UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DOCTORADO

TESIS
BUENAS PRÁCTICAS DE CONDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN JUZGADOS NACIONALES DE 1ª INSTANCIA EN LO COMERCIAL

Alumno: Daniel Oscar Forastiero
Director de Tesis: Juan José Gilli
Codirector: Luis María Palma
Miembros del Tribunal de Tesis: María Teresa Casparri, Miguel Ángel Vicente, Eduardo Raúl Graña
Fecha de defensa de la Tesis: 8 de marzo de 2018.

Índice temático **Página**

CAPÍTULO 1: OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA TESIS 1

1.1. El problema a investigar 1

1.2. Objetivos 2

1.3. Hipótesis 2

1.4. Metodología 3

1.5. Esquema de Desarrollo 4

CAPÍTULO 2: COMPLEJIDAD Y PROBLEMÁTICA DEL SISTEMA JUDICIAL ARGENTINO 6

2.1. El servicio de justicia 6

2.2. Organización y complejidad del sistema judicial argentino 12

2.3. La problemática en materia de recursos humanos 14

2.4. Antecedente sobre la situación existente en los Juzgados Nacionales de 1ª Instancia en lo Comercial instalados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires 24

CAPÍTULO 3: EL TRABAJO HUMANO COMO RECURSO ORGANIZACIONAL 32

3.1. El trabajo humano 32

3.2. El trabajo en las organizaciones 33

3.3. El comportamiento organizacional (CO) 37

3.4. La conducción de recursos humanos 46

3.5..Las buenas prácticas de conducción 55

CAPÍTULO 4: EL TRABAJO HUMANO COMO RECURSO EN EL PODER JUDICIAL ARGENTINO 60

4.1. Introducción 60

4.2. La naturaleza del trabajo judicial 61

Estructura organizativa básica de la unidad judicial 62

*Cultura organizacional judicia*l 67

4.3.La importancia del recurso humano en el sector público y en el Sistema Judicial argentinos 70

El Premio Nacional a la Calidad para el sector público 71

Norma argentina IRAM 30.600:2009 74

4.4. La conducción eficaz en el sector público y en el Sistema Judicial argentinos 77

4.5. Experiencias positivas de conducción de recursos humanos en unidades judiciales 84

CAPÍTULO 5: RESULTADOS - TRABAJO DE CAMPO – CONCLUSIONES Y PROPUESTAS - 101

5.1. Acerca del fuero comercial 101

5.2. Programa de entrevistas. Muestra y método aplicado 103

5.3. Resultados Obtenidos 106

Buenas prácticas de conducción de recursos humanos en Juzgados Nacionales de 1ª Instancia en lo Comercial 106

Prácticas predominantes 114

Prácticas específicas para la mejora del estilo de liderazgo de los Secretarios 118

Percepción acerca del impacto de las buenas prácticas 118

5.4. Cumplimiento de los objetivos e hipótesis. Conclusiones principales 119

5.5.Propuestas para la mejora de la conducción de recursos humanos en las unidades judiciales 122

Elaborar un diagnóstico organizacional 123

Profundizar los estudios sobre el comportamiento organizacional judicial 123

Aplicar la mejora continua de la conducción de recursos humanos en las unidades judiciales 124

ANEXOS

“A”: Organización de la Justicia Argentina 126

“B”: Situaciones observadas en la actividad judicial argentina 129

“C – I – Juez”: Juzgado Nacional de 1ª Instancia en lo Comercial – Datos 131

Generales
"C – II – Juez": Métodos para conducir eficazmente al personal jerárquico y no jerárquico 132
"C – III – Secretario": Juzgado Nacional de 1ª Instancia en lo Comercial – Datos Generales de la Secretaría 135
"C – IV – Secretario": Métodos para conducir eficazmente al personal 136
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 139
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA 141

Índice de cuadros **Página**

Cuadro 1: Necesidades y expectativas de los destinatarios del servicio de justicia 8
Cuadro 2: Situaciones observadas en la actividad judicial argentina 19
Cuadro 3: Temas e investigadores 24
Cuadro 4: Contribuciones de la psicología al CO 38
Cuadro 5: Contribuciones de la psicología social al CO 39
Cuadro 6: Contribuciones de la sociología al CO 39
Cuadro 7: Contribuciones de la antropología al CO 40
Cuadro 8: Modelos de comportamiento organizacional 41
Cuadro 9: Prácticas de trabajo de alto rendimiento 57
Cuadro 10: Tareas y responsables judiciales 62
Cuadro 11: Requerimientos a organismos del sector público en materia de recursos humanos 71

Cuadro 12: Requerimientos y lineamientos necesarios en materia de recursos humanos 74

Cuadro 13: Buenas prácticas de conducción de recursos humanos 113

Cuadro 14: Prácticas predominantes 114

CAPÍTULO 1
OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA TESIS

1.1. El problema a investigar

Dirigir recursos humanos es una de las funciones más difíciles que todo administrador debe cumplir eficientemente en cualquier clase de organización, pública o privada; se trata de una función que requiere contar con habilidades humanas para interactuar satisfactoriamente con el personal a cargo.

En el caso del Poder Judicial de la Nación Argentina, sus magistrados y funcionarios tampoco permanecen ajenos a la dificultad de conducir personas en sus lugares de trabajo con eficacia.

Sin embargo, merece destacarse que semejante dificultad puede ser atenuada mediante la aplicación de prácticas de conducción de recursos humanos que han brindado efectivos resultados en distintas clases de organizaciones, incluidas las de la propia actividad judicial.

Por lo tanto, revelar las experiencias positivas que constituyen Buenas Prácticas de Conducción de Recursos Humanos que se aplican actualmente en Juzgados Nacionales de 1ª Instancia en lo Comercial, residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, podrían ser de utilidad para magistrados y funcionarios judiciales, así como para una futura reforma del sistema de gestión de Justicia.

De acuerdo con lo expuesto, se desprende la siguiente pregunta para la investigación:

¿Se aplican prácticas eficaces en materia de conducción de recursos humanos en el referido fuero comercial?

La respuesta afirmativa a este interrogante genera la formulación de las preguntas no exentas de problemas que se presentan a continuación.

a) ¿Quiénes son los que generalmente las aplican? (Niveles de la jerarquía organizativa).

b) ¿En qué consisten esas prácticas?
c) ¿Por qué estas prácticas se consideran eficaces?
d) ¿Cuáles son las consecuencias de la aplicación de cada una de ellas en la motivación y la satisfacción laboral de los recursos humanos, ya que naturalmente influyen en sus desempeños (rendimientos y comportamientos) individuales y colectivos y –por ende– en el funcionamiento interno y en el nivel de calidad del servicio de Justicia que brindan las oficinas judiciales a las que pertenecen?

1.2. Objetivos

A. *General*

Identificar las prácticas existentes en materia de conducción de recursos humanos que se aplican en los Juzgados Nacionales de 1ª Instancia en lo Comercial, y que son consideradas eficaces por sus niveles jerárquicos en función de los resultados que generan.

B. *Específicos*

a) Determinar los niveles jerárquicos que aplican prácticas eficaces de conducción de recursos humanos.
b) Enunciar y describir cada una de ellas.
c) Conocer cuál es la percepción de las mencionadas posiciones jerárquicas con respecto a los efectos que producen estas prácticas en los niveles de motivación y satisfacción laboral del personal, así como en el funcionamiento interno de sus respectivos juzgados y consecuente grado de calidad del servicio de Justicia que prestan a la comunidad.

1.3. Hipótesis

En los Juzgados Nacionales de 1ª Instancia en lo Comercial existen experiencias positivas en materia de conducción de sus recursos humanos, que influyen favorablemente en sus desempeños laborales (rendimiento y comportamiento) y que denominamos buenas prácticas.

1.4. Metodología

El desarrollo de la investigación contempla los siguientes aspectos:

- ***Organización a investigar***. La Unidad Judicial (Juzgados Nacionales de 1ª Instancia en lo Comercial instalados en la jurisdicción de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

- ***Diseño***. No experimental de índole transversal, descriptivo y cualitativo. En este sentido, tener en cuenta que por tratarse de un estudio cualitativo, el diseño de la investigación fue flexible; es decir, que los procedimientos de relevamiento se ajustaron a medida que se fue avanzando en ella.

- ***Unidad de análisis***. El personal directivo / jerárquico de la unidad judicial responsable formal de la conducción cotidiana de los recursos humanos que trabajan allí; en este caso, Juez y Secretario.

- ***Objeto de estudio***. Las formas o prácticas de conducción de recursos humanos, aplicadas por el personal directivo / jerárquico de las unidades judiciales pertenecientes a la muestra seleccionada, a quienes les brindaron resultados positivos en cuanto al desempeño laboral humano (rendimiento y comportamiento).

- ***Muestra***. No probabilística intencional, cuyos componentes fueron sugeridos por el codirector de la investigación.
  Sobre un universo de 31 Juzgados Nacionales de 1ª Instancia en lo Comercial, residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se recolectó información sobre el tema de estudio en 10 de ellos; la muestra constituye el 32,26 % del total.

- ***Técnicas de recolección de datos***. El instrumento utilizado para responder a los interrogantes planteados, cumplir con los objetivos y poner a prueba la hipótesis enunciada, fue la entrevista personal.

Los entrevistados en las unidades judiciales que integraron la muestra ocupan distintas posiciones clave (personal directivo / jerárquico: Jueces y Secretarios).

Con el objeto de asegurar la buena calidad del instrumento de recolección de datos, se respetó la siguiente secuencia de trabajo:

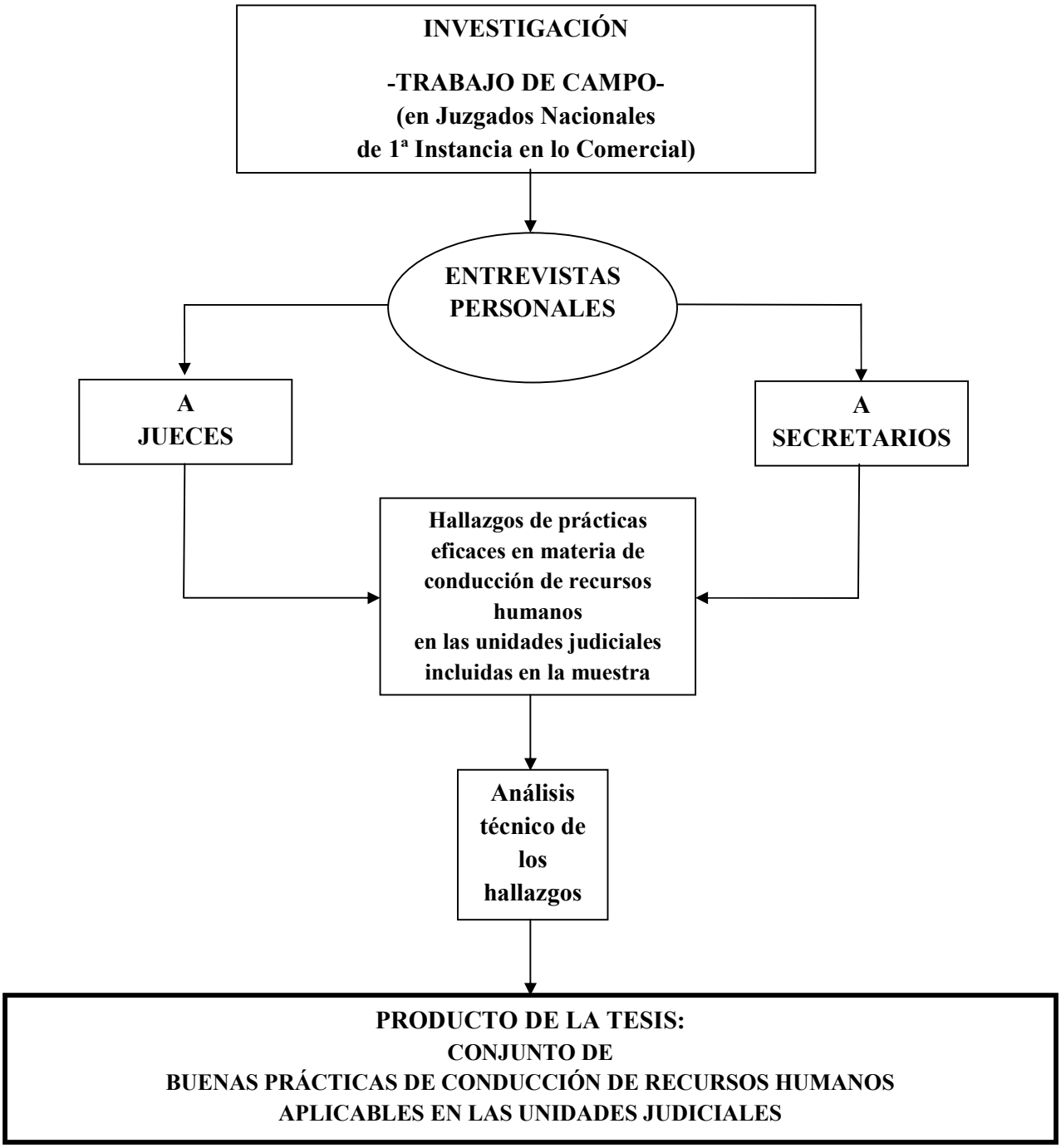
- diseño preliminar de la guía de entrevistas al personal clave mediante cuestionarios descriptivos y orientativos;
- prueba piloto de la guía;
- diseño definitivo de la entrevista al personal clave cuyos modelos de cuestionarios se presentan en el Anexo "C", en situación de "mejora continua" a medida que se efectuaron las reuniones personales (en consonancia con lo expuesto sobre diseño de la investigación en la metodología aplicada);
- realización de las entrevistas individuales al personal clave.

Finalmente, se presentan a continuación las características que se consideraron para el diseño y la realización de las entrevistas a los Jueces y Secretarios:

- Orientación por parte del entrevistador.
- Carácter, anónimas.
- Preguntas no estructuradas y abiertas.
- Respuestas sistematizables.

1.5. Esquema de desarrollo

Con el objeto de exponer claramente el resultado del estudio, se presenta la representación gráfica denominada Mapa de la investigación, donde se ponen de manifiesto las principales alternativas de la investigación hasta arribar a su fase fundamental y final, es decir, la presentación formal de un conjunto de "buenas prácticas de conducción de recursos humanos" para el uso y la capacitación de los actuales y futuros administradores de las unidades judiciales.


INVESTIGACIÓN
-TRABAJO DE CAMPO-
(en Juzgados Nacionales
de 1ª Instancia en lo Comercial)
ENTREVISTAS
PERSONALES
A
JUECES
A
SECRETARIOS
Hallazgos de prácticas
eficaces en materia de
conducción de recursos
humanos
en las unidades judiciales
incluidas en la muestra
Análisis
técnico de
los
hallazgos
PRODUCTO DE LA TESIS:
CONJUNTO DE
BUENAS PRÁCTICAS DE CONDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
APLICABLES EN LAS UNIDADES JUDICIALES

CAPÍTULO 2
COMPLEJIDAD Y PROBLEMÁTICA
DEL
SISTEMA JUDICIAL ARGENTINO

En el capítulo 1 se mencionó la dificultad que presenta la conducción de personas en toda clase de organizaciones, sean públicas o privadas. Se focalizó entonces la investigación en el Poder Judicial de la Nación Argentina.

Para situarnos en contexto y poder advertir las características de la problemática que en ese aspecto manifiestan las unidades judiciales, se consideró necesario comenzar este capítulo presentando el significado del servicio de Justicia, las cualidades que debe reunir y las necesidades y expectativas de sus destinatarios; se continuó con una descripción sintética del diseño organizacional de la Justicia en la Argentina.

Seguidamente, se realizó una recopilación de evidencias concretas y recientes, provenientes de calificados autores y de situaciones existentes en unidades u oficinas judiciales instaladas en distintas jurisdicciones del territorio nacional.

Finalmente, se recurrió –como antecedente válido– a una investigación sobre gestión de recursos humanos realizada en Juzgados Nacionales de 1ª Instancia en lo Comercial, ubicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, publicada a comienzos de la década de 2000.

Los elementos mencionados constituyen la plataforma sobre la que se justificó y sostuvo el desarrollo de la investigación que se presenta.

2.1. El servicio de Justicia

Para comprender las características del Sistema Judicial Argentino, se comenzó con el significado del servicio que presta.

Fue sencillo hallar la definición de la palabra *servicio*, en función de lo expresado en el párrafo anterior; el Diccionario de la Real Academia Española (23ª ed., 16ª acepción) la

define como: “Organización y personal destinado a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada”.

No resultó tan sencillo hallar la explicación de *servicio de Justicia*, razón por la cual consideramos necesario respaldarnos en el conocimiento de operadores de la Justicia. La mayoría de ellos se desempeñaba bajo relación de dependencia en unidades judiciales de distintos fueros de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en las provincias de Buenos Aires, Mendoza y Chubut. También se consultó a abogados que ejercen la profesión en forma independiente en las mismas localidades.

