

Reclutamiento y selección de juzgadores por competencias profesionales

Arturo Flores Velázquez*

SUMARIO: I. Introducción. II. Desarrollo de los modelos de reclutamiento y selección. III. Selección de los juzgadores. IV. Reclutamiento. V. Selección. VI. Competencias profesionales del juzgador. VII. Corolario. VIII. Conclusión.

I. Introducción

De las voces de juristas que se hacían escuchar desde 1921 en México, y que clamaban por una carrera judicial que revolucionara la entonces designación de juzgadores con métodos subjetivos y hasta aberrantes, según nos narra el jurista Gómez Lara¹, surgieron los Consejos de la Judicatura, hace veinte años. Desde entonces, la gestión judicial del personal ha evolucionado de tal manera que ha asumido métodos modernos de reclutamiento y selección de quienes son responsables de la función judicial, mejorando día a día con miras a contar con elementos cada vez más capaces. La incontenible evolución nos lleva a voltear la atención a las competencias profesionales para encontrar al mejor servidor público judicial.

La gestión del personal por competencias profesionales es un tema de gran desarrollo en la actualidad. Las empresas privadas y públicas la están asumiendo para hacer más eficiente su recurso humano, entre estas últimas, la gestión judicial ha dado avances realizando tareas para la identificación de las competencias de los juzgadores, su reclutamiento y selección con base en ellas y, finalmente, promover su

* Director del Instituto de Especialización Judicial del Poder Judicial del Estado de Querétaro.

¹ Gómez Lara, Cipriano, *Carrera Judicial, Consejos de la Judicatura y Escuelas Judiciales*, en Estudios en Homenaje a Don Jorge Fernández Ruiz, Cienfuegos Salgado, David y López Olvera, Miguel Alejandro, Coordinadores, UNAM, México, 2005, p. 211.

perfeccionamiento con una capacitación con el mismo enfoque en competencias.

La propuesta de modelo de designación de juzgadores es el adoptar y adaptar el modelo de la administración privada en su búsqueda de éxito empresarial mediante el aumento de la productividad, con base en personal altamente calificado en la administración judicial². Es en la administración privada en donde se ha desarrollado el manejo de personal, desarrollo que continúa en la administración pública y que es posible implementar en la gestión judicial. Las técnicas de reclutamiento y selección de personal de la administración privada son aplicables a la administración judicial considerando el factor común: la persona³.

Algunos de los problemas actuales de la gestión judicial que se imputan a la mala formación de jueces es, antes, una mala selección de los mismos. La mala selección es consecuencia de un mal reclutamiento y éste sufre la mala o inexistente definición de las competencias del juzgador, de ahí la necesidad de revisar estos dos últimos puntos que presuponen una buena selección y que sientan las bases de la formación.

II. Desarrollo de los modelos de reclutamiento y selección

Desde la antigüedad, el reclutamiento y selección de personal es una parte importante en la administración de una empresa, sea pública o privada. Así, en el siglo IV a. C., Jenofonte nos plantea una reflexión

² Para Rivera Marín hay una equiparación entre la administración privada y la pública en cuanto a la equivalencia de la productividad en la primera y la efectividad y rapidez en la segunda; esto es, entre el beneficio económico y el cumplimiento del servicio público respectivamente; Rivera Marín, G. “Técnicas del manejo de personal en la Administración Pública Mexicana”, en *Revista de Administración Pública*, INAP, Antología 1-54, 1983. p. 225. En este orden de ideas, Omar Guerrero, siguiendo el pensamiento de Gelinier y Messenet, centra la administración pública en la sociedad, concretamente en el *ciudadano-usuario*, acercándola a la gestión privada; Guerrero, Omar, “Nuevos Modelos de la Gestión Pública”, en *Revista Digital Universitaria*, 30 de septiembre de 2001, Vol. 2, No.3, consultada en: <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/> . Este cambio de enfoque es facilitado por la administración privada al dejar de centrarse en la búsqueda de ganancias para hacerlo en el cliente; y la administración pública al dejar de centrarse en la política para hacerlo en el ciudadano.

³ Rivera Marín, “Técnicas del manejo de personal en la Administración Pública Mexicana”, op. cit.p. 227.

sobre el tema en sus *Recuerdos de Sócrates* al objetar la acusación que sobre éste se hizo y que lo llevó a ser condenado a muerte diciendo, respecto a la acusación de corromper a los jóvenes, que tal señalamiento se le hizo por hacer:

*que sus habituales mirasen con aires de superioridad a las leyes establecidas, y decía ser locura elegir con una haba a los magistrados de la ciudad, cuando nadie querría servirse de piloto sacado a suerte con habas ni de arquitecto ni de flautista ni para cosas parecidas, errar en las cuales resulta mucho menos pernicioso que yerros en la gobernación de la ciudad*⁴.

