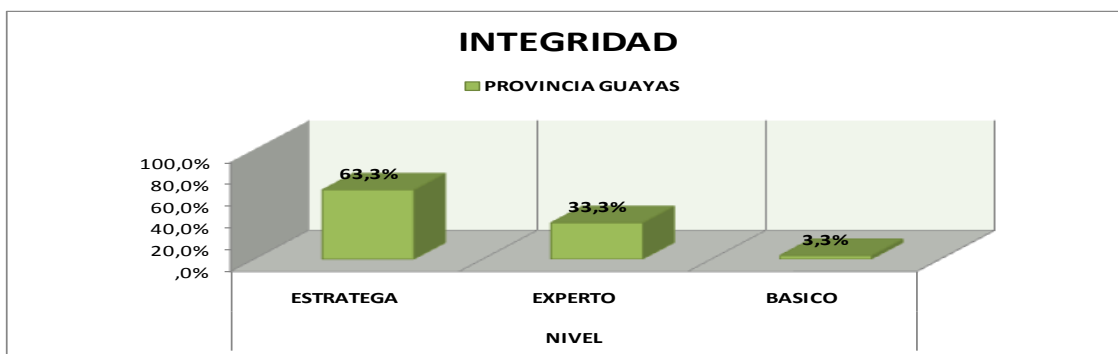
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.52: Integridad.



Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.53: Integridad.



Autor: Leonel Hernández M.

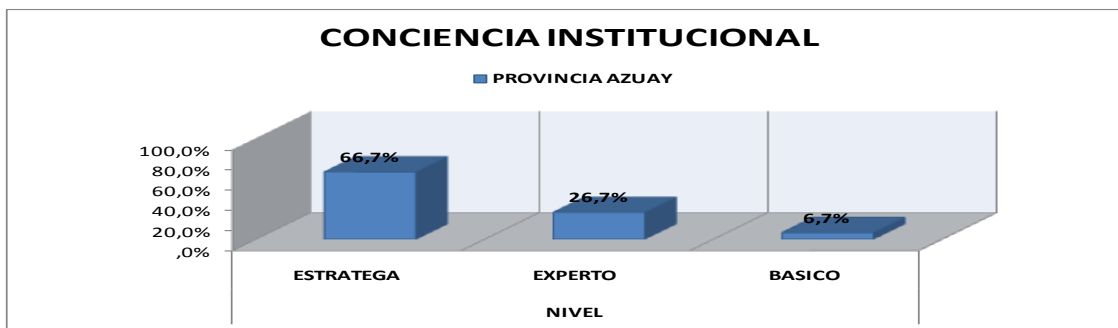
Gráfico 4.54: Integridad.



Autor: Leonel Hernández M.

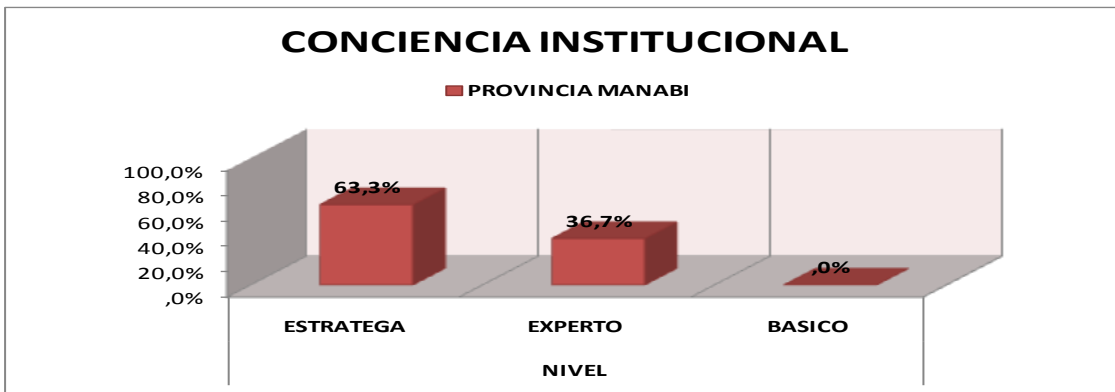
4.2.1.3.1.4. Conciencia Institucional.

Gráfico 4.55: Conciencia Institucional.



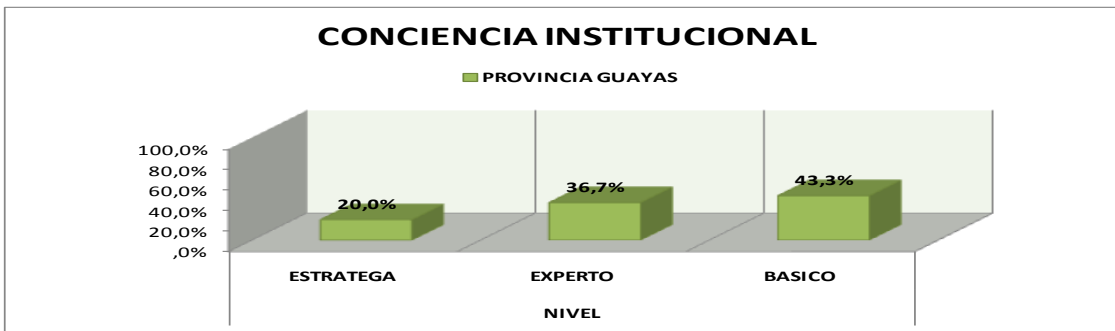
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.56: Conciencia Institucional.



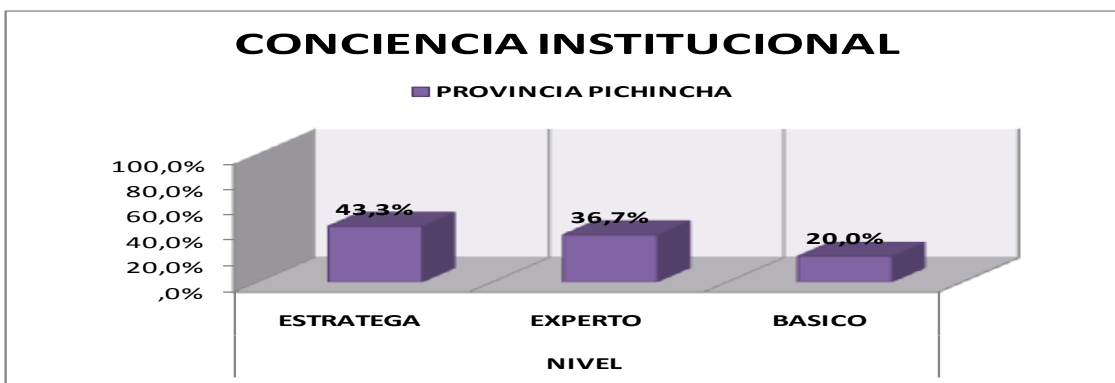
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.57: Conciencia Institucional.