El sondeo de opinión judicial de los operadores mencionados, se sintetiza como:
prestación pública soberana del Estado:

- esencial e indelegable ejercida por el Poder Judicial de la Nación, a través de sus distintas unidades u oficinas jurisdiccionales, con participación del Ministerio Público;

- cumpliendo la Constitución de la Nación y el régimen jurídico imperante;

- con un propósito fundamental consistente en satisfacer las necesidades y las demandas relacionadas con la resolución pacífica de los conflictos que se producen entre los ciudadanos y las personas jurídicas que componen la comunidad;

- mediante un sistema de trabajo a cargo de sus recursos humanos (personal jerárquico y no jerárquico), en las referidas unidades u oficinas judiciales.

Para complementar lo expuesto el sondeo se extendió a las cualidades que debe reunir el servicio de Justicia, surgidas por consenso, que conforman el siguiente decálogo:

- justo
- accesible
- independiente
- imparcial
- equitativo

- transparente
- coherente
- célere
- eficaz
- eficiente

Finalmente, se consultó a los mismos operadores sobre las percepciones que tenían acerca de las necesidades y expectativas de los destinatarios del servicio de Justicia.

Al respecto, y con el fin de identificar a los destinatarios, se apeló a la Norma Argentina IRAM 30600 –Segunda Edición 2009-09-30- *Guía para la interpretación de la norma IRAM-ISO 9001:2008 en la gestión operativa de la justicia*, que en su apartado 3 "Términos y Definiciones – Lineamientos" (p.14), establece que esos destinatarios son, entre otros:

- justiciables
- solicitantes de trámites judiciales
- letrados
- auxiliares de justicia
- ministerio público

En un sentido más amplio, la sociedad toda es una *parte interesada* en la calidad de la administración de Justicia.

Los profesionales consultados transmitieron sus opiniones sobre las necesidades y las expectativas de los destinatarios mencionados, reflejadas en el cuadro 1.

Cuadro 1. Necesidades y expectativas de los destinatarios del servicio de Justicia

Destinatarios del servicio de Justicia	Necesidades y expectativas
Comunidad	Cumplimiento de las mencionadas cualidades del servicio de Justicia, algunas de las cuales se manifiestan a continuación. - Seguridad jurídica. El derecho fundamental a obtener la tutela judicial efectiva.

	- Orientación del servicio al bien común y a la paz social. - Proceso oral y público. - Adopción de todas las medidas necesarias para que las investigaciones se puedan llevar a cabo hasta las últimas consecuencias. - Inexistencia de errores judiciales. - Ausencia de impunidad. - Rendición de cuentas del trabajo judicial realizado. - Publicidad de las decisiones judiciales. - Realización de encuestas de satisfacción del servicio de Justicia. - Afianzamiento de la confianza depositada. - Información a la ciudadanía acerca de los derechos que la asisten, fortaleciendo y creando centros de orientación jurídica barriales, comunales, escolares, etc. - Promoción del fortalecimiento y coordinación de los centros de asistencia y asesoramiento jurídico gratuitos.
Justiciables Partes directas (demandante y demandado). Partes indirectas (terceros que intervienen en el proceso).	Cumplimiento de las cualidades del servicio de Justicia y de la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad; algunas de las cuales se manifiestan a continuación. - Debido proceso y garantía de la defensa en juicio. Sin dilaciones indebidas. - Derecho a obtener un pronunciamiento favorable de cumplimiento efectivo. - Previsibilidad. - Cumplimiento de los plazos procesales. - Asesoramiento. Empatía. Contención. - Mejor acceso a empleados, funcionarios y juez. Trato personalizado y respetuoso. - Ausencia de errores judiciales. - Atención a los reclamos que se efectúen, con especial acento en los grupos vulnerables. - Estudio concreto de la petición escrita que se presenta antes de su resolución. - Menores costos.
Solicitantes de trámites judiciales Público en general (solicitantes de cartas de pobreza, legalizaciones de documentos, autorizaciones de salidas del país, cartas de ciudadanía), escribanos, procuradores de estudios jurídicos. Empresas, sindicatos, registros de la propiedad, registros de las	- Ser oídos en sus necesidades; incluye el respeto por la función que cumplen las instituciones solicitantes. - Respuesta veraz, clara, completa y en tiempo oportuno. - Acceso rápido a la información y a los expedientes para poder realizar el trámite. - Rapidez en la atención de la Mesa de Entradas. - Trato cordial y respeto cuando se busca información. Asesoramiento claro. - Simplicidad en los trámites - Fácil acceso a empleados, funcionarios y Juez. - Ampliación del estándar de información pública de cada caso para limitar el secreto o el acceso restringido a cuestiones que no

personas, organismos de derechos humanos, ministerios de seguridad, migraciones, colegios profesionales, bancos, ONGs, asuntos internos de la policía, fuerzas de seguridad, Consejo de la Magistratura, Oficina Anticorrupción, asesorías de menores, defensorías, AFIP, IGJ, ANSES, ARBA, IPS , ADAJUS, periodistas, etc.	lo ameriten.
Letrados	Cumplimiento de las cualidades del servicio de Justicia y de la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad; algunas de las cuales se manifiestan a continuación. - Respeto de la garantía de la defensa en juicio. - Derecho a obtener un pronunciamiento favorable. - Sentencias ajustadas a Derecho. Resoluciones fundadas. - Proceso oral y público. - Disponibilidad de jueces y funcionarios, incluidos fiscales, para ser atendidos sin intermediación. - Atención adecuada (respetuosa y rápida). - Lectura concreta de los escritos que se presentan. - Respuesta en tiempo de las distintas presentaciones judiciales. Planteos sobre las cuestiones de fondo de las causas judiciales en trámite. - Ausencia de errores judiciales. - Enmienda rápida en caso de error cometido por el Tribunal. - Eliminar el excesivo ritualismo en la tramitación de las causas. - Uniformidad de criterios de forma sobre escritos, oficios y otros instrumentos. - Tener acceso remoto y virtual al expediente. - Aceptación de opiniones vinculadas con la mejora de la calidad del servicio. - Control de actuación de jueces y funcionarios. - Retribución justa (regulación de honorarios). - Infraestructura edilicia adecuada.
Auxiliares de Justicia Según el fuero, peritos –abogados, agrimensores, arquitectos, asistentes sociales, calígrafos públicos, contadores públicos y demás profesionales en ciencias económicas, doctores en química, escribanos públicos, ingenieros de	- Sorteo transparente de peritos. - Respeto y valoración por el rol que cumplen. - Claridad (lenguaje sencillo) y precisión en los escritos judiciales (convocatoria e informe al auxiliar de la tarea o función que deberá cumplir). - Acceso rápido a la información y al expediente judicial. - Directivas claras de jueces y fiscales. - Disposición de recursos (materiales y humanos) necesarios para realizar la tarea encomendada.

diversas especialidades, martilleros, corredores, tasadores, médicos de diversas ramas, psiquiatras, veterinarios, odontólogos, especialistas en criminalística, psicólogos, sociólogos, taquígrafos, traductores públicos, etc.-. Síndicos, interventores, mediadores, conciliadores, oficial notificador, oficial de Justicia, centros de protección de los derechos del niño, oficina de la mujer, equipo técnico interdisciplinario (ETI), cuerpo médico forense, oficina de mediación y conciliación, policía, gendarmería, prefectura, policía de seguridad aeroportuaria, servicio penitenciario, etc.	- Rapidez en la atención de la Mesa de Entradas. - Trato cordial. - Plazos razonables para el cumplimiento de los requerimientos. - Coordinación en la entrega de expedientes. - Intercambio de información por correo electrónico. - Consideración de los dictámenes. - Obtención de manera digital de los registros de inscripción de peritos. - Cobranza en tiempo y forma, de anticipos de gastos. Honorarios justos.
Ministerio Público Fiscal, Defensa (por ejemplo: defensor de menores e incapaces. defensor público curador, defensor de pobres y ausentes).	Cumplimiento de las mencionadas cualidades del servicio de Justicia, como: - Respeto por su investidura, autonomía y autarquía, que implica trabajo sin presiones del poder político o económico. Independencia. - Legalidad de los procesos como protección de los intereses de la comunidad. - Proceso oral y público. - División clara de las atribuciones a cargo de cada organismo interviniente. - Mejor coordinación entre las oficinas judiciales intervinientes. - Acceso al expediente sin demoras. - Vistas y notificaciones en forma y oportunas. - Comunicación fluida y adecuada. - Trato cordial. - Ser oído mediante audiencias. - Consideración de los dictámenes (opiniones y medidas solicitadas). Respuestas rápidas. - Hacer lugar a las cuestiones que se plantean. - Criterios uniformes a la hora de resolver. - Resoluciones fundadas. - Pronta ejecución de lo resuelto. - Atención exclusiva.

Fuente: recopilación del autor realizada sobre la base de un sondeo de opinión a operadores de la Justicia.

Como se puede apreciar, cada uno de los destinatarios del servicio de Justicia alberga un conjunto de necesidades y expectativas que ayudan a determinar los requerimientos a la actividad judicial y cuya satisfacción –en tiempo y forma– se encuentra a cargo de los órganos o unidades de gestión de los Poderes Judiciales nacionales y provinciales.

2.2. Organización y complejidad del Sistema Judicial Argentino

El nivel de conflictividad de la sociedad ha hecho necesaria la existencia de tribunales que posibiliten un mayor acceso a la Justicia en toda la República Argentina.
Por lo tanto, en las últimas décadas, las unidades judiciales creadas para brindar servicio de Justicia a sus destinatarios han alcanzado una considerable significatividad cuantitativa en el territorio nacional.

Al respecto, Bielsa y Graña (1999, pp.168-169) señalan:

> Los órganos dedicados al cumplimiento de la función específica de este poder del Estado han sido establecidos, pues, por leyes comunes sancionadas a través de los años por el Poder Legislativo; que ha ido fijando su emplazamiento y su competencia material y territorial, por razones circunstanciales de oportunidad, mérito y conveniencia, y sin sujetarse a criterios rígidos o estables en materia de organización.
>
> Por ello, tropieza con dificultades ciertas quien pretende identificar las pautas generales a las que obedecería su diseño, y todo intento de esta naturaleza suele ser finalmente abandonado, dejando paso a una descripción de su estructura que no puede escapar a un método sustancialmente enumerativo.

Este crecimiento progresivo de estructura, con cierta carencia sistémica, ha propiciado –generalmente en forma justificada– el aumento de la dotación de personal del Poder Judicial en su conjunto y, por ende, el de su complejidad, tanto en lo que respecta a la organización de la Justicia en todo el país como en la administración de cada organismo en particular.

Con la intención de brindar un marco de referencia indispensable para comprender la actividad judicial argentina a cargo de sus recursos humanos (jerárquicos y no jerárquicos), observamos cómo está organizada la justicia en el nivel nacional.

Se recurrió nuevamente a Bielsa y Graña (1999, p.167), que agregan:

> La Constitución argentina crea un único tribunal, la Corte Suprema de Justicia, concediendo al Congreso la atribución de establecer los de anterior grado en el territorio de la Nación.
>
> Las dos restantes instituciones incorporadas al Poder Judicial por la reforma de 1994 no son tribunales, sino que cumplen funciones de otra naturaleza: el Consejo de la Magistratura y el Jurado de Enjuiciamiento de Magistrados.

Entonces, como se puede advertir, la organización de la Justicia Nacional está encabezada por la Corte Suprema de Justicia (artículo 108 de la Constitución Nacional); máximo tribunal del país con competencias ordinarias y extraordinarias que puede intervenir, a su vez, como tribunal originario o de alzada.

En el doble orden judicial creado por la Constitución Nacional, en la Argentina coexisten una Justicia Nacional que ejerce sus atribuciones en todo el territorio de la República con respecto a los asuntos mencionados en su artículo 116 (competencia federal) así como en los lugares sometidos a la potestad del gobierno nacional, y, por otro lado, una Justicia Ordinaria y común que cumple sus funciones a través de los órganos judiciales que crea y organiza cada provincia con prescindencia del gobierno central (Artículos 5, 121 y 123 de la Constitución Nacional) y cuya competencia abarca el conocimiento de todos los asuntos regidos por el derecho común y local, con las limitaciones establecidas en el artículo 75 inciso 12 de la mencionada ley fundamental.

Por lo tanto, es posible apreciar que la organización judicial responde al carácter federal del Estado Argentino, en función de lo cual existe una Justicia Federal con competencia en todo el país, que atiende en materia de estupefacientes, contrabando, evasión fiscal, lavado de dinero y otros delitos que afectan a la renta y a la seguridad de la Nación; a su vez, también una Justicia Provincial en cada una de las provincias argentinas (con sus propios órganos judiciales y legislación procesal) que se ocupa del tratamiento de los delitos comunes.

Es decir, que los tribunales inferiores constituidos en Juzgados de 1ª Instancia (compuestos por una o más Secretarías) con sus respectivas Cámaras de Apelaciones, se encuentran organizados según pertenezcan al Fuero Federal o al Fuero Ordinario, funcionando separadamente unos de otros en razón de la materia que los ocupa (penal, civil, comercial, laboral, contencioso–administrativo, etc.).

Por su parte, las Cámaras –divididas en salas– son tribunales pluripersonales que revisan lo actuado en 1ª Instancia y, según tengan sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o en cada una de las provincias, reciben la designación de *Nacionales* o *Federales*, respectivamente. (Bielsa y Graña, 1999, p.170).

Cabe mencionar que en el interior del país, existen tantos juzgados federales como cámaras federales que son competentes tanto en materia penal como civil y comercial, previsional, tributaria o electoral.

A su vez, existen otros fueros con competencia en toda la Argentina, por su grado (Cámaras de Casación) o su materia específica (como Seguridad Social y Justicia Electoral).

En síntesis, el Sistema Judicial Argentino ha generado una red de servicio de Justicia mediante una importante cantidad de unidades judiciales ubicadas a lo largo y a lo ancho de la República; cada una de esas unidades cuenta con una dotación de recursos humanos responsable de su funcionamiento.
Es posible apreciar la gran dimensión, variedad y complejidad del sistema a través de la descripción general que se presenta en el Anexo "A" de este trabajo.

2.3. La problemática en materia de recursos humanos

Actualmente, como institución fundamental de la República Argentina, el Poder Judicial requiere un funcionamiento transparente y eficiente en concordancia con la necesidad de satisfacer las expectativas de la población. Las demandas sociales en este sentido son constantes y abundantes, y hasta el propio presidente actual de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, Dr. Ricardo Lorenzetti, ha dejado en claro esta necesidad de

reforma en su discurso del 6 de marzo de 2014 con el que inauguró formalmente el año de la Justicia 2014.

En su disertación Lorenzetti (2014) sostuvo que "es innegable que hay que cambiar el Poder Judicial", incluso recalcó, "hace muchos años que decimos que hay que reformar el Poder Judicial".

Al respecto, Piaggi (2000, p.245) cita a Garavano y Lesch, quienes expresan:

> Los diversos procesos de reforma judicial encarados en la Argentina y en diversos países de Latinoamérica y el mundo, presentan un nudo o situación crítica común: los órganos jurisdiccionales o, como se los ha dado en llamar el despacho u oficina judicial. En otros términos, las unidades de gestión básica del sistema. Las hay de distinto tipo en instancia, con competencias diferentes, pero todas tienen un elemento común: la tramitación de expedientes.

Cabe aclarar que los procesos de reforma judicial llevados a cabo en la Argentina produjeron avances en la mejora del funcionamiento administrativo de sus unidades u oficinas judiciales (juzgados) mediante la implementación de tecnología informática.

Sin embargo, Garavano, Chayer, Cambelotti y Ricci (1999, pp.1-2) señalan:

> La historia judicial del país demuestra acabadamente que nuevos sistemas normativos no son sinónimo de mayor calidad, que más juzgados (o más empleados) no implican menor retraso, y que la dotación de soportes tecnológicos no bastó para resolver la cuestión.

Coincide Labrada (2004, p.25) al expresar:

> Las computadoras han invadido la mayoría de los juzgados. Pero el problema ha tenido solución parcial. Hay organismos donde se ha avanzado mucho y otros siguen casi igual que antes, cuando no tenían la herramienta informática.

Existe una importante cantidad de juzgados instalados en la Argentina que están aguardando soluciones para optimizar el servicio de Justicia que prestan, mientras continúan funcionando con problemas debido a factores diversos:

- la manera en que están organizados internamente;
- el desempeño de su personal (jerárquico y no jerárquico);
- su infraestructura física (edilicia, mobiliaria y de equipamiento).