Para Sócrates, el simple voto con visos de suerte no es la mejor manera de seleccionar a quienes les confiaremos la cosa pública. Continúa Jenofonte señalando que Nicomáquedes se indigna de no haber sido nombrado general a pesar de tener años de experiencia en el ejército, diciendo:

*no hay como los atenienses, Sócrates; en vez de elegirme a mí que desde que me enrolé he envejecido en la milicia, que he sido jefe de pelotón, y comandante de regimiento, que tantas y tantas heridas he recibido de nuestros enemigos, han elegido a un tal Atistenes que ni siquiera ha servido como hoplita, que nada notable ha hecho tampoco en el arma de caballería, y que no sabe más que de hacer dineros*⁵

Dicha queja resalta la importancia de la experiencia en la función en contra de la experiencia en cargos distintos. De acuerdo con esta última, se desalienta a quien busca un progreso personal mediante el desarrollo de una carrera con el peligro de transformarse en negligencia.

Siguiendo con este recuento histórico en el siglo XV la ciudad de Venecia se ve en la necesidad de construir un ejército naval para su defensa para lo cual crea el Arsenal, un astillero tan grande que llegó a emplear a cerca de 16,000 personas. Lo anterior obligó a la ciudad a desarrollar la administración de personal considerando, entre otras cosas, la participación de aprendices que al momento de aspirar al

⁴ Jenofonte, *Recuerdos de Sócrates*, Porrúa, México 1984, p. 144.

⁵ *Ibid.*, p. 168.

cargo superior de maestros carpinteros debían acreditar un examen⁶. De esta manera, el ingreso a la empresa se daba reclutando personas que se desarrollaban en ella, desde una nula experiencia hasta convertirse en expertos, y a través de una evaluación, creando cuadros que proveían al empleador de mano de obra calificada. De esta manera surge la evaluación como medio de designación de personal, medida que se tornaría, en lo subsecuente, en modelo para la administración.

Dando otro salto en el tiempo, con el inicio de la administración científica a fines del siglo XIX y principios del XX, Frederick Winslow Taylor, en su obra *Principios de la Administración Científica*, sostuvo la importancia de seleccionar cuidadosamente al personal, seguido de su adiestramiento y eliminación de *todos los que se niegan o que son incapaces de adoptar métodos mejores*⁷ de trabajo. Sostuvo, también, el cambio de la administración empírica a la administración científica, lo que requiere un cambio absoluto de la actitud mental. Así, de esta manera, señala la necesidad de una fórmula de selección de personal para encontrar a la persona indicada para un trabajo específico. En suma: un método científico de selección de personal que sustituya a la selección “a ojo de buen cubero”. Esta revolución de la administración es, sin duda, una mejora mediante la estandarización de la selección y reclutamiento de los trabajadores, revolución que, por otra parte, cambió la forma en que se venía haciendo la administración. Es decir, se dejó la idea de hacer lo mismo de siempre porque se justifica por la razón de que siempre había funcionado, para dar paso a la toma de decisiones con base en la medición. Sin embargo, nos previene Taylor, no debemos confundir la esencia de la administración científica con su mecanismo, aquella está constituida por cuatro principios: el establecimiento de una verdadera ciencia, *la selección científica del trabajador*, su educación y formación científica y la colaboración estrecha y amistosa entre la dirección y los trabajadores⁸. Resaltamos la selección de personal con una base científica por ser nuestro tema y para lo cual, en palabras del creador de la administración científica, es importante *la estandarización de todos los*

⁶ George Jr., Claude S. *Historia del Pensamiento Administrativo*, Editorial Prentice Hall, México 1986, p. 37.

⁷ Taylor, Frederick, W., *Principios de la Administración Científica*, Editorial Herrero Hermanos, Sucs., S. A., México, 1966, p. 79.

⁸ *Ibid.* p.113.

*instrumentos y herramientas utilizados en los oficios, y también de las acciones o movimientos de los trabajadores para cada clase de labor*⁹, lo que constituye su mecanismo.