Autor: Leonel Hernández M.

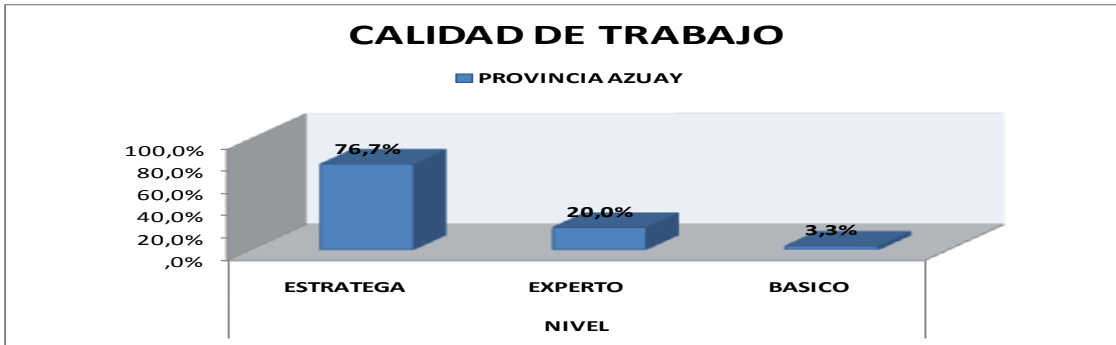
Gráfico 4.58: Conciencia Institucional.



Autor: Leonel Hernández M.

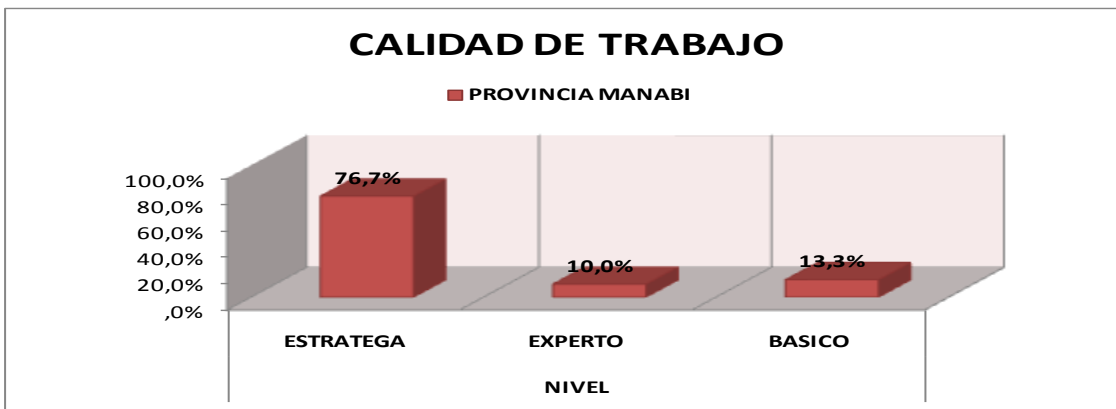
4.2.1.3.1.5. Calidad de Trabajo.

Gráfico 4.59: Calidad de Trabajo.



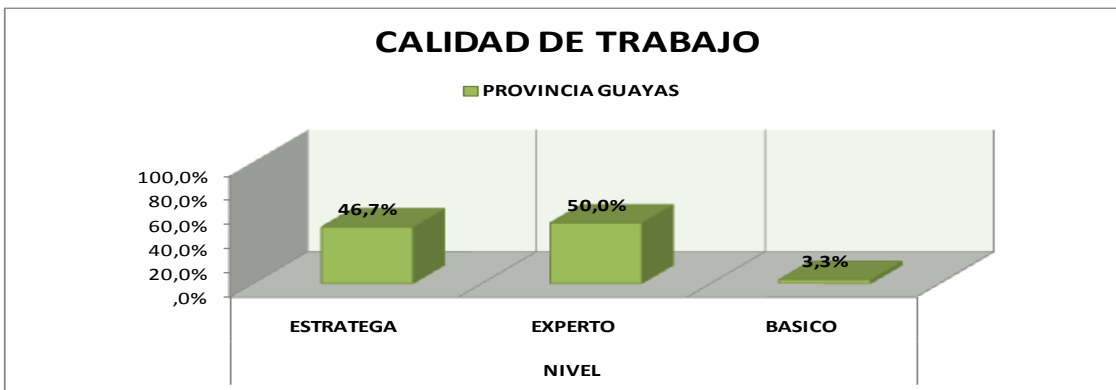
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.60: Calidad de Trabajo.



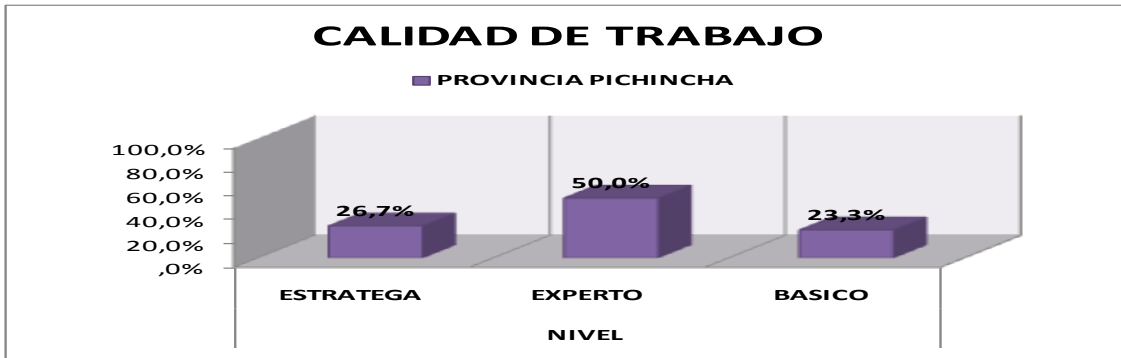
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.61: Calidad de Trabajo.



Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.62: Calidad de Trabajo.



Autor: Leonel Hernández M.