En consecuencia, la reorganización de esas unidades judiciales aparece como un gran desafío técnico y, quizás, político; cuyas experiencias anteriores realizadas en la Argentina no posibilitaron construir un consenso sobre cuál debería ser su mejor arquitectura organizacional.

Precisamente, Garavano y Lesch (citados en Piaggi, 2000, pp.247-248) sostienen:

> No existe consenso sobre la mejor organización ni se cuenta con experiencias extranjeras comparables y asimilables que permitan importar una solución.
>
> Además, las particularidades de cada sistema judicial y las características de los recursos humanos que hoy componen los juzgados son elementos clave a tener en cuenta, que difieren no ya entre los diferentes países, sino entre las distintas provincias argentinas.

Incluido en el panorama descripto, se destaca un aspecto fundamental que podría ser considerado como aún no definitivamente resuelto: la conducción de la gente que trabaja en los juzgados (sus recursos humanos); factor que debería incidir finalmente, en buena medida, en el nivel de calidad del servicio de Justicia que brindan estas organizaciones.

Berizonce y Fulcito (2000, p.9) señalan en ese sentido:

> El sistema de Justicia es objeto al presente de conocidas críticas que pueden resumirse en la afirmación de su *ineficacia* para resolver de modo adecuado y en tiempo razonable los conflictos que se plantean.
>
> Tradicionalmente desde una perspectiva global y sistemática, está aceptado que tres son los aspectos que contribuyen a este estado de cosas, y que

> deberían modificarse para perfeccionar un sistema de enjuiciamiento: los recursos humanos, los modelos procedimentales y el sustento presupuestario.

Los autores puntualizan respecto de los recursos humanos (2000, p.10):

> Es notorio que existe un gran vacío en materia de estudios sobre los recursos humanos en el Poder Judicial argentino, tanto en el orden nacional como provincial. No se han realizado investigaciones completas, prevaleciendo los análisis aislados y por lo general puramente dogmáticos, a menudo desprovistos de conclusiones confrontadas con la realidad.

Finalmente, Labrada (2004, p.13) agrega al respecto:

> Tradicionalmente, los operadores del servicio de Justicia hemos destinado nuestro tiempo e inquietudes a las disciplinas jurídicas y poco o nada a la faz organizativa. Pero, como suele decir Jorge W. Peyrano, 'el mundo de hoy no es el mismo de ayer. La cantidad de causas que ingresan en cada organismo se ha duplicado, triplicado o cuadruplicado y, si pretendemos tramitarlas con las mismas herramientas y métodos que antes, iremos irremisiblemente al fracaso.
>
> … Ahora, necesitamos organizar los recursos humanos de tal manera que, sin exigir un esfuerzo superior, logremos un mejor rendimiento. Es decir, debemos sistematizar y optimizar lo que hasta ahora había quedado librado a la buena voluntad y a la mera improvisación.

Con el fin de complementar lo expuesto con datos recientes, se realizó un sondeo de opinión a un conjunto de personas que se desempeñan laboralmente en el ámbito judicial y que participaron en actividades de capacitación durante el cuatrienio 2013/2016.

Así, se utilizó un cuestionario que se presenta como Anexo "B" y que fue diseñado sobre la base de una serie de entrevistas abiertas realizadas a un grupo de operadores del

servicio de Justicia, que mencionaron diversas situaciones habituales en las oficinas judiciales en materia de comportamiento del personal y su respectiva conducción.

La pregunta central: *¿se produce la siguiente situación en las unidades de gestión del Poder Judicial?* contemplaba una serie de situaciones alternativas, acerca de cuyas existencias debían contestar, inherentes a:

- discrecionalidad
- forma de trabajo
- interacción personal
- trabajo en equipo
- comunicación interna
- distribución de la carga de trabajo
- transmisión de pautas de trabajo
- innovación (resistencia al cambio)
- capacitación y profesionalismo
- conciencia (acerca del servicio que se presta)
- compromiso y vocación de servicio
- participación
- ritmo de trabajo
- impuntualidad y ausentismo
- insatisfacción
- conflicto intraorganizacional
- motivación
- sanciones disciplinarias
- valores éticos

Fueron encuestados 274 abogados organizados en 55 equipos de trabajo de 3 a 6 integrantes cada uno, en función del número de participantes presentes en cada actividad de capacitación. Las respuestas eran por consenso entre los miembros del equipo.

Mayoritariamente era personal jerárquico y no jerárquico perteneciente a unidades judiciales de diversos fueros, jurisdicciones e instancias ubicadas en la Ciudad

Autónoma de Buenos Aires, La Plata, Quilmes, Corrientes, Posadas, Tucumán, Viedma, Gral. Roca, Villa Regina, Cipolletti, Comodoro Rivadavia, Salta, Santa Fe, Rosario y Córdoba y, en menor proporción, abogados autónomos que ejercen su profesión en distintos fueros en las localidades mencionadas.

Seguidamente, se reflejaron las opiniones consensuadas de los 55 equipos de trabajo encuestados, sobre la ocurrencia de cada una de las situaciones consignadas en el cuestionario (cuadro 2).

Cuadro 2. Situaciones observadas en la actividad judicial argentina

¿Se produce la siguiente situación en las unidades de gestión del Poder Judicial?	**No**	**Sí**	**Causas**
Elevado nivel de discrecionalidad (el personal privilegia trabajar en lo que más le gusta y no en lo que debe).	26 equipos (47,27 %)	29 equipos (52,73 %)	- Falta de liderazgo (planificación, dirección y control). - Falta de interés en capacitarse. - Facilismo y comodidad.
Forma de trabajo: preferentemente individual.	15 equipos (27,27 %)	40 equipos (72,73 %)	- Rasgo cultural de la actividad judicial: en general y desde décadas; los expedientes son asignados a los distintos empleados quienes son los encargados de tramitarlos en forma individual. Existe la creencia de que solo se trabaja mejor. - No se sabe trabajar en equipo. - Problemas de liderazgo.
Insuficiente interacción personal para la realización de las tareas.	23 equipos (41,82 %)	32 equipos (58,18 %)	- Escasa comunicación. - No hay cultura de trabajo en equipo. - Individualismo.
No se alienta el trabajo en equipo.	14 equipos (25,45 %)	41 equipos (74,55 %)	- Consecuencia de la modalidad individual de trabajo. - Se piensa en logros

			personales. No se tiene conciencia de que el trabajo debe ser mancomunado. - Falta de liderazgo. - Carencia de espacios físicos.
Escasa comunicación entre el personal (no jerárquico y jerárquico) vinculada con el funcionamiento de la unidad judicial en la que se desempeñan.	18 equipos (32,73 %)	37 equipos (67,27 %)	- Estructura piramidal / verticalista judicial. - Rigidez, autoritarismo. Fomento del temor reverencial. - Falta de liderazgo.
La carga de trabajo se distribuye inequitativamente, ya que la mayor parte del esfuerzo cotidiano recae en una parte del personal (con mejor predisposición) mientras que la otra parte tiene capacidad ociosa.	6 equipos (10,91 %)	49 equipos (89,09 %)	- El personal jerárquico prefiere (por resultar más sencillo y menos laborioso) demandar más a quien se sabe que es capaz, que capacitar, incentivar y exigir a los que nunca se muestran bien predispuestos a trabajar. - Falta de liderazgo.
Falta de pautas claras en la realización y tramitación de las causas.	24 equipos (43,64 %)	31 equipos (56,36 %)	- Carencias de conocimientos y, en algunos casos, de interés del personal jerárquico. - Falta de directivas y de organización del trabajo.
Falta de innovación en la resolución de las causas. Forma de trabajo tradicional "siempre se hizo así". Resistencia al cambio.	8 equipos (14,55 %)	47 equipos (85,45 %)	- Comodidad. - Desconfianza a los cambios. - Falta de capacitación. - Falta de motivación. - Volumen alto de causas.
Insuficiente capacitación y profesionalismo, tanto de funcionarios como de empleados. Esta falta de conocimientos académicos y reglamentarios ocasiona un rendimiento desigual del plantel de personal.	7 equipos (12,73 %)	48 equipos (87,27 %)	- Inexistencia de una política de capacitación y de estímulo de desarrollo profesional y personal en la oficina judicial. - Falta de interés, de incentivo. - Se deja librada a la iniciativa del personal.

Falta de conciencia de estar trabajando (prestando servicios) en el Poder Judicial (servicio público). No se hallan evidencias del compromiso hacia la sociedad.	11 equipos (20 %)	44 equipos (80 %)	- Falta de políticas de concientización. - Falta de liderazgo. - Falta de vocación de servicio.
Desinterés e insuficiente compromiso en la resolución de las causas. Escasa vocación de servicio (se asume que trabajar en el Poder Judicial es casi una beca).	21 equipos (38,18 %)	34 equipos (61,82 %)	- Falta de compromiso. - Inexistencia de premios y castigos. - Falta de liderazgo. - Insuficiente control.
Falta de participación para resolver problemas.	18 equipos (32,73 %)	37 equipos (67,27 %)	- Falta de liderazgo. - Formalismo jerárquico. - No hay acciones para impulsar la participación. - Individualismo. - Falta de compromiso.
Ritmo de trabajo "tranquilo" por mal uso del tiempo y de los recursos (juegos digitales, llamados telefónicos personales, consumo de mate, etc.).	20 equipos (36,36 %)	35 equipos (63,64 %)	- Falta de control al personal. - Deficiente liderazgo. - Falta de compromiso. - No hay sistema de premios y castigos.
Impuntualidad y ausentismo elevado.	20 equipos (36,36 %)	35 equipos (63,64 %)	- Falta de compromiso. - Falta de control al personal. - Deficiente liderazgo. - Falta de sanciones disciplinarias.
Malhumor. Marcada insatisfacción de los empleados.	21 equipos (38,18 %)	34 equipos (61,82 %)	- Deficiente liderazgo. - Falta de motivación. - Malas condiciones ambientales.
Conflicto intraorganizacional: existencia de rivalidades interpersonales que origina un ambiente de trabajo poco armonioso.	20 equipos (36,36 %)	35 equipos (63,64 %)	- Inadecuada valoración para ascensos e incentivos. - Falta de espíritu de equipo y de pertenencia debido al individualismo existente. - Problemas de liderazgo.
Falta de motivación: insuficientes incentivos, escasa proyección de progreso en el escalafón, etc.	5 equipos (9,09 %)	50 equipos (90,91 %)	- Estructura organizacional del Poder Judicial. - Falta de reconocimientos, de ascensos. - Para ascender no se

			valora la capacitación y el esfuerzo demostrado; sino meramente el transcurso del tiempo, la permanencia en el cargo, la antigüedad. - No hay carrera judicial. - Falta de transparencia en los ascensos. - Falta de concursos. - Deficiente liderazgo.
Falta de aplicación de sanciones disciplinarias.	9 equipos (16,36 %)	46 equipos (83,64 %)	- Falta de aplicación de los reglamentos internos. - Desconocimiento de los reglamentos por parte de - magistrados y secretarios.
			- Falta de ejercicio de la - autoridad. - Evitar mayores conflictos y rivalidades. - Mala influencia sindical. - Liderazgo deficiente.
No se identifican con claridad cuáles son los valores éticos que forman parte de la cultura organizacional del lugar de trabajo.	21 equipos (38,18 %)	34 equipos (61,82 %)	- No existe una política judicial clara en este sentido. - Falta de fomento al cultivo de los valores éticos. - El personal desconoce cuáles son los valores éticos que debe practicar en su lugar de trabajo. No se explican, no se enseñan, no se inculcan.
RESULTADOS GENERALES	Opiniones consensua-das en equipo (29,38)	Opiniones consensua-das en equipo (70,62 %)	

Fuente: Recopilación y elaboración del autor, realizadas sobre la base de un sondeo de opinión efectuado a operadores de la Justicia.

Como se puede observar, en todas las situaciones indagadas las opiniones recogidas reflejan mayor proporción de ocurrencia, donde prevalecen las siguientes:

- 90,91 % (50 equipos). Falta de motivación: insuficientes incentivos, escasa proyección de progreso en el escalafón.
- 89,09 % (49 equipos). La carga de trabajo se distribuye inequitativamente, ya que la mayor parte del esfuerzo cotidiano recae en una parte del personal (con mejor predisposición) mientras que la otra parte tiene capacidad ociosa.
- 87,27 % (48 equipos). Insuficiente capacitación y profesionalismo, tanto de funcionarios como de empleados. Esta falta de conocimientos académicos y reglamentarios ocasiona un rendimiento desigual del plantel de personal.
- 85,45 % (47 equipos). Falta de innovación en la resolución de las causas. Forma de trabajo tradicional "siempre se hizo así". Resistencia al cambio.
- 83,64 % (46 equipos). Falta de aplicación de sanciones disciplinarias.
- 80 % (44 equipos). Falta de conciencia de estar trabajando (prestando servicios) en el Poder Judicial (servicio público). No se hallan evidencias del compromiso hacia la sociedad.

Estos datos corroboran la problemática existente señalada por los autores citados que cobra evidente contundencia al considerar las causas puestas de manifiesto por los encuestados, donde sobresale claramente (en 14 de las 19 situaciones) un inadecuado liderazgo.

En síntesis, la información precedente sobre el tema recursos humanos en el ámbito judicial argentino, nos impulsó a realizar una profundización investigativa sobre su conducción en sus tribunales, con el fin de localizar ejemplos exitosos y reconocer las consecuencias que producen en el desempeño laboral.

Por lo tanto, nos permitimos reiterar que la revelación de experiencias positivas que constituyen Buenas Prácticas de Conducción de Recursos Humanos que se están aplicando actualmente en el ámbito judicial, específicamente en Juzgados Nacionales de 1ª Instancia en lo Comercial, nos parece de utilidad para ser considerada en una futura reforma del sistema de gestión de la Justicia.

2.4. Antecedente sobre la situación existente en los Juzgados Nacionales de 1ª Instancia en lo Comercial instalados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

De la búsqueda bibliográfica realizada, junto con la visita a numerosos sitios de internet vinculados con el servicio de Justicia, no surgieron investigaciones sistemáticas específicas sobre el tema que nos ocupa en el fuero comercial. La excepción es un estudio dirigido por la doctora Ana I. Piaggi cuyo desarrollo y conclusiones muestran la situación problemática en materia de recursos humanos, que coinciden en gran parte con los resultados del sondeo presentado en el apartado anterior.

La investigación titulada Poder Judicial, *Desarrollo y Competitividad en la Argentina* fue desarrollada en el marco de la Programación Científica 1998–2000 de la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad de Buenos Aires, en el ámbito del Instituto de Investigaciones Jurídicas y Sociales "Ambrosio L. Gioja" de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de esa Universidad y subsidiada por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).

La investigación tuvo como objetivo realizar un diagnóstico de las deficiencias institucionales del Poder Judicial de la República Argentina y su incidencia en el desarrollo y la competitividad de la Argentina[1]. El cuadro 3 presenta los temas tratados y los investigadores a cargo.

Cuadro 3. Temas e investigadores

Temas	Investigadores
Capítulo I: Sobre la Necesidad de Transparencia	Doctora Ana I. Piaggi
Capítulo II: El Reloj de la Justicia	Socióloga Liliana Raminger
Capítulo III: Medición del Desempeño en los Juzgados Comerciales de la	Abogada Milena Ricci, licenciada en Sociología Natalia Calcagno y especialista

[1] La investigación fue publicada bajo el título: *Poder Judicial, desarrollo económico y competitividad en la Argentina* (2000). Ediciones Depalma, Buenos Aires.

Capital Federal (Período 1992–1998).	en Sistemas Martín Gershanik
Capítulo IV: Un nuevo Modelo de Juzgado Comercial	Abogado Germán C. Garavano y abogada María Fernanda Lesch
Capítulo V: El Proceso de Cambio en la Gestión Judicial	Doctora Ana I. Piaggi
Capítulo VI: La Institución como Sistema Dinámico	Contador Ricardo P. Dealecsandris .

Cada uno de los segmentos del estudio señalados precedentemente presenta aspectos vinculados con el funcionamiento del Poder Judicial en el Fuero Comercial residente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. De los mismos y a los efectos de este estudio, destacamos la investigación realizada por la socióloga Liliana Raminger, titulada *El Reloj de la Justicia*, donde expone un interesante diagnóstico general.

Coincidimos con Raminger (2000, p.15)) cuando sostiene que, "antes de proponer todo cambio o reforma concerniente a cualquier materia no se puede, seria y razonablemente, prescindir de un diagnóstico, como prerrequisito para reconocer el estado de cualquier situación; en este caso, la del Poder Judicial."

Seguidamente agrega: "Diagnosticar el desempeño de todo el Poder Judicial demanda tiempo, esfuerzo, y fundamentalmente datos; por ello en esta etapa, a los fines de mantener coherencia en las comparaciones, se acotará el análisis a la Justicia nacional en lo comercial."