En este recuento del desarrollo de la gestión privada, los llamados modelos clásicos de selección de personal se basaban en el acreditamiento de grados académicos que suponían la posesión de conocimientos. De esta manera, se seleccionaba con base en títulos y diplomas que sólo demostraban que el candidato había pasado por las aulas. Este tipo de selección de personal no era eficiente, pues si bien el aspirante a un cargo demostraba fehacientemente con títulos y grados académicos que había estudiado, lo que suponía la posesión de conocimientos y habilidades, en la práctica no siempre era sí. Esto llevó a McClelland, en la segunda mitad del siglo XX¹⁰, a realizar un estudio para encontrar por qué se daba esta situación, concluyendo que era necesario medir competencias, lo que no evidenciaba un título académico ni las evaluaciones teóricas que poco o nada decían sobre las habilidades pues, según McClelland, no hay una relación necesaria entre rendimiento escolar y rendimiento laboral.

Para efectos de este trabajo, se entiende por competencia: el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas¹¹.

Lo anterior se traduce en conocimientos, habilidades y valores que suelen clasificarse de diferentes maneras. Así, se habla de competencias básicas, generales, interpersonales, etc. En este estado del arte y antes de revisar el reclutamiento y selección por competencias profesionales examinaremos brevemente esta actividad en la gestión judicial.

⁹ *Idem.*

¹⁰ McClelland, David C., *Testing for competence rather than for intelligence*, American Psychologist, Harvard University, 1973. Consultado el 3 de marzo de 2014 en: <http://www.lichaojing.com/wp-content/ap7301001.pdf>.

¹¹ De Luna Noyola, Ángel Giovanni, *Capital Humano, Gestión por competencias laborales en la administración pública*, Editorial Trillas, México, 2011, p. 86.

III. Selección de los juzgadores

Melgar Adalid hace un repaso de los diversos métodos que han existido en la selección de los juzgadores, desde la antigua compra del cargo que se dio durante el antiguo régimen francés hasta las recientes formas de hacerlo. Este autor nos menciona tres modelos de selección. El primero, es el modelo norteamericano basado en la elección popular; el segundo, es el nombramiento a cargo del ejecutivo, propio del modelo inglés; y el tercero, es la elección por el poder legislativo, correspondiente a Suiza. México retoma el modelo de elección por el legislativo en la constitución de 1824 (que en su artículo 127 decía que “sería la elección de los individuos de la Corte Suprema de Justicia, se hará en un mismo día por las legislaturas de los Estados a mayoría absoluta de votos”). A este método se le crítica el hecho de que el elector no siempre tiene la capacidad para determinar si el candidato tiene las capacidades para ejercer la judicatura; recordemos lo señalado líneas arriba por Jenofonte respecto a la elección de magistrados por medio de habas (votos). En esta misma constitución también se dio el método mixto de selección con la designación de los jueces de circuito y de distrito por el Ejecutivo con la propuesta del propio Poder Judicial. Según su artículo 140, los primeros eran “nombrados por el supremo poder ejecutivo a propuesta en terna de la Corte Suprema de Justicia”, y los segundos, de acuerdo con el artículo 144, eran “nombrados por el presidente a propuesta en terna de la Corte Suprema de Justicia”. Ya en la constitución de 1917, en el artículo 97, se establecía que “los magistrados de circuito y los jueces de distrito serán nombrados por la Suprema Corte de Justicia de la Nación [...]”¹². Este método, que es el que nos interesa para el presente trabajo ofrece como ventaja, según Melgar Adalid¹³, el garantizar cierta independencia de los otros poderes. Este método es el realizado por un órgano especializado llamado Consejo de la Judicatura, organismo creado en 1994 mediante reforma a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, como responsable de la carrera judicial, y

¹² Aprobado en la 54ª sesión del 21 de enero de 1917 del Congreso Constituyente. Diario de Debates, pp. 544-558.

¹³ Melgar Adalid, Mario, *El Consejo de la Judicatura Federal*, Editorial Porrúa, México 1997, pp. 144 – 151.

con ella del reclutamiento y selección de personal. La creación de un órgano encargado de la administración judicial fue seguida en gran medida por los poderes judiciales del fuero común. En esta reforma es relevante, según el autor en cita, el hecho de constituir: “Una propuesta de un sistema que llevaría a la designación de jueces, mediante métodos objetivos y con base a principios constitucionales que privilegien la excelencia, imparcialidad, profesionalismo, objetividad e independencia”¹⁴.

La citada reforma llevaría al ministro Gudiño Pelayo a decir que: Esta época se caracterizará por estar centrada en la carrera judicial como pieza fundamental de la estructura, desarrollo, actuación y proyección del Poder Judicial de la Federación¹⁵.