4.2.1.3.2. Habilidades Específicas (Técnico – Funcionales).

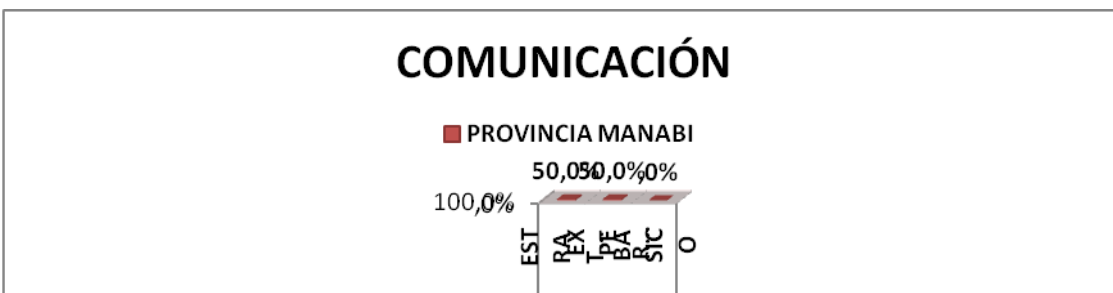
4.2.1.3.2.1. Comunicación.

Gráfico 4.63: Comunicación.



Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.64: Comunicación.



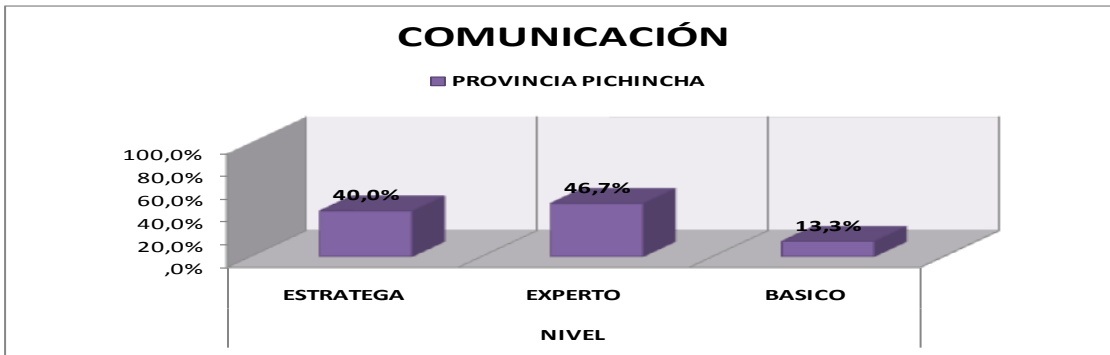
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.65: Comunicación.



Autor: Leonel Hernández M.

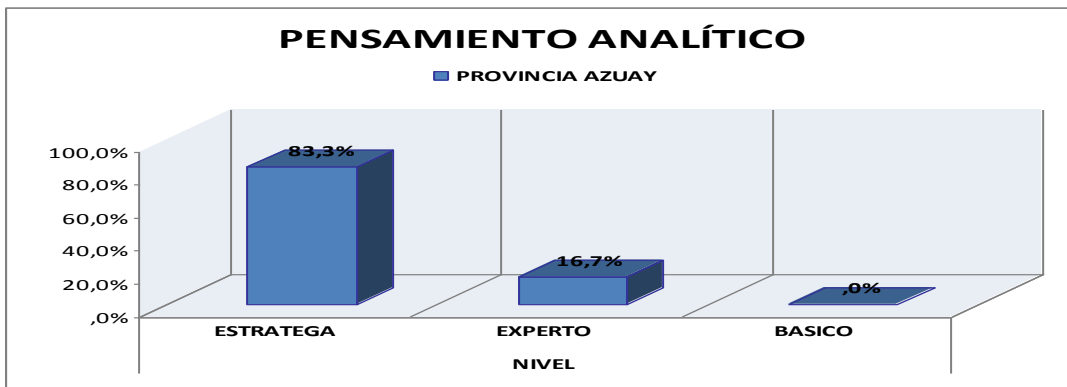
Gráfico 4.66: Comunicación.



Autor: Leonel Hernández M.

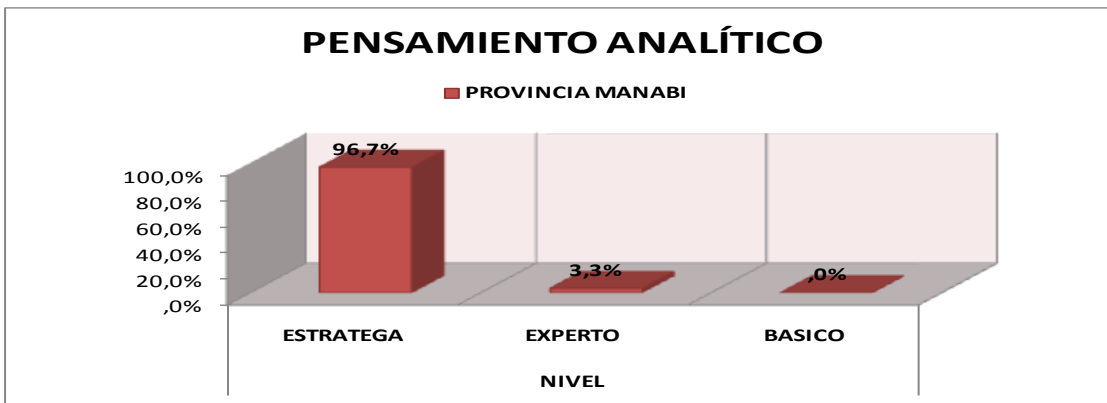
4.2.1.3.2.2. Pensamiento Analítico.