En la página 26 de su investigación, Raminger formuló el siguiente interrogante: "¿Es prudente preguntar a los empleados y funcionarios de una organización cómo realizan su trabajo, qué necesitan, cuán satisfechos están de trabajar allí, qué conductas son las que prevalecen en la corporación, etc.? La respuesta obviamente es sí". A continuación agrega: "Pero pese a que existe abundante literatura sobre nuestro Poder Judicial, no se conoce qué pasa con sus recursos humanos, qué ocurre con los colaboradores del juez, si existe sinergia o no, si hay entropía o no, etc."

Y acotó (p.27):

> Un buen diagnóstico organizacional debe contemplar por lo menos tres dimensiones de operatividad: *a)* aspectos institucionales; *b)* aspectos humanos; y *c)* aspecto funcional o administrativo. Por ello no se quiso omitir la búsqueda de información, en un terreno hasta ahora tan insuficientemente sondeado. Y parece que la situación actual no satisface a los recursos humanos que trabajan en la organización; algo ocurre en la gestión como proceso, como marco de responsabilidad.

A continuación se presentan datos relevantes de la investigación de la socióloga Raminger (2000, pp.27-47) que tuvo como objetivo determinar la percepción de las condiciones de trabajo o clima laboral dentro del ambiente judicial, incluida la descripción del aspecto ético de la organización. Como resultado aparecen los rasgos que mejor definen el perfil medio del personal. Los que aparecen con más frecuencia y por orden de importancia son:

- "resignado"
- "individualista"
- "adaptativo"
- "responsable"
- "apático"
- "cumplidor"

A la pregunta: en iguales condiciones retributivas y profesionales, ¿no cambiaría su trabajo?:

- el 45 % de los encuestados respondió que no;
- el 28 % dijo que sí lo haría;
- el 27 % no respondió.

La opinión sobre el sistema de promociones y ascensos, la respuesta fue "injusto" en el 88 %.

Sobre la satisfacción en el trabajo en general,

- franja desde “muy insatisfechos” hasta los que no están ni “satisfechos” ni “insatisfechos”: 42 %;
- “satisfechos”: 27 %;
- “muy satisfechos”: 4 %

Respecto del reconocimiento del trabajo bien realizado, las respuestas fueron,

- nunca se reconoce: 39 %;
- a veces se reconoce: 35 %;
- siempre se reconoce: 4 %

Acerca del cuidado de la imagen del Poder Judicial,

- se la cuida poco o no se cuida: 63 %;
- se la cuida: 31 %;
- se la cuida mucho: 4 %.

El régimen de trabajo en el Poder Judicial, ¿alienta el comportamiento ético?

- nunca se alientan conductas éticas o no se sabe: 67 %;
- frecuentemente se advierten conductas éticas: 5 %.

¿Cuáles son los tres problemas laborales más frecuentes dentro del fuero comercial?

- mala remuneración;
- falta de personal;
- falta de motivación

¿La organización mejoró o empeoró en los últimos seis meses?

- empeoró: 53 %;
- sigue igual: 41 %

Distribución de la jornada de trabajo (respondieron 216 entre empleados y funcionarios)

- 57 personas dijeron cumplir estrictamente con tareas relacionadas con su trabajo.
- 159 (la amplia mayoría) manifestó realizar además, tareas ajenas a él (considerada como conducta incorrecta por los encuestados).

¿Observa conductas incorrectas dentro del Poder Judicial?, el 76 % respondió afirmativamente y mencionó como las más frecuentes:

a) delegación indebida de tareas;
b) incumplimiento del horario;
c) mal uso de los fondos del Poder Judicial;
d) empleados o funcionarios que reciben regalos de terceros;
e) mentiras a superiores;
f) conflictos de intereses

¿Denunció conductas antiéticas dentro del Poder Judicial?

- Sí: el 41 % (pero generalmente obtuvieron respuestas insatisfactorias).
- No: el 59 %. Las razones fueron las siguientes:

a) no confían en la organización;
b) no ven la posibilidad de que se tomen medidas correctivas;
c) temen ser penalizados o que se tomen revanchas por sus superiores

¿Qué ocurrió luego de la denuncia?

- "no pasó nada": el 31 % (respuestas de 42 personas sobre 137).
- "La investigación no concluyó en nada": el 11 % (respuestas de 15 personas).
- "Se tomaron medidas correctivas": el 9 % (respuestas de 13 personas).
- "Mis preocupaciones se mantuvieron confidenciales": el 8 % (respuestas de 11 personas).
- "Mi información no fue considerada seriamente": el 8 % (respuestas de 11 personas).
- "Se inició una investigación": el 7 % (respuestas de 10 personas).
- "Me dieron una respuesta rápida y satisfactoria": el 7 % (respuestas de 10 personas):
- "Se ocultó todo": el 5 % (respuestas de 7 personas).
- "Nunca recibí información del resultado de la investigación": el 4 % (respuestas de 6 personas).
- "No me dieron una respuesta rápida y satisfactoria": el 2 % (respuestas de 3 personas).

- “Mis preocupaciones no fueron mantenidas confidenciales”: el 2 % (respuestas de 3 personas).
- “Sentí que fui víctima de una revancha”: el 2 % (respuestas de 3 personas).
- Otras respuestas: el 2 % (respuestas de 3 personas).

En los últimos 5 años, ¿aumentó el total de conductas no éticas?

- Sí: el 51 % del personal.

Esto puede ser un elemento que origine o incremente:

a) la ausencia de sinergia;
b) el comportamiento adaptativo;
c) la ineficacia del trabajo.

Además, seguramente, incide en el elevado costo sistémico.

Organización del Poder Judicial (Fuero Comercial)

- Muy desorganizado: el 42 %.
- Desorganizado: 30 %.
- Poco organizado: 25 %.
- Organizado: 3 %.
- Muy organizado: 0 %.
- No sabe / no contesta: 0 %.

La opinión de los encuestados no deja dudas sobre la organización del Poder Judicial; el 97 % de las respuestas se concentra en las categorías negativas.

Autoevaluación del personal sobre la eficacia en la realización de tareas.

- Nada eficaz: 5 %.
- Poco eficaz: 23 %.
- Eficaz: 54 %.
- Muy eficaz: 14 %.
- No sabe / no contesta: 4 %.

Generalmente los individuos al medir su desempeño dentro de una organización tienden a autoevaluarse como eficaces; sin embargo, en este relevamiento la tendencia se revierte. El 28 % aceptó que su desempeño no era eficaz.

Desempeño del superior (Jerárquico inmediato)

- Muy malo: 3 %.
- Malo: 6 %.
- Regular: 20 %.
- Bueno: 39 %.
- Muy bueno: 32 %.
- No sabe / no contesta: 0 %.

En este caso predominan los calificativos favorables: 71 %.

Habilidad del superior inmediato en la conducción del grupo humano

- Muy malo: 11 %.
- Malo: 17 %.
- Regular: 25 %.
- Bueno: 31 %.
- Muy bueno: 16 %.
- No sabe / no contesta: 0 %.

La calificación sobre la capacidad de conducción fue desfavorable: 53 %.

Sobre la base de los resultados obtenidos de su investigación, Raminger (2000, p.48) señala: "Sin pretender invadir otros campos ajenos a nuestra disciplina es fácil inferir que la calidad y la cantidad de las respuestas permiten concluir que los recursos humanos del Poder Judicial, mayoritariamente, señalan la necesidad de iniciar un rediseño urgente de la organización."

Al respecto se considera importante presentar lo que señala el doctor Julio César Cueto Rúa en el Prefacio de la investigación de Piaggi (2000, p. XIX):

> La principal conclusión de la investigación pareciera ser la de que el derecho económico no tendrá lugar si el Estado carece de eficiencia institucional y de un Poder Judicial racionalmente organizado. La investigación llega a la conclusión de que la seguridad jurídica se frustra por autodestrucción interactiva, provocada por ilicitud, impunidad y sus inadecuados recursos humanos y económicos.

Más adelante (p. XX), Cueto Rúa agrega:

> La prueba recogida por UBACYT y CONICET mediante encuestas, de las cuales participaron funcionarios, empleados y abogados en materia comercial en la Capital Federal, puso de manifiesto serios problemas sobre carga de trabajo, duración de los litigios y entrenamiento inadecuado del personal.
>
> El estudio de las encuestas y sus resultados; los comentarios de los abogados sobre los jueces y funcionarios, y de los empleados de los tribunales sobre otros empleados, parecieran mostrar escaso interés en el cumplimiento de las funciones, incumplimiento de tareas y delegación indebida de funciones. Los abogados, por su parte, también formularon juicios críticos acerca del comportamiento de los jueces y de otros funcionarios del Poder Judicial.

Finalmente, la doctora Piaggi (2000, pp. XXIII-XXIV) en coincidencia con el doctor Cueto Rúa, expresa:

> Se analizó la debilidad de nuestras prácticas jurídicas, sus consecuencias y la relación causal entre situaciones de anomia institucional e ineficacia.
>
> Un último punto que en nuestra opinión ofrece interés es que la inhibición del valor "Justicia" está favorecida por la ausencia de medios e infraestructura adecuada, de respeto a la división de poderes, y la falta de eficiencia. Este objetivo fue abordado de modo directo en los dos años de investigación, y de los estudios en curso surge claramente que la ilegalidad, la impunidad, el desaprovechamiento de recursos económicos y humanos, y la falta de control de calidad, producen un estado de interacción autodestructiva, frustrante de la seguridad jurídica, condición para el eficiente funcionamiento de la economía.

En función de las conclusiones de la investigación reseñadas, sumadas a las opiniones expuestas en el apartado 2.3, se considera que justifican plenamente la problemática a la que se dirige el objetivo de esta tesis.

CAPÍTULO 3
EL TRABAJO HUMANO
COMO RECURSO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se inicia el recorrido realizado por el género humano como fuerza laboral y se completa en el capítulo 4, referido al trabajo como recurso organizacional del Poder Judicial, integrante del sector público argentino.

En el desarrollo del capítulo se trata la génesis y la etimología del trabajo, el trabajo en las organizaciones, la forma en que el comportamiento de las personas influye en el funcionamiento de las organizaciones, la función de conducción y finaliza con la definición de buenas prácticas en la conducción del recurso humano.

3.1. El trabajo humano

A través del tiempo el ser humano siempre tuvo la necesidad o la obligación de trabajar. Parece que el mandato divino expresado en La Biblia (114ª ed., Génesis 3.19., p.10): "Con el sudor de tu frente comerás tu pan…" se ha cumplido y seguirá cumpliéndose "…hasta que vuelvas a la tierra, pues de ella fuiste sacado. Sepas que eres polvo y al polvo volverás."

Lo expuesto, reflejo de la cultura judeocristiana, consideraba el trabajo como un castigo celestial.

Incluso, si profundizamos en el terreno de la etimología, el término trabajar, según el diccionario de la Real Academia Española (23ª ed.), procede "del latín vulgar *tripaliäre* ´torturar´ derivado del latín tardío *tripalium* `instrumento de tortura compuesto por tres maderos'".

Coincide con lo expresado por Alberto Bustos (2008) –profesor titular de Didáctica de la Lengua en la Universidad de Extremadura en su Blog de Lengua– que agrega que tal instrumento de tortura se lo utilizaba "para amarrar al reo". Citó, además, la definición de trabajo del diccionario mencionado: 9. "penalidad, molestia, tormento o suceso infeliz".

“Cuando se inventaron estas palabras la mayoría de la población trabajaba en el campo haciendo un gran esfuerzo físico, el cual, los hacía sentir como si hubieran sido apaleados” (Diccionario Etimológico de Chile, 2016).

Según lo expuesto, quizás, “desde tiempo inmemorial se consideró al trabajo humano como una maldición y se pensaba que sólo por absoluta necesidad el hombre debía someterse al yugo de aquél para aliviar su miseria” (Fingermann, 1977, p.14).

Trabajar para sí mismo, trabajar en condición de súbdito, siervo, esclavo o preso, y trabajar como empleado de otra persona humana o jurídica, fueron y son las modalidades laborales que revelan los siglos y que le ha posibilitado, entre otras razones, subsistir al género humano.

3.2. El trabajo en las organizaciones

Desde épocas remotas los gobernantes de los diversos pueblos de la antigüedad, debido a las necesidades de sus instituciones (fuerzas armadas, entidades políticas y religiosas) y a la construcción y funcionamiento de sus edificaciones (palacios, castillos y obras monumentales) se valieron de las personas como fuerza laboral; por esa razón, debieron recurrir a la utilización de prácticas en materia de gestión de recursos humanos para conducirlas o dirigirlas.

George (Jr.) (1974) desarrolla una interesante recopilación histórica de contribuciones a la Administración; comienza con los egipcios (2700 a. de J. C), que incluye conceptos y prácticas vinculadas directamente con la gestión del ser humano en el trabajo.

En este sentido resulta ilustrativo remontarnos a la ciudad de Venecia del siglo XV (polo comercial de la época) donde los mercaderes, al contratar empleados para llevar a cabo sus actividades comerciales, desarrollaron una serie de funciones relacionadas con la gestión de personal (administración de recursos humanos), como así también, un conjunto de prácticas administrativas tendientes a mejorar la eficiencia (Robbins y Coulter, 2000). Por lo tanto, puede apreciarse que en ese entonces, los lugares de trabajo humano ya no se circunscribían principalmente al ámbito agropecuario, fuerzas

armadas, palacios, castillos y a algunas otras instituciones, sino también a la organización de negocios.

Con la aparición de la denominada Primera Revolución Industrial, iniciada en Gran Bretaña en el siglo XVIII y extendida gradualmente en algunos países de Europa y en los Estados Unidos de América, surge un nuevo seno laboral: la fábrica.

Al principio las fábricas eran pequeñas unidades de producción que se fueron desarrollando con intensidad durante el siglo XIX, fundamentalmente como consecuencia de la Segunda Revolución Industrial (que comenzó aproximadamente entre 1870 y 1880) en la que sus principales protagonistas eran el motor de combustión interna, la energía eléctrica y la inserción de la banca. Así, la empresa industrial del hemisferio norte occidental (europea y estadounidense) fue ganando predicamento económico y complejidad funcional al ocupar gran cantidad de trabajadores y propició el advenimiento de un nuevo campo del saber: la Administración, cuyo objeto de estudio es la organización con o sin fines de lucro.

Es entonces que los primeros estudios formales orientados a obtener el máximo provecho del trabajo humano, recién se comenzaron a realizar en la década de 1870; esos estudios, influenciados por las características políticas, legales, económicas, socioculturales y tecnológicas de las épocas y los países en que se desarrollaron, crecieron a medida que las organizaciones (primordialmente empresas) cobraban importancia mundial en la vida de la gente.

El desarrollo industrial y su consecuente progreso económico conformó el mundo de organizaciones en el que vivimos, en las que el factor humano es un componente necesario.

El permanente anhelo empresarial de alcanzar niveles de productividad y de rentabilidad cada vez más altos, motivaron a los industriales estadounidenses y europeos de esa época a financiar investigaciones para ese fin en sus propias organizaciones. Al aumentar paulatinamente de tamaño, se transformaron en grandes corporaciones difíciles de administrar.

En concordancia con ese propósito se llevaron a cabo experiencias cada vez más sistemáticas cuyos resultados proporcionaron un importante caudal de conocimientos sobre la vida empresarial. Así, nacieron dos corrientes de pensamiento organizacional.

Una, focalizada en la que muchos autores denominan la *organización formal*, es decir, la estructura autorizada de funciones de la empresa y sus sistemas de trabajo. La otra, en el comportamiento del factor humano en el ambiente laboral.
Aunque con enfoques diferentes, nos permitimos sostener que ambas tuvieron siempre entre sus principales objetivos uno en común: el de incrementar la productividad de las personas que trabajan en las organizaciones.

Por lo tanto, los investigadores y autores que se dedicaron al análisis y al mejoramiento de la organización formal desarrollaron técnicas orientadas a maximizar la eficiencia laboral; asumiendo que el personal era un recurso más para la producción, similar a los recursos materiales. De ahí entonces, la utilización generalizada de la expresión "recursos humanos".