A lo anterior agregaríamos: y de los poderes judiciales del fuero común. No obstante este desarrollo y avance, a veinte años del establecimiento de la carrera judicial, debemos considerar que la administración privada nos lleva ventaja pues, para cuando se da esta reforma, la administración privada ya tenía años de haber asumido la administración científica así como el posterior desarrollo de la metodología de reclutamiento y selección de personal con base en competencias profesionales. La gestión judicial ha avanzado desde la reforma de 1994, pero debe continuar trabajando en la modernización de su modelo de gestión para alcanzar a los métodos modernos en la materia. Antes de revisar la selección por competencias, aclaremos dos momentos de este proceso: el reclutamiento y la selección.

IV. Reclutamiento

Recurrimos nuevamente a Melgar Adalid quien, en su obra *El Consejo de la Judicatura Federal*, reconoce que suelen confundirse la selección, que “indica un procedimiento a través del cual se revisan las calificaciones de aspirantes para ser designados; su propósito es obtener a los mejores calificados conforme a evaluaciones previamente determinadas”, y la designación de jueces, que es un momento posterior y que “consiste en el nombramiento del candidato elegido

¹⁴ *Ibid.* p. XVIII.

¹⁵ Gudiño Pelayo, José de Jesús, *Ingeniería Judicial y Reforma del Estado, Preocupaciones, inquietudes, esperanzas...*, Editorial Laguna, México, 2001, p. 35.

para desempeñar un cargo judicial”¹⁶. A estos dos momentos hay que agregar uno más y anterior a la selección: el reclutamiento.

El reclutamiento también suele ser llamado preselección; es un acto por el cual se llama a los posibles interesados, la manera más frecuente de hacerlo es mediante una convocatoria. Para reclutar a los candidatos que cumplan con un perfil mínimo, se acude a los requisitos que la ley señala para desempeñar un cargo determinado. Los requisitos legales constituyen el filtro que discierne en una primera selección, en donde los mismos interesados en la judicatura determinan si cumplen con ellos o no. Requisitos tales como: la edad, grado de estudios o el no haber sido condenado por determinados delitos, entre otros. Es importante señalar que las convocatorias que se emitan para reclutar posibles interesados en la judicatura se deben ajustar al Convenio 111 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Relativo a la Discriminación en Materia de Empleo y Ocupación, que expresamente prohíbe todo tipo de discriminación en su artículo primero, comprendiendo ésta: Cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación (OIT, 1961).

Sin embargo, no deben considerarse discriminatorios los requisitos que deriven de la naturaleza propia del cargo. Así lo señala este mismo convenio de la OIT: “Las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un empleo determinado no serán consideradas como discriminación”. De esta manera, por ejemplo, el exigir el no haber sido condenado por determinados delitos no constituye un acto de discriminación por ser naturaleza del cargo la honradez, y aún la edad, pues, según Calamandrei, el juez es un abogado moderado y purificado por la edad¹⁷, con lo que señala la importancia de la madurez que sólo el tiempo da. Sin embargo, sí será discriminador el uso de un lenguaje sexista en las convocatorias, que contravengan lo dispuesto por el artículo 4 de la Constitución Federal respecto a la igualdad de la mujer y el hombre; así como la

¹⁶ Melgar Adalid, Mario, *El Consejo de la Judicatura Federal*, op. cit. p. 142.

¹⁷ Calamandrei Piero, *El Elogio de los jueces, escrito por un abogado*, Editorial EJE, Argentina, 1980, p. 51.

Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, disposiciones también aplicables para los criterios de selección.

El reclutamiento tiene como propósito el allegar al empleador los solicitantes más idóneos para un cargo o empleo para, con ellos, realizar la selección, se clasifica en interno y externo. Los candidatos que se decidan a postular su solicitud deben estar en condiciones de elegibilidad por reunir determinados requisitos mínimos establecidos por la ley, ya apuntados arriba, como la edad, el grado de estudios, la calidad moral, entre otros.

a) Reclutamiento interno

En este tipo de reclutamiento se limita la participación en el proceso de selección a quienes ya desempeñan un cargo dentro de la administración de justicia, es propicio para desarrollar la carrera judicial, pues considera que quien ya tiene experiencia en cargos escalafonariamente inferiores puede desempeñar, mejor que una persona ajena a esta experiencia, una responsabilidad mayor. Por otra parte, resalta el hecho de que quien ya tiene tiempo trabajando en la judicatura ha sido evaluado en su desempeño y ofrece como garantía de probidad la que haya demostrado desde su ingreso, alejando así el subjetivismo en el requisito de reclutamiento de gozar del atributo ético de buena reputación¹⁸. Otra de sus ventajas es el fomento del deseo de superación de quienes ya trabajan en esta tarea, pues el trabajador judicial suele desalentarse cuando ve que sus esfuerzos no son reconocidos mediante el ascenso y que personas sin experiencia asumen los cargos a los que aspira. Como el reclamo de Nicomáquedes mencionado al inicio, a quien Sócrates refuta diciendo que Atístenes, nombrado general sin tener experiencia en la milicia, siempre fue un apasionado por la gloria, cualidad necesaria para un general, y por ello sabrá elegir los mejores soldados como ha sabido elegir los mejores coristas, en síntesis, dice Sócrates, que: “un hombre, puesto al frente de lo que sea, si sabe lo que hace falta y lo procura, será excelente