Gráfico 4.67: Pensamiento Analítico



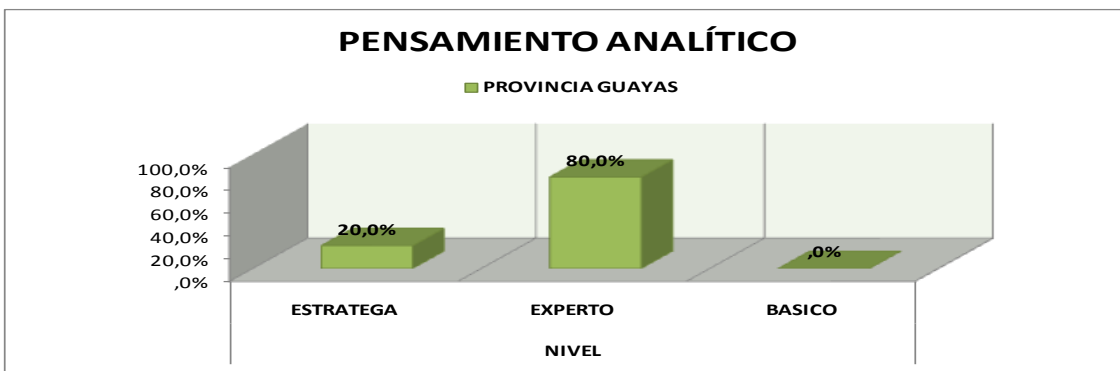
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.68: Pensamiento Analítico



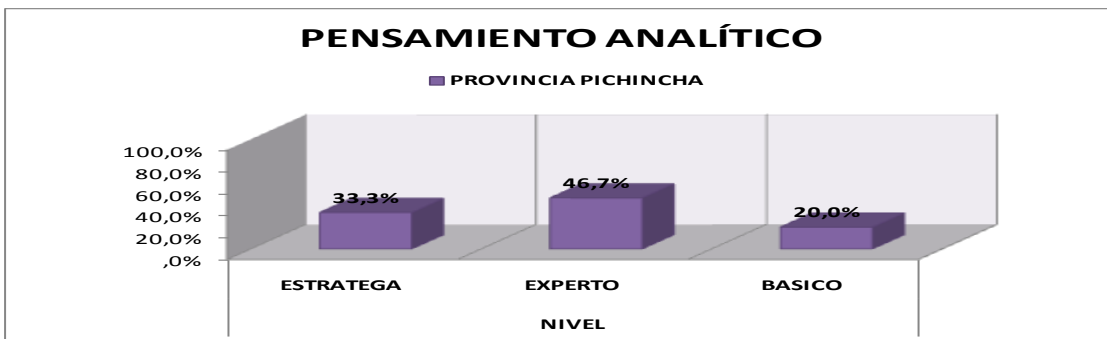
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.69: Pensamiento Analítico



Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.70: Pensamiento Analítico



Autor: Leonel Hernández M.

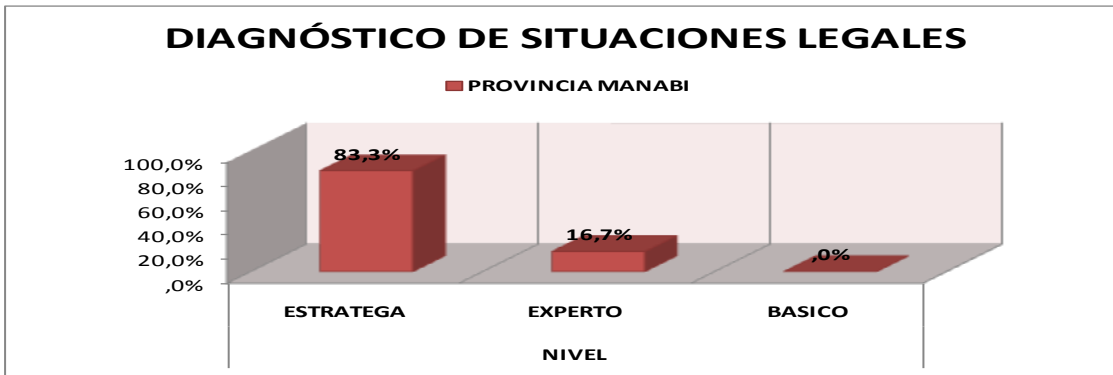
4.2.1.3.2.3. Diagnóstico de Situaciones Legales.

Gráfico 4.71: Diagnóstico de Situaciones Legales.



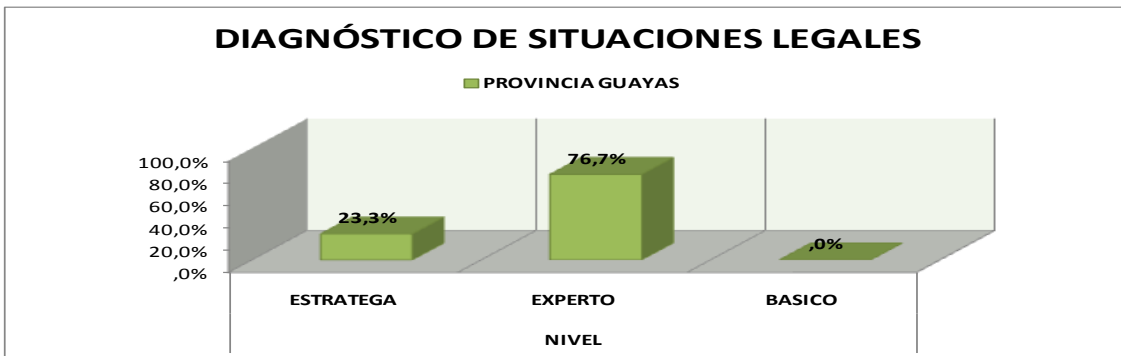
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.72: Diagnóstico de Situaciones Legales.



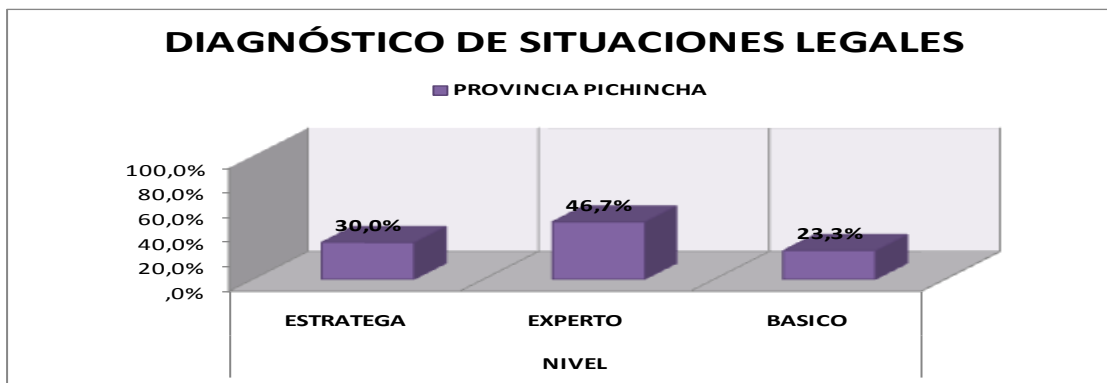
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.73: Diagnóstico de Situaciones Legales.



Autor: Leonel Hernández M.