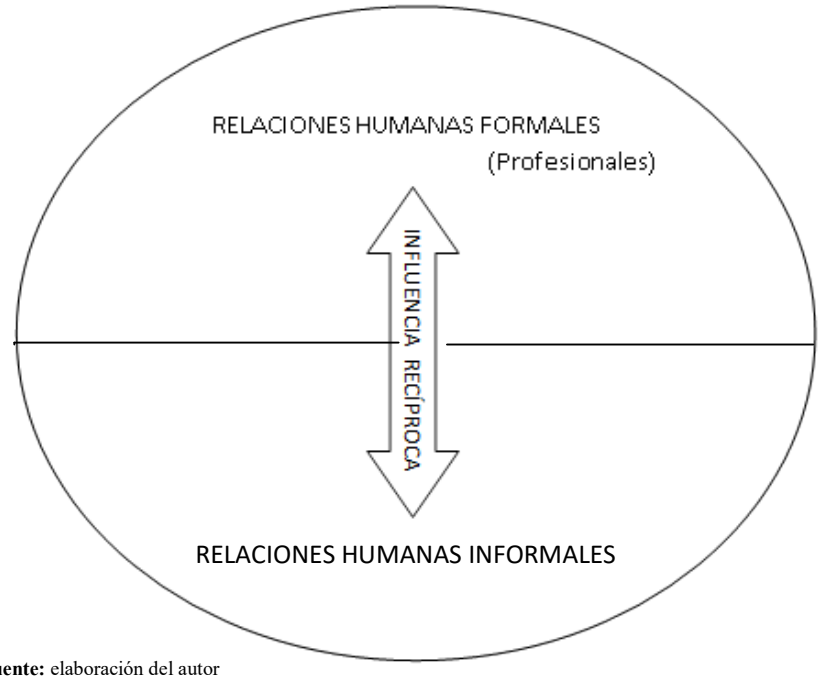
Semejante propósito de óptimo desempeño se respaldó en la función jerárquica de conducción de las empresas, razón por la cual el mando, definido como dirección del personal, ocupó, y ocupa, un lugar central en el desarrollo de las investigaciones intraorganizacionales.

La importancia dada a esta función de dirección o conducción del recurso humano tenía su razón de ser en el reconocimiento de la influencia creciente de la personalidad del trabajador en el funcionamiento de las organizaciones del hemisferio norte occidental.

En función de esta situación los empresarios estadounidenses, reiteramos, impulsados por sus necesidades en materia de productividad, promovieron la aparición en el ámbito organizacional, del otro conjunto de estudiosos y autores (primordialmente sociólogos y psicólogos con orientaciones diversas) que se interesaron fundamentalmente en el comportamiento humano en el seno laboral. Así, desarrollaron la corriente de pensamiento focalizada en el análisis sistemático de todos los elementos que originan y conforman el comportamiento grupal e individual de los trabajadores en relación de dependencia.

Los resultados de las investigaciones revelaron que:

- la organización debe ser considerada como un sistema de conductas sociales que gravita en su funcionamiento cotidiano;
- la existencia de la organización informal, descripta como el cúmulo de conductas humanas paralelas a las conductas requeridas por las autoridades para llevar a cabo la actividad laboral;
- la vida social en las organizaciones se compone de dos clases de relaciones humanas: las formales y las informales; las últimas, surgidas espontáneamente a través de las actuaciones interpersonales cotidianas en que la afinidad es un atributo esencial.



Fuente: elaboración del autor

Ambos tipos de relaciones constituyen el mencionado sistema de conductas sociales de la organización que se influyen recíprocamente y determinan en gran parte la cultura organizacional.

El caudal de conocimientos aportados por los estudios realizados para comprender la conducta grupal e individual de los recursos humanos que se desempeñan en el fenómeno organizacional, se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- vinculación entre el comportamiento y los sentimientos humanos;
- funcionamiento del grupo laboral:

- liderazgo;
- percepción;
- comunicación;
- participación;
- formación de fines individuales y grupales;
- motivación;
- satisfacción laboral;
- conflicto;
- toma de decisiones;
- aprendizaje;
- poder;
- cultura organizacional;
- resistencia al cambio;
- calidad de vida laboral.

La variedad de contribuciones enunciadas emergentes de las ciencias sociales, con el propósito de obtener el mejor desempeño de los recursos humanos en el trabajo, fueron conformando un importante campo de estudio dentro de la Administración cuyos impulsores denominaron Comportamiento Organizacional.

3.3. El comportamiento organizacional (CO)

"El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones. Pretende identificar medios para que actúen más eficazmente". (Davis y Newstrom, 1999, p.5).

Robbins y Judge (2013, p.10), especialistas en esta disciplina, han clarificado el tema de la siguiente manera:

> …el CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de como sus comportamientos afectan el desempeño de esta.
>
> Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos (de personas empleadas) y estructura; es decir, que aplica

el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento, con la finalidad de que las organizaciones trabajen con eficacia.

Puesto que el CO estudia específicamente las situaciones relacionadas con el ámbito laboral, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con cuestiones como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

Heredero de las ciencias sociales orientadas a la comprensión del fenómeno organizacional desde los albores de la administración, el CO recibe contribuciones de "varias disciplinas, sobre todo la psicología, la psicología social, la sociología y la antropología. Las contribuciones de la psicología han sido básicamente en el nivel individual, o micronivel, de análisis; en tanto que las otras disciplinas han ayudado a la comprensión de conceptos más extensos tales como los procesos grupales y la organización" (Robbins y Judge, 2013, p.13).

Tal influencia se reseña en el cuadro 4 comenzando con las principales contribuciones de la psicología (con foco en el individuo en el lugar de trabajo).

Cuadro 4. Contribuciones de la psicología al CO

Unidad de análisis	Contribuciones
Individual	Aprendizaje Motivación Personalidad Emociones Percepción Capacitación Eficacia del liderazgo Satisfacción laboral Toma de decisiones individual Evaluación del desempeño Medición de actitudes Selección de personal Diseño del trabajo

	Estrés laboral

Fuente: (Robbins y Judge, 2013, p.13).

Como podemos observar, lo expuesto incluye elementos de la psicología cognitiva (organizacional) en la que participan la neurociencia y la inteligencia emocional.

En cuanto a las principales contribuciones de la psicología social con foco en el grupo de trabajo, se presentan en el cuadro 5.

Cuadro 5. Contribuciones de la psicología social al CO

Unidad de análisis	Contribuciones
Grupo	Cambio conductual Cambio de actitud Comunicación Procesos de grupo Toma de decisiones grupal

Fuente: (Robbins y Judge, 2013, p.13).

Por su parte, la sociología ha generado aportes al CO en dos unidades de análisis: el grupo y los sistemas organizacionales que se exponen a continuación:

Cuadro 6: Contribuciones de la sociología al CO

Unidad de análisis	Contribuciones
Grupo	Comunicación Poder Conflicto Comportamiento intergrupal
Sistemas organizacionales	Teoría formal de la organización Tecnología organizacional Cambio organizacional Cultura organizacional

Fuente: (Robbins y Judge, 2013, p.13).

Por otra parte, del mismo modo, la antropología ha brindado contribuciones con foco en el grupo y en los sistemas organizacionales, que se exponen en el cuadro 7.

Cuadro 7. Contribuciones de la antropología al CO

Unidad de análisis	Contribuciones
Grupo	Valores comparativos Actitudes comparativas Análisis transcultural
Sistemas organizacionales	Cultura organizacional Ambiente organizacional Poder

Fuente: (Robbins y Judge, 2013, p.13).

"Tal vez, la pregunta fundamental que abordan los estudios de la organización es cómo entender qué causa el comportamiento" (Pfeffer, 2000, p.31). El autor, formula además una serie de consideraciones importantes:

> Durante buena parte de su historia, los estudios de la organización estuvieron dominados por una perspectiva de las situaciones, en las que las causas de la conducta se buscaban en el ambiente del individuo. De este modo, por ejemplo, en las perspectivas de aprendizaje y condicionamiento operante (Luthans y Kreitner, 1975; Nord, 1969), el comportamiento se considera una función de sus consecuencias, y la atención del análisis se dirige, por tanto, a entender los impulsos que lo desencadenan, las consecuencias que éste provoca, los programas de reforzamiento y la eficacia relativa con que los premios o castigos modifican el comportamiento (O´Reilly y Weitz, 1980). La amplia bibliografía sobre el diseño de los puestos (Hackman y Oldham, 1980) cuestionaba qué dimensiones de éstos –cosas como la autonomía, la variedad y la retroalimentación recibida– afectaban la motivación de los empleados y su satisfacción con el trabajo. Los estudios de las actitudes hacia el empleo, como la satisfacción con el salario, el trabajo en general y los compañeros, de manera característica recurrían al ambiente para buscar los factores fundamentales explicativos.

Pfeffer (2000, p.33) continúa diciendo:

> No es sólo el contexto histórico lo que afecta la manera como se perciben las causas del comportamiento. También existen pruebas cada vez más abundantes de que las normas y los valores culturales afectan significativamente la atribución de causas del comportamiento.

Como conclusión inicial sobre el debate persona-situación, coincidimos con Pfeffer respecto de que la causalidad del comportamiento en las organizaciones varía con el tiempo y en especial, entre lugares (culturas) y que si el comportamiento es causado por el carácter individual, o bien por las situaciones y/o su interacción, tiene implicaciones profundas en los proyectos para mejorar el desempeño organizacional.

Con el objeto de complementar lo expuesto sobre la comprensión de las causas del CO, resulta ilustrativo realizar una breve reseña de los cinco modelos que Pfeffer (2000) presenta en su obra; cuyas características principales se reflejan en el cuadro 8.

Cuadro 8. Modelos de comportamiento organizacional

Denominación	Características principales
Económicos	Al partir del supuesto de que "la gente actúa por interés personal para maximizar sus utilidades, y a que se supone que los individuos no obtienen una utilidad de hacer esfuerzos, los modelos económicos invariablemente consideran que los empleados son reacios al esfuerzo y que es improbable que hagan lo que la organización quiere y necesita sin alguna forma de incentivo, sanción o combinación de ambos." (p. 60) "…los individuos tienden a aprovechar los esfuerzos de los demás y rehuir las situaciones en las que los beneficios son colectivos y no pueden distribuirse en proporción con la aportación o desempeño individual." (p.100) "Los modelos económicos excluyen el contexto social o las relaciones sociales por completo, excepto de manera tangencial o indirecta" (p.72)
Sociales	El comportamiento organizacional está "arraigado en sistemas concretos y continuos de relaciones sociales." (p.73) "… nuestro comportamiento rara vez puede explicarse sin hacer

	referencia a otros efectos anteriores y persistentes de interacción con otros y la pauta global de dichas interacciones en grupos .” (p.73) “…para entender el comportamiento de una organización, es necesario comprender el contexto de tal comportamiento… Las organizaciones están ineludiblemente vinculadas a las condiciones de su entorno.” (p.73) “El argumento básico es que la gente comparte percepciones con las personas que la rodean, desde el punto de vista de la red de comunicaciones. Sus resultados indicaron que los factores de red moldeaban las percepciones relacionadas con el trabajo, incluso cuando se tomaban en cuenta los atributos individuales y la posición formal”. (p.74) “…cuestiona las concepciones más individualistas del comportamiento organizacional e interorganizacional.” (p.85)
De racionalidad retrospectiva	“Indica que los individuos y las organizaciones adoptan medidas que van de acuerdo o son congruentes con sus elecciones o decisiones anteriores. Hay dos variantes del modelo de racionalidad retrospectiva: uno que destaca un proceso cognoscitivo ´más frío´ de autopercepción y el que implica procesos psicológicos sociales `más calientes´ como el compromiso y la autojustificación”. (p.87) …“se ocupa de la relación entre la cognición y la acción, pero postula que en muchas ocasiones las cogniciones siguen a los actos para racionalizarlos o justificarlos, en lugar de orientar la acción de manera prospectiva.” (p.103)
Moral	“Estos modelos difieren del modelo de comportamiento económico en sus supuestos fundamentales. Etzioni ha articulado los supuestos fundamentales que abarca la moral: 1. Un modelo moral postula que los individuos buscan no sólo el placer (como ocurre en el enfoque utilitario) sino también moralidad. En consecuencia, “los individuos se encuentran, simultáneamente, bajo la influencia de dos grupos principales de factores: su placer y su deber moral”. (p.63) 2. Esta perspectiva destaca el hecho de que los individuos eligen

	los medios y no sólo los fines, y que esos medios se seleccionan con base en sus valores y emociones. Debido a que las consideraciones morales y utilitarias son cualitativamente diferentes, no pueden intercambiarse (p.71). El individuo obtiene "un sentido de afirmación… cuando la persona se rige por sus compromisos morales". (p.36) 3. La suposición neoclásica de la supremacía del individuo se modifica para explicar que las colectividades sociales, incluidas las organizaciones, pero también las comunidades vecinales y étnicas, son unidades importantes de toma de decisión". (p.98) "El modelo moral de comportamiento procede de su propia versión de racionalidad, que incluye valores morales en el cálculo de decisión". (p.103) Como conclusión: "los valores sociales e individuales importan para entender el comportamiento y suelen ser pronosticadores más poderosos que las concepciones simples del interés personal. Al determinar el orden normativo, el predominio, al igual que los actos de las autoridades legítimas, como los gobiernos, son importantes. En consecuencia, la comprensión de la aparición de las normas y los conceptos morales en las organizaciones, así como el examen de sus efectos en el comportamiento son tareas fundamentales de investigación". (pp. 102-103)
Cognoscitivo o interpretativo	"Lo que distingue a lo que he denominado *modelo cognoscitivo* o *interpretativo de comportamiento* de los demás (modelos) es su atención a los procesos de percepción y comprensión y el grado hasta el que los investigadores que emplean este método separan, en ocasiones, la cognición de la realidad objetiva". (p.103) "Sin embargo, el interés en la cognición se basa de principio a fin en la idea de que las conductas y los resultados se entienden mejor si nos centramos en los `procesos` cognoscitivos que influyen en tales comportamientos y resultados". (p.103)

Las conclusiones de Pfeffer (2000, pp.106-107) sobre estos cinco modelos de CO se presentan a continuación.

En apariencia, los modelos de comportamiento suelen asumir una cualidad religiosa: se adoptan o se rechazan con base en la creencia o estética, en

> lugar de fundarse en pruebas científicas. De este modo, aun cuando las organizaciones son entidades inherentemente sociales y relacionales, existe enorme interés en el modelo económico de comportamiento, pese a que muchas de sus variantes proceden de la postura de individualismo metodológico que niega la propia realidad de las instituciones y organizaciones explicadas. …los procesos de autopercepción y compromiso se han demostrado repetidamente tanto en situaciones de campo como experimentales, y estas perspectivas tienen implicaciones fundamentales para los efectos de supervisión, incentivos y otras formas de control externo. …Las consideraciones de carácter moral son centrales y a menudo dominan el interés personal en los estudios acerca de la conducta política.

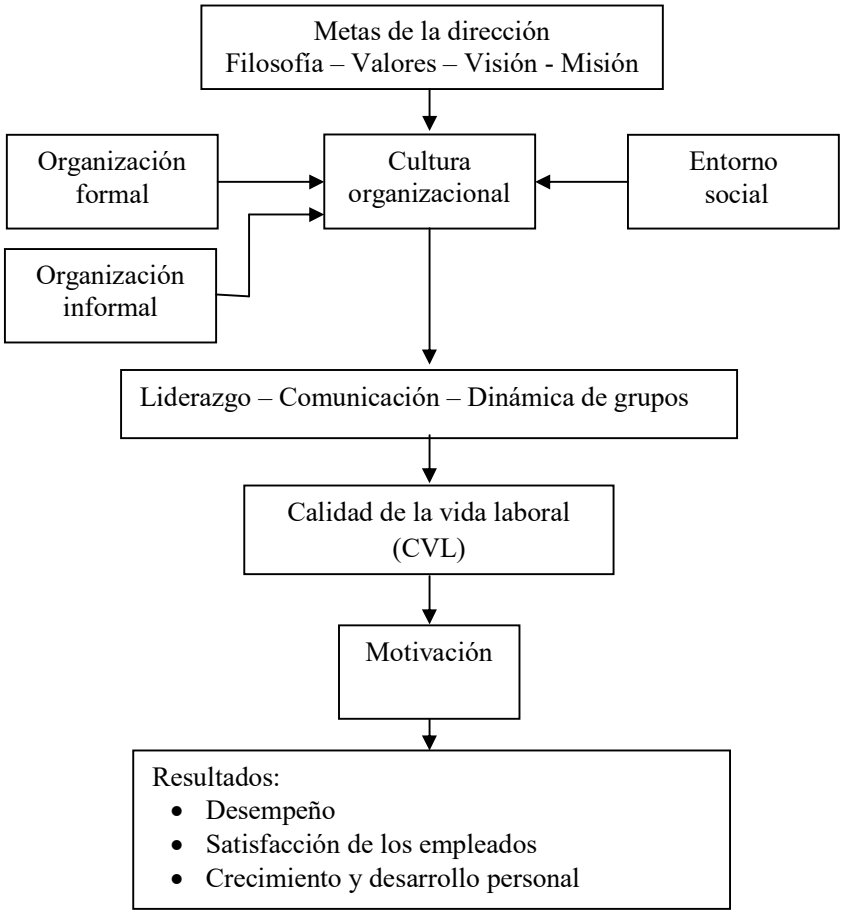
Por su parte, Krieger (2001, p. 75), al relacionar la teoría del campo de Lewin y el comportamiento organizacional, opinó lo siguiente:

> El concepto de campo psicológico trajo consecuencias y abrió nuevas direcciones para el estudio del comportamiento humano en la organización. Mostró que dicho comportamiento en la organización no puede explicarse mediante una sola causa, ya sea ambiental o biológica, sino que existe una interdependencia de factores, denominada red causal; que el estudio del comportamiento humano en la organización debe hacerse a través de los factores no psicológicos; que es a través del cambio de esos factores que podrán ocurrir cambios en el espacio vital del individuo; y que para estudiar el comportamiento humano en la organización, es necesario abordar la organización en su todo, de manera tal que sea posible comprender la naturaleza y el carácter complejo de los factores que están o no, ejerciendo influencia en el comportamiento de sus miembros.
>
> El estudio del comportamiento humano, dentro de una perspectiva de la teoría de campo, deberá caracterizar la estructura organizacional, los objetivos y los valores de la organización, a su estructura, la tecnología y las tareas, las directivas y las metas, los procesos administrativos, los sistemas de reclutamiento, de selección, de evaluación del desempeño, de capacitación, de remuneraciones y de incentivos, las condiciones laborales,

la política de personal, etc. Deberá alcanzarse un diagnóstico, de esos y de otros factores, a medida que se desee desarrollar y comprender el comportamiento humano en la organización. Este es un proceso de interacción con el medio, del que resulta el comportamiento humano.

