



Especialización en Dirección de Recursos Humanos

“La Gestión de Recursos Humanos en el Poder Judicial de Río Negro: Análisis del proceso de concurso de ingreso para personal administrativo durante el período 2022”

Lic. en Recursos Humanos Cintia Fromvich

Carmen de Patagones, Junio 2024

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se presenta un análisis del desarrollo y de los resultados obtenidos en el proceso de las etapas del concurso externo para el ingreso de personal administrativo escalafones A y B del Poder Judicial de la ciudad de Viedma, implementado durante el año 2022 según la resolución 354/22.

En el estudio de investigación, se propone analizar qué políticas y prácticas fueron desarrolladas para la puesta en marcha del concurso externo para el ingreso del personal administrativo al Poder Judicial, ya que es de suma importancia conocer su mecanismo de desarrollo de reclutamiento, selección e inducción de las personas que se inscriben en dicho concurso y conocer los obstáculos que se presentan para definir una mejora en el proceso.

Para el mismo se utilizará un diseño metodológico cualitativo de carácter descriptivo e interpretativo. El relevamiento de la información necesaria para llevar a cabo este estudio se realizó a través de la revisión documental, el análisis de normativas vigentes y encuestas al personal administrativo que ha ingresado, al Gerente de Recursos Humanos, al representante gremial y a la Directora Académica de la Escuela de Capacitación.

A partir de los resultados obtenidos se procederá a realizar algunas recomendaciones al organismo objeto de estudio a fin de contribuir a la mejora en el concurso de ingreso, y así, a la mejor satisfacción de formación de las necesidades organizaciones actuales.

PAGINA DE APROBACION

TRABAJO FINAL APROBADO CON:

..... (Número y letras)

FIRMA DEL JURADO

.....

Agradecimientos

Agradezco a todas y cada una de las personas que estuvieron acompañándome, donde me brindaron todo el apoyo, esfuerzo y sobre todo el tiempo que me llevo poder efectuar este proyecto.

Agradecer a mi profesora que me guió, acompañó y aconsejó en este desarrollo de tesis y a todos los profesores que me enseñaron y acompañaron durante estos años de aprendizaje virtual

Finalmente, agradecer a mi familia y principalmente a mi hijo que me acompaña en cada momento de mi vida-

¡Muchas gracias!

INDICE

Resumen.....	1
Introducción.....	2
CAPITULO I: MARCO TEORICO CONCEPTUAL	8
1.1 La Administración de Recursos Humanos en el Poder Judicial	8
1.2 La Gestión del empleo	19
1.3 Proceso de reclutamiento, selección e inducción	15
1.3.1 Definición y tipos de reclutamiento	16
1.3.1.1 Reclutamiento interno	18
1.3.1.2 Ventajas del reclutamiento interno.....	18
1.3.1.3 Desventajas del reclutamiento interno	19
1.3.1.4. Reclutamiento externo	20
1.3.1.5 Ventajas del reclutamiento externo	22
1.3.1.6 Desventajas del reclutamiento externo.....	23
1.3.1.7 Reclutamiento mixto	24
1.4 Proceso de selección	24
1.4.1 La Selección como proceso de comparación	25
1.4.2 La selección como proceso de decisión	26
1.4.3 Entrevista de selección	29
1.4.4 Pruebas de conocimiento o capacidad.....	30
1.4.5 Test psicologicos	32
1.5 Recepción o inducción.....	33
1.5.1 Tipos de Inducción:	- 32 -
CAPITULO II: LA GESTIÓN DE LA INCORPORACIÓN DEL PERSONAL	
ADMINISTRATIVO EN EL PODER JUDICIAL DE RIO NEGRO	37
2.1 La Gestión de Recursos Humanos en el Poder Judicial	37
2.2 Procesos de reclutamiento en el Poder Judicial	50
2.3 Procesos de selección en el Poder Judicial	59
2.3.1 Examen de selección	50
2.3.2 Dinamica grupal	55
2.3.3 Resultado del proceso evaluativo	55
3. Proceso de Inducción en el Poder Judicial	62

CAPITULO III: PRINCIPALES OBSTÁCULOS ENCONTRADOS EN EL DESARROLLO DEL CONCURSO DE INGRESO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL PODER JUDICIAL RIONEGRINO.	59
CONCLUSIONES	74
Bibliografía	80
Fuentes de Información.....	82
Anexos	83

INTRODUCCION

TEMA

La Gestión de Recursos Humanos en el Poder Judicial de Río Negro: Análisis del proceso de concurso de ingreso para personal administrativo durante el período 2022.

PROBLEMA

Esta investigación se desarrollará en el Poder Judicial de Río Negro, en la ciudad de Viedma, en el marco del concurso externo para el personal administrativo durante el periodo 2022. La función del organismo, acorde a lo estatuido en el artículo 196 de la Constitución Nacional, es el conocimiento y decisión sobre todas las causas que se le someten. El Poder Judicial, por la especificidad de las funciones que cumple, requiere de su personal conocimientos técnicos y operativos.

Para ello, el Poder Judicial hace años que realiza concursos de ingreso para diferentes áreas con cargos vacantes, ya sea para personal administrativo, servicio de apoyo, abogados, jueces, entre otros. Cada persona inscripta para el concurso deberá aprobar una serie de requisitos que se solicitan acorde a cada resolución.

Debido a la cantidad de concursos que se publican por año, se focalizará en este caso, en el escalafón para personal administrativo y se analizará el procedimiento de reclutamiento, selección e inducción y los obstáculos que se presentan en las diferentes etapas del concurso.

La pregunta de investigación que servirá de guía es: ¿Cuáles fueron los obstáculos que se presentan en el concurso para personal administrativo escalafones A y B durante el periodo 2022?

OBJETIVO GENERAL

Analizar la gestión de incorporación de personal administrativo en el Poder Judicial rionegrino. Análisis del proceso de concurso de ingreso para la localidad de Viedma, periodo 2022.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir los distintos procedimientos y mecanismos implementados para el desarrollo del concurso externo y las áreas intervinientes según la normativa vigente.
- Conocer las características de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de los postulantes al llamado a concurso.
- Indagar acerca de los principales obstáculos producidos en las distintas etapas del proceso de gestión de la incorporación.

Por último, se plantean las **preguntas de investigación:**

- ¿Cuáles son los procedimientos y mecanismos que fueron implementados para la puesta en marcha del concurso externo?
- ¿Cuáles fueron los criterios que caracterizaron los procesos de reclutamiento, selección e inducción?

- ¿Qué obstáculos surgieron durante el proceso de gestión de incorporación?

En cuanto a la **estrategia metodológica** se escogió una perspectiva cualitativa ya que se pretende comprender la realidad social que me permitió el abordaje del objeto de estudio desde una dimensión descriptiva e interpretativa, respecto de todas las actividades llevadas a cabo en Poder judicial para el concurso de ingreso destinado a los empleados administrativos.

Por otra parte, tal como lo señala Samperi (2011 Metodología de la Investigación, Capítulo 1 editado en febrero de 2011, México) el enfoque cualitativo brinda un adecuado estudio del objeto de estudio ya que se guía por áreas o temas significativos de la investigación, sin embargo en lugar de que la claridad sobre la pregunta de investigación e hipótesis preceda a la recolección y análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos) los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes y después, para refinarlas y responderlas. En la investigación cualitativa con frecuencia es necesario regresar a etapas previas, por ello las flechas de la fase que van de la inmersión inicial en el campo hasta el reporte de resultados se visualizan en dos sentidos. El enfoque cualitativo posee las siguientes características (Samperi 2011 Metodología de la Investigación, Capítulo 1 editado en febrero de 2011, México):

1. El investigador(a) plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido.

2. Bajo la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría particular y luego “voltar”, el investigador comienza en el mundo social.
3. En la mayoría de estudios cualitativos no se prueban hipótesis, se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos.
4. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. (Patton, 1980) define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, conductas observadas y sus manifestaciones.
5. El enfoque cualitativo efectúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad (Corbbeta, 2003)

Con relación a las **técnicas de relevamiento de información** para la recolección de datos se utilizarán encuestas y análisis documental junto a normativas institucionales.

El total de entrevistas que se realizaran serán 43, de las cuales 40 serán para ingresantes administrativos en la orden de mérito del Grupo 1, una (1) al Gerente del Área de Recursos Humanos, una (1) a la Directora Académica del Área de Proyectos y Enlace Institucional de la Escuela de Capacitación y una (1) al responsable e integrante del sindicato SITRAJUR.

De los 117 inscriptos que aprobaron el total del proceso evaluativo y que ingresaron en el período seleccionado del Grupo 1, se tomará una muestra intencional de 40 personas que constituyen cerca del 46.8 % de la población.

La muestra se definirá de manera intencional, tomando en cuenta un porcentaje sobre la población, en relación con las unidades de análisis, según los datos que se recabarán y se procura obtener un muestreo que resultará representativo del universo de la población. A tal efecto, la muestra está conformada por aquellos que cumplieron los requisitos exigidos al momento de la inscripción y que superaron exitosamente las etapas evaluativas alcanzando al finalizar, el puntaje mínimo exigido de 70 puntos para integrar el orden de mérito.

La información obtenida a través de las encuestas se someterá a un proceso de análisis y procesamiento de datos por medio de su interpretación, categorización y codificación, aportando así un importante marco de información a los efectos de indagar particularmente sobre las percepciones y manifestaciones de los actores claves, como así también de los obstáculos para la implementación del concurso y la posterior incorporación de los postulantes.

Finalmente, se procedió a integrar y sistematizar la información obtenida de las encuestas con el análisis documental y los fundamentos teóricos.

Esta tesis final de investigación se estructura en tres capítulos, los cuales se desarrollan de la siguiente manera:

El Capítulo I: refiere al Marco teórico, sustentado en autores conocidos y estudiados a lo largo de la carrera de la Especialización en Dirección de Recursos Humanos, tomando como eje central los conceptos de gestión del empleo y de incorporación del personal, como así también los diferentes procesos que la integran.

El Capítulo II: contiene la Gestión de la Incorporación del Personal Administrativo en el Poder Judicial de Río Negro, las normativas vigentes, los procedimientos de reclutamiento y selección y la inducción del personal seleccionado.

El Capítulo III: Contiene los principales obstáculos encontrados en el desarrollo del concurso de ingreso del personal administrativo en el Poder Judicial de Río Negro.

Por último, se presentan conclusiones y algunas recomendaciones al Poder Judicial con el objetivo de mejorar el proceso del concurso para administrativos.

CAPITULO I: MARCO TEORICO CONCEPTUAL

Para poder delimitar la problemática a investigar, realizamos una búsqueda bibliográfica y seleccionamos referentes teóricos de la perspectiva disciplinar de los Recursos Humanos tales como: Francisco Longo quien propone el “Marco Analítico para el Diagnostico Institucional de Servicio Civil- 2002”; CHIAVENATO, I. (2000): “Administración de Recursos Humanos”. McGraw-Hill. Adalberto Chiavenato (2007) con sus textos “Administración de Recursos Humanos y Gestión del Talento Humano (2009) 3° edición 2009”; entre otros referentes internacionales y especialistas en la disciplina de RRHH.

1.1 La Administración de Recursos Humanos en el Poder Judicial

El Poder Judicial de la Provincia de Río Negro ejerce su función con independencia funcional, administrativa, económica y presupuestaria y su estructura organizativa es amplia y formal representada por un organigrama en el cual se pueden visualizar las unidades organizativas con sus dependencias jerárquicas.

Las tareas que se llevan a cabo diariamente en el Poder Judicial no se limitan a aquellas que están definidas por su misión específica. Como cualquier otra organización, ésta requiere de un gran soporte de áreas administrativas la cual queda evidenciada en su magnitud por la cantidad de agentes que se desempeñan en la institución.

Comenzaremos esta investigación de análisis del proceso de concurso de ingreso de personal administrativo, tal como fuese mencionado al iniciar este apartado, presentando el modelo de Diagnóstico Institucional para el Servicio Civil de Francisco Longo (2002), que comienza con el Modelo de Gestión de Recursos Humanos (GRH).



Figura 1. Fuente: Adaptado de Servalós, R.

Este gráfico muestra una aproximación global en visión panorámica, de los elementos básicos del modelo teórico propuesto. La GRH es presentada como un sistema integrado de gestión, cuya finalidad básica o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización o sistema multiorganizativo para la producción de resultados acordes con las finalidades perseguidas. Los resultados que deben ser alcanzados dependen de las personas ya que:

- a)- Se hallan influidos por el grado de adecuación del dimensionamiento, cuantitativo y cualitativo, de los recursos humanos a las finalidades perseguidas.
- b)- Son consecuencia de las conductas observadas por las personas en su trabajo. La GRH está llamada a incidir sobre ambas variables. La valoración global de un sistema de GRH cabe referirla, por lo tanto, a la medida en la que esa incidencia es de signo positivo y se traduce en resultados efectivos.

Esta investigación analiza todo lo relativo a la Gestión del Empleo que plantea Longo (2002). Vamos a desarrollar el Sistema Integrado de Gestión ya que su finalidad es la

adecuación de las personas a un sistema multiorganizativo para obtener los resultados perseguidos.

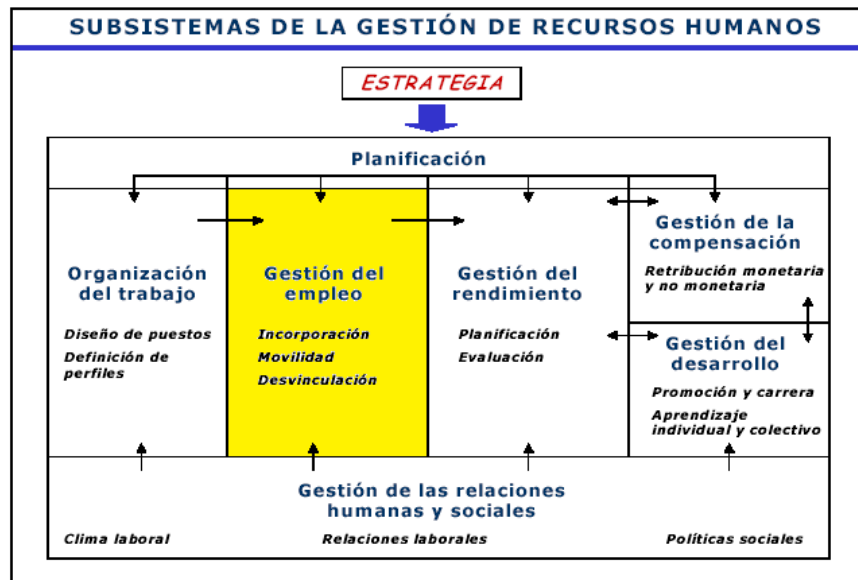


Figura 2. Fuente: elaboración propia, adaptando un modelo de Serlavós, R

La figura 2 nos presenta a la GRH como un sistema integrado de gestión que se despliega en diferentes componentes, los cuales operan como subsistemas de aquél, y aparecen conectados e interrelacionados en la forma que expresan las flechas. Observamos que, la GRH integrada por siete subsistemas interconectados ubicados verticalmente en tres niveles:

En el nivel superior, la Planificación de RRHH, que constituye la puerta de entrada en todo sistema integrado de GRH, y permite anticipar la definición de políticas coherentes en todos los restantes subsistemas, con los que aparece conectada.