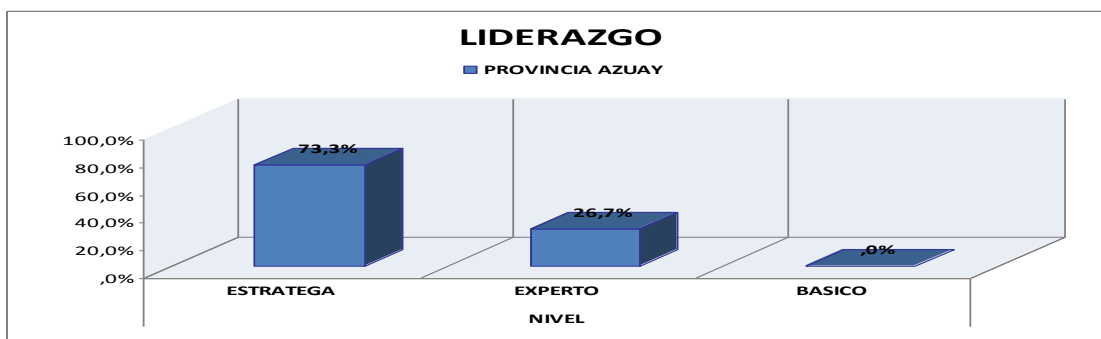
Gráfico 4.74: Diagnóstico de Situaciones Legales.



Autor: Leonel Hernández M.

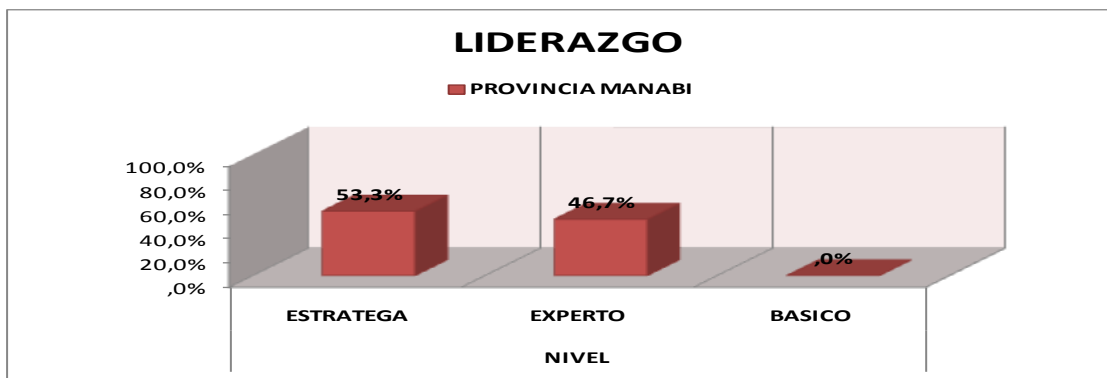
4.2.1.3.2.4. Liderazgo.

Gráfico 4.75: Liderazgo.



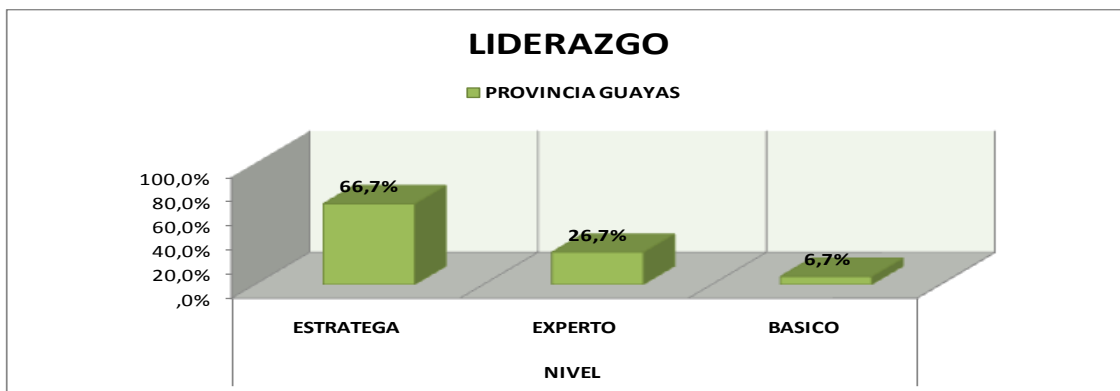
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.76: Liderazgo.



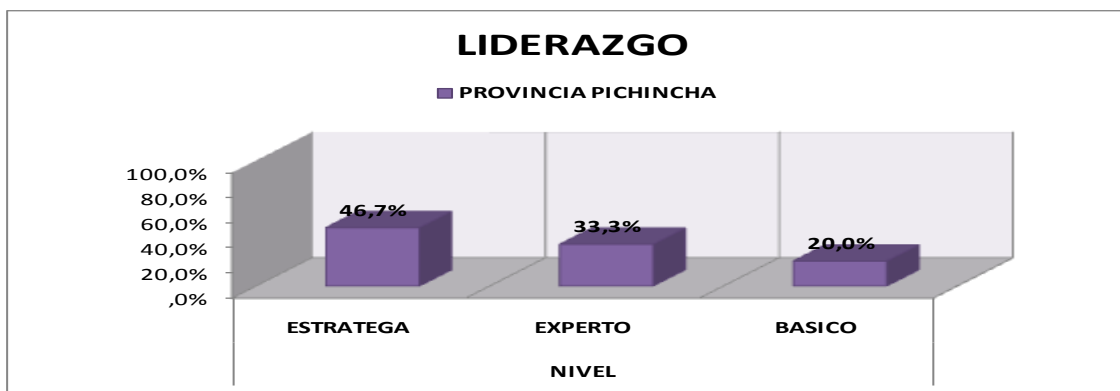
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.77: Liderazgo.



Autor: Leonel Hernández M.

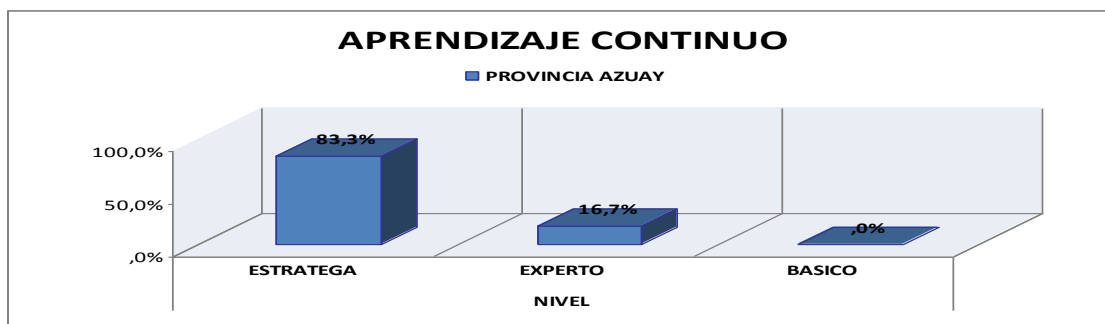
Gráfico 4.78: Liderazgo.