¹⁸ Melgar, Mario, *El Consejo de la Judicatura Federal*, op. cit. p. 80.

director, tanto se le ponga a la cabeza de coro como de una casa, de una ciudad o de un ejército”¹⁹.

En otras palabras, quien tiene la competencia que es requerida en estos cargos, y siendo la misma, puede desempeñarlos adecuadamente, aun cuando no tenga experiencia en todos y cada uno de ellos, tendencia que es recogida en la moderna gestión al pasar del concepto de puesto de trabajo al de ocupación. Al ser más extenso éste que aquél no se corresponde “con un grupo de tareas aglomeradas en operaciones y funciones; son conjuntos más abiertos que evocan los conocimientos básicos de un área con la característica de poder ser transferidos en el ejercicio de varios empleos”²⁰. Entre las desventajas del reclutamiento interno podemos citar el Principio de Peter²¹ el cual establece que, en una jerarquía, toda persona tiende a su incompetencia, pues un buen secretario no es necesariamente un buen juez²².

b) Reclutamiento externo

En este caso se reclutan posibles interesados ajenos a la función judicial, esto es, sin experiencia propiamente dicha en el cargo, pero que puede allegar personas que tengan experiencia en funciones similares y que puedan traspasar con efectividad a un cargo que comparta la misma competencia. Por ejemplo, Melgar Adalid menciona que hay sistemas, como el norteamericano, que no tiene reparo en que un abogado litigante se desempeñe como juez y viceversa, pues son considerados como dos aspectos de una misma profesión²³.

Cuando el reclutamiento es interno está limitado a la población de trabajadores en condiciones de escalafón para asumir un cargo de mayor responsabilidad. Por ello, cuando el reclutamiento es externo, el

¹⁹ Jenofonte, *Recuerdos de Sócrates*, op. cit. p. 169.

²⁰ De Luna Noyola, *Capital Humano, Gestión por competencias laborales en la administración pública*, op. cit. p. 94.

²¹ Peter, Laurence J. y Hull, Raymond, *El principio de Peter*, Plaza y Janes editores, España, 1997, p. 35.

²² En este sentido se pronuncia Guth Aguirre, Alfredo, *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*, Editorial Trillas, México, 1994, pp. 24 y 25, agregando que la antigüedad no es sinónimo de experiencia, un trabajador puede tener 25 años de hacer mal su trabajo.

²³ Melgar, Mario, *El Consejo de la Judicatura Federal*, op. cit. p. 143.

número de posibles interesados puede aumentar de tal manera que sea impráctica su selección.

El reclutamiento tiene su origen en la necesidad de cubrir una plaza, ya sea vacante o de nueva creación. Es una demanda de personas con determinadas características para satisfacer una necesidad laboral, y quienes se presentan como aspirantes al cargo constituyen la oferta de trabajo. Ambas, la oferta y la demanda, están sujetas a la ley del mismo nombre de la economía: a mayor demanda, menor oferta y viceversa; por lo anterior, los requisitos mínimos, o las llamadas competencias umbral, pueden aumentar para limitar la oferta y, con ello, aumentar la calidad de los aspirantes.

El reclutamiento externo puede ser subsidiario del interno. Cuando no se presentan candidatos después de una convocatoria, o quienes se presentan no reúnen los requisitos, o bien, cuando no son suficientes en número, se puede convocar de manera abierta; también cuando no obstante que se presentan aspirantes con requisitos completos y en número suficiente para cubrir las plazas ofertadas, si la calidad no es la buscada; pues, después de todo, se busca seleccionar al mejor y no al menos peor.

En el reclutamiento más que requerir títulos o grados, en el enfoque de competencias se requiere que se demuestre que se poseen los conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño de un cargo determinado mediante un portafolios que contenga los productos que se es capaz de crear, o bien, mediante el desempeño de un hacer evaluado mediante una rúbrica. Todo esto se demuestra con la certificación de competencias laborales, como veremos adelante.