En el nivel intermedio, cinco subsistemas, ordenado en horizontal en cuatro bloques, con arreglo a una secuencia lógica: En el primero, la Organización del Trabajo, que prefigura y

concreta los contenidos de las tareas y las características de las personas llamadas a desempeñarlas. En el segundo, la Gestión del Empleo, que comprende los flujos de entrada, movimiento y salida de las personas. En el tercero, la Gestión del Rendimiento, que planifica, estimula y evalúa la contribución de las personas. En el cuarto, por una parte, la Gestión de la Compensación, que retribuye la contribución; y por otra, la Gestión del Desarrollo, que se enfoca en el crecimiento individual y colectivo. Por último, en el nivel inferior, la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, que se relaciona a su vez con todos los subsistemas mencionados anteriormente.

Por su parte, Chiavenato (1993) analiza la Administración de Recursos Humanos como un proceso que está constituida por subsistemas interdependientes integrados distribuidos de la siguiente manera:

- Subsistema de Provisión de Recursos Humanos: La provisión de Recursos Humanos es un proceso técnico- administrativo mediante el cual la empresa busca, examina e incorpora a personas idóneas, aquellos que mejor se adecuan a las exigencias de un puesto y una organización concreta, incluyendo los requisitos de seguridad en el mismo.

- Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos: Es la especificación del contenido, métodos y las relaciones con los otros puestos de trabajo para satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante del cargo. Se estudia y determinan los requisitos, responsabilidades y las condiciones exigidas para el correcto desempeño del cargo.

- Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos: Es aquel que determina las compensaciones al trabajo realizado y a los resultados alcanzados. Los objetivos de los

demás subsistemas están ligados de una manera u otra a las modificaciones que posibilite el Subsistema de mantenimiento.

- Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos: Es un conjunto de acciones que permiten aplicar estrategias para ajustar los aprendizajes de los trabajadores a las necesidades de formación inherente al desarrollo de la actividad laboral de la entidad, así como de los procesos de aprendizaje, capacitación y formación profesional para el mejor desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo.

- Subsistema de Control de Recursos Humanos: Para que las diversas partes de una organización puedan desempeñar su responsabilidad de línea de mando con relación al personal debe haber un subsistema que se encargue del control. El proceso actúa para ajustar las operaciones a determinados patrones preestablecidos, y funciona de acuerdo con la información que percibe. La Gestión de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff con algunas operaciones y controles centralizados en el órgano de staff y otros descentralizados y distribuidos por los órganos de línea, por tanto se hace necesario un sistema integral de recolección, procesamiento, almacenamiento y suministro de información sobresaliente de los RH para que tanto las recomendaciones y servicios de staff, como las decisiones de línea sean más adecuadas a cada situación. Se trata en este caso, de la necesidad de un banco de datos y sistemas de información de RH y de un sistema de auditoría de RH.

Focalizando en la situación problemática de este estudio, se puso énfasis principalmente en el subsistema de Gestión del Empleo, ya que los procesos de reclutamiento, selección e inducción son el principal tema a abordar acorde al objetivo que persigue la investigación.

1.2 La Gestión del empleo

Tiene como objetivo incorporar el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización. Es un subsistema complejo y se ocupa de poner en contacto a las personas, a lo largo de su trayectoria laboral, con las tareas que en cada momento les son asignadas. Por eso, sus conexiones principales son las establecidas con el subsistema de Organización del Trabajo. El diseño de puestos y perfiles constituye la base para un correcto funcionamiento de este subsistema de la GRH. A su vez, la Gestión del Rendimiento será una fuente de informaciones relevantes para un conjunto de decisiones que afectan a la movilidad de las personas o, eventualmente, a su salida de la organización.

En este subsistema hay que distinguir tres áreas de gestión principales:

a)- La gestión de la incorporación, que comprende las políticas y prácticas referentes al acceso de las personas al puesto de trabajo. En este campo, cabe distinguir tres tipos de procesos:

- El reclutamiento, que comprende las políticas y prácticas de GRH dirigidas a buscar y atraer candidatos a los puestos de trabajo que deben ser cubiertos.
- La selección, que comprende la elección y aplicación de los instrumentos precisos para elegir bien, y las decisiones de adscripción de las personas a los puestos.

- La recepción o inducción, que comprende las políticas y prácticas destinadas a recibir adecuadamente a las personas y acompañarlos en sus primeros pasos en el puesto y su entorno.

b)- La gestión de la movilidad, que afecta a los movimientos de las personas entre puestos de trabajo de la organización, y en la que cabe distinguir entre:

- movilidad funcional, que implica sólo cambio de tarea
- movilidad geográfica, que implica además traslado del lugar de trabajo, con cambio de residencia.

c)- La gestión de la desvinculación, que integra las políticas y prácticas de GRH relacionadas con la extinción de la relación de empleo, ya sea por causas disciplinarias, por inadecuación o bajo rendimiento, o por razones económicas, organizativas o tecnológicas. Cabe añadir aquí las políticas y prácticas de corrección disciplinaria, aunque las sanciones sean de no sean de carácter grave y no lleguen a traducirse en el despido.

Se profundizará en la primera área ya que comprende políticas y prácticas referidas al ingreso del personal en los puestos de trabajo que son: reclutamiento, selección y recepción o inducción.

En este sentido, considerando tanto a Francisco Longo (2002), como a Chiavenato (2005), a continuación, se detallan los tres procesos que constituyen la gestión de la incorporación de personal:

1.3 Proceso de reclutamiento, selección e inducción

1.3.1 Definición y tipos de reclutamiento

“*Reclutamiento* es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”. (Chiavenato, 2005). Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objeto inmediato es atraer candidatos de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento requiere una cuidadosa planeación, que responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué necesita la organización en términos de personas?
2. ¿Qué ofrece el mercado de RH?
3. ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

A estas preguntas corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades.
2. Investigación externa del mercado.
3. Definición de las técnicas de reclutamiento.

La planeación del reclutamiento tiene, pues, la finalidad de estructurar el sistema de trabajo por realizar. (Chiavenato, 2005)

1.3.1.1 Reclutamiento interno

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno implica:

- Transferencia.
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas:

- a)- Resultados del candidato interno en los exámenes de selección cuando ingresó a la organización.
- b) Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c) Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
- d) Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales necesarios.
- e) Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
- f) Condiciones de promoción del candidato interno (si está “listo” para su ascenso) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado).

1.3.1.2 Ventajas del reclutamiento interno

- *Es más económico:* Evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.
- *Es más rápido:* Evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo previo a su separación y la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras tardanzas.

- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad ya se conoce al candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes; la mayoría de las veces no necesita un periodo experimental ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales. El margen de error es pequeño debido al volumen de información de la empresa sobre los empleados.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados: vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascensos.
- Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de auto evaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal: esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.

1.3.1.3 Desventajas del reclutamiento interno

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y la motivación suficiente para llegar allí.
- Puede generar un conflicto de intereses: ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no tienen acceso a esas oportunidades.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Lawrence Peter denomina “Principio de Peter”; las Empresas, al promover

incansablemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia; a medida que un empleado demuestra, en principio competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en el que el empleado, por demostrarse incompetente, se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior.

- Cuando se efectúa constantemente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas de la organización, ya que éstos se adaptan a los problemas y pierden la creatividad y la actitud de innovación.

1.3.1.4. Reclutamiento externo

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

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos: los candidatos que se presentaron por iniciativa propia o de quienes no fueron seleccionados en reclutamientos anteriores, el departamento de reclutamiento debe conservar y archivar un *Curriculum vitae* o una solicitud de empleo.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la Empresa: es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y poco tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos. Éste, al recomendar amigos o conocidos, se siente reconocido ante la organización y ante el recomendado; según como se desarrolle el proceso, de manera natural se hace

corresponsable junto con la empresa por su admisión. La recomendación de candidatos por los empleados refuerza la organización informal y le permite colaborar con la organización formal.

- Carteles o avisos en la puerta de la Empresa: Es de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares concurridos, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etcétera.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales: Aunque no presenta el rendimiento de las técnicas ya enunciadas, tiene la ventaja de participar con otras instituciones sin elevar los costos. Sirve más como una estrategia de apoyo o esquema residual que como estrategia principal.
- Contacto con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, etc.: La finalidad es divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes por el momento, algunas empresas mantienen este sistema de forma institucional para intensificar la presentación de candidatos.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas: Su objeto es promover a la empresa y crear un ambiente favorable con información sobre lo que hace la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece; para ello emplea recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etcétera).
- Contacto con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua: Convenios ínter empresariales se convierten en asociaciones de reclutamiento o departamentos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que permiten mayor amplitud de acción que si actuaran de forma aislada.

- **Agencias de reclutamiento:** la empresa puede echar mano del reclutamiento en otras ciudades o localidades. Para esto, el personal del departamento de reclutamiento realiza viajes, se instala en algún hotel y hace promoción a través de la radio y de la prensa local. Debe trasladarse a los candidatos reclutados a donde se sitúa la empresa, mediante la oferta de una serie de prestaciones y garantías, después de un periodo de prueba.
- *Reclutamiento en internet:* Representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Las organizaciones apuestan a este medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos. Internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos. Permite agilidad, comodidad y economía.

1.3.1.5 Ventajas del reclutamiento externo

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización: la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización: sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la Empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras Empresas o por los propios candidatos: esto no significa que la Empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás.

1.3.1.6 Desventajas del reclutamiento externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno: el tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (atracción y presentación de candidatos, recepción y selección inicial, desarrollo de la selección, exámenes médicos, documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es breve.

Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más extenso será el periodo y la empresa debe prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo a fin de no presionar el reclutamiento por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.

- Es más costoso, exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, formularios, etc. se pagan anuncios en periódicos, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etcétera.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.
- Afecta la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

1.3.1.7 Reclutamiento mixto

En realidad, una empresa no hace sólo reclutamiento interno ni reclutamiento externo. Uno siempre debe completar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo es transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa. Cuando se hace reclutamiento interno en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante el reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío al nuevo empleado, su pena de obtener desafíos y oportunidades en otra organización que a éste le parezca mejor.

Para concluir con el reclutamiento, podemos considerar que dicho concurso toma como indicador al reclutamiento externo ya que el llamado a concurso de administrativos es público y se encuadra dentro de éste tipo de reclutamiento.

1.4 Proceso de selección

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. En la selección la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y poder desempeñarse de la mejor manera. Así el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima, que son los candidatos. El propósito principal de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2011).

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del

personal, así como también la eficiencia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos:

Adecuación de la persona al trabajo.

Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación a priori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es desarrollada mediante la selección de personal. El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico, sino sobre todo un pronóstico de esas dos variables. No solo debe dar una idea actual, sino también una proyección del aprendizaje y nivel de realización futuro. (Chiavenato, 2011)

1.4.1 La Selección como proceso de comparación

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización) y por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denomina X y la segunda Y.



Figura 6.2- Selección de Personal como comparación. (Chiavenato 2007. Administración de Recursos Humanos)

1.4.2 La selección como proceso de decisión

Una vez comparados los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto. El órgano de selección (*staff*) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de *staff* (prestación de los servicios del departamento especializado).

Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

a) Modelo de colocación: En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato.

b)- Modelo de selección: Existen varios candidatos y una sola vacante. Aquí se compara cada candidato con los requisitos del puesto y las alternativas son aprobación o rechazo. Si

se rechaza queda eliminado/a del proceso ya que hay varios candidatos para una sola vacante.

c)- Modelo de Clasificación: Este modelo tiene un enfoque más amplio y situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar.

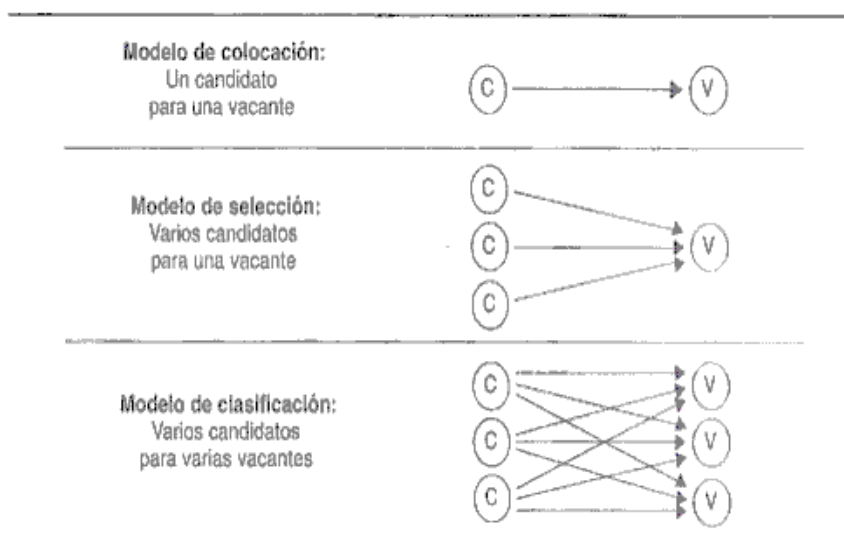


Figura 6.3 Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos.

Figura 6.3. Modelo de colocación, selección y clasificación de candidatos. (Chiavenato 2007- Administración de Recursos Humanos)

Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: aprobación o rechazo. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos hasta agotar las vacantes, y por ello se le denomina modelo de clasificación. Para cada puesto vacante se presentan varios candidatos, sólo uno de los cuales lo ocupará si resulta aprobado. El modelo de clasificación se basa en un concepto más amplio de candidato, es decir, la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino para la

organización, que se colocará en el puesto más adecuado con base en sus características personales. Así, como base para el programa de clasificación existen dos requisitos:

Técnicas de selección: capaces de proporcionar información relacionada con los diferentes puestos y comparar a los candidatos en relación con los distintos puestos.

Modelos de selección: que permitan una ganancia máxima en las decisiones sobre los candidatos o simplemente estándares cualitativos de resultados.

Luego de ver la información acerca de los puestos vacantes, el siguiente paso es elegir las técnicas de selección. Las mismas se clasifican en 5 grupos:

Entrevista de selección	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista dirigida (con derrotero o guión preestablecido) • Entrevista libre (sin derrotero definido)
Pruebas de conocimientos o de capacidad	<ul style="list-style-type: none"> • Generales (Cultural general, Lenguas) • Específicas (Conocimientos técnicos, cultura profesional)
Pruebas psicométricas	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de aptitud (Generales, Específicas)
Pruebas de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Expresivas (PMK) • Proyectivas (Rorschach, Prueba del árbol, TAT) • Inventarios (de Motivación, de Intereses)
Técnicas de simulación	<ul style="list-style-type: none"> • Psicodrama • Dramatización (<i>Role Playing</i>)

Figura 6.9: Las cinco categorías de técnicas de selección de personal. (Chiavenato 2009 Gestión del Talento Humano)

Para la investigación realizada, el Poder Judicial únicamente se centra en los 3 primeros puntos que son la entrevista de selección, las pruebas de conocimientos o capacidad y las pruebas psicométricas, según las bases y condiciones del concurso de ingreso a personal administrativo escalafones Ay B. A continuación desarrollaremos las más mencionadas.