Para posibilitar un funcionamiento eficiente, cada organización cuenta –explícita o implícitamente– con su sistema de comportamiento organizacional que comunica a sus recursos humanos e intenta ejecutar.

A continuación, presentamos el gráfico al respecto desarrollado por Davis y Newstrom (1999, p.29).



Como se observa, los elementos que componen el sistema descripto son de vital importancia debido al impacto que producen en los recursos humanos y, por consiguiente, en el grado de consecución de los objetivos organizacionales.

Finalmente, deseamos destacar la opinión (que compartimos) de Davis y Newstrom (1999) sobre el CO; ya que sostienen que la correcta aplicación de este campo del saber en el ámbito organizacional por parte de los administradores, persigue el desarrollo de mejores empleados, pero también, de mejores personas en términos de crecimiento y realización.

3.4. La conducción de recursos humanos

La función que abordamos, reviste fundamental importancia para todo tipo de organización, pública o privada; ya que una buena, regular o mala conducción de sus recursos humanos incide notablemente en el nivel de eficiencia de su funcionamiento.
En todas las épocas existieron personas que mandan y personas que obedecen y, en la actualidad, también las hay, en la actividad judicial.

La experiencia laboral de muchos años obtenida en distintas clases de organizaciones, nos ha demostrado que, en general, los seres humanos que trabajan en relación de dependencia, y no ocupan posiciones jerárquicas de alto nivel, requieren conducción para realizar sus tareas en tiempo y forma e, incluso, para compartir diariamente sus tareas con personas que se desempeñan en el mismo sector, o en otros.

Mandar, dirigir, conducir y liderar son términos que la bibliografía especializada emplea habitualmente para nombrar esa función, ya que refieren buena parte de las acciones que el personal jerárquico lleva a cabo en su relación laboral con los recursos humanos que tiene a cargo en forma directa.

Administrar y gerenciar se unen a este grupo de vocablos técnicos, fruto de las traducciones de publicaciones en idioma inglés que convierten la palabra *manager* en administrador o gerente; posiciones jerárquicas que incluyen el trabajo de conducir o dirigir personas en el ámbito laboral.

Sin olvidarnos que Henri Fayol (1979, p.110) expresó que "*Mandar* es dirigir el personal", el Diccionario de la Real Academia Española (23ª ed.) da el significado de cada una de las restantes expresiones citadas:

- *Dirigir*: 7. Orientar, guiar, aconsejar a quien realiza un trabajo.

- *Conducir*: 4. Guiar o dirigir un negocio o la actuación de una colectividad.
- *Liderar*: 1.Dirigir o estar a la cabeza de un grupo, de un partido político, de una competición, etc.
- *Administrar*: 2. Dirigir una institución.
- *Gerenciar*: 1. Gestionar o administrar algo.

Para el desarrollo de este trabajo, se utilizó cada uno de los términos mencionados, alternativamente.

El mundo que nos rodea demuestra a diario, que la humanidad no ha progresado en materia de relaciones interpersonales de la misma forma que en otras disciplinas, como la tecnología informática, las comunicaciones a distancia o medicina.

La falta de respeto, traducida en maltrato o indiferencia, así como otras acciones agraviantes, son falencias en materia de conducción de personal que pueden verse a diario en distintas organizaciones privadas y públicas, incluidas las de la Justicia, lo cual atenta contra la calidad de vida laboral y, en consecuencia, en su eficiente funcionamiento.

Esta situación es un tema central de la función de conducción de recursos humanos que el personal jerárquico, responsable de sus respectivas áreas de actividad, lleva a cabo en toda clase de organizaciones asumiendo también roles provenientes de las traducciones al español de la literatura administrativa de lengua inglesa.

Mánager, directivo, administrador, ejecutivo, gerente o líder son, en general, los roles que figuran con mayor frecuencia en esas traducciones y, con menor, los de jefe y supervisor.

Gratamente observamos que el Diccionario de la Real Academia Española (23ª ed.) ilustra con el significado de mánager: “gerente o directivo de una empresa o sociedad”; entendiendo por gerente como la “persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución”, y por directivo, como la persona “que tiene facultad o virtud de dirigir”.

La versión en español de *The Nature of the Managerial Work,* de Henry Mintzberg (1983, p.26) adoptó el término directivo y desarrolló la siguiente definición: "las personas que formalmente dirigen organizaciones o subunidades de las mismas… incluyendo a las que desempeñan cargos como los de director general, primer ministro, capataz, decano, jefe de departamento o arzobispo".

Expresa además (p.140) que el directivo:

> Puede provenir de una organización pública o privada, de una infinidad de envergaduras y de ritmos de crecimiento. Su puesto puede situarse en cualquier nivel de la jerarquía organizativa (a excepción del inferior) y conlleva la supervisión de personas de múltiples funciones organizativas, y puede que tenga mucha o poca experiencia desempeñando esas funciones.

Profundizando, Mintzberg (1983, p.32) recurre a Fayol (pionero de la Administración en el nivel de dirección) y señala que:

> La visión principal y más extensiva del trabajo directivo proviene de los escritores de lo que aquí denominaremos "la escuela clásica". Describen este tipo de trabajo de acuerdo con una serie de funciones compuestas. En 1916 el fundador de esta escuela, Henry Fayol, presentó sus cinco funciones directivas fundamentales: planificación, organización, coordinación, mandato y control.

Como se puede apreciar, la función mandato se encuentra estrechamente vinculada con la conducción de recursos humanos; si bien las cuatro restantes deben necesariamente llevarse a cabo para posibilitar una gestión eficiente por parte del personal.

Para clarificar en qué consiste el trabajo directivo, Mintzberg (1983, p.85) desarrolló un interesante modelo descriptivo de actividades inherentes que denominó "Los roles del directivo en su trabajo"; entendiendo por rol el "conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o puesto determinado".

En su modelo, el autor divide esas actividades en tres grupos: “las correspondientes ante todo a las relaciones interpersonales, las que tratan principalmente la transmisión de información, y las esencialmente dedicadas a la toma de decisiones”.

Con el objeto de describir, específicamente, lo atinente al trabajo de conducir personas en el ámbito laboral, Mintzberg (1983) considera que la autoridad formal del directivo le proporciona un estatus especial dentro de la estructura organizacional, en función del cual observa la necesidad de cumplir tres roles interpersonales,

- *cabeza visible*: actúa como representante de la organización en situaciones formales;
- *enlace*: se comunica con personas de adentro y de afuera de la organización para lograr sus propósitos funcionales;
- *líder*: interactúa con los recursos humanos que tiene a su cargo, lo cual lo induce a focalizar su atención sobre factores como la motivación y la creación de equipo.

Si bien los primeros dos roles interpersonales son importantes el que se ajusta mejor a esta investigación es el tercero, el de líder; Mintzberg (1983, pp.92-93) profundiza la explicación del papel del directivo como líder sosteniendo que:

> La organización busca en su autoridad formal la orientación y la motivación. En su papel del *líder* el directivo define el clima que predominará en la organización.
>
> El liderazgo implica una relación interpersonal entre el líder y sus seguidores…. En las organizaciones formales, en las que a menudo es designado desde arriba, tiene que apoyarse con frecuencia en el poder atribuido a su puesto.
>
> Al analizar las actividades que constituyen el *rol* del líder, debemos ante todo observar que el liderazgo penetra en todas las actividades. Subestimaríamos su importancia si lo juzgáramos de acuerdo con la proporción de actividades de gestión directamente relacionadas con el liderazgo. Cada vez que el directivo felicita o critica a un subordinado actúa en su condición de *líder.* Lo hará muy a menudo al participar en actividades concebidas para otros fines, como transmitir información o tomar decisiones

estratégicas, pero en casi cada una de sus acciones será filtrado en busca de indicios de liderazgo por los subordinados.

Puede que al responder a una solicitud de autorización estimule o inhiba al subordinado, e incluso puede que, por la forma de saludar, el subordinado ansioso lea subtextos reales de su propia invención.

A continuación agrega (1983, pp.94-95):

Algunas actividades pueden clasificarse ante todo como correspondientes al liderazgo. Constituyen una clase especial las relacionadas con la creación de equipo (contratación, preparación, evaluación, remuneración, promoción y despidos de subordinados).

Otra clase sería la formada por aquellas actividades de naturaleza primordialmente estimulante…

Además de estas actividades, encontramos otra serie en las que el directivo sondea (casi podría decir que se entromete en) las acciones de sus subordinados. …

Al dar vueltas por las oficinas, al leer las revistas de la empresa, y a través de gran parte de sus actividades, el directivo va buscando información sobre su organización. Cuando se encuentra con algo que no le gusta, actúa en consecuencia sin la menor vacilación.

El directivo intenta averiguar qué operaciones no funcionan bien, si hay problemas que necesitan su atención o subordinados que requieren estímulos o críticas. En efecto, es él quien se encarga de mantener cierto grado de vivacidad en la organización. Puede sondear sin reticencias por ser el único que no está sujeto a las limitaciones claramente definidas de la autoridad dentro de la misma.

Es el único que dispone de un amplio mandato (dicho de otro modo, sólo él puede entrometerse según le convenga), y sus actividades reflejan claramente esta capacidad.

Finalmente, Mintzberg (1983, p.95) expresa:

Para concluir el comentario del *rol* del *líder,* cabe señalar dos puntos. En primer lugar, el objeto primordial del papel del *líder* consiste en efectuar

> una integración entre las necesidades individuales y los objetivos de la organización. Debe concentrar sus esfuerzos a fin de llevar a un común acuerdo las necesidades de los subordinados y las de la organización, a fin de fomentar las operaciones eficientes. En segundo lugar, es en el papel de *líder* donde se manifiesta con mayor claridad el poder directivo. La autoridad formal dota al individuo de un gran poder potencial; la actividad de liderazgo determina la proporción de éste que llegará a realizarse. …
>
> Así pues, mediante el papel de *líder* el directivo amalgama distintos elementos formando una empresa de colaboración.

En esta última apreciación, coincide con Barnard (1938), citado por Koontz, O´Donnell y Weihrich (1985, p.43), "al determinar que la función de los ejecutivos (término con el que se designaba a toda clase de administradores) consistía en mantener un sistema de esfuerzos cooperativos dentro de una organización formal".

Por su parte, Koontz, O´Donnell y Weihrich (1985), en la versión en español de *Management*, prefieren utilizar la expresión administradores, que predomina sobre las mencionadas, y que se relaciona con la referida *Norma Argentina IRAM 30.600*:2009 (p.4) cuando reconoce a los Magistrados como el primer nivel de conducción dentro del juzgado.

Con respecto a las metas (Koontz y Weihrich (2007, p.7), señalan:

> A veces los directores de organizaciones sin fines de lucro dicen que el objetivo de los administradores comerciales es tan simple como generar utilidades. Pero las utilidades son apenas una medida del excedente de dinero de las ventas sobre el dinero de los gastos. Para muchas empresas comerciales, una meta importante es el aumento a la larga del valor de las acciones.
>
> …Así los administradores deben crear un ambiente en el que las personas puedan alcanzar los objetivos del grupo con la menor inversión de tiempo, dinero, materiales o insatisfacción personal o en el que consigan el objetivo esperado en la medida de lo posible con los recursos disponibles.

> … En una empresa no comercial, como una estación de policía, así como en las unidades de un negocio (como un departamento de contabilidad) que no tienen la responsabilidad total de las utilidades de la organización, de todos modos los administradores tienen objetivos y deben luchar por alcanzarlos con el menor gasto de recursos o de alcanzar tanto como puedan con los recursos de que dispongan.

Para lograr esos objetivos, Koontz y Weihrich (2007, pp. 27-29), inspirados también como Mintzberg, en Fayol, expresan que los administradores deben cumplir las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control; y consideraron a la función de coordinación como la esencia de la Administración, "pues consiste en articular los esfuerzos individuales para alcanzar armónicamente los objetivos del grupo. Todas las funciones administrativas son una práctica que contribuye a la coordinación".

Por su parte, Koontz, O´Donnell y Weihrich (1985, p.414) aclaran que "las funciones de planeación, organización y control de los administradores pueden contemplarse como tareas esencialmente objetivas….". "Pero por otro lado (p.417), las funciones de integración de personal y dirección se refieren en forma casi exclusiva a personas" y que "una apropiada integración de personal facilita la función de dirección".

A los efectos del desarrollo de esta investigación nos focalizamos así en estas dos funciones, explicadas por Koontz y Weihrich (2007, p.28):

> La integración de personal (*staffing*) consiste en cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Para este fin, se determinan las necesidades de los trabajadores, se hace un recuento del personal actual y se reclutan, seleccionan, colocan, ascienden, evalúan y capacitan o desarrollan candidatos o titulares actuales, además de que se planifica su carrera y se les paga, de modo que el trabajo se cumpla de manera eficaz y eficiente.
>
> La dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan a las metas de las organizaciones y grupos. En particular se relaciona con el aspecto de trato personal de la administración. Todos los administradores

> estarán de acuerdo con que los problemas más importantes se relacionan con la gente: sus deseos y actitudes, su comportamiento como individuos y en grupo.
>
> Los buenos administradores también tienen que ser líderes eficaces. Como el liderazgo requiere seguidores y los empleados siguen a quienes les ofrecen un medio de satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es entendible que la dirección comprenda la motivación, los estilos y los métodos de liderazgo y comunicación."

Como se puede apreciar, la función administrativa de dirección es la que mejor refleja el trabajo de conducir o dirigir personas en el ámbito laboral, en la que como sostiene Mintzberg (1983) el rol de líder del directivo ocupa un lugar preponderante.

Al respecto, Koontz y Weihrich (2007, p.310) señalan que "el liderazgo tiene diferentes significados para varios autores. … En este libro, el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta para alcanzar las metas de sus grupos".

Refuerzan lo expresado, "idealmente, las personas deben estar motivadas para aplicar en el trabajo no nada más (que) su voluntad, sino también celo y confianza. El celo es ardor, seriedad e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza es el resultado de la experiencia y de la pericia técnica. Los líderes ayudan a un grupo a lograr sus objetivos aprovechando al máximo sus capacidades.".

Por su parte, Robbins y Coulter (2000) prefieren utilizar el vocablo gerente, en lugar de administrador u otros, en la versión castellana de su libro; se trata de una expresión que se vincula también con la referida Norma Argentina IRAM 30.600:2009 (p.4) cuando expresa que "los magistrados, además de su actividad jurisdiccional, cumplen funciones de política administrativa referidas a gerenciar la estructura del tribunal o juzgado".

Las habilidades gerenciales, propuestas por Robert L. Katz a principios de la década de 1970, las describen de la manera siguiente (pp.16-17):

> Las habilidades técnicas "engloban el conocimiento y dominio de una determinada especialidad".

> Las habilidades humanas corresponden a la "capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo".
> Y, las habilidades conceptuales como "la capacidad de pensar y conceptualizar sobre situaciones abstractas, contemplar la organización como un todo y las relaciones entre sus diversas subunidades, y visualizar la forma en la que la organización encaja en su ambiente".

Por supuesto que, para nuestro objetivo, privilegiamos las habilidades humanas del gerente sobre las demás, ya que son necesarias para llevar a cabo la función administrativa "que incluye motivar a los subordinados, dirigir a otras personas, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos" (Robbins y Coulter, 2000, p.12).