Autor: Leonel Hernández M.

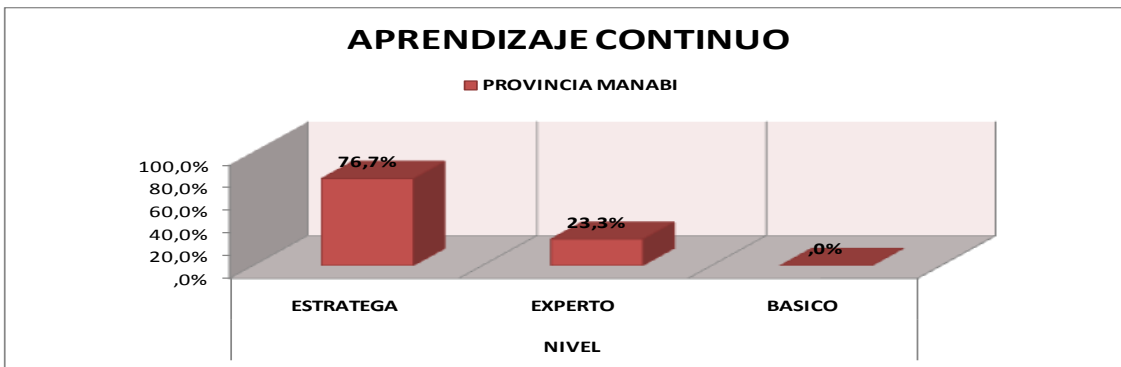
4.2.1.3.2.5. Aprendizaje Continuo.

Gráfico 4.79: Aprendizaje Continuo.



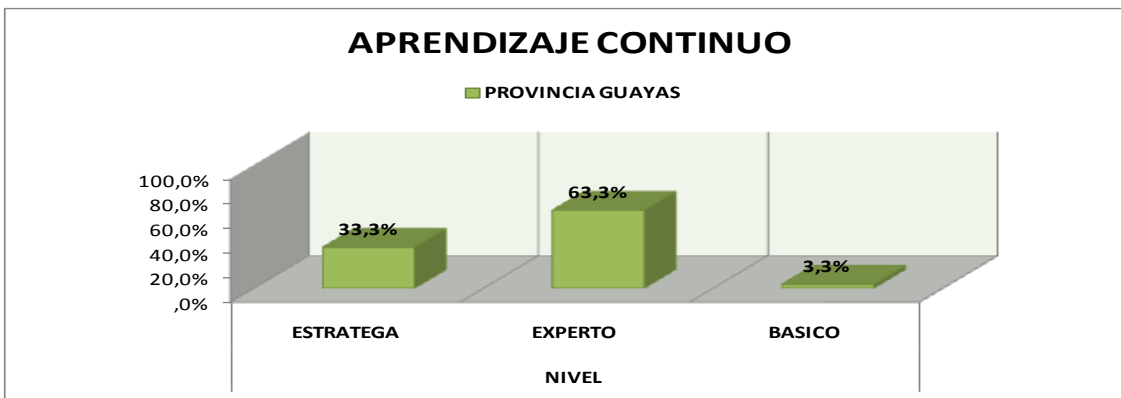
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.80: Aprendizaje Continuo.



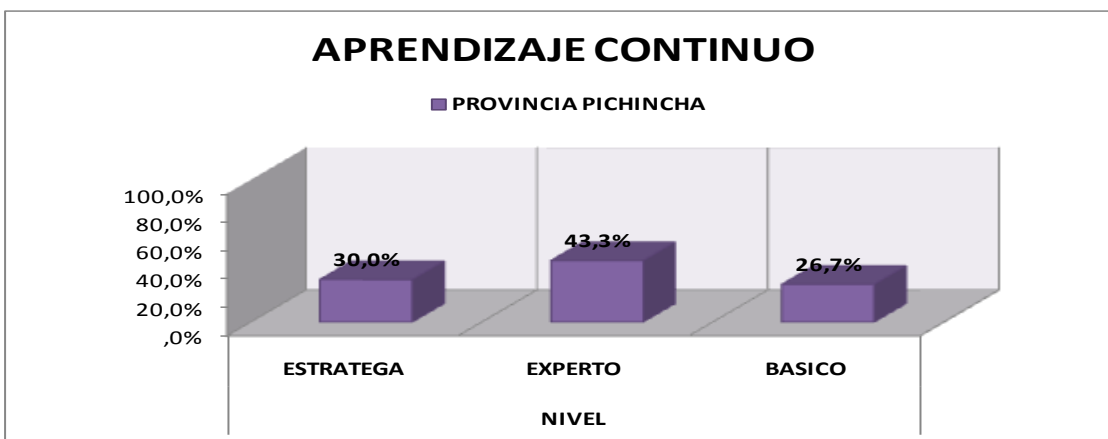
Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.81: Aprendizaje Continuo.



Autor: Leonel Hernández M.

Gráfico 4.82: Aprendizaje Continuo.



Autor: Leonel Hernández M.

4.2.1.4. Interpretación de los Resultados Obtenidos de la Segunda Pregunta por Provincia.

Si bien esta segunda pregunta fue realizada con la finalidad de saber cual es el nivel en que los Jueces al ser seleccionados para cubrir un puesto saber cual es el promedio y nivel en el que se deben encontrar para tener un óptimo trabajo con eficiencia y lucha constante.

4.2.1.4.1. Habilidades Institucionales.

4.2.1.4.1.1. Compromiso Institucional.

El nivel en el que debe estar un posible candidato al momento de estar en un proceso de selección con la Administración de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura, es estratega y experto.

Las provincias que afirman en que esta habilidad debe ser a nivel de estratega son Azuay y Manabí corroborando con el grado de importancia en la catalogaron a esta habilidad en el nivel más alto.

Por otro lado las dos últimas provincias restantes también concuerdan con la información de la primera pregunta de la Encuesta, es decir, dicen que si bien los candidatos estar en un nivel experto debe desarrollarse hasta el tope de la competencia que es a un nivel ya estratégico con mayor impacto.