1.4.3 Entrevista de selección: Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato.

Chiavenato (2011) describe a la entrevista como un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. Según el enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra por abrir: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer así las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento ante situaciones concretas.

La entrevista no debe improvisarse ni apurarse, necesita cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

- El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
- Lectura preliminar del *Curriculum vitae* del candidato.
- La mayor cantidad posible de información del candidato.
- La mayor cantidad posible de información del puesto vacante y de las características personales esenciales que exige.

1.4.4 Pruebas de conocimientos o capacidad: Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de

informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Hay diversas pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con el método, el área o la forma.

Clasificación de las pruebas de acuerdo con el método

- *Pruebas orales:* utilizan preguntas y respuestas verbales. Funcionan como una entrevista, pero sólo con preguntas específicas que tienen por objeto obtener respuestas también específicas.
- *Pruebas escritas:* son pruebas de preguntas y respuestas que suelen aplicarse en las organizaciones y escuelas para evaluar los conocimientos adquiridos.
- *Pruebas de realización:* se aplican por medio de la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de dactilografía, de cálculo o diseño, o de conducción de un vehículo.

Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos

- *Pruebas generales:* son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.
- *Pruebas específicas:* son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto. La prueba de conocimientos específicos sólo cubre temas de esa especialidad.

Clasificación de pruebas de acuerdo con su forma

- *Pruebas tradicionales:* son de tipo expositivo o de disertación. Pueden improvisarse, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas porque exigen

respuestas largas, explicativas y tardadas. Miden la profundidad del conocimiento, pero sólo examinan un área pequeña del campo de conocimiento. Su evaluación y corrección son tardadas, además de ser subjetivas. Son pruebas de disertación, expositivas o tradicionales, muy comunes en los exámenes mensuales o semestrales de las escuelas.

- *Pruebas objetivas*: se estructuran en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápidas y fáciles. Las pruebas objetivas, denominadas también *test*, requieren una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en reactivos. Los tipos principales de reactivos en estas pruebas son:

Opciones simples: verdadero o falso, sí o no, etc., con 50% de probabilidad de acertar por casualidad.

Llenar espacios en blanco: preguntas con espacios en blanco que hay que llenar.

Opción múltiple: en las que cada pregunta tiene tres, cuatro, o cinco opciones, para reducir la probabilidad de acertar por casualidad.

Relacionar columnas: por ejemplo, varios países enumerados por un lado, y varias capitales por el otro.

Los *test* permiten medir la extensión y profundidad del conocimiento y facilitan tanto su aplicación (fácil y rápida) como su evaluación (fácil, rápida y objetiva).

Pruebas mixtas: plantean preguntas tanto expositivas como reactivas en forma de *test*.

1.4.5 Test psicológicos: El término *test* designa un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etcétera. En realidad, el *test* es una medida de desempeño o de realización por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El *test* se utiliza para conocer mejor a las personas en

decisiones de empleo, en orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etcétera. Los *test* psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta. Su función es analizar esos modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y compararlos con estándares de investigaciones estadísticas.

Los *test* psicológicos se basan en las diferencias individuales, sean físicas o de personalidad. Analizan la variación de las aptitudes en un individuo en relación con el conjunto de personas tomadas como estándar de comparación. Así, los resultados de los *test* de una persona se comparan con las estadísticas de resultados, con lo que se les da un valor en percentiles en relación con el estándar de comparación.

1.5 Recepción o inducción

Ésta es la última fase, una vez concluido el reclutamiento y selección de la persona, el nuevo empleado comienza su fase de recepción e inducción y se considera muy importante ya que la persona conoce su entorno.

Longo (2002) dice que la fase de ***recepción o inducción***, comprende las políticas y prácticas destinadas a recibir adecuadamente a las personas y acompañarles en sus primeros pasos en el puesto y su entorno.

Cabe destacar que la inducción implica la incorporación de nuevas personas a la organización y su adaptación al puesto de trabajo en el menor tiempo posible. Aspectos como normas, políticas, valores, costumbres, procedimientos, plan de beneficios, entre

otros, son factores que deberán de informarse al trabajador en esta etapa con el propósito de volver productivo a éste en un tiempo mínimo. La inducción es la etapa en la cual se busca adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado que se ha resuelto incorporar. Es el primer acercamiento, en términos de trabajo, que tiene el recién ingresado a la empresa.

Por otra parte, CHIAVENATO, Adalberto (2002) hace mención a la inducción del nuevo empleado, y dice que se desarrollará cumpliendo con tres etapas. Partiendo del conocimiento general de la organización hasta el momento de su integración al grupo, cada una se explica de la siguiente manera:

a. Primera Etapa: mediante esta etapa se proporciona información general acerca de la compañía. El departamento de Recursos Humanos suele presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la compañía, hacen un repaso de las políticas y procedimientos de la empresa, y los sueldos.

b. Segunda Etapa: en esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. Las actividades que se cumplen en es esta etapa son una vista por el departamento para que el empleado lo conozca, una sección de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados. El supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento.

Tercera Etapa: esta última etapa implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de Recursos Humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el empleado para aclarar información y cualquier duda que tenga el empleado, y asegurarse su integración en el grupo de trabajo.

1.5.1 Tipos de Inducción:

Inducción Formal: La teoría explica que a través de una inducción formal “el nuevo empleado es segregado y diferenciado para hacer explícito su papel de novato, aunque se formaliza la socialización”, con lo cual entendemos que será la organización quien introduzca al empleado al entorno, especificándole las expectativas que se tienen de él como nuevo miembro de la misma.

Inducción Informal: Una inducción informal es aquella que ubica al nuevo empleado inmediatamente en su cargo, con poca o ninguna atención especial, es decir, que es a través de su diario vivir con sus compañeros de trabajo que él logrará la integración y adaptación a la organización y a su puesto.

Además es importante destacar que en el subsistema bajo estudio existen puntos críticos a la hora de gestionar la incorporación de personal a una organización. Así, Francisco Longo (2002) señala que se deben tener en cuenta ciertos aspectos importantes que comprenden los flujos de entrada, movilidad y desvinculación de la persona.

Igualdad y merito en el acceso: El reclutamiento para la provisión de los puestos de trabajo es abierto, de derecho y de hecho, a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos. Éstos se establecen por razones de idoneidad, técnicamente apreciadas, y no arbitrariamente, también existen los procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y las prácticas de patronazgo o clientelismo, a lo largo de todo el proceso de incorporación.

Calidad del reclutamiento: Los medios utilizados para la búsqueda, comunicación y atracción de candidatos producen habitualmente un número adecuado de candidaturas solventes a los puestos que deben ser cubiertos.

Calidad de la selección: La selección se basa en la existencia de perfiles de competencias de los ocupantes de los puestos que deben ser cubiertos. Los instrumentos de selección utilizados son, en general, adecuados a los perfiles previamente definidos, y su diseño responde a criterios, técnicamente validados, de eficacia en la identificación de la idoneidad profesional. Las decisiones de incorporación se adoptan obedeciendo a criterios de mérito y capacidad profesional técnicamente comprobada.

Calidad de la recepción: Existen, y se aplican, procedimientos adecuados para recibir a los empleados, facilitarles su entrada en la organización, en su caso, y sus primeros pasos en el puesto y su entorno, así como transmitirles principios y pautas básicas de conducta que deben conocer en el momento de incorporarse.

Existen, y se aplican, procedimientos adecuados (períodos de prueba o similares) para asegurarse del acierto en la incorporación y poder adoptar medidas correctoras, en su caso.

CAPITULO II: LA GESTIÓN DE LA INCORPORACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL PODER JUDICIAL DE RIO NEGRO

2.1 La Gestión de Recursos Humanos en el Poder Judicial

Para comenzar a desarrollar el tema seleccionado, se puede destacar que el Poder Judicial es el encargado de impartir Justicia en una sociedad. Es uno de los tres poderes del Estado, con funciones primordiales junto al Poder Legislativo y al Poder Ejecutivo. Por «poder», en el sentido de poder público, se entiende a la organización, institución o conjunto de órganos del Estado, que en el caso del Poder Judicial son los órganos judiciales o jurisdiccionales: juzgados y tribunales, que ejercen la potestad jurisdiccional, que suele gozar de imparcialidad, autonomía y poder absoluto dentro de la ley.

EL Poder Judicial de la Provincia de Río Negro está presidido por 5 jueces que conforman el Superior Tribunal de Justicia; y el Ministerio Público es presidido por el Procurador General.

Los miembros del Superior Tribunal de Justicia y el Procurador General son nombrados por el Poder Ejecutivo a propuesta del Consejo de la Magistratura. Los demás miembros de la administración de justicia son designados por el Superior Tribunal de Justicia a propuesta del mismo Consejo.

El STJ dicta el reglamento interno el cual ayuda a la organización al buen funcionamiento del Poder Judicial. Este reglamento regula el ingreso de todo el personal que integra la administración de justicia, no solamente en la ciudad de Viedma, sino en toda la provincia de Río Negro y los divide en escalafones de acuerdo a las funciones que preste:

A)- JUDICIAL: Integrada por los fueros Penal, Civil, laboral, Familia, Electoral,

Juzgados de Paz y los que pudieran crearse en el futuro.

B)- ADMINISTRATIVO TECNICO Y CONTABLE

C)- PROFESIONAL Y TECNICO.

D)- SERVICIOS GENERALES (Mayordomía)

E)- MANTENIMIENTO.

Esta investigación fue realizada sobre los escalafones A y B ya que el concurso fue dirigido para cubrir vacantes de dichos escalafones.

Según el Art. 2 inciso A del Reglamento General quienes conforman el Escalafón A son:

- Civil, Penal, Laboral, Familia, Electoral, Juzgados de Paz y los que pudieran crearse en el futuro.
- El personal del Cuerpo de Investigación Forense.
- El Personal del Departamento de Servicio Social.
- El personal de Archivo General.
- El personal de la oficina de Mandamientos y Notificaciones.
- El personal de Coordinación de Implementación y Operaciones (CIO).

Quienes conforman el escalafón B son:

- El personal de la Secretaría de Gestión y Acceso a Justicia.
- El personal de la Administración General, que comprende también el Área de Gestión Humana y Contaduría general.
- El Personal de la Secretaría Privada del Superior Tribunal de Justicia.

- El Personal de las Gerencias Administrativas.
- Los Operadores del Área de Informatización de la gestión Judicial y Personal del centro de Documentación Jurídica.
- El personal de los organismos de la Dirección de Métodos Auto compositivos de Resolución de Conflictos (DIMARC)
- Personal de las oficinas de atención al Ciudadano.
- El personal del Consejo de la Magistratura.
- El personal de Inspectoría de Justicia de Paz.
- El personal de la Escuela de Capacitación Judicial.
- El personal de la Dirección de Ceremonial, Protocolo y Audiencias.
- El personal de la Oficina de Derechos Humanos y Género del Poder Judicial.
- El personal de la Dirección de Medios de Comunicación.

Los escalafones A y B se agrupan de acuerdo al Art. 3 del reglamento interno y son:

JUDICIAL Y ADMINISTRATIVO:

- Escribiente
- Escribiente Mayor
- Oficial Auxiliar
- Oficial
- Oficial Principal
- Oficial Mayor
- Jefe de Despacho

- Oficial Superior de Segunda
- Jefe de División
- Jefe de Departamento

El Poder Judicial está constituido por un plantel de recursos humanos que ocupan posiciones jerárquicas y no jerárquicas y que, dependiendo del puesto y sus exigencias, las personas deben reunir ciertos requisitos para su ingreso a la Institución.

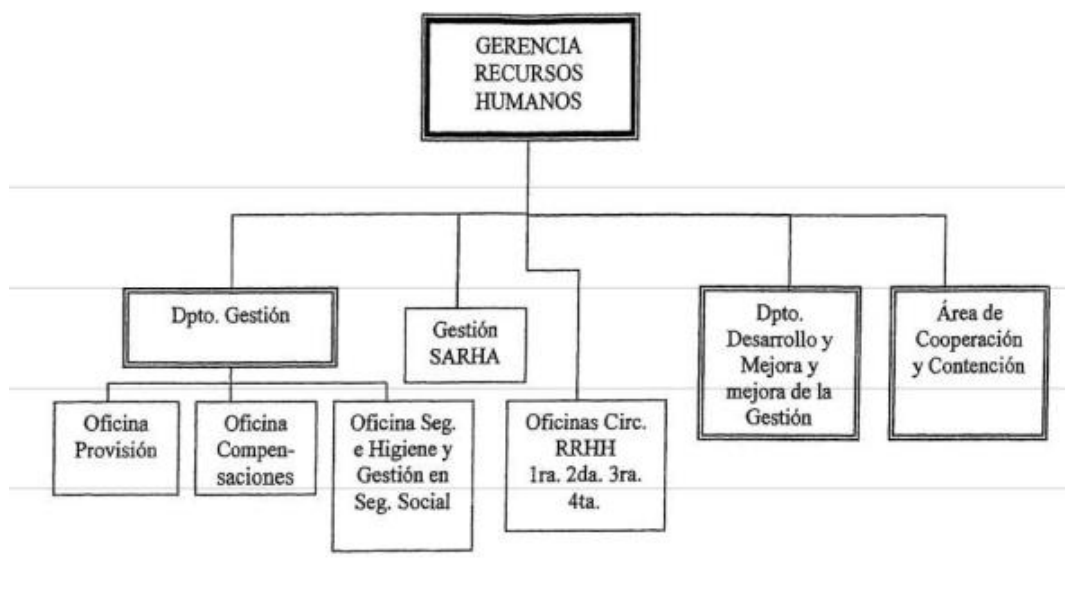
La estructura organizativa del Poder Judicial está conformada por distintas unidades con diferentes funciones y tareas. Se adjunta en los Anexos el organigrama de la institución.

A continuación, se desarrolla la conformación del Área de Recursos Humanos del Poder Judicial rionegrino:

ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS	CATEGORIA
Gerencia de RRHH	1 Gerente (Categoría equivalente a Secretario de Cámara) y 1 Escribiente
Mesa de Entrada	1 Escribiente
Gestión SAHRA	1 Oficial
Departamento de Gestión	1 Jefe de Departamento y 2 escribientes
Oficina de provisión	1 Oficial Principal
Oficina de compensaciones	1 Oficial Principal
Oficina Seguridad e Higiene y Gestión en	1 Oficial Principal

Seguridad Social	
Oficinas Circunscripciones RRJJ	4 Oficiales mayores (1 por cada Circ.)
Departamento de Desarrollo y Mejora de la Gestión	1 Jefe de Departamento
Área Cooperación y Contención	1 Jefe de Departamento.

Fuente: Anexo I: Disposición 1902/2011 Anexo II modificado por art. 1 Resolución N° 113/2013.



Fuente: Anexo III Disposición N° 1902/11-AG ORGANIGRAMA AREA DE RECURSOS HUMANOS

La Gestión de los Recursos Humanos adquiere un papel fundamental, porque es el área encargada de captar y de seleccionar al personal idóneo para ocupar los cargos dentro de la organización. Se considera un recurso estratégico porque a la hora de tomar decisiones deben estar alineadas con la misión general.