V. Selección

La selección también se conoce como concurso, debido a que quienes cubrieron los requisitos del reclutamiento compiten entre sí para obtener el empleo, por ello hay ganadores y perdedores, competentes e incompetentes. El competente para algún cargo que esté desempeñando eficientemente y que no logra ganar el concurso, simplemente ha llegado a su nivel de incompetencia, de acuerdo con el principio de Peter ya apuntado arriba. Cuando logra filtrarse uno de estos incompetentes, es cuando surge la crisis que reclama

capacitación para darle solución, cuando la solución estaba en la selección. En este tema de la incompetencia, como dicen Peter y Hull “No quisiera que se me tomara por un resentido ultraconservador que clama contra los hombres y las cosas contemporáneos sólo porque son contemporáneos. La incompetencia no conoce barreras de tiempo ni lugar”²⁴.

La formación es previa a la selección, ya sea que se le proporcione por el empleador o el trabajador la busque en algún otro lugar, pero no es lo más recomendable cuando ya está en el cargo, pues los errores del aprendizaje los sufre el ciudadano que acude en demanda de un servicio público de calidad.

Por otra parte, Machorro Narváez, constituyente del 17, encontraba dos cualidades fundamentales del magistrado: la ciencia y la honradez²⁵. En la selección se deben revisar solo la ciencia - conocimientos y habilidades, la honradez reclutamiento. Quien no tenga el perfil completo de valores no puede participar en un proceso de selección para ingresar al Poder Judicial; sobre todo considerando que en este tema no se pueden dar niveles, pues no se puede ser más o menos honesto; ni debe ser objetivo de la capacitación andragógica el modificar los valores de una persona para que acceda a un cargo público. Si se decide que el aspirante sea seleccionado y después capacitado, los valores no pueden ser parte de la capacitación, la formación del ser es siempre un requisito de reclutamiento, o cuando mucho de selección.

A favor de la capacitación en el puesto está el hecho de que las competencias difícilmente se adquieren fuera del trabajo real, de ahí la utilidad de las pasantías²⁶. Por lo anterior resulta preocupante su desaparición, así como el sistema de suplencias, en el sistema penal acusatorio, en aras del principio de inmediación, pues al desaparecer el secretario y su función de suplir al juez en sus ausencias temporales, se niega la posibilidad del desarrollo de competencias en el desempeño del cargo, a la vez que incrementa la necesidad de capacitación

²⁴ Peter y Hull, *El principio de Peter*, op. cit. p. 16.

²⁵ Diario de Debates, tomo II, p. 527.

²⁶ De Luna Noyola, *Capital Humano, Gestión por competencias laborales en la administración pública*, op.cit, p. 91.

mediante el desempeño de papeles, con la simulación de audiencias en aula.

La manera de seleccionar es mediante la validación de los conocimientos y habilidades de los aspirantes reclutados, lo que se puede realizar por un equipo evaluador. Uno de los problemas que aqueja a la selección de los juzgadores son los frecuentes reclamos tanto de quienes aspiran al cargo como de los observadores, es la falta de transparencia, que en mucho obedece a no tener claro qué es lo que se evalúa, qué es lo que se espera del aspirante a juzgador. La selección por competencias profesionales deja en claro los conocimientos, habilidades y valores que se requieren, y además vuelve objetivo el proceso, sobre todo cuando están descritas en una norma de competencia. En la selección se compara no un candidato con otro, sino cada candidato con la norma. Este modelo de gestión del personal por competencias se desarrolla en la administración privada. Desde luego habrá quienes consideren que no es posible su aplicación en la administración pública y menos en la gestión judicial²⁷. La propuesta deriva de una reingeniería de lo que se ha venido haciendo para la designación de los juzgadores que no ha dejado del todo satisfechos a sus actores. Después de todo, estos veinte años de la carrera judicial, a cargo de un órgano especializado, carece de antecedente y por ello ha sido experimental²⁸, aún y cuando el reclutamiento y selección tengan una prosapia en la administración privada así como en la pública con el servicio civil de carrera, estamos haciendo camino en lo que a ello se refiere en los poderes judiciales, los ajustes son necesarios para adecuarnos a la modernidad.

²⁷ Basta recordar la opinión de Rawls en el sentido que es prioritaria la justicia sobre la eficiencia. Rawls, John, *Teoría de la justicia*, Fondo de Cultura Económica, México 1997, p. 245. Aunque esta opinión no descarta del todo la eficiencia, solo la pone en segundo lugar respecto a la justicia.

²⁸ Gudiño Pelayo, *Ingeniería Judicial y Reforma del Estado, Preocupaciones, inquietudes, esperanzas*, op. cit. p. 41.