4.2.1.4.1.2. Justicia.

En esta ocasión concuerdan nuevamente los resultados que se obtuvieron en la primera pregunta, y esta es que la provincia de Manabí afirma que el nivel en los

Jueces y Conjueces es a nivel de estrategia como el grado importancia que fue catalogada esta habilidad como en un grado de más importante.

De igual forma las demás provincias como Azuay dijo que el nivel en el que los Jueces deben estar es también como estrategia, mientras que las demás provincias afirmaron que solo deben estar en nivel experto; esta situación como se dijo anteriormente se debe a varios factores como la carga laboral, el ambiente de trabajo y si tienen los recursos debidos que necesita tener un Magistrado ya sea a nivel nacional o provincial.

4.2.1.4.1.3. Integridad.

Si bien esta habilidad a nivel global de todas las provincia en la anterior pregunta de la encuesta estuvo catalogada en un grado importante o poco importante. Es importante mencionar que el nivel en el que creen que los jueces deben estar con respecto a esta habilidad es como estrategia.

Es decir, si el Juez debe estar en este nivel con este tipo de habilidad, es una persona que tiene una alta experiencia que le ha permitido discernir entro lo bueno y lo malo, así como el estatus quo del posible colaborador.

4.2.1.4.1.4. Conciencia Institucional.

Efectivamente esta habilidad como se dijo anteriormente está relacionada con la habilidad de Compromiso Institucional, es por esta razón que los resultados demostrados determinaron que los colaboradores de la Corte Nacional de Justicia y de la Corte Nacional deben estar en un nivel estrategia y experto, sobretodo estrategia que es el nivel más alto.

En ocasiones desarrollar esta habilidad depende mucho de la institución como lo es el servicio al cliente, realizar actividades de compromiso con la institución, pero también existen actitudes hoy en día de sus superiores a la Corte en la que toda esa conciencia institucional se va al piso por la medida en que usurpan el poder algunos políticos y colaboradores en sí.

4.2.1.4.1.5. Calidad de Trabajo.

Los resultados globales obtenidos de esta habilidad fue un poco contradictorio a los resultados obtenidos en la primera pregunta que se realizó a provincias, ya que aquí determinaron que los posibles postulantes para el cargo a Juez y Conjuez deben demostrar calidad en su trabajo, siendo eficientes y efectivos en el mismo, cumpliendo con las leyes y normas que están establecidas; así como también permitiendo que su personal que tenga a cargo lo permita desarrollarse profesionalmente siendo un apoyo para el colaborador.

De todas maneras los resultados en las provincias de Guayas y Pichincha catalogaron que los Jueces deben estar a un nivel experto; retomando a lo que se mencionó en subcapítulos de esta investigación los factores pueden ser los mismo en los cuales existe una mayor cantidad de población y el trabajo es mayor por lo que la calidad del trabajo puede ser óptimo pero no a un 100%.

4.2.1.4.2. Habilidades Específicas (Técnico – Funcionales).

4.2.1.4.2.1. Comunicación.

Como vemos en los gráficos de las provincias, podemos apreciar que en su mayoría determinan que el nivel en el que los jueces deben estar es a un nivel estrategia ya al estar en este nivel es una persona que tiene la capacidad de no

quedarse callado, identifica momentos y sabe la forma adecuada de exponer sus ideas.

Es decir la persona puede ser reconocida por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones acerca de las políticas de la organización, y ser convocado por otros para colaborar en estas ocasiones. Habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y prepara la mejor estrategia de cada comunicación.

4.2.1.4.2.2. Pensamiento Analítico.

Si bien las provincias de Azuay y Manabí determinar que los postulantes a Jueces y Conjueces deben estar a un nivel estrega las otras dos provincias determinaron que solo deben estar un nivel experto por lo que si identifican a un candidato en el nivel estrategia debe ser una persona que utiliza diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones y sopesa el valor de cada una de ellas.

Pero el estar en un nivel experto significa que la persona tiende a desglosar un problema en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B, B causa C, C causa D). Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos a seguir.

4.2.1.4.2.3. Diagnóstico de Situaciones Legales.

Como se comentó anteriormente, al ser esta habilidad tener relación con al habilidad de Pensamiento Analítico, los resultados fueron parecidos; es decir un

50% dijo que los postulantes deben estar en un nivel estratega mientras que el 50% restante dijo que los postulantes deben estar un nivel experto.

Por lo que si bien el postulante o el Juez debe ser una persona que tienda que utilice conceptos claro y concretos al momento de desarrollar su trabajo y que también a clarificar datos o situaciones complejas.

4.2.1.4.2.4. Liderazgo.

Si bien a nivel global los resultados demuestran que los Jueces deben estar a un nivel de estratega, por su situación que están en una empresa pública y que deben seguir estrictamente los procesos establecidos por la ley y el Estado, se puede catalogar que el nivel ideal es experto ya que tiende a ser una persona que protege al grupo y defiende su reputación. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (obtiene los recursos, la persona o la información, que el grupo necesite).

Utiliza estrategias complejas para que el equipo trabaje eficientemente, para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad (delega responsabilidades, asignación de trabajos en equipo, formación, etc.).

4.2.1.4.2.5. Aprendizaje Continuo.

Esta habilidad fue también determinada en que los Jueces pueden estar tanto a un nivel estratega como experto, sin embargo los resultados globales determinaron que los Jueces y Conjueces deben tender a estar en el nivel estratega ya que al ser las máximas autoridades en la Corte Nacional y Provincial, su aprendizaje debe ser siempre.

Por tanto estas personas suelen realizar un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información a través de leyes, decretos, registros oficiales, estudios, investigaciones haciendo que las su personal a cargo recoja información de forma habitual y se la proporcionen. Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual.

4.3. Implementación de Habilidades Institucionales y Habilidades Específicas a los descriptivos de Puestos de Jueces y Conjueces.

Al obtener los resultados de la segunda pregunta en la encuesta realizada a las cuatro diferentes provincias, se incluyó en los perfiles de puestos de Jueces y Conjueces las habilidades tanto Institucionales como Específicas requeridas para el puesto, así como también el nivel en el que deben desarrollar dichas habilidades.

De todas maneras los jueces tanto de la Corte Nacional como de la Corte Provincial su nivel en las habilidades debe ser en estrategia, pero la de los jueces de los Juzgados debe estar a un nivel de experto para que tengan la oportunidad de seguir desarrollando esa habilidad (Anexo 27).