> Aun en el caso de una iglesia o una cofradía los individuos interpretan intereses semejantes de manera distinta y sus empeños para alcanzar las metas comunes no engranan automáticamente con los esfuerzos de los demás. Así, el trabajo central del administrador es conciliar las diferencias en las perspectivas, los tiempos, esfuerzos o intereses, y articular las metas de los individuos para que contribuyan a las metas de la organización. (Koontz y Weihrich, 2007, p.29)

En definitiva, reciban la denominación que reciban en la bibliografía especializada (administrador, gerente, directivo, ejecutivo, líder u otras), se trata de personal jerárquico de cualquier clase de organización, responsable de una función muy importante: el de conducir o dirigir personas en el ámbito laboral.
Es indudable, como hemos visto, que el legado de Fayol fue considerado por los autores e investigadores citados; se refleja además, una gran coincidencia entre sí en lo que respecta a las actividades que componen el trabajo de conducir o dirigir los recursos humanos en las organizaciones.

Por lo tanto, en función de esos aportes técnicos, decidimos agrupar dichas actividades en dos conjuntos:

- *creación de equipo*: contratación, preparación / capacitación, evaluación, remuneración, promoción y sanción;
- *estilos y métodos de liderazgo*: orientación, motivación, comunicación y resolución de conflictos.

Si se cumplen eficientemente estas actividades, el administrador (en este estudio: el Juez, secundado por su / s Secretario / s) dispondrá de una elevada probabilidad de crear un ambiente de trabajo con un clima social apropiado para integrar las necesidades y expectativas individuales de su personal, que incluyen una calidad de vida laboral saludable, con los objetivos de su organización (en la investigación, la unidad judicial), con el propósito de alcanzar estos objetivos en tiempo y forma.

3.5. Las buenas prácticas de conducción

Dado que el objetivo general de esta investigación es localizar las prácticas existentes en materia de conducción de recursos humanos que se aplican actualmente en una muestra representativa de Juzgados Nacionales de 1ª Instancia en lo Comercial, consideradas eficaces y que denominamos buenas prácticas, se consideró absolutamente necesario tener bien definido el significado de esta expresión en el campo de la Administración y, específicamente, en el del incipiente Comportamiento Organizacional judicial.

Al respecto generalmente la doctrina administrativa traduce al español la expresión inglesa *good / best practices* como "buenas / mejores prácticas" alternativamente, y ha ilustrado con una amplia variedad de ellas (manufactura, gestión empresarial, recursos humanos, empresa solidaria, sociales, ambientales, gestión pública, sanitarias, entre otras).

Robbins y Coulter (2000, p.273) introducen este concepto en la explicación de *benchmarking* o comparación con modelos al sostener que: "Esta herramienta consiste en buscar las mejores prácticas, tanto entre las firmas de la competencia como entre las no competidoras, gracias a las cuales éstas han podido tener un rendimiento superior".

De acuerdo con el propósito de esclarecimiento, se consideró necesario tener en cuenta, en primer término, el significado de la palabra "práctica"; para lo cual apelamos al Diccionario de la Real Academia Española (23ª ed.): 2. "Se dice de los conocimientos que enseñan el modo de hacer algo"; y 10. "Modo o método que particularmente observa alguien en sus operaciones".

Profundizando en el terreno de la Administración, Sarries Sanz y Casares García (2008, p.100), sostienen que "En una primera aproximación, ´Buena Práctica´ significa una acción considerada como excelente y que, al mismo tiempo, es imitable y transferible". Por su parte, Hiebeler, Kelly y Katteman (1999, p.7) señalan que "las Mejores Prácticas son las mejores maneras de llevar a cabo un proceso empresarial".

En este punto de la investigación, que trata de dilucidar el enfoque de buenas prácticas, referenciamos a Robbins y Coulter (2000, pp.339-340), quienes destacan "las prácticas de trabajo de alto rendimiento" en el seno de la administración de recursos humanos (HRM):

> Los estudios en que se ha examinado el vínculo entre las políticas y prácticas de HRM y el rendimiento organizacional han revelado que ciertas políticas y prácticas de HRM producen un efecto positivo sobre el rendimiento.
>
> … El término empleado para describir esos tipos de políticas y prácticas de HRM que conducen a resultados tan favorables es: **prácticas de trabajo de alto rendimiento.** Las prácticas de trabajo de alto rendimiento pueden conducir a un rendimiento elevado, tanto de los individuos como de las organizaciones.
>
> … Según parece, la característica común de las prácticas de trabajo de alto rendimiento es un firme compromiso de mejorar los conocimientos, destrezas y habilidades de los empleados actuales y potenciales de la organización, incrementando su motivación, reduciendo holgazanería en el trabajo y propiciando la conservación de los empleados de calidad…

El cuadro 9 presenta una lista de ejemplos citados por ambos autores (2000, p.339):

Cuadro 9: Prácticas de trabajo de alto rendimiento

Equipos de trabajo autodirigidos.
Rotación de puestos.
Altos niveles de capacitación en ciertas habilidades.
Grupos para la resolución de problemas.
Procedimientos y procesos de administración de la calidad total.
Fomento del comportamiento innovador y creativo.
Participación y capacitación extensivas de los empleados.
Implementación de las sugerencias de los empleados.
Paga contingente basada en el rendimiento.
Guía y tutoría.
Información compartida en forma apreciable.
Utilización de encuestas de actitudes de los empleados.
Integración multidisciplinaria.
Procedimientos completos para reclutamiento y selección de empleados.

Fuente: Robbins y Coulter (2000, p.339).

Sobre el tema de la Administración de Recursos Humanos, Sarriez Sanz y Casares García (2008, p.101), especialistas en la materia, manifiestan;

> En Recursos Humanos se considera *buena práctica* aquella actuación que, aun en el caso de que esté recogida en el convenio colectivo o en el pacto de empresa, es valorada de forma positiva y manifiesta por los trabajadores, contribuye a mejorar de forma ostensible las relaciones entre los empleados y de éstos con la empresa y produce algún impacto económico, bien sea en la imagen de la empresa, en la reducción de absentismo, en la mejora de la calidad de la producción o en el incremento de la misma.

Mucho de lo expresado obliga a aclarar que la investigación no está vinculada con Buenas Prácticas Corporativas sino con las prácticas a las que recurren normalmente en el día a día, los Jueces y Secretarios de las unidades judiciales del fuero comercial para conducir eficazmente al personal que tienen a cargo.

En consecuencia, en el ámbito de la Justicia, comenzamos presentando lo que Marcet y Del Carril (2004, p.2) sostienen: "… se entiende por `mejor práctica` una metodología de trabajo exitosa que tiende claramente a la máxima satisfacción posible del usuario

del servicio de justicia". Al respecto, es necesario puntualizar que el enfoque de estos autores se circunscribe específicamente a la realización del trabajo judicial en el fuero comercial, es decir, no a la conducción del elemento humano que se desempeña en sus juzgados.

En este sentido, Labrada (2004) brinda algunos ejemplos para aplicar en toda clase de juzgados de primera instancia: trabajo en equipo (p. 17), otorgar facultades y responsabilidades (p. 38), participar en las decisiones (p. 39), valorar la personalidad (p. 39), adecuada comunicación (p. 44), estimular el razonamiento jurídico (p. 44), predicar con el ejemplo (p. 46), respetar iniciativas (p. 46), realizar reuniones (p. 103), capacitación permanente (p. 111).

Por lo tanto, para complementar lo expuesto desde la visión del sistema judicial, nos inclinamos por lo que el Banco de Buenas Prácticas de Gestión Judicial de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires – Anexo II Marco conceptual y Metodológico (2010, p.4) considera como Buenas Prácticas:

> Se denomina Buena Práctica, a la experiencia de aplicación de métodos de mejora de la gestión, en procura de mayor eficiencia de las tareas, disminución de pasos innecesarios y aprovechamiento de recursos.
> La Buena Práctica debe apuntar a mejorar una tarea o solucionar una dificultad de gestión relevante, con potencial de réplica en otros organismos.
> … El criterio para seleccionarla apuntará a la solidez de la evidencia objetiva y suficiente del valor de la práctica y su potencial de réplica.

Seguidamente, el Banco de Buenas Prácticas (2010, pp.5-8) completa lo expresado enunciando las áreas temáticas vinculadas con las buenas prácticas de gestión judicial:

Gestión de los procesos de trabajo jurisdiccionales
Atención al público
Información y comunicación al público
Participación del público
Gestión de los procesos administrativos y/o auxiliares
Planificación y monitoreo de la gestión

Por lo expuesto, a los efectos de esta investigación y en línea con el campo del Comportamiento Organizacional en el ámbito Judicial, se adoptó la parte correspondiente a la "gestión de personal" (p.17) (perteneciente al área temática denominada Gestión de los procesos administrativos y/o auxiliares), cuya composición es la siguiente: "organización y administración de la planta funcional existente, capacitación y formación interna, motivación e incentivo, trabajo en equipo, clima de trabajo, comunicación interna".

En síntesis, de manera de concluir lo desarrollado sobre el tema se propone una definición de Buena Práctica de Conducción de Recursos Humanos en el ámbito de las unidades judiciales como orientadora de la investigación de campo.

Experiencia de conducción de personal, aplicable por la dirección de un tribunal, con el propósito de impulsar la continua superación individual y colectiva de sus recursos humanos; a los efectos de:

- mejorar sus relaciones interpersonales en ese lugar de trabajo;
- aumentar la eficiencia laboral interna; y, como consecuencia;
- posibilitar una mejor prestación del servicio de justicia a sus destinatarios.

CAPÍTULO 4
EL TRABAJO HUMANO COMO RECURSO EN EL PODER JUDICIAL ARGENTINO

En este capítulo se completan los aspectos tratados en el capítulo 3, referidos al trabajo humano como recurso organizacional, pero específicamente en el sector público argentino; a los efectos de esta investigación se focalizó en los juzgados de primera instancia. Se desarrolló un panorama sobre las características de la actividad laboral que allí se lleva a cabo, las particularidades en materia de personal, la organización interna (sectores, puestos de trabajo jerárquicos y no jerárquicos, los procesos, los recursos humanos y materiales) y los rasgos de su cultura organizacional.

Seguidamente, por ser el Poder Judicial un subsistema del sector público de la República Argentina, se presenta el Modelo de Gestión de la Calidad para ese sector (Edición 2010) en lo que respecta a la gestión eficiente de sus recursos humanos. Además se comenta la Norma Argentina IRAM 30600:2009, *Guía para la interpretación de la norma IRAM ISO 9001:2008 en la gestión operativa de la justicia*; que otorga relevancia al factor humano en la actividad judicial.

Finalmente, compartimos la exposición de los resultados salientes de dos sondeos de opinión a profesionales que se desempeñan laboralmente en el servicio de Justicia sobre las necesidades y las expectativas del personal, y las experiencias positivas de su conducción en diversos fueros y jurisdicciones del Sistema Judicial Argentino.

4.1. Introducción

El Sistema Judicial Argentino constituye una importante fuente de trabajo para miles de personas que se desempeñan en sus unidades de gestión básica que, como señalamos, tienen por objeto brindar servicio de Justicia a toda la comunidad.

La tradicional estructura organizativa de cada unidad, caracterizada por cierta heterogeneidad entre los fueros residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los de las provincias de la Argentina, alberga un plantel de recursos humanos que

ocupan determinadas posiciones jerárquicas y no jerárquicas que, al ingresar al ámbito judicial, solo se les exige educación secundaria; no es requisito ser estudiante de Derecho; se trata de una situación que interfiere en la participación eficiente de estos agentes en el tratamiento de casos complejos si no se capacitan debidamente en la materia.

Parody y Gerlero (2006, p.2) complementan con sus opiniones lo expuesto :

> Esta actividad se desarrolla en un espacio en el que se encuentran trabajadores con muy diferentes niveles de formación previa y distintos modos de entender el trabajo que hacen, aun estando en el mismo fuero. A esto se suma la diferencia que existe en la tarea que se desarrolla entre un fuero y otro. Cada fuero tiene sus especificidades, y si bien hay espacios en los que se cruzan algunos saberes y competencias, básicamente la realidad de cada fuero es diferente.

Además, suele ocurrir que cada unidad judicial tiene su propia "identidad", o sus propias reglas o reglamento interno a cumplir por parte del personal en la realización del trabajo cotidiano. Es frecuente escuchar que cada juzgado es "un mundo propio", e incluso, que las Secretarías lo son (en los tribunales que cuentan con más de una); razón por la cual, cada dependencia efectúa sus tareas con algunas diferencias entre sí.

4.2. La naturaleza del trabajo judicial

Con el fin de presentar una descripción general del trabajo judicial, comenzamos señalando que "dentro de cualquier unidad judicial las actividades siguen procesos predeterminados por la Ley Orgánica, el respectivo Código Procesal y las acordadas reglamentarias; así por ejemplo: ingreso de la causa por mesa de entradas, análisis de su estado, distribución para el proveído, confección de los instrumentos necesarios para darle trámite, revisión, firma, etc." (Courtade, 2009, pp.1-2)

Esas tareas son distribuidas entre los distintos puestos de trabajo por parte del personal directivo / jerárquico de cada juzgado (Juez, Secretario –que son abogados– y, en algunas ocasiones, por el Prosecretario Administrativo). En la práctica se suele asignar la causa a un empleado, razón por la que se puede decir que quizás el trabajo sea

individual y no en equipo; ese empleado debería trabajar en conjunto con las autoridades organizacionales y también con el resto de sus compañeros, con quienes se debería discutir el tratamiento y plantear la solución de cada caso, mediante conocimientos propios, la jurisprudencia y casos similares resueltos.

Si bien la página web del Poder Judicial de la Nación brinda una descripción genérica de las distintas tareas que se realizan en los sectores de la oficina judicial, se realizaron una serie de entrevistas abiertas a un grupo de operadores del servicio de Justicia. Así, tuvimos la oportunidad de entender cómo están organizados los juzgados en general; es decir, cuáles son los sectores que conforman la estructura organizativa básica, qué tareas se asignaron a cada uno, qué puestos de trabajo son los encargados de llevarlas a cabo y cuáles son los principales rasgos de la cultura organizacional existente.

Estructura organizativa básica de la unidad judicial

El cuadro 10 expone las tareas que generalmente se llevan a cabo en un juzgado de primera instancia y sus responsables.

Cuadro 10: Tareas y responsables judiciales

Tareas asignadas al sector **-base general-**	**Denominación usual de los puestos de trabajo intervinientes (según el fuero)**
Sector de trabajo: Mesa de Entradas	
Atención al público. Recepción y primer control de expedientes. Recepción de escritos, oficios, testimonios y edictos. Recepción de cédulas y mandamientos. Colocación de cargos en escritos. Carga en el sistema informático de la recepción de presentaciones dejando constancia del proveído. Préstamo de expedientes. Realización de desgloses. Puesta en letra. Aceptación del cargo de auxiliares de la Justicia. Costura y foliatura. Manejo y conservación de la documentación original. Fotocopiado. Búsqueda de expedientes y/o documentos extraviados. Paralización y desparalización de expedientes.	Responsable: Prosecretario Administrativo o –en algunos Juzgados– Jefe de Despacho u Oficial Mayor. Personal: Auxiliar / Empleado / Escribiente auxiliar / Escribiente / Oficial 4ª.