VI. Competencias profesionales del juzgador

Regresemos a McClelland y la gestión del personal por competencias profesionales. Este psicólogo norteamericano nos señala que si queremos saber si una persona es apta para conducir un vehículo no le aplicaremos un prueba teórica, con papel y lápiz, sino que se le hará una prueba de manejo, se le pondrá a manejar, en el campo, en la práctica, en donde realmente nos daremos cuenta que es competente para realizar la tarea²⁹. Esto no quiere decir que las pruebas teóricas no sean válidas, sino que sólo son útiles para evaluar conocimientos, no el desempeño de habilidades.

Previo a esta evaluación de las competencias laborales, es necesario elaborar el perfil de puesto mediante la observación del trabajador en funciones y la elaboración de una lista de lo que realmente hace en su trabajo. Como una continuación de la administración científica de Taylor, McClelland propone que se estudie al trabajador en su lugar de trabajo y se determine lo que hace para desempeñarlo exitosamente, si se quiere saber qué hace un buen policía, dice, se debe salir a buscar un buen policía y hacer una lista de sus actividades y con ella elaborar una muestra para la selección de personal³⁰. Con esta lista de tareas, que describen la competencia del trabajador, se evalúa a los aspirantes para determinar su selección para ocupar un cargo. Esta lista de actividades, o análisis de puesto, no se hace preguntando a los superiores del trabajador lo que hace, sino observando y describiendo lo que éste hace en su trabajo real. Ahora bien, para la administración de justicia el juzgador realiza determinadas tareas que presuponen la posesión de conocimientos y habilidades, para lo cual es necesaria la definición de las competencias del juzgador y su posterior normalización.

a) Definición de las competencias del juzgador

Definir los conocimientos y habilidades del juzgador nos permite, entre otras cosas, seleccionar al personal con base en la comparación que se haga del aspirante al cargo con lo descrito en los perfiles de

²⁹ McClelland, *op. cit.* p. 7.

³⁰ *Idem.* p. 7.

puesto, no en la comparación de un concursante con otro. La Asociación Mexicana de Impartidores de Justicia (AMIJ) levantó un muestreo para determinar el perfil de puesto de los juzgadores mexicanos³¹. En él se definen cinco competencias, con sus niveles de importancia y dominio (alta, media y baja):

- 1) Básicas;
- 2) Judiciales;
- 3) Organizacionales;
- 4) De balance personal; y
- 5) Específicas.

En los perfiles se definen las competencias. Así, por ejemplo, siguiendo los perfiles desarrollados por la AMIJ, en las competencias específicas está el dominio de la oralidad, con una importancia alta. De esta manera, al aspirante a juez se le requerirá que posea esta competencia, lo que demostrará en la evaluación.

El Poder Judicial del Distrito Federal ha desarrollado sus perfiles de puesto con el enfoque de competencias profesionales que orientarán con seguridad la selección de personal, además de su capacitación, tema este último en donde el Poder Judicial del Estado de México está muy adelantado. Debemos agregar que las competencias no se deciden por mayoría, sino por un procedimiento como, por ejemplo, el denominado *desarrollo de un currículo*, por mencionar el más accesible por su facilidad de localización en Internet, así como por su aplicación. Este procedimiento se originó en la segunda mitad del siglo XX en Canadá con la intención de alinear los objetivos de la capacitación del trabajador con los objetivos de la empresa, y de utilidad para “analizar ocupaciones y procesos de trabajo”³², para lo cual se acude a los trabajadores más experimentados para que definan sus tareas, precisando los conocimientos, habilidades y valores que se requieren. Esta información debe llevarse hasta la definición de los criterios de evaluación del desempeño, lo que constituye la base para

³¹ Consultada en: http://www.amij.org.mx/site/extras/Catalogo_de_Perfiles.pdf.

³²Mertens, Leonard, DACUM (desarrollo de un currículum) y sus variantes SCID y AMOD, consultado el 3/marzo/2013 en: <http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=4&cmd=content%20nclick=>

determinar si una persona posee los conocimientos y habilidades requeridos.