La planificación de recursos humanos es una herramienta esencial de gestión que implica una serie de etapas que Francisco Longo (2002) detalla de la siguiente manera:

- a) El análisis de necesidades brutas de RRHH, consistente en la previsión de las necesidades cuantitativas y cualitativas y en qué momento.
- b) El análisis de las disponibilidades, actuales y futuras, destinado a identificar la situación previsible en el campo objeto de análisis.
- c) El análisis de las necesidades netas de RRHH resultantes del contraste entre los dos apartados anteriores.
- d) La programación de medidas de cobertura , mediante la cual se trata de identificar y prever las acciones que deberán realizarse para satisfacer las necesidades netas detectadas.

En este marco y con el propósito de adecuar la dotación de personal a las necesidades institucionales, bajo un mecanismo transparente y merito de ingreso, el 23 de mayo de 2022 el STJ (Superior Tribunal de Justicia), dictó la Resolución 354/22 caratulada como “Área Gestión Humana Concurso Externo- Personal Administrativo (Escalafones A y B)- localidad de Viedma”, donde se estableció lo siguiente: *Llamar a Concurso Público Externo para ingreso de personal administrativo con categoría de Escribiente, en los escalafones A y B (Ejes temáticos 1,2,3 y 4) con asiento en la localidad de Viedma, en el ámbito de la Primera Circunscripción Judicial, según la Ley Orgánica 5190 y el reglamento judicial, habilitando la inscripción desde el 07/06/2022 hasta el 16/06/2022 a las 13:00 hs mediante link de acceso al Formulario de Inscripción Virtual.*

A continuación, se describe brevemente el contenido de la Resolución y de las Bases y Condiciones mencionadas en el párrafo anterior:

Requisitos para el ingreso al Poder Judicial de Río Negro:

Se detallan los requisitos para ingresar en el escalafón administrativo de acuerdo a lo establecido en el Art. 3 de la RESOLUCIÓN N°: 354/2022

Al momento de la inscripción:

- 1) Ser Argentino/a o residente permanente.
- 2) No tener menos de 18 años de edad. Aquellas personas que superen los 35 años de edad deberán acreditar luego de la inscripción la regularidad en el sistema previsional y justificar que han realizado los aportes suficientes que les permitan acceder al beneficio previsional al momento de cumplir la edad mínima requerida para jubilarse.
- 3) No haber cesado en un cargo en el Poder Judicial de la Provincia de Río Negro como consecuencia de no haber superado satisfactoriamente el periodo de prueba para el mismo escalafón en los últimos tres (3) años o por medida disciplinaria en los últimos cinco (5) años.
- 4) Tener aprobado el nivel secundario completo, en cualquiera de sus modalidades.

Requisitos previos a la designación:

- 1) Justificar idoneidad para el cargo mediante concurso público (cf. Art. 51 de la Constitución Provincial).
- 2) Acreditar buena conducta mediante certificado de Reincidencia Nacional expedido por entidad habilitada.
- 3) No encontrarse incurso en las inhabilidades previstas en el Artículo 198° de la Constitución Provincial en función del Art. 13 de la Ley 5190.
- 4) Fijar domicilio en el lugar de la prestación laboral o en un radio de hasta 50 km del mismo.

5) Acreditar aptitud psico-física, sin preexistencias u observaciones que puedan afectar la idoneidad para el desempeño en el cargo que se postula, mediante examen médico de salud preocupacional expedido por el Cuerpo de Investigación Forense u organización pública o privada habilitada a dichos efectos por la autoridad sanitaria y bajo la responsabilidad de un/una médico/a del trabajo habilitado/a ante la autoridad correspondiente.

El Art. 4 de la Resolución 354/22 establece el proceso de concurso con las siguientes etapas:

1) ETAPA CLASIFICATORIA: A desarrollarse en las instancias 1.1- Inscripción; 1.2- Examen de Saberes Generales; 1.3- Examen de Resolución de Problemas y de Comprensión de Textos.

2) ETAPA EVALUATIVA: A desarrollarse en las instancias 2.1 - Examen sobre el Funcionamiento del Poder Judicial y Saberes Específicos según Ejes Temáticos; 2.2- Calificación de Antecedentes Curriculares; 2.3- Dinámica Grupal; 2.4 - Entrevista individual

3) ETAPA DE CONFORMACIÓN DE LOS ORDENES DE MÉRITO: Según los Ejes Temáticos enunciados en el Artículo 1° de la presente, los cuales quedarán integrados por los postulantes que logren en la etapa evaluativa notas finales iguales o superiores a setenta (70) puntos. Los nombramientos podrán efectuarse por el término dos (2) años contados desde su publicación, según las necesidades de personal que surjan durante dicho periodo, de acuerdo al eje temático al cual pertenezca el organismo donde se encuentra la vacante a cubrir. La aprobación del concurso para un eje temático específico no implicará la aprobación de los restantes.

ETAPA CLASIFICATORIA:

1)- *Inscripción:* El plazo fue del 07/06/2022 hasta el 16/06/2022 inclusive.

La modalidad era vía formulario Web habilitado en el sitio oficial del Poder Judicial de Río Negro www.jusrionegro.gov.ar. Podían inscribirse todos los postulantes que cumplieran con los requisitos descriptos.

2)- *Examen de Saberes Generales*

La fecha de realización de esta etapa fue para el día 25 de junio del año 2022

La modalidad de la prueba fue virtual, en el transcurso del día 25/06/22 desde las 08:00 hasta las 18.00 hs, a través del campus virtual de la Escuela de Capacitación. La prueba consistió en un cuestionario de sesenta (60) consignas bajo la modalidad de múltiple choice en el lapso a contestar de cuarenta (40) minutos. EL contenido de las mismas se había publicado en la pagina web al momento de la inscripción indicando los ejes de los contenidos a evaluar tales como: Constitución de la Nación Argentina, Constitución de la provincia de Río Negro, Historia y geografía de la provincia de Río Negro, introducción a los Derechos Humanos, Derecho, política y Gobierno Argentino y reflexión sobre la lengua y los textos. Esta instancia fue eliminatoria y resultaron aprobados los postulantes que lograron alcanzar el setenta (70%) de las consignas del examen.

El día 01 de julio de 2022 se publico en la página Web la segunda instancia de examen de Comprensión de textos y resolución de problemas a rendirse el día 09 de julio del año 2022, desde las 09:00 hs hasta las 16:00 hs. La modalidad de evaluación en la comprensión de textos fue de ocho (8) minutos y consistió en un cuestionario de cinco (5) preguntas bajo la modalidad de múltiple choice computándose un máximo de quince (15)

puntos. Finalizado esta instancia, se pasaba a la última instancia de resolución de problemas teniendo una duración de veinticinco (25) minutos y consistió en un cuestionario de cuarenta (40) preguntas bajo la modalidad de múltiple choice, computándose un máximo de ochenta y cinco (85) puntos. Para estas instancias evaluadas no se suministro material de estudio ya que no era necesario poseer conocimientos teóricos previos ni específicos para resolver el examen, sino que se evaluaban razonamientos verbales y lógicos de razonamiento.

El examen de comprensión de textos y resolución de problema no eran eliminatorios sino que determinaban un orden de prelación que sería utilizado para el acceso de los postulantes a las restantes etapas del proceso de concurso de a grupo de trescientos (300) personas según el resultado obtenido como sumatoria de los dos ítem evaluados, con el fin de integrar un primer orden de prelación sin perjuicio de que, agotado el mismo, se reanudaba el proceso de selección con el siguiente grupo de postulantes y así sucesivamente hasta agotar el listado de participantes o hasta que el mismo pierda vigencia, por lo que sucederá en el plazo de tres (3) años contados desde la publicación. La publicación de los resultados de estas instancias fue el día 27/07/2022 en la pagina del Poder Judicial.

ETAPA EVALUATIVA:

3)- El día 28/09/2022 a través de la pagina del Poder Judicial se publico El DOSSIER FORMATIVO DEL EXAMEN DE FUNCIONAMIENTO DEL PODER JUDICIAL Y CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS POR EJE TEMATICO elaborado en la Escuela de Capacitación que correspondía al Material de Estudio preparatorio para el examen de

Funcionamiento del Poder Judicial y Conocimientos Específicos por Eje Temático del Concurso Externo para Personal Administrativo de la localidad de Viedma. Esta etapa contaba con un examen de Funcionamiento del Poder judicial compuesta por veinte (20) consignas bajo la modalidad de múltiple choice obteniendo un puntaje máximo de diez (10) puntos, era necesario aprobar esta primera parte con al menos un setenta (70%) de respuestas correctas, un mínimo de siete (7) puntos sobre los diez (10) puntos máximos posibles para considerar la calificación en cada uno de los Ejes temáticos de la segunda parte.

Una vez realizada esta primera parte, inmediatamente se iniciaba una segunda instancia, también presencial, compuesta por ochenta (80) consignas agrupadas a razón de veinte (20) por cada eje temático, todas bajo la modalidad de múltiple choice. El puntaje máximo para aprobar era de cuarenta (40) puntos por Eje temático y era eliminatorio por eje. Los ejes a desarrollar eran:

Eje 1: Juzgados y Cámaras (Sumatoria de puntos A+B)

Eje 2: Primeros Accesos a justicia y Mediación (Sumatoria de puntos A+C)

Eje 3: Organismos y áreas de apoyo (Sumatoria de puntos A+D)

Eje 4: Penal (Organismos pertenecientes al Ministerio Público) (Sumatoria de puntos A+E).

El día 15/11/2022 se notificaron los puntajes correspondientes de la instancia mencionada anteriormente.

DINAMICA GRUPAL: Continuando con la misma etapa, se comunico el día 02/12/2022 la etapa de dinámica grupal que consistía en obtener información acerca de las habilidades, aptitudes y características personales que los postulantes manifestaban situaciones de interacción en función del perfil idóneo mediante la aplicación de la técnica ASSESSMENT CENTER, constituye una técnica para evaluar recursos y potenciales para la gestión, es una herramienta de carácter exploratorio que permite lograr un mayor conocimiento del perfil de las personas. Esta etapa de dinámica grupal no era eliminatoria y no otorgaba puntaje.

ENTREVISTA INDIVIDUAL CON EL TRIBUNAL EXAMINADOR: Mediante la pagina del Poder Judicial se convoco a los participantes desde el día 19/12/2022 al 20/12/2022 para ser entrevistados individualmente acorde al puntaje obtenido de las etapas anteriores.

El día 22/06/2023 se publico el listado definitivo con sus respectivas notas finales del Concurso de ingreso para Personal Administrativo con destino en la localidad de Viedma- GRUPO 1- resultantes de la sumatoria de los puntajes obtenidos en las instancias de: 1) Examen sobre el funcionamiento del Poder Judicial 2)- Examen de Saberes específicos por Eje temático 3)- Calificación de Antecedentes Curriculares y 4)- Entrevista Personal con la Mesa Examinadora, evaluadas por Eje Temático Específico, conforme los parámetros de calificación y Aprobación de cada etapa evaluativa. Por ultimo el día 03/08/2023 se publico la Resolución 589/2023 Pdta STJ mediante el cual se aprobó el orden de Merito perteneciente al Grupo 1 del Concurso de ingreso para Personal Administrativo con destino en la localidad de Viedma, en el ámbito de la Primera Circunscripción Judicial.

El Resultado final del proceso evaluatorio: estaba formado por la suma de los resultados parciales de las etapas:

a) Antecedentes curriculares: 20 puntos.

b) Conocimientos Generales (funcionamiento del poder Judicial): 10 puntos.

c) Conocimientos Específicos del Eje Temático: 40 puntos.

d) Entrevista individual: 30 puntos.

El Orden de Mérito era un listado que detallaba los aspirantes que aprobaban el concurso, ordenándolos de acuerdo a la puntuación que lograban en la etapa evaluativa con notas finales o superiores a setenta (70) puntos.

Las ordenes de merito tendrán una vigencia de dos (2) años, contados desde la publicación según las necesidades de personal durante dicho periodo de acuerdo al eje temático al cual pertenezca el organismo donde se encuentre la vacante a cubrir, la aprobación del concurso para un eje temático específico no implicaba la aprobación de los restantes.

8) Ingreso: Se fueron incorporando de acuerdo al orden de mérito aplicado al Eje Temático al que pertenece el organismo. Donde se encontraba la vacante

Por medio de la Resolución citada se realizó el llamado a Concurso Público según la Ley K 5190 y el Reglamento Judicial, para empleados administrativos con (personal escalafones A y B, en el ámbito de la Primera Circunscripción Judicial, con destino a la localidad de VIEDMA.

La modalidad de difusión y notificación del concurso fue establecido vía Web a través del sitio oficial del Poder Judicial (www.jusrionegro.gov.ar) (https://www.jusrionegro.gov.ar/inicio/web/rrhh/concursos_externos/2022/404/).

Las competencias del Área de Recursos Humanos comprendieron las tareas de administrar el proceso del concurso en lo referente a establecer bases y condiciones, establecer pautas y medios de inscripción, gestionar las notificaciones, brindar soporte al Tribunal Examinador, elaborar los actos administrativos del Superior Tribunal de Justicia y otros aspectos inherentes al concurso que no correspondan al proceso evaluatorio en sí.

2.2 Procesos de reclutamiento en el Poder Judicial

El proceso de reclutamiento que se llevó a cabo durante el periodo de investigación seleccionado en el presente trabajo de investigación se desarrolló tal como se describe a continuación:

- a)- El Gerente del área de Recursos Humanos, evalúa la necesidad de incorporar personal administrativo y lo informa al STJ (Superior Tribunal de Justicia)
- b)- EL STJ (Superior Tribunal de Justicia) requiere el ingreso del personal, para asegurar la debida prestación del servicio público de justicia.
- c)- El STJ (Superior Tribunal de Justicia) resuelve llamar a concurso bajo la Resolución 354/22 según la Ley K 5190 y el Reglamento Judicial, para empleados administrativos (personal escalafones A y B), en el ámbito de la Primera Circunscripción Judicial, con destino a la localidad de Viedma.

d)- Una vez aprobada la Resolución 354/22, el Gerente de Recursos Humanos junto con los integrantes de la Escuela de Capacitación coordinan fechas y difunden el concurso en la página del Poder Judicial.

Todo este proceso de reclutamiento es muy importante para la organización ya que es de vital importancia para poder avanzar con el siguiente paso que es la selección.

Cabe recordar, que Chiavenato (2009) dice que el *Reclutamiento* es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

En esencia, es un proceso compuesto por un conjunto de acciones mediante el cual la organización pretende satisfacer las necesidades de recursos humanos contratando al personal adecuado para ocupar los puestos de trabajo. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar una adecuada cantidad de postulantes para el funcionamiento de la organización.

Chiavenato (2009) señala que el reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de afuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas bajo esta modalidad, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

El proceso de concurso anteriormente descrito, se llevó a cabo con la técnica de reclutamiento externo, porque no era posible cubrir las vacantes con el personal interno.

La Escuela de Capacitación está pensada como un sistema en crecimiento, que tiene que ir adecuando su estructura, presupuesto y sistema de gestión a la ampliación gradual que se hace de la oferta de servicios de capacitación. El equipo docente está mayoritariamente conformado por funcionarios que ya pertenecen al sistema de administración de justicia.

La tarea de difusión y llamado a concurso externo, tanto en la publicación de fechas y resoluciones está a cargo de la Escuela de Capacitación.

Para ello la Gerencia de Gestión Humana el día 03/06/2022 notifico por medio de la página Web del Poder Judicial los requisitos del concurso para personal Administrativo (escalafón A y B) de la ciudad de Viedma, finalizando la inscripción el día 16/06/2022 y comunicando que el día 25 de junio se rendiría el Examen de Saberes Generales de manera no presencial, a través del Campus Virtual de la Escuela de Capacitación Judicial del Poder Judicial de Río Negro.

El listado provisorio de inscriptos para rendir fue de cuatro mil setecientos noventa (4.790) personas.

El día 27/06/22 la Gerencia de Gestión Humana notifica los resultados del examen virtual de saberes generales- ordenados por puntaje (porcentaje) y por apellido.

Finalmente, el día 27/07/2022 la Gerencia de Gestión Humana notifica los puntajes del examen de resolución de problemas y comprensión de textos llevado a cabo el 09/07/2022.

Para esta instancia, estaría concluido todo el proceso de reclutamiento del proceso de concurso para administrativos (escalafón A y B) para la localidad de Viedma.

2.3 Procesos de selección en el Poder Judicial

Chiavenato (2009) dice que la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Teniendo en cuenta las técnicas de selección clasificadas por Chiavenato, el Poder Judicial utiliza las pruebas de conocimientos o habilidades generales y específicas. A continuación se desarrollan las técnicas utilizadas para este concurso.

2.3.1 Examen de Selección

1)- Examen sobre el funcionamiento del Poder Judicial y saberes específicos según ejes temáticos.

El día 28/09/2022 a través de la página Web del Poder Judicial, la Gerencia de Gestión Humana suministro el DOSSIER FORMATIVO DEL EXAMEN DE FUNCIONAMIENTO DEL PODER JUDICIAL Y CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS POR EJE TEMATICO correspondiente al material de estudio para ser evaluados en una fecha tentativa para la segunda semana del mes de noviembre del año 2022. También se notificaron los participantes habilitados para el GRUPO 1 (<https://servicios-publico.jusrionegro.gov.ar/adminweb/web/archivos/6d7d3bc5-e73f-454b-92ce-5ab7cf5bfa95.pdf>) contando con un total de aproximadamente 300 participantes.

El día 26/10/2022 la Gerencia de Gestión Humana difundió el cronograma de turnos para la toma del Examen de Funcionamiento del Poder Judicial y Saberes Específicos por Ejes Temáticos correspondiente al grupo 1, realizándose de manera presencial en la localidad de Viedma, presentando documentación obligatoria como el DNI Original (fotocopia

simple), Curriculum vitae, Título y Certificado Analítico de Estudios Secundarios Completos.

El día 15/11/2022 la Gerencia de Gestión Humana, notifica los puntajes correspondientes a la instancia de Examen de Funcionamiento del Poder Judicial y Conocimientos Específicos por Ejes Temáticos. Resultaba excluyente para poder continuar en el proceso evaluativo tener aprobado el examen de Funcionamiento del Poder Judicial y al menos, uno de los cuatro Ejes Temáticos de Saberes Específicos evaluados.

Los puntajes mínimos para aprobar los diferentes exámenes eran:

- FUNCIONAMIENTO DEL PJ: Puntaje máximo 10 puntos, puntaje mínimo para aprobar (70%) equivalente a siete (7) puntos.

- EJES TEMATICOS: Puntaje máximo 40 puntos por cada Eje Temático, puntaje mínimo para aprobar (70%) equivalente a veintiocho (28) puntos.

El procedimiento de selección de estas instancias, fue de ochenta (80) personas las cuales aprobaron las dos etapas presenciales.

2.3.2 Dinámica grupal

Luego se realizó la etapa de dinámica grupal desde el 12/12/2022 al 14/12/2022 donde se buscaba obtener información acerca de las habilidades, aptitudes y características personales que los postulantes manifiestan en situaciones de interacción, en función del perfil idóneo para cada eje temático mediante la aplicación de la técnica Assessment Center, la cual permite constituir una herramienta de carácter exploratorio que permite lograr un mayor conocimiento del perfil de las personas.

La entrevista con el Tribunal Examinador fue desde el 19/12/2022 al 22/12/2022. Según Chiavenato (2011), de acuerdo a las preguntas y respuestas que se realizan, el tipo de entrevista seleccionado es el de entrevistas dirigidas ya que no se especifican las preguntas sino sólo el tipo de respuestas deseadas y se conoce el aspecto espontáneo del candidato seleccionado.

2.3.3 Resultado de todo el proceso evaluatorio

Por ultimo, el día 22/06/2023 la gerencia de Gestión Humana publica las notas finales del Concurso de Ingreso para personal Administrativo con destino en la localidad de Viedma- GRUPO 1- resultantes de la sumatoria de los puntajes obtenidos en las instancias mencionadas anteriormente ordenadas por Apellido y Nombre y por Eje Temático.

Notas Finales - Eje Temático 1 localidad de Viedma - Ordenadas por Apellido y Nombres

(<https://serviciospublico.jusrionegro.gov.ar/adminweb/web/archivos/8ba9571b-7e53-4a97-b52f-c8aa6aa0f2c2.pdf>)

Notas Finales - Eje Temático 2 localidad de Viedma - Ordenadas por Apellido y Nombres

(<https://serviciospublico.jusrionegro.gov.ar/adminweb/web/archivos/b802a974-09d6-4278-a64f-eef0da056bcd.pdf>)

Notas Finales - Eje Temático 3 localidad de Viedma - Ordenadas por Apellido y Nombres

(<https://serviciospublico.jusrionegro.gov.ar/adminweb/web/archivos/9e19907c-691e-4158-9499-ed9bd1640809.pdf>)

Notas Finales - Eje Temático 4 localidad de Viedma - Ordenadas por Apellido y Nombres

(<https://serviciospublico.jusrionegro.gov.ar/adminweb/web/archivos/874d6ee5-6b5e-4fb0-a9c4-016e14fd1491.pdf>)

Para cerrar esta etapa de selección, el día 03/08/2023 la Gerencia de Gestión Humana notifica a través de la Resolución 589/2023 Pdta STJ mediante cual aprueba el orden de merito perteneciente al Grupo 1 del Concurso Externo para Personal Administrativo con destino a la localidad de Viedma, en el ámbito de la Primera Circunscripción Judicial. De

este modo, se da por finalizado la etapa de selección felicitando a todos los inscriptos por la participación.

3. Proceso de Inducción en el Poder Judicial

El poder Judicial tiene un manual de Inducción aprobado mediante Resolución 455/2011 por el Superior Tribunal de Justicia (STJ) y su objetivo es:

...Orientar, proporcionar información básica necesaria y facilitar la integración del nuevo colaborador que ingresa y forma parte del Poder Judicial de la Provincia de Río Negro, con el objeto de alcanzar en un tiempo razonable el desempeño esperado.

El Programa comprende:

- a)- Anoticiamiento: comunicación de ingreso y documentación a cumplimentar
- b)- Bienvenida: Entrega de la carta y documentación a cumplimentar.
- c)- Recepción: acerca de cómo recibir al nuevo colaborador.
- d)- Información: historia de la organización. Misión. Visión y valores. Políticas generales (jornada laboral, horario de trabajo, permisos y licencias, promociones, sanciones, seguridad laboral)
- e)- Recorrido de las instalaciones
- f)- Presentaciones: (Superintendencia, Gerencia de RHH, titular del organismo, tutor, compañeros de trabajo)
- g)- Descripción del puesto de trabajo y su relación con otros.

h)- Seguimiento del proceso: evaluación y entrevista personal.

i)- Estabilidad laboral.

De acuerdo a las bases y condiciones del concurso se establece un periodo de Prueba de seis meses de desempeño del cargo.

c) Periodo de Prueba: los primeros seis meses de desempeño del cargo constituyen un periodo de prueba. Se adquiere la estabilidad en el cargo una vez evaluado como satisfactorio el desempeño, dentro de dicho periodo, por el titular del organismo donde el empleado se desempeñe.

Pasado el periodo de prueba, el empleado tiene derecho a la estabilidad en el cargo.

La fase de inducción es la última etapa por la que atraviesa el empleado y comprende políticas y prácticas destinadas a recibir adecuadamente a las personas y acompañarlas en sus primeros pasos en el puesto y el entorno, como así también transmitirles principios y pautas básicas de conducta que deben conocer en el momento de incorporarse (Longo;2002).

Por otra parte, Chiavenato (2006) define la inducción como: “El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos”

El autor lo llama, socialización organizacional, donde al nuevo integrante se le presentan las premisas y las bases con las cuales funciona la organización y como él podrá colaborar.

Al ingresar a la organización, la persona tiene que acatarse a las normas y desarrollar las

actividades designadas, seguir la dirección de su superior y las regulaciones internas precisas.

La finalidad es lograr que el nuevo empleado aprenda e incorpore valores, normas y estándares de comportamiento que la organización considere imprescindible y pertinente para el buen desempeño de las actividades.

El Capítulo III: Contiene los principales obstáculos encontrados en el desarrollo del concurso de ingreso del personal administrativo en el Poder Judicial de Río Negro.

En este capítulo, que responde al tercer objetivo específico planteado para la investigación, se realiza la presentación del análisis resultante de la obtención de información a través de las encuestas realizadas a los actores claves definidos en la introducción con la finalidad de conocer los obstáculos surgidos en las distintas etapas del proceso de gestión de la incorporación.

Para el proceso de obtención de información se seleccionó la encuesta como instrumento de recolección de datos y las mismas fueron realizadas al personal que se desempeña en el Poder judicial y que aprobó las instancias del concurso en el lapso de tiempo seleccionado.

El cuestionario consistió en preguntas presentadas en formularios enviados de forma online a las respectivas casillas de correo y devueltas de la misma forma al ser concluidas por los encuestados.

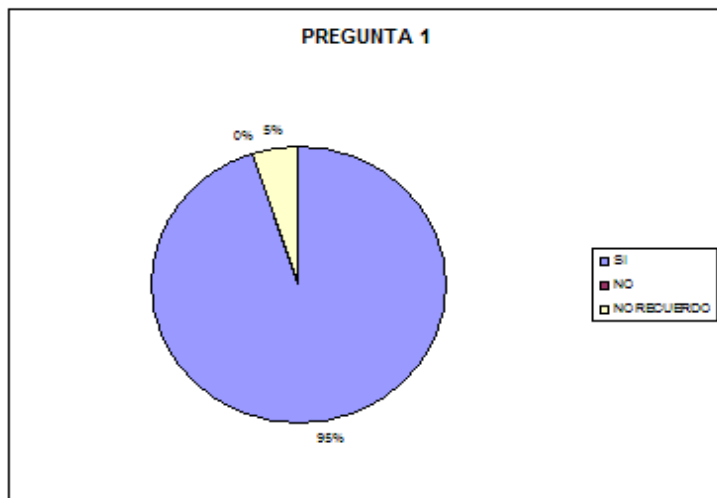
La cantidad de encuestas realizadas fue de 40 en total. De los 117 inscriptos que aprobaron las instancias evaluatorias e ingresaron a trabajar, se tomó una muestra intencional de 40 personas, cantidad que constituye el 46,8 % del total.

Por otra parte, también se realizaron 3 encuestas, es decir, 1 a cada una de las siguientes personas: al Gerente del Área de Recursos Humanos, a la Directora Académica del Área de Proyectos y Enlace Institucional de la Escuela de Capacitación, y al responsable e integrante del sindicato SITRAJUR.

Se comienza a desarrollar la información obtenida a partir del análisis de las encuestas de los administrativos ingresantes del año 2023. En el Eje 1 hubo un total de 16 personas, en el Eje 2 lo integraron 41 personas. El Eje 3 fue de 26 personas y por ultimo el Eje 4 lo integraron 34 personas, dando un total de aprobados de 117 administrativos conformando el GRUPO 1.

El cuestionario contenía un total de 15 preguntas que fueron formuladas a partir de la elaboración de una matriz que contenía los objetivos específicos propuestos para la presente tesis de posgrado y los obstáculos que se podrían presentar.

Respecto a la pregunta 1 ¿Cree Ud. que los procedimientos del concurso de ingreso se desarrollaron según la Normativa 354/22?, de un total de 40 encuestados, 38 postulantes administrativos respondieron que los procedimientos del concurso de ingreso se desarrollaron según la Resolución 354/22, y los 2 administrativos restantes no recordaban cual es la Resolución mencionada.



En cuanto a la pregunta 2, ¿Cuál es su apreciación general a cerca de la totalidad de las instancias que conformaron el concurso? ¿Las considera pertinentes?

Las respuestas fueron diversas y entre ellas se pueden mencionar:

- A. Si son pertinentes, correctas para filtrar, fue la respuesta más frecuente.
- B. Se cumplieron, pero llevo su tiempo
- C. Pertinentes y extensas
- D. Buenas, aceptables
- E. Es buena ya que es necesario para el ingreso y evaluación.
- F. Son adecuadas todas las instancias, pero acortaría los plazos para el procedimiento del concurso.
- G. Se necesita de un concurso más ágil y que se realicen análisis de perfiles.

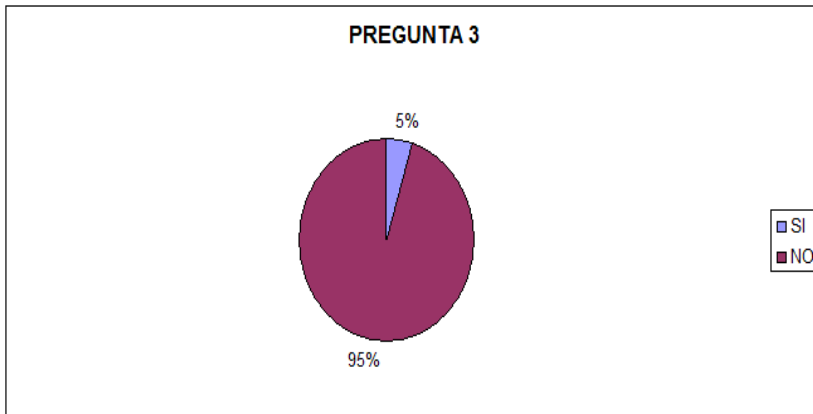
En referencia a la pregunta número 3: ¿Tuvo dificultades durante los procesos de reclutamiento y selección (entendiendo por este último los procesos de evaluación y entrevista)?. En caso de ser SI, mencionar cuales.

Un total de 38 ingresantes no tuvieron dificultades durante el proceso de reclutamiento y selección.

Dos ingresantes manifestaron que tuvieron las siguientes dificultades:

-Se solicitó cambiar la fecha de la entrevista por no poder acudir el día de citación y se concedió tal modificación, pero quedando el consultado relegado al último lugar del listado.

-No poder acudir a rendir el examen en el día citado por inconvenientes de salud. Se le concedió la posibilidad de rendir en otro turno con la condición de hacer presentación de un certificado médico que acreditara su imposibilidad de asistir en la primera oportunidad.



Con respecto a la pregunta 4: ¿Cómo se desarrollaron las distintas etapas?

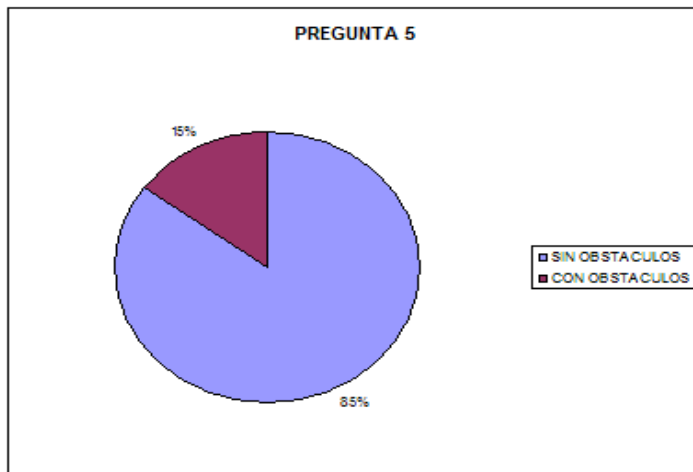
Las respuestas de los encuestados fueron:

- A. Múltiple choice (examen de saberes generales), comprensión de textos y resolución de problemas, examen sobre funcionamiento del PJ con sus Ejes y entrevista.
- B. Múltiple choice, teórico y entrevista.
- C. Examen de opción múltiple, ortografía y cálculos, entrevista y examen preocupacional.

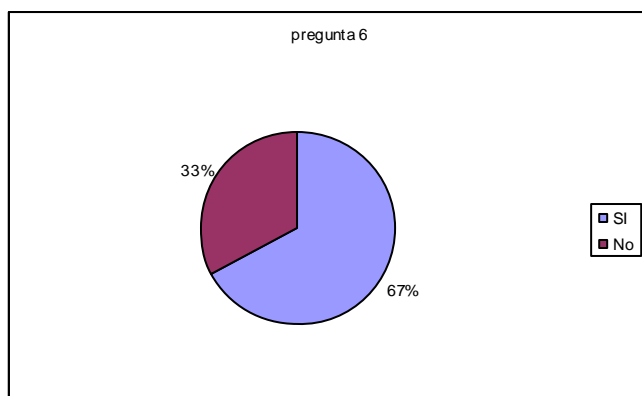
También respondieron que las distintas etapas se desarrollaron de manera ordenada y correcta, pero con demora entre un llamado y otro.

La pregunta 5 se refería a: ¿Qué obstáculos tuvo durante el proceso de gestión de la incorporación? Y en caso de haber tenido ¿Considera que se podrían haber evitado? ¿Qué solución aportaría?

Con relación a los obstáculos que tuvieron en el proceso de incorporación, un total de 34 administrativos afirmaron que no tuvieron problemas. Por otra parte, los 6 restantes mencionaron como obstáculos que el tiempo transcurrido entre una instancia y otra era muy largo, preguntas muy capciosas en el examen de resolución de problemas, pero no aportaron ninguna solución al respecto.



La pregunta 6 realizada en el cuestionario fue la siguiente: ¿Modificarían alguna o algunas etapas del proceso?, y de ser afirmativo, ¿Cuáles?



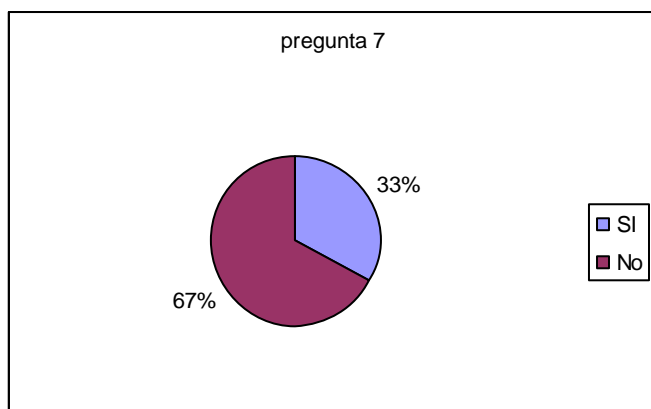
El 67% contestó que eliminarían la etapa de Resolución de problemas porque es una etapa que no determina las aptitudes de la persona, está obsoleto, no es una condición necesaria para ser un empleado eficiente.

También agregaron que se necesita evaluar más las capacidades, formación y habilidades para incorporar al candidato al puesto adecuado.

Otra cuestión que también fue mencionada es la puntuación de la entrevista y sugirieron que hubiera sido mejor que se realice por habilidades en el puesto de trabajo, hacer más hincapié en los psicotécnicos, realizar el examen teórico en primer lugar.

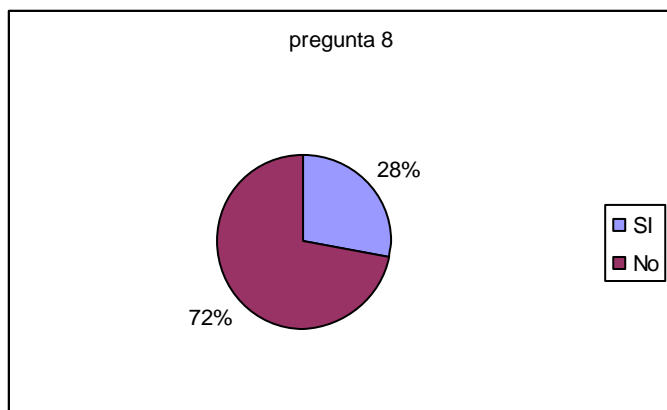
En la pregunta número 7 se les consultó: ¿Considera que el proceso de concurso con todas sus etapas brinda la preparación necesaria para que los empleados ingresantes logren una adecuada incorporación y desempeño de los puestos?

El 68% se manifestó en disconformidad, expresando que lo mejor hubiese sido que la selección se realice por capacidades, habilidades y aptitudes para el puesto vacante. El 13% restante, opinó estar de acuerdo ya que fueron preparados eficientemente en todas las etapas



La pregunta anterior se relaciona con la pregunta número 8: ¿Los contenidos teóricos vertidos en los temarios se relacionaban directamente con las exigencias prácticas de los puestos facilitando el proceso de inducción?

Más del 50% contestó que no había relación entre el temario y las tareas propias de los puestos vacantes debido a la generalidad de los contenidos y la ausencia de material teórico específico.



La pregunta número 9: ¿Les pareció adecuada la evaluación mediante el sistema de opción múltiple? (primer etapa de saberes generales)

Los entrevistados respondieron con total conformidad que sí, además afirmaron que es un sistema evaluativo eficaz para realizar un filtro y disminuir la gran cantidad de postulantes que se presentaron.

Continuando con la pregunta 10: ¿Tuvieron problemas para responder el cuestionario? En caso de ser Si, mencionen algún problema.

La mayoría respondió que no tuvieron ningún inconveniente, solamente destacaron como problema el escaso tiempo, ya que la primer evaluación de opción múltiple integraba un total de 60 preguntas con un tiempo de 40 minutos para responderlas, pensarlas, tratar de llegar bien con el tiempo.

En la Pregunta 11 se consultó: ¿Cómo se desarrolló la entrevista?

Las respuestas se detallan a continuación:

- A. Puntual, breve y con preguntas a responder de forma concisa.
- B. Concisa.
- C. La entrevista fue concisa, indagando en temas puntuales
- D. Amena
- E. Cordial, pausada, sencilla.
- F. De clima cálido.

Además de esto, cabe destacar que los Jurados de turno que realizaron las entrevistas a los futuros administrativos les hicieron preguntas tales como: ¿Por qué elegiste trabajar en el Poder Judicial? ¿Cuál era el anterior trabajo? ¿Por qué decidiste cambiar de trabajo? ¿Cuáles eran nuestros defectos y virtudes?, preguntas para que se puedan distender y para escucharlos hablar.

La pregunta numero 12: ¿Quiénes fueron los responsables de realizar las entrevistas?

Cabe destacar que en las entrevistas se fueron rotando las personas encargadas de realizarlas, se mencionaron a:

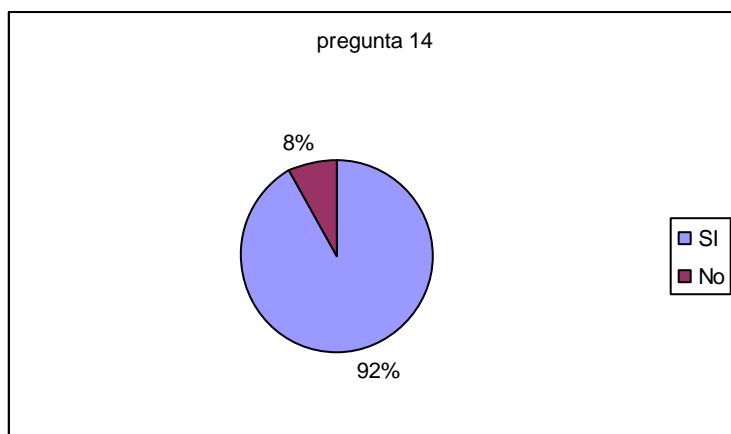
- A. Gerente de RRHH
- B. Representantes técnicos del Área de Gestión Humana.
- C. Representante gremial
- D. Encargado de la Escuela de Capacitación.

En la Pregunta número 13 se preguntó: ¿Durante la entrevista tenían preferencia por algún puesto en particular teniendo en cuenta los conocimientos teóricos y prácticos?

Los 40 entrevistados respondieron que SI. También mencionaron que es muy importante hacer este tipo de preguntas porque las personas conocen sus habilidades y conocimientos y saben dónde pueden expresarlos y donde se pueden desempeñar mejor.

Con respecto a la pregunta 14: ¿Consideraba que el proceso de inducción requería de capacitación previa para dotar al personal de los conocimientos necesarios requeridos por el puesto en particular?

Los encuestados respondieron que SI, ya que si bien quedaban dentro de cada eje específico al no saber que puesto es el que se les iba a asignar, la mayoría quería ser capacitado.



Y para finalizar, la última pregunta (pregunta 15), relacionada con la anterior ¿Cuáles eran los conocimientos teóricos y prácticos que no poseían y le hubieran sido útiles al momento de la inducción?

Las respuestas más destacadas fueron:

- A. Atención al público y funcionamiento de la mesa de entrada judicial.
- B. Conocimientos básicos de Excel, Lex Doctor y planilla de cálculos.
- C. Conceptos administrativos contables como: balances, tesorería, administración de fondos.
- D. Open Office
- E. Redacción.
- F. Tango Gestión

Respecto a la encuesta dirigida a la Directora Académica del Área de Proyectos y Enlace Institucional de la Escuela de Capacitación (anexo VII), la misma se desarrolló en base a los procesos de las etapas de los empleados ingresantes.

La persona encuestada mencionó que el concurso de ingreso estuvo conformado por dos instancias.

La primera instancia se ejecutó durante el proceso de selección y tuvo como destinatario a todo el universo de inscriptos en el llamado a concurso que superó el examen de saberes generales.

Tuvo como objeto que los postulantes recuperen y/o re signifiquen los saberes adquiridos previamente en el sistema de educación formal y que el Poder Judicial juzga mínimos para acceder al puesto de administrativo.

Fue un proceso auto-gestionado, en el que el rol de la Escuela de Capacitación se circunscribió al suministro, a través de la página Web, de material de estudio, organizado conforme los ejes temáticos a evaluar.

La segunda instancia se activó una vez efectivizado el ingreso, por lo que tuvo como destinatarios a aquellos postulantes que han logrado integrar el orden de mérito y han sido convocados para iniciar la prestación de servicios.

Además la Directora detalló que en la Pagina del Poder Judicial existe un apartado con todas las leyes que lo integran para que los administrativos ingresantes estén preparados.

Cada dependencia, en la persona de su titular o quien este indique, impulsó la formación *in situ* y acompañó la adaptación del agente al puesto de trabajo.

Cabe destacar además que el Poder Judicial contó con servicios de asistencia que intervienen cuando aparecen dificultades de diversa índole en el proceso de adaptación de sus empleados, como ser el Área de Atención al Cliente Interno y Clima Laboral,

dependiente de Gestión Humana, y el Área de Terapia Ocupacional de la Oficina de Derechos Humanos y Género.

Todo ello teniendo en cuenta que el ingresante debió superar un informe positivo al concluir los seis meses de prueba para ser designado en planta permanente.

Los contenidos de capacitación en relación al puesto, en referencia a que el proceso de ingreso generó postulantes con destino a una gran diversidad de organismos, se circunscribieron a nociones generales de los principales fueros y procesos, tanto judiciales como administrativos. No obstante, se hizo especial hincapié en la intervención de esos procesos a un administrativo, categoría inicial en la que el agente comenzó su carrera judicial. Cabe destacar que el puesto de administrativo para el que se llamó a concurso mediante la Resolución Nro. 354/22 STJ no requirió de calificación profesional.

Cuando el puesto de trabajo demanda contar con título universitario o terciario, se llama a un concurso específico. Generalmente esos cargos están equiparados a categorías superiores a la de Administrativo, incluso en la mayoría de los casos son Funcionarios de Ley.

En tanto al preguntar si tuvieron obstáculos en la gestión de reclutamiento del personal, la respuesta de la Directora Académica fue que la implementación del curso de la primera instancia bajo la modalidad virtual permitió superar los obstáculos que presupone un proceso de reclutamiento simultáneo a la efectiva prestación de tareas. A su vez, permitió dar a todos los nuevos agentes los mismos contenidos, con independencia de la disponibilidad y la apreciación subjetiva de los integrantes del organismo en que le toca laborar, los que sirven de base uniforme para un comienzo con igualdad de posibilidades,

entonces los ingresantes que han atravesado con éxito el concurso, se suponen que tienen acreditados los conocimientos mínimos y saberes generales que se les han tomado examen.

Por último la Directora Académica del Área de Proyectos y enlace Institucional de la Escuela de Capacitación realizó una mención referido a la inducción, los postulantes/concursantes/aspirantes no se los induce, sino que se los evalúa. El nivel de evaluación de la capacitación (modelo Kirkpatrick) aún no lo permite. Sería necesario tener activos los niveles 3 y 4, cuando la ECJ solo aplica los niveles 1 y 2 y destacó que una alternativa sería considerar que dicen los titulares de organismos en los informes de desempeño de los ingresantes, que se realizan a los seis meses de la incorporación, previo a la confirmación de planta permanente.

A continuación desarrollaremos la encuesta al representante del Gremio Sitrajur del Poder Judicial (Anexo VII).

Él mismo mencionó que conoce los procesos de reclutamiento, selección e inducción de los concursos de ingreso ya que está al tanto con la resolución que sale publicada en la página del Poder Judicial. Comenzó a ser miembro activo y representante del gremio al ingresar al Poder Judicial. El gremio representa al trabajador y toma intervención en el caso de que se incumplan las condiciones laborales.

El gremio no es considerado parte interviniente en los concursos de ingreso y, por lo tanto, en el caso concreto de incumplimiento de la normativa el gremio no puede tomar acción legal pero se realiza la observación correspondiente y se intenta modificar la irregularidad o se impugna el proceso.