Realización de vistas, pases a Cámara y a otros juzgados. Dada de baja de vistas, pases a Cámara y a otros juzgados. Lista de control de cierre de la Mesa de Entradas. Otras tareas según las costumbres de cada juzgado.	
Sector de trabajo: Despacho Retirar el expediente con el documento que se encuentra agregado, de su casillero del sector Mesa de Entradas. Verificar que el documento esté correctamente agregado conforme al punto 3 del instructivo Mesa de Entradas, y colocar la fecha de recepción en el reverso (margen superior derecho). Titular y proyectar el despacho de acuerdo con la voz del sistema informático "Gestión de Documentos" o cotejar el documento con las constancias de la causa. Revisar, imprimir, coser y foliar el proyecto de despacho. En caso de tratarse de un documento a confronte, inicialarlo sobre el margen izquierdo, coser una copia y proceder en la forma antes indicada. Si lo observa, debe dejar constancia en el documento en lápiz. En ambos casos debe dejar constancia en el sistema informático. Colocar el expediente en el primer estante del carro para la revisión y firma del Secretario y luego del Juez; o llevarlo al despacho del Prosecretario para su revisión y firma. Otras tareas según las costumbres de cada Juzgado.	Responsable: Secretario y –en algunos Juzgados– también Prosecretario administrativo. Personal: Jefe de Despacho / Oficiales (Mayor, 1º, 2º, 3º) / Despachante / Auxiliar letrado / Proyectista / Escribiente / Relator / Subrelatores.
Sector de trabajo: Revisión y firma 1. Tomar los expedientes de la Mesa de Entradas ubicada al costado de su escritorio, identificado con el cartel "Firma del Prosecretario". 2. Revisar que los documentos estén correctamente agregados y proyectados conforme al instructivo de la Mesa de Entradas y de la Hoja de Datos del Despacho. 3. Firmar y separar según vuelvan a letra o tengan una elevación a la Excma. Cámara Nacional de Apelaciones... En este último caso, debe darlo de baja	Responsable de las tareas 1 a 6: Prosecretario Administrativo

en el sistema informático y llevarlo al casillero correspondiente para su remisión. 4. En caso de que se deba realizar alguna tarea previa al encasillamiento o se encuentre ordenada una vista a algún funcionario, debe colocar un sello en la última hoja con las leyendas "Tarea" o "Comunicar Informática". 5. Firmados los expedientes, deben ser colocados en el sector de expedientes firmados para que luego se proceda a darlos de baja en el sistema según el instructivo de manejo administrativo de la Mesa de Entradas. 6. Otras tareas según las costumbres de cada juzgado. 7. Tomar los expedientes del primer estante del carro de expedientes de la firma. 8. Revisar que los documentos estén correctamente agregados y proyectados conforme el instructivo de la Mesa de Entradas y de la Hoja de Datos de Despacho. 9. Firmar los que le correspondan, colocándolos en el último estante del carro de expedientes de la firma. Si no, visarlos con su inicial a la derecha de la fecha y colocarlos en el segundo estante del carro para la firma del Juez. 10. Para el caso de que se deba realizar alguna tarea previa, colocar sello en la última hoja con las leyendas "Tarea" o "Comunicar Informática". 11. Firmados los expedientes, el carro debe ser llevado a la firma del Juez, si corresponde, para luego darlos de baja en el sistema según el Instructivo de manejo administrativo de la Mesa de Entradas. 12. Otras tareas adicionales de acuerdo con las costumbres de cada juzgado. 13. Tomar los expedientes del segundo estante del carro de expedientes de la firma. 14. Verificar que los documentos estén revisados y visados por el Secretario. 15. Controlar que el contenido de los proyectos sea conforme a derecho.	Responsable de las tareas 7 a 12: Secretario. Responsable de las tareas 13 a 17: Juez. Personal: Secretario Privado.

16. Firmarlos y colocarlos en el primer estante del carro. 17. Firmados los expedientes, el carro debe ser llevado a la Mesa, para luego darlos de baja en el sistema según el instructivo de manejo administrativo de la Mesa de Entradas.	

Fuente: Página web del Poder Judicial de la Nación y personal que se desempeña laboralmente en el servicio de Justicia.

Para completar la descripción general precedente, resulta necesario incluir la realización de audiencias (toma de declaraciones) y la función de las posiciones de trabajo denominadas Ujier y Ordenanza. Con respecto a las primeras, podemos señalar que pueden ser presididas por el Magistrado o funcionario que designe, con el soporte operativo de alguno o algunos de los siguientes puestos de trabajo denominados –según sea el fuero o juzgado– como audiencista, escribiente, Jefe de Despacho, Oficial Mayor, Sumariante, Oficial.

Por otra parte, Ossorio (1974, p.767) sostiene que el Ujier (existente por ejemplo, en Cámaras de Apelaciones y en ciertos tribunales orales) "tiene a su cargo hacer notificaciones, embargos y demás diligencias", siendo ocupada esta posición, en algunos casos, por un Prosecretario.

Finalmente, la función de Ordenanza contempla el trabajo inherente a la limpieza general de la oficina, las diligencias del juzgado y otras tareas administrativas generales (buscar cédulas, telegramas, etc.).

Considerando la heterogeneidad de su arquitectura organizacional (incluso en juzgados del mismo fuero y jurisdicción) nos concentramos en uno de sus tipos: el Juzgado Nacional de 1ª Instancia en lo Comercial, con el objeto de describir en forma general, la naturaleza del trabajo judicial que allí se lleva a cabo.

Así, nos respaldamos técnicamente en el *Manual de Procedimientos del Fuero Nacional en lo Comercial de la Capital Federal* elaborado por la Comisión de Gestión del Fuero Nacional en lo Comercial de Capital Federal (2010), en el que se pone de manifiesto una organización interna encabezada por el Juez, autoridad máxima del juzgado, secundado por el Secretario; ambos a cargo de su dirección. A su vez, forman parte de

la estructura, los puestos de trabajo de Secretario Privado, Prosecretario, Sumariantes / Despachantes, personal de la Mesa de Entradas y Ordenanza. (p.10)

En síntesis, esta estructura básica tiene la responsabilidad de cumplir el trabajo judicial desde que ingresa una causa hasta que se dicta la resolución correspondiente, a excepción del Ordenanza, debido a su función específica, pero que, a su vez, interviene habitualmente en algunas tareas poco complejas de la unidad.
Respetando la legislación pertinente, el trabajo de este tipo de juzgado abarca principalmente seis conjuntos de procesos desarrollados en el referido *Manual de Procedimientos del Fuero Nacional en lo Comercial de la Capital Federal*:

I. Manejo Administrativo de la Mesa de Entradas. (p.12)
II. Manejo Administrativo del Proceso de Despacho. (p.21)
III. Manejo Administrativo del Proceso de Revisión y Firma del Prosecretario. (p.22)
IV. Manejo Administrativo del Proceso de Revisión y Firma del Secretario. (p.22)
V. Manejo Administrativo del Proceso de Revisión y Firma del Juez. (p.22)
VI. Audiencias. (p.23)

Los conjuntos de procesos de trabajo enunciados precedentemente (similares a los incluidos en la descripción general presentada en páginas anteriores) ilustran la naturaleza del trabajo judicial; compuesto por tareas que se clasificaron en las categorías que se presentan:

- *Operativas*. Son tareas a cargo del personal no jerárquico que no necesitan un importante aporte intelectual; por esa razón, se realizan mecánicamente. En esta categoría se incluyen controles de la misma especie.

- *Análisis.* Si bien existe alguna tarea de este tipo en la Mesa de Entradas, la mayoría es efectuada por recursos humanos de mayor rango funcional.

- *Elaboración.* Incluye proyectos / resoluciones y otros escritos que generalmente requieren un aporte intelectual importante; se encuentran a cargo de personal de mayor rango funcional.

- *Control estratégico.* Estas tareas son cumplidas esencialmente por el Secretario y el Juez antes de tomar decisiones. Existen también instancias de control por

parte del Prosecretario y de otros recursos humanos para verificar que los pasos anteriores del proceso judicial se hayan cumplido correctamente.

- *Decisión*. Corresponde por antonomasia natural y funcional al Juez y al Secretario en cuanto a la competencia que les atribuye la ley.

Como se puede apreciar, a medida que aumenta la complejidad del trabajo judicial, las tareas de análisis, elaboración, control estratégico y toma de decisiones también aumentan; requieren –en función de lo delicado del servicio de Justicia– la intervención ineludible del personal directivo / jerárquico del juzgado.

Cultura organizacional judicial

La eficiencia del trabajo judicial descripto también depende del nivel de calidad de la cultura organizacional existente que incluye al comportamiento humano cotidiano y la calidad de vida laboral existente en los juzgados.

Felcman, Blutman y Méndez Parnes (2002, p.29), citando a Schein, expresan que la "Cultura es un *modelo de presunciones básicas –inventadas o descubiertas* por una organización para resolver sus problemas– que ejercen influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir tales problemas."

A su vez, Robbins y Judge (2013, p.512) también recurriendo a Schein, sostienen que "la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de otra".

Cuando una persona ingresa a trabajar en una organización pública o privada se encuentra con un estilo de vida que debe respetar y cumplir para poder permanecer en ese ámbito laboral y pertenecer a su cuerpo social.

Felcman, Blutman y Méndez Parnes (2002, pp. 29-30) agregan:

> Este "modo de ver" las cosas que pasan en una organización tiene *manifestaciones visibles:* cómo vestimos en el trabajo; cómo nos dirigimos a nuestro jefe o a nuestros colaboradores; la forma en que se distribuye el

espacio físico (quién tiene la oficina que mira a la plaza, baño privado y piso alfombrado).

Pero también hay *manifestaciones no visibles* de la cultura, que residen en dimensiones inconscientes y fuertemente condicionantes del comportamiento: son reglas no escritas e incuestionables sobre lo que "está bien y está mal". "En esta organización quedarse después de hora garantiza el ascenso"; "en este Departamento hay que consultar antes de decidir"; en este Ministerio preferimos a los jefes lo más lejos posible"; "nos gusta trabajar en ambientes rutinarios sin demasiados desafíos, nos gusta hacer las cosas como venimos haciendo desde hace años"; "primero hay que hacer el trabajo, el usuario debe esperar"; "todos nosotros formamos parte de una gran familia; debemos protegernos los unos a los otros".

Seguidamente, completan (p.30):

"Schein afirma que cuando la solución sirve de manera repetida, a la larga ella queda asentada y se convierte en una realidad sin discusión; se termina creyendo que la naturaleza actúa realmente así; con el tiempo los comportamientos repetitivos se convierten en valores y éstos en presunciones básicas. Cuando una presunción se arraiga en un grupo, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en alguna otra premisa. Estas presunciones son muchas veces origen del fracaso para muchas organizaciones que no supieron descubrirlas y cambiarlas a tiempo."

Una serie de entrevistas abiertas que hemos realizado a personal jerárquico y no jerárquico que se desempeñan en juzgados de distintos fueros y jurisdicciones del Sistema Judicial Argentino, nos ha permitido desarrollar un estudio identificatorio de los rasgos culturales que generalmente presentan las unidades judiciales. A continuación, se exponen algunos ejemplos.

- *Formas de decir* (expresiones habituales en el lugar de trabajo).

Foja; fecho; está en letra; casillero; despacho; está a despacho; pronto despacho; está a la firma; autos; cargo; pase a confronte; libramiento; mandamiento; testimonio; oficio; cédula; exhorto; Su Señoría; la actora; la demandada; las partes; terceros; experto; hágase saber; téngase presente; notifíquese; proveer; proveer de conformidad; por acompañado; por las generales de la ley; in voce; glosar; desglosar; interlocutorio; alzada; reposición; aclaratoria; ut supra; ut infra; gracia; audiencista; a viva voz; pliego de posiciones; lo dijo su S.S; V.E:; V.S; será Justicia; etc.

- *Formas de hacer los trabajos*

Cosido de expedientes. Foliatura. Uso de tinta negra. Archivado con ganchos. Fechado con cargo mecánico. Ubicar expedientes en casilleros. Armado de paquetes de expedientes. Llamado a la audiencia con media hora de tolerancia. Registros en el libro de asistencia o de notas, libro de pases y vistas, libro de préstamos, etc.

- *Formas de trato.*

Al personal jerárquico: formal, de usted, doctor.
Entre el personal no jerárquico: informal. Trato por nombre o por apodo.
Intenso "radio pasillo". Demostración (negativa) de poder de algunos superiores.

- *Principios y valores éticos*

No aceptar dádivas ni regalos de personas involucradas en algún expediente. Respeto a la jerarquía. Búsqueda de la verdad y consecuentemente de la Justicia. Buena fe. Imparcialidad. Honestidad. Compañerismo.

- *Acuerdos implícitos y explícitos (código)*

Tratar de usted a un superior delante de terceros. Golpear la puerta del Juez antes de entrar. La persona que recién ingresa al Poder Judicial tiene que "pagar el derecho de piso": va a la Mesa de Entradas (paraliza, archiva, saca fotocopias). De las personas que trabajan en la oficina, quien tenga menos antigüedad realiza el confronte. El personal que diariamente debe llegar primero al Juzgado es el de la Mesa de Entradas. Acuerdos por vacaciones. Recolectar dinero para los cumpleaños del personal, etc.

- *Creencias, mitos*

Que el Juez tiene mayor conocimiento que el resto de los integrantes del Juzgado.

"Lista negra" de abogados.
"Radio pasillo": vale "oro".
Que si se trabaja más tiempo, se produce más.

- *Usos, costumbres y "rituales".*

Uso de vestimenta formal: principalmente el personal jerárquico o en caso de tomar audiencia (traje, corbata para varones y tacos altos para mujeres).
Llamar a las audiencias en voz alta (denominado "a viva voz").
Lo primero que se hace cuando se llega al Juzgado es preparar el mate o café (las tareas están distribuidas implícitamente al respecto).
Utilización de modelos para realizar determinados despachos.

- *Símbolos jerárquicos.*

Despachos privados y baños exclusivos para el Juez y el Secretario.
La bandera argentina y el crucifijo en el despacho del Juez.
Carteles o placas en la puerta de cada despacho, con el nombre del Juez y el Secretario.
Estrados elevados.
Sillas de trabajo más grandes y cómodas que las de todo el resto del personal judicial, para el Juez y el Secretario.
Uso prioritario de ascensores por parte de los Magistrados y funcionarios.
Secretaria / o Privada / o del Juez.

Los ejemplos culturales detallados precedentemente permiten comprender con profundidad las características del ambiente organizacional en el que el factor humano lleva a cabo el trabajo judicial, y que condicionan en su grado de eficiencia, la clase de comportamiento y el nivel de calidad de vida laboral. En conjunto impactan de alguna forma en la calidad del servicio de Justicia que brindan a la comunidad.

4.3. La importancia del recurso humano en el sector público y en el Sistema Judicial argentinos

Los premios nacionales a la calidad de la República Argentina (sector privado, sector público y organizaciones sin fines de lucro) le asignan alta relevancia a los recursos humanos en sus respectivos ámbitos laborales.

Además, otro modelo de gestión, la Norma argentina IRAM 30600: 2009, contempla la actividad cotidiana de los juzgados en cuanto al tratamiento de las causas ingresadas y demás trámites administrativos, y también determinados aspectos relacionados con el personal que trabaja en esas organizaciones públicas.

El Premio Nacional a la Calidad para el sector público

Dado que esta investigación se ha desarrollado en la actividad judicial, también nos hemos orientado con los contenidos del Premio Nacional a la Calidad – Bases para el Sector Público – Año 2010; cuyo modelo de gestión (p.18) considera que:

> La esencia de la Gestión Total de la Calidad consiste en involucrar y motivar a todos los empleados de la organización para mejorar continuamente los procesos de trabajo por medio de la evaluación de los resultados y establecimiento de planes de mejora que cumplan o excedan las necesidades de los ciudadanos.

Para lograr lo expuesto, el modelo presenta una serie de criterios de evaluación organizacional que deben cumplir los organismos públicos de la Argentina para poder ganar el Premio, de los cuales se seleccionaron dos, que –a nuestro juicio– guardan gran importancia para este estudio: Liderazgo y Desarrollo del Personal.

El primero de los criterios mencionados se trata en el apartado 4.4 con referencia a "La conducción eficaz en el sector público y en el Sistema Judicial argentinos"; mientras que el segundo se compone de los siguientes elementos: participación eficaz del personal, educación, desarrollo, desempeño y reconocimiento, y calidad de vida en el trabajo (pp. 16-18).

En el cuadro 11, se exponen los requerimientos que al respecto se exige a los organismos del sector público cuando se postulan para obtener el Premio.

Cuadro 11: Requerimientos a organismos del sector público en materia de recursos humanos

Desarrollo del personal	Requerimientos
Participación	"a) Describir los métodos que utiliza la organización para facilitar

eficaz del personal	la contribución del personal al logro de las metas de calidad dentro de su propia área, entre distintas áreas, con los usuarios y con los proveedores, tanto internos como externos. b) Indicar cómo estimula la organización la participación del personal en el proceso de calidad en todos los niveles y cómo analiza las iniciativas del personal y da respuesta a las mismas. c) Indicar las medidas específicas instrumentadas para incrementar la responsabilidad, autoridad y capacidad de los empleados para innovar y contribuir a la mejora continua. d) Describir cómo la gestión mide y mejora el grado de participación del personal en el Sistema de Gestión de la Calidad. e) Describir los medios que utiliza la organización para difundir las metas, objetivos, resultados y cualquier otra información de interés al personal.”
Educación	“a) Describir cómo se identifican las necesidades y se planifican las actividades de capacitación para la calidad en todos los niveles. b) Describir cómo se implementa la planificación mencionada. c) Describir cómo se evalúa la efectividad del proceso de capacitación y aprendizaje, y qué medidas se aplican para mejorarlo.”
Desarrollo	“a) Describir cómo se identifica el potencial y el perfil del personal. b) Describir las estrategias y políticas aplicadas para fomentar el desarrollo del conocimiento y la aplicación de habilidades múltiples por parte del personal. c) Describir la metodología que se utiliza para fomentar el progreso individual asociado a los objetivos de la organización.”
Desempeño y reconocimiento	“a) Describir los métodos empleados por la organización para medir el desempeño individual y grupal, teniendo en cuenta su contribución a los objetivos y metas de calidad. b) Describir cómo se reconoce o recompensa el buen desempeño y cómo se administran las oportunidades de mejora del personal. c) Describir cómo participa el personal en la definición de esos métodos de medición y reconocimiento. d) Describir cómo se evalúa y mejora la efectividad de los métodos mencionados.”

Calidad de vida en el trabajo	"a) Describir