4.4. Ejecución de un Diccionario de Habilidades para la Selección de Jueces y Conjueces.

Al momento de implementar las habilidades institucionales y habilidades específicas en los descriptivos de puestos de Jueces y Conjueces, se vio la necesidad de ejecutar un Diccionario de Habilidades con la finalidad de que al momento en que se seleccione en base a habilidades, se tenga la definición de

cada competencia, así como también los niveles en los cuales se pueden encontrar los candidatos.

Los niveles en los que ha sido divididos en este diccionario, han sido tres, Básico, Experto y Estratega. Al hablar de un Nivel Básico, se esta hablando en que el candidato tiene la habilidad pero que necesita desarrollar dicha habilidad, según sea la necesidad del perfil del puesto.

El encontrarse en un Nivel Experto es cuando el candidato ha tenido la experiencia necesaria para desarrollar esa habilidad pero que puede seguir desarrollándola a medida de experiencia y carga de trabajo. El Nivel Estratega es el nivel más alto del diccionario en el cual, el candidato o el colaborador lo ha desarrollado de una manera efectiva y eficiente, sin embargo, debe seguir desarrollando esa habilidad.

Dicho diccionario se lo puede encontrar al finalizar de esta investigación (Anexo 28); este diccionario puede ser también utilizado para realizar una Evaluación del Desempeño por Habilidades y Objetivos, Selección de Personal, Planes de Carrera, entre otras.

CONCLUSIONES

- Se concluyó en que los procesos de concursos internos de merecimientos y oposición fueron levantados en base al Código Orgánica de la Función Judicial.
- Fueron levantadas cinco habilidades institucionales y cinco habilidades específicas las cuales se obtuvieron el grado de importancia de cada una de las habilidades por provincia así como también el nivel de importancia de las mismas.
- Al momento de realizar dicha investigación, se levantó las habilidades con los colaboradores de la Comisión Administrativa de Recursos Humanos tomando en cuenta la misión, visión y valores de la Función Judicial.
- En cuanto al nivel de importancia de las habilidades en su mayoría estuvieron catalogadas en el nivel estratega, el mismo, es un nivel de un ejecutivo alto ya que los cargos a los que fue enfocada esta investigación es de un ejecutivo de alto nivel, con una experiencia bastante enriquecedora.
- Los objetivos propuestos en esta investigación fueron cumplidos en base a los parámetros del Código de la Función Judicial y los parámetros que se deben cumplir al momento de realizar una encuesta en base a competencias.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable que si los participantes para concursos internos de merecimiento y oposición se tome en cuenta la parte psicológica, es decir, evaluados en base a habilidades mediante una batería psicológica o por un Assessment Center que sea diseñado para Jueces.
- La Comisión Administrativa de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura al no ser regulados por la LOSSCA, hace que sus procesos de selección no tengan un tiempo límite de conclusión y sí es el caso pueden ser declarados desiertos por orden del Pleno del Consejo, para lo que sería importante que tengan un organismo que los regule.
- La Universidad debería permitir que los estudiantes al momento de realizar su investigación final tengan la suficiente experiencia e información necesaria para realizar su proyecto final, ya que sin la respectiva experiencia los criterios se vuelven vagos y solo en base a un sustento teórico.

BIBLIOGRAFÍA

- Agrell, T. (1982). Técnicas para la Selección de Personal. (1º Edición). Buenos Aires: Lidiun.
- Alles, M. (2005). Diccionario de Competencias. (1º Edición). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). Diccionario de Comportamientos. (1º Edición). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). Selección por Competencias. (1º Edición). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). Desarrollo del Talento Humano (1º Edición). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias (2º Edición) Buenos Aires: Granica.
- Arellano, E. (1988). Recursos Humanos del Ecuador. (1º Edición). Quito: Corporación de Promoción Universitaria – USFQ.
- Arias, F. (1998). Administración de Personal (Edición Original). Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Arthur, D. (1987). Selección Efectiva de Personal, Reclutamiento, Entrevista, Contratación y Orientación de Nuevos Empleados. (1º Edición). Bogotá: Norma.
- Burack, E. Smith, R. (1983). Administración de Personal. Un Enfoque de Sistemas Aplicado a Recursos Humanos. (1º Edición). México D. F.: Continental.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano (Edición Original). Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Daft, R. (1999). Teoría y Diseño Organizacional (6º Edición). México: Thomson Santos, S. A.
- Davenport, T. (1993). Innovación de Procesos Estados Unidos: Díaz de Santos, S. A.

- Davis, K. Newstrom, J. (2002). Comportamiento Humano en el Trabajo. (11^o Edición). México D. F.: Mc Graw Hill.
- Eco, U. (1998). Cómo se hace una tesis. (22^o Edición). Barcelona: Gedisa.
- Galindo, E. (2006). Estadística, Métodos y Aplicaciones. (2^o Edición). Quito: Prociencia.
- Guth, A. (1994). Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. (1^o Edición). México D. F.: Trillas.
- Hernández, R. Fernández, C. Batista P. (2003). Metodología de la Investigación. (4^o Edición). México D. F.: Mc Graw Hill.
- Honorable Asamblea Nacional. (2008). Constitución Política del Ecuador. Quito: Departamento de Publicaciones.
- Olleros, M. (1997). El Proceso de Capacitación y Selección de Personal. (1^o Edición). Barcelona: Gestión 2000.
- Registro Oficial No. 17; El Congreso Nacional. (2003). Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público. Quito: Departamento de Publicaciones.
- Registro Oficial No. 544; El Pleno de Comisión Legislativa y de Fiscalización de la Asamblea Nacional. (2009). Código Orgánico de la Función Judicial del Ecuador. Quito: Departamento de Publicaciones.
- Scheien, E. (1994). Psicología de la Organización. (3^o Edición). México: Prentice Hall.
- SENRES. (2006). Normas Técnicas y Formularios. (Edición Original). Quito: SENRES.
- Swan, W. (1991). Cómo Escoger el Personal Adecuado. Un programa para hacer la Entrevista. (1^o Edición). Bogotá: Norma.
- Werther, W. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. (5^o Edición). México: Mc Graw Hill.
- Zepeda, F. (1999). Psicología Organizacional. (1^o Edición). México D. F.: Addison Wesley Longman.

- Zumárraga, P. (2008). Curso de Gerencia en Recursos Humanos. Ecuador.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- http://www.dequate.com/gestion/article_2185.shtml
- <http://es.wiktionary.org/wiki/competir>

ANEXOS