Al ser consultado respecto a la pertinencia del temario que conformó el material teórico de estudio en los concursos de ingreso la respuesta fue que aquel resulta muy heterogéneo y no tiene en cuenta la especificidad de los distintos ámbitos y fueros, ésta falta de consideración de la heterogeneidad de las distintas tareas y puestos conlleva dificultades especialmente cuando un empleado recién ingresado es ubicado en un puesto para el cual manifestó en la entrevista su disconformidad para desempeñarse en el mismo.

Luego se hizo hincapié en el papel que cumple el gremio durante el desarrollo de los concursos y expuso que, si bien el gremio sólo tiene injerencia para hacer sugerencias respecto a los mismos, acompaña para realizar los reclamos pertinentes en el caso de haber irregularidades.

Llegando al final del cuestionario se consultó acerca de los mecanismos de los que dispone el gremio durante el proceso de gestión de la incorporación y la respuesta fue amplia abarcando desde recursos administrativos, manifestaciones públicas y reclamos legales.

Para finalizar, desarrollaremos la encuesta realizada al Gerente de Recursos Humanos del Poder Judicial (ANEXO VII), la misma tuvo el propósito de conocer la función que cumplió el área de Recursos Humanos respecto al desarrollo del concurso de ingreso en el lapso de tiempo seleccionado.

Al comenzar en la encuesta, el Gerente de Recursos Humanos mencionó que la frecuencia con la que se abren los concursos es variable ya que depende del tiempo en que demora agotar un concurso y la necesidad de incorporar nuevo personal. Para abrir un concurso primero se le informa al STJ (Superior Tribunal de Justicia) el cual habilita la realización de un nuevo concurso acorde a las necesidades y luego la Escuela de capacitación es la encargada de la planeación y realización del mismo.

La Escuela de Capacitación fue la encargada de desarrollar los concursos, el objetivo fue cumplir con lo dispuesto en la resolución que habilitó el concurso para obtener recursos humanos que permitieran completar las vacantes.

El Gerente de Recursos Humanos tuvo participación en el proceso de selección ya que estuvo presente en las entrevistas.

La entrevista que se realizó fue abierta ya que en la misma fue la de conocer al candidato, el perfil, los intereses, los puestos laborales anteriores y tuvo un objetivo concreto que fue indagar al candidato acerca de sus preferencias respecto al puesto de trabajo en que le gustaría desempeñarse en función a las vacantes disponibles.

En cuanto a los aspectos o cualidades del candidato consideradas no difirieron de cualquier otra entrevista laboral, es decir, se valoraron las habilidades comunicativas, la predisposición para el aprendizaje, el trabajo en equipo, la motivación, los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Destacó que el concurso persiguió el objetivo de proporcionar a los postulantes los conocimientos jurídicos necesarios para desempeñarse en el ámbito judicial y que las habilidades se van irían adquiriendo en el desempeño del puesto de trabajo y con capacitaciones posteriores al ingreso efectivo.

Respecto al cumplimiento de lo estatuido en la resolución que regla el concurso mencionó que siempre se cumplen todas las etapas ya que de lo contrario el proceso sería nulo.

Para concluir y refiriéndose a la pregunta acerca de falencias surgidas respecto al concurso afirmó que no hubieron tales pero aclaró que lo que ocurrió fue que las personas que

aprobaron e integraron el orden de mérito tenían la expectativa de ingresar rápidamente a trabajar y para que eso sucediera debía producirse una vacante, por lo tanto, los ingresos no se llevaron a cabo de forma inmediata al finalizar el concurso.

CONCLUSIONES

En este apartado se presentan las conclusiones preliminares sobre la investigación llevada a cabo, acorde a los objetivos específicos planteados al inicio del estudio.

El primer objetivo específico formulado para este trabajo de investigación, tal como fuera expresado, hace referencia a “describir los distintos procedimientos y mecanismos implementados para el desarrollo del concurso externo y las áreas intervinientes según la normativa vigente”. En la Resolución N° 354-22 STJ por medio de la cual se realiza el llamado al concurso de ingreso para personal administrativo en Viedma se hace la descripción de los procedimientos que implica su desarrollo. El concurso contó con la etapa de inscripción virtual, examen de saberes generales (siendo eliminatorio), el examen de resolución de problemas y comprensión de textos (constituido por todos los postulantes que obtengan como mínimo setenta puntos en total del Examen de Saberes Generales), Examen de funcionamiento de Poder Judicial con sus respectivos 4 Ejes, evaluación de dinámica grupal y, por último, el ingreso (esta etapa incluye la presentación de documentación y examen pre-ocupacional).

A partir del relevamiento de información realizado en el trabajo de campo se pone en evidencia que todas las etapas que se establecieron en la normativa fueron implementadas según lo normado.

Con referencia a las áreas intervinientes según la normativa, la Resolución N° 354/22 STJ el Tribunal Examinador, integrado por Magistrados y/o Funcionarios designados por el Tribunal de Superintendencia General, establece los contenidos teóricos, las características de las etapas del concurso y fija el cronograma para la realización de las mismas, todo esto

en forma conjunta con la Gerencia de Recursos Humanos y la Escuela de Capacitación Judicial. El Tribunal Examinador elevó el orden de mérito a consideración del Superior Tribunal de Justicia.

En este sentido y considerando el primer objetivo y pregunta de investigación, la conclusión a la que se arriba es que los distintos procedimientos y mecanismos del concurso externo para empleados administrativos del Poder Judicial de la Provincia de Río Negro se llevaron a cabo en su totalidad y en el orden establecido por la normativa vigente. Respecto a la etapa de examen de Saberes generales, en base a la información relevada a partir de las encuestas, se considera que no cumplió con el objetivo sino que en la práctica simplemente se puso a disposición la totalidad del material teórico a través de una plataforma virtual, sin capacitación previa y luego cada postulante administró su modalidad y tiempo de estudio, siendo el mismo eliminatorio para seguir la próxima etapa.

Con respecto al segundo objetivo específico que tiene como fin “conocer las características de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de los postulantes al llamado a concurso”, se corroboró que dichos procesos son llevados a cabo por un equipo de personas que se desempeñan en la Escuela de Capacitación Judicial y tienen como objetivo captar aspirantes idóneos que una vez que hayan superado las etapas del concurso puedan para ocupar las vacantes disponibles.

La primera instancia consistió en el reclutamiento de aspirantes, se realizó la convocatoria con la consecuente inscripción por medio de la página Web del Poder Judicial en la cual se procedió a la publicación del llamado a concurso, de las bases y condiciones según la resolución 354/22.

La segunda instancia consistió en el desarrollo del proceso de selección en el cual encontramos varias etapas, la primera de ellas está constituida por el examen de Saberes Generales siendo eliminatorio para poder continuar con el próximo examen de Resolución de problemas y comprensión de textos (no eliminatorio) como sistema de filtro ya que permite determinar un orden para acceder a las siguientes etapas. Luego se continuó con la etapa evaluativa de Examen, sobre el Funcionamiento del Poder Judicial y Saberes Específicos a rendir presencialmente. Esta etapa de selección culminó con una dinámica grupal (no eliminatoria) y con la evaluación de antecedentes (curriculum vitae) y las entrevistas con el Tribunal Examinador. Las etapas comprendidas en el proceso de selección fueron en un orden establecido y eran eliminatorias (salvo las mencionadas) ya que si no se alcanzaba el puntaje requerido el postulante no ingresa al orden de mérito.

El Tercer objetivo específico del estudio se refiere a “indagar acerca de los principales obstáculos producidos en las distintas etapas del proceso de gestión de la incorporación”. Tal como lo expresan diferentes teóricos de la disciplina de RRHH, al culminar con las instancias de reclutamiento y selección de personal se da paso a la recepción o inducción del empleado ingresante.

En el artículo 20 del Reglamento Judicial se establece que todos los empleados que integran los escalafones de la administración de justicia adquieren el derecho a la estabilidad en su cargo a partir de los meses de ejercicio efectivo de su empleo.

En las bases y condiciones del concurso de ingreso se menciona que el empleado debe superar un período de prueba de seis meses de desempeño en el cargo y que adquiere la estabilidad laboral (pase a planta permanente) una vez evaluado como satisfactorio el desempeño por el titular del organismo en el cual se encuentra trabajando.

Lo cierto es que, el Poder Judicial de Río Negro posee un Programa de Inducción de Recursos Humanos (ANEXO VI) pero tal como surgió de la encuesta realizada a la Directora Académica del Área de Proyectos y Enlace Institucional de la Escuela de Capacitación Judicial, en la práctica la recepción del nuevo empleado quedó bajo la supervisión del titular del organismo o persona designada por él, quién se encargó sin formalidades de transmitirle la información técnica de cómo se desarrollaba la tarea.

De las encuestas realizadas a los empleados que ingresaron surgió que el 50 % consideró que el temario del concurso (en primera instancia evaluativa) no se relacionaba con las exigencias de cada puesto de trabajo, el 92% de los encuestados consideró que el proceso de inducción requería capacitación, el 15 % tuvo inconvenientes u obstáculos durante el proceso de gestión de la incorporación y al ser consultados acerca de qué conocimientos les hubieran sido útiles al momento de la inducción mencionaron atención al público, manejo de la mesa de entradas, redacción de providencias y algunos sistemas informáticos. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo realizado, se concluye que entre los principales obstáculos y problemas surgidos en las distintas etapas del proceso de gestión de la incorporación encontramos que los nuevos empleados tuvieron que esperar un extenso período de tiempo para poder ingresar ya que debían producirse las vacantes, las cuales no estaban disponibles para la totalidad de los postulantes que integraron el orden de mérito. Además, de los datos recabados en las encuestas, se encuentra que algunos nuevos empleados tuvieron dificultades para desempeñarse debido a falta de capacitación en sistemas informáticos y redacción de escritos jurídicos (providencias, resoluciones) y por no tener conocimientos acerca del funcionamiento de las mesas de entradas judiciales.

De acuerdo al desarrollo del problema de investigación realizado, las perspectivas teóricas planteadas y la información relevada, analizada y sistematizada se propone algunas recomendaciones a la institución judicial con el objeto de que sean consideradas en futuros concursos de ingresos de personal administrativo pudiendo adoptar así una política de incorporación superadora sobre la base de experiencias y problemas surgidos en instancias anteriores:

- ✓ Crear dentro de la Escuela de Capacitación, un área que se dedique exclusivamente a los procesos de reclutamiento, selección e inducción de los concursos externos, situación que permitiría concentrar los esfuerzos en la gestión del empleo mejorando los flujos de ingreso de personal.
- ✓ Incluir una capacitación virtual acerca de los temas a rendir, incluyendo videos, power point explicativos o sistemas similares, horarios exclusivos para poder conectarse y poder sacar las dudas.
- ✓ Incluir contenidos temáticos pertinentes para los puestos vacantes objeto de llamados a concursos, suministrando los conocimientos específicos y necesarios para un buen desempeño laboral futuro.
- ✓ Eliminar la primera instancia evaluativa de Saberes Generales y el examen de resolución de conflictos y comprensión de textos ya que demanda mucho tiempo para filtrar nuevos aspirantes.
- ✓ Aplicar un examen de dactilografía como sistema de filtro, constituyéndose en una evaluación más junto a las de ortografía y redacción para poder escribir providencias, notas, entre otras.

- ✓ Aplicar el programa de inducción con el que cuenta el Poder Judicial con el propósito de acompañar y facilitar la adaptación de los nuevos empleados.

Del análisis de la información de campo obtenida, a la luz de los objetivos específicos se puede afirmar que han sido ratificados y cumplidos.

En síntesis, se considera que los concursos de ingreso que se instrumenten en el futuro deberían tener un filtro que sea a corto plazo, sin tantas instancias previas para poder conformar un grupo en funciones de los puestos vacantes y comenzar a aplicar de forma efectiva el programa de inducción lo cual permitirá mejorar en última instancia el servicio de justicia del Poder Judicial de la Provincia de Río Negro.

Bibliografía

- Chiavenato, Idalberto. (2000). “Administración de Recursos Humanos” Colombia. (Quinta Edición) MacGraw- Hill
- Chiavenato, Idalberto. (2007). “Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones”. México. Octava edición. MacGraw- Hill
- Chiavenato, Idalberto (2009). “Gestión del Talento Humano”. México. Tercera Edición. MacGraw- Hill
- Longo Francisco. (2002). “Marco Analítico para el Diagnostico Institucional de Servicio Civil- 2002”. Instituto de Dirección y Gestión Pública, Barcelona.
- Samperi Hernández Roberto. (2011). Metodología de la Investigación, Capítulo 1 editado en febrero de 2011. México.
- Montesinos Carlos Alberto (2018). “Diseño de un Modelo de Gestión de Magistrados del Poder Judicial en base a competencias laborales”. Tesis para Magíster. Universidad Nacional de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas. Lima- Perú.
- Rascón Ortigoza Karla Graciela (2010). “Propuesta para implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal en el Instituto de la Defensa Pública Penal. Tesis de grado. Universidad de San Carlos- Facultad de Ingeniería. Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial. Guatemala.
- Ramos Gloria Angélica, Asesora Becerril Palma María Elena (S/A). “El reclutamiento y selección de personal en la Secretaría de Administración Ejecutiva del Consejo de la Judicatura Federal”. Tesina. Universidad Pedagógica Nacional. Buenos Aires.
- Milito Emilce (S/A). “La selección del personal que ingresa a la Administración Pública. Una estrategia para el mejoramiento de los Recursos Humanos”. Trabajo para la materia Ciencias de la Educación. Experta en Gestión Pública. Subsecretaría de Modernización del Estado.

- Mazzoni Yamila y Fernandez Ricardo (2010). “La Gestión de los Recursos Humanos en la Administración Central de la Provincia de Río Negro”. Tesis de grado. Universidad Nacional del Comahue. Viedma, Río Negro.

- Azaroff Ivana (2018). “La Administración de los Recursos Humanos en el Desarrollo Organizacional del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Función, proceso y gestión de las competencias y políticas de ingreso. Período 2016-2017”. IPAP- Viedma.

ANEXOS

ANEXO I: REGLAMENTO JUDICIAL Texto Ordenado por Acordada 29/2023

ANEXO II: RESOLUCION 354/22

ANEXO III: BASES Y CONDICIONES DEL CONCURSO EXTERNO AÑO 2022

ANEXO IV: RESOLUCION 589/2023.

ANEXO V: MANUAL DE INDUCCION

ANEXO VI: RESOLUCIÓN N° 580/2011 TEXTO ACTUALIZADO - Marzo 2013

ANEXO VII: ENCUESTAS AL GERENTE DE RRHH, A LA DIRECTORA ACADÉMICA DE LA ESCUELA DE CAPACITACION Y ENCUESTA AL REPRESENTANTE GREMIAL.

ANEXO VIII: ENCUESTA A LOS ADMINISTRATIVOS.

Fuentes de Información

- Constitución de la Nación Argentina: Santa Fé. Paraná 1994 (1ª ed). Editorial Mawis, Buenos Aires.

- Ley K 5190. Ley Orgánica del Poder Judicial. Poder Judicial de la Provincia de Río Negro.

ANEXOS

ANEXO I

REGLAMENTO JUDICIAL

ANEXO II

RESOLUCION 354/22

ANEXO III

BASES Y CONDICIONES DEL CONCURSO AÑO 2022

ANEXO IV

RESOLUCION 580/2011. ANEXO I
Disposición 1902/2011 Anexo II
modificado por art. 1 Resolución N°
113/2013.

ANEXO V

PROGRAMA DE INDUCCION
Resol. 455/2011

ANEXO VI

- ENCUESTA AL GERENTE DE RRHH
- ENCUESTA A LA DIRECTORA ACADÉMICA DE LA ESCUELA DE CAPACITACION.
- ENCUESTA AL REPRESENTANTE GREMIAL.

Encuesta al Gerente de Recursos Humanos del Poder Judicial

La siguiente encuesta forma parte del trabajo de tesis del Posgrado en Dirección de Recursos Humanos, se solicita su colaboración para la misma dando las respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Con que frecuencia se abren concursos para contratar personal externo?

La frecuencia con la que se abren los concursos es aproximadamente de 3 a 4 años, es según la diligencia con la que necesitamos personal nuevo.

2. ¿Cuáles son las áreas que intervienen en los procedimientos que involucran los concursos externos?

Primero se conversa con el STJ y se decide abrir un concurso acorde a las necesidades, luego mi área (RRHH) junto con la Escuela de Capacitación nos ponemos a trabajar.

3. ¿Cuáles son las responsabilidades, alcances y objetivos del área de capacitación respecto al desarrollo y realización de los concursos externos del Poder Judicial?

Nosotros como área de RRHH tenemos la responsabilidad de que el administrativo que va a ingresar a trabajar sea capacitado antes de rendir y que al ingresar a su puesto de trabajo ya tenga conocimientos del puesto a ocupar. El objetivo es que se cumplan los propósitos definidos en la etapa evaluativa, que entienda, comprenda el material, esté en la órbita de las leyes y reglamentaciones disponibles.

4. Una vez diseñados los procesos de reclutamiento, selección e inducción ¿Son sometidos a su consideración? ¿Ud. participa de su planeación?

Si son sometidos, y no participo, únicamente participa la Escuela de capacitación.

5. ¿Han surgido problemas en la implementación de las etapas? (Aquí nos referimos a espacio disponible, personal afectado a su realización, administración de los plazos entre ellas, etc. En caso de que haya, ¿podría describirnos alguno de ellos?

Las etapas que publicamos en la resolución se cumplen, de lo contrario sino se cumplen sería nulo. Lo que ocurre es que las personas que ya rindieron todos los pasos del concurso quieren ingresar rápidamente a trabajar y hay una serie de pasos a respetar como por ejemplo el psicotécnico que lleva su tiempo, luego para que el administrativo ingrese tiene que haber un lugar vacante.

6. Según el Autor Gary Dessler, el proceso de capacitación “Consiste en proporcionar a los empleados las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo”. El programa de capacitación implementado para el concurso externo ¿Cumple con ese objetivo? ¿Considera que los postulantes que aprueban esa etapa han adquirido los conocimientos suficientes para desempeñarse satisfactoriamente?

desde mi área de RRHH considero que se cumplen, si bien se les hace rendir un mix de leyes, geografía e historia, son ejemplares que los saben de la secundaria, no es complicado, es para tener una idea general, luego la persona se capacita y aprende en la practica del puesto que le toque desarrollar diariamente.

7. En el proceso de selección se desarrollaron etapas evaluatorias a las cuales se le asignaron puntajes ¿Cómo se gestionan y determinan esas evaluaciones?

es para indagar con mayor profundidad el ajuste de los aspirantes a los requerimientos de conocimientos y competencias técnicas del puesto, determinando si el postulante puede aplicar sus conocimientos, habilidades y formación a situaciones concretas según los requerimientos típicos del puesto. Será elaborada por el Jurado, teniendo como base los requerimientos establecidos en el perfil del puesto.

8.El temario debe poseer el aval del STJ (Superior Tribunal de Justicia)

SI NO

9. ¿Se han presentado objeciones respecto al desarrollo de las etapas evaluatorias por parte de los postulantes? EN caso de ser SI, ¿Quién es el responsable de resolver las objeciones presentadas?

No hemos tenido objeciones al respecto

10. Tenemos entendido que Ud. conforma el plantel de profesionales que está encargado de realizar las entrevistas a los postulantes ¿Qué técnica de entrevista son utilizadas?

Si, yo soy uno de los que estoy en las entrevistas a futuros ingresantes, en la cual en la entrevista se utiliza la técnica de entrevistas abiertas, donde le pedimos a la persona que hable de su vida, las tareas que realiza, los lugares de trabajo donde se desarrollo o desarrolla en el momento, las actividades que realiza o preguntas también referidas al porque se anoto en el concurso, porque le gustaría trabajar en el PJ y en que puesta desea trabajar y porque, con que fin.

11. ¿Cuáles son los aspectos o cualidades que evalúa el Organismo respecto del candidato?

Los aspectos que se evalúan es la manera en como se expresa, habla en la dinámica grupal y como se desenvuelve ante alguna pregunta capciosa.

12. ¿El proceso de Inducción, se encuentra alineado a las características organizacionales y necesidades del puesto?

si se encuentra alineado.

13. ¿Se han detectado falencias en el proceso de incorporación que derive luego en problemas o inconvenientes en el desempeño de los trabajadores? En caso de ser SI, mencione algunas.

Por el momento no hemos tenido falencias, todos están conformes, o demuestran estarlo en su lugar de trabajo.

Encuesta a la Directora Académica de la Escuela de Capacitación.

La siguiente encuesta forma parte del trabajo de tesis del Posgrado en Dirección de Recursos Humanos, se solicita su colaboración para la misma dando las respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se desarrollan los procesos de capacitación y nivelación para el personal de ingreso?

Anteriormente, la escuela de Capacitación realizaba de manera virtual, en cambio este concurso tiende a capacitarlos en el momento de ingresar al puesto laboral

2. ¿Considera UD. que los procedimientos del concurso de ingreso se desarrollaron según la Resolución 354/22 y estas cumplimentan sus objetivos?

SI NO

Si el procedimiento de concurso no se lleva adelante sería un proceso nulo.

3. ¿Cuáles son las políticas y prácticas de acompañamiento que desarrollan para el personal de ingreso?

Se trata de aquellas estrategias diseñadas por el departamento de RR. HH y pensadas para gestionar todo el ciclo de vida de los empleados. Desde su captación hasta su retención y crecimiento dentro de la organización, el concurso, rendir, entrevista, el acompañamiento a su puesto de trabajo

4. ¿Cómo articula los contenidos de capacitación en relación a las necesidades del puesto?

Los contenidos que se evalúan son reglamentos de la provincia de Río Negro, estatutos, Ley Provincial, Constitución Nacional, son contenidos claves que los futuros agentes tienen que tener conocimiento y además de ello, evaluamos un poco de geografía e historia, cultura general, los ejes específicos de cada tema relacionado al puesto que quiere cubrir. Luego aprenderá en el puesto de trabajo que le toque desempeñarse.

5- En el proceso de inducción del personal, ¿Se ha encontrado con dificultades en cuanto a conocimientos del postulante? En caso de ser SI, ¿A que causa considera que se ha debido?

Yo creo, que como escuela no se han encontrado dificultades, quizás a los postulantes les gustaría estudiar o capacitarse mas sobre el puesto de trabajo a donde van a estar, pero eso no se sabe ya que es a medida que van quedando vacantes y ellos ingresan de acuerdo al orden de merito

6- ¿Cómo se determina y articula el proceso de inducción de los postulantes llamados a concurso?

Existe un libro de inducción que tenemos, lo tienen en la pagina del Poder Judicial para leerlo y entenderlo, pero no es obligatorio, Al momento de llamarlos para presentarse en el lugar de trabajo, se los acompaña y luego quedan a cargo del jefe de cada área.

7- Para Ud. ¿El proceso de nivelación e inducción, se encuentra alineado a las necesidades del puesto?

SI x NO

Creemos que si, pero esta sujeto a modificaciones

8- ¿Cuáles han sido las dificultades que se les presento en el proceso de inducción según lo establecido en la Res. 354/22?

No tuvieron dificultades x

Dificultad 1:

Dificultad 2:

9- ¿Considera que el proceso de Inducción brindó la preparación necesaria para que los ingresantes logren una adecuada incorporación y desempeño en los puestos?

Encuesta al Representante Gremial del Poder Judicial

La siguiente encuesta forma parte del trabajo de tesis del Posgrado en Dirección de Recursos Humanos, se solicita su colaboración para la misma dando las respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Conoce los procesos de reclutamiento, selección e inducción de los concursos de ingreso para personal administrativo?

Si, los conozco ya que soy parte de ese proceso en las entrevistas y tengo que estar al tanto de la Resolución que disponga cubrir las vacantes.

2. ¿En que momento se produce el acercamiento del gremio sea a la persona como postulante o ya como empleado?

Es después de ingresar ya que hasta el momento de ingreso no se es empleado y no se puede.

3. ¿Ha tenido conocimiento acerca de inconvenientes de cualquier tipo surgidos en la etapa de selección en el concurso externo de empleados administrativos? En caso afirmativo, ¿podría detallarnos algunos?

No tengo conocimiento.

4. ¿Cuál es la función que cumple el gremio al momento de la incorporación del empleado a su puesto de trabajo?

El gremio representa al trabajador e interviene en caso de que no se cumpla con las condiciones laborales. Acompaña al trabajador en todos los aspectos personales que se relacionen con el trabajo.

5. ¿Cómo intervienen en caso de tener conocimiento de procedimientos inadecuados en la gestión de incorporación?

Realizamos la observación para que se corrija si hay tiempo para modificar el proceso o se realiza una impugnación.

6. ¿Cómo actúan en caso de tener conocimiento acerca de incumplimiento de la normativa relativa a los concursos en perjuicio de los postulantes?

Se observa para que se corrija o se impugna el proceso.

7. ¿El gremio estaba habilitado legalmente para intervenir en el caso de que algún postulante así lo requiera por considerar que alguno/s de los procesos no se desarrollo de acuerdo a la normativa?

No, no se puede accionar legalmente ya que el gremio no es considerado parte proceso.

8. ¿Considera Ud. que el temario fue pertinente en función de las tareas concretas que demanda cada puesto? ¿Considera que se debería modificar alguna/s de las etapas del proceso? En caso de ser Si, mencione cuales.

No, ya que es son muy heterogéneos los fueros y ámbitos en los cuales luego se puede ingresar. Creo que debería haber mayor especificidad por fuero de ingreso o ámbito, ya que no son las mismas tareas que se realizan y el ingreso es el mismo por ejemplo para la contaduría o una fiscalía penal.

9. ¿Ha tenido conocimiento acerca de las dificultades que haya sufrido algún empleado al momento de iniciarse en su puesto de trabajo?

Si, ingresar en lugares que específicamente manifestó en la entrevista que no quería ingresar. No tener un puesto de trabajo armado

10. ¿Está de acuerdo con el sistema de puntuación establecido para cada etapa del concurso?

Si estoy de acuerdo como se suma el puntaje por entrevista, etapas evaluatorias y experiencia laboral porque es satisfactorio.

11. ¿Considera que los procesos de selección, entendiendo como tal las etapas evaluatorias fueron pertinentes en función de las exigencias prácticas de los puestos a cubrir?

Al ser tan general el concurso, solo se llega a tener un conocimiento de la estructura y nociones de funcionamiento, pero de las cuestiones prácticas del puesto se aprenden cuando se realizan.

12. ¿El gremio tiene algún tipo de injerencia en el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección e inducción?

No, solo sugerimos modificaciones y tratamos de que se garantice en debido proceso

13. ¿Cuáles son los mecanismos de los que dispone el gremio en defensa de los intereses de los postulantes durante el proceso de concursos?

Acompañar a los postulantes para que se cumpla con el proceso y que no queden expuestos ante los reclamos si hay irregularidades en el mismo.

14. ¿Cuáles son los mecanismos de los que dispone el gremio en defensa de los intereses de los trabajadores durante el proceso de gestión de la incorporación y durante los 6 meses de prueba?

Al ser empleado y poder afiliarse al gremio ya tiene representación gremial, por lo que se puede tratar de diferentes formas. Reclamos administrativos, mediante paritarias en la paritaria de conflictos individuales, manifestaciones públicas o reclamos legales.

Muchas gracias por su colaboración!!

ANEXO VIII

ENCUESTA A ADMINISTRATIVOS

Encuesta a los Aspirantes Administrativos Aprobados en el Concurso Externo- Año 2022 resolución 354/22.

La siguiente encuesta forma parte del trabajo de tesis del Posgrado en Dirección de Recursos Humanos, se solicita su colaboración para la misma dando las respuestas a las siguientes preguntas: En los casos de responder SI/NO marque con una X

- 1. ¿Cree Ud. que los procedimientos del concurso de ingreso se desarrollaron según la Normativa 354/22?**

SI NO

- 2. ¿Cuál es su apreciación general a cerca de la totalidad de las instancias que conformaron el concurso? ¿Las considera pertinentes?**

- 3. ¿Tuvo dificultades durante los procesos de reclutamiento y selección (entendiendo por éste último los procesos de capacitación, evaluación y entrevista)? En caso de ser SI mencione cuales.**

SI NO

- 4. ¿Cómo se desarrollaron las distintas etapas?**

5. ¿Qué obstáculos tuvo durante el proceso de gestión de la incorporación? En caso de haber tenido, ¿Considera que se podrían haber evitado? ¿Qué solución aportaría?

Sin obstáculos

1° Obstáculo

2° Obstáculo

Solución: _____

6- ¿Modificaría alguna o algunas de las etapas del proceso? En caso afirmativo ¿Cuáles y porque?

SI NO

Cuales

Porque

7-. ¿Considera que el proceso de concurso con todas sus etapas brindo la preparación necesaria para que los empleados ingresantes logren una adecuada incorporación y desempeño de los puestos?

SI NO

8- ¿Considera que los contenidos teóricos vertidos en los temarios se relacionan directamente con las exigencias prácticas de los puestos facilitando esto el proceso de inducción?

SI NO

9- ¿Le pareció adecuada la evaluación mediante el sistema de opción múltiple? (primer instancia)

SI NO

10- . ¿Qué problemas tuvo para resolver el cuestionario? MENCIONE 2/3

NINGUNO

PROBLEMA 1:

PROBLEMA 2:

PROBLEMA 3:

11- ¿Cómo se desarrollo la entrevista? Menciones en breves palabras

12- ¿Quiénes fueron los responsables de realizarla?

13- ¿Le fue consultado durante la entrevista si tenía preferencia por algún puesto en particular teniendo en cuenta sus conocimientos teóricos y prácticos?

SI NO

14- ¿Considera que el proceso de inducción requiere de capacitación previa para dotar al personal de los conocimientos necesarios requeridos por el puesto en particular?

SI NO

**15- En su caso en particular ¿Cuáles son los conocimientos teóricos y prácticos que no poseía y le hubieran sido útiles en el momento de la inducción?
Mencione al menos 4**

1-

2-

3-

4-

Muchas gracias por su colaboración!!