Para poder realizar una evaluación, además de la definición de los perfiles de puesto y las competencias profesionales, es necesario contar con los criterios para evaluarlas, de esta manera, para seguir con el ejemplo de la competencia específica de dominio de la oralidad tomado de la AMIJ, se observarán las conductas que debe realizar el evaluado, cuyos componentes son: inmediatez en los juicios orales, comunicación efectiva, capacidad de abstracción y coadyuvar a resolver el problema.

a) Certificación de competencias

Después de la definición de las competencias en un perfil es necesario que éste se convierta en una norma para que obligue a sujetarse a ellas, tanto al empleador como al empleado. A este proceso se le denomina Normalización de las Competencias Profesionales del Juzgador. Para que sea una norma es necesaria su publicación en un medio oficial como cualquier otra norma, esto es, debe ser dada a conocer todos, no guardada en secreto con el carácter de información confidencial. Para McClelland el secreto, no sólo en las preguntas, sino también en las respuestas, es contribuir al juego de poder³³. De esta manera, la publicación de las normas de competencia, además de contribuir a la transparencia del proceso de selección, el aspirante a juez sabe lo que se espera de él en la evaluación, a la vez que da certeza jurídica.

Una vez que las normas son definidas y publicadas, se necesita un órgano facultado por la ley para certificarlas, así como de un organismo evaluador, integrado por un grupo de expertos que, mediante un proceso, evalúan las competencias de una persona para determinar si cumplen con la norma. El referente en México es el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER). Este tema sigue siendo un área de oportunidad para que los organismos impartidores de justicia continúen con la creación tanto del órgano certificador como del evaluador, de tal manera que llegue el momento en que el único

³³McClelland, *op. cit.* p. 9.

requisito de reclutamiento sea tener certificación vigente, documento idóneo para acreditar que se poseen las competencias, de manera que el proceso de selección podrá incorporar otros elementos como la evaluación del desempeño.

VII. Corolario

El gran ausente en los estudios relativos a la designación de personal de los poderes judiciales es el personal administrativo. La designación de ministros, magistrados y jueces es ampliamente tratado, y con ellos, la del personal adscrito a las áreas jurisdiccionales, pero el administrador judicial es obviado, restándole importancia, silencio que no constituye elipsis que dé por entendida su designación, sino que deja inauditas las aspiraciones, por ejemplo, de los encargados de la capacitación y selección de contar con una carrera administrativa judicial. A pesar de los veinte años de la creación del Consejo de la Judicatura como encargado de la administración aún no hay una carrera para sus integrantes.

VIII. Conclusión

La manera en que los consejos de la judicatura, como responsables de la carrera judicial, sean garantes de la buena calidad de los servidores públicos de la judicatura, es mediante la asunción a un nuevo nivel de gestión del recurso humano, tomado de la administración privada con base en la persona como elemento común, así como la satisfacción del cliente-usuario, en donde la transparencia esté basada en una norma pública que permita la certificación por órganos especiales de las competencias profesionales. De no asumir este cambio, estaríamos en la locura pues, según Einstein, ésta consiste en hacer siempre lo mismo y esperar resultados diferentes.

Referencias

Bibliográficas

Calamandrei Piero, *El Elogio de los jueces, escrito por un abogado*, Editorial EJEA, Argentina, 1980.

De luna Noyola, Ángel Giovanni, *Capital Humano, Gestión por competencias laborales en la administración pública*, Editorial Trillas, México, 2011.

George Jr., Claude S. *Historia del Pensamiento Administrativo*, Editorial Prentice Hall, México 1986.

Gómez Lara, Cipriano, “Carrera Judicial, Consejos de la Judicatura y Escuelas Judiciales”, en *Estudios en Homenaje a Don Jorge Fernández Ruiz, Cienfuegos Salgado, David y López Olvera*, Miguel Alejandro, (Coords.), UNAM, México, 2005, p. 2011.

Gudiño Pelayo, José de Jesús, *Ingeniería Judicial y Reforma del Estado, Preocupaciones, inquietudes, esperanzas...*, Editorial Laguna, México, 2001.

Guth Aguirre, Alfredo, *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos*, Editorial Tillas, México 1994.

Jenofonte, *Recuerdos de Sócrates*, Editorial Porrúa, México, 1984.

Melgar Adalid, Mario, *El Consejo de la Judicatura Federal*, Editorial Porrúa, México 1997.

Mcclelland, David C., *Testing for competence rather than for intelligence*, American Psychologist, Harvard University, 1973.

Organización Internacional del Trabajo, *Convenio Relativo a la Discriminación en Materia de Empleo y Ocupación*. (Convenio 111), publicado en el Diario Oficial de la Federación el 3 de enero de 1961.

Peter, Laurence J. y HULL, Raymond, *El principio de Peter*, Plaza y Janes editores, España, 1997.

Rivera Marín, G. *Técnicas del manejo de personal en la Administración Pública Mexicana*, en Revista de Administración Pública, INAP, Antología 1-54, 1983.

Taylor, Frederick Winslow, *Principios de la Administración Científica*, Editorial Herrero Hermanos, Sucs., S. A., México, 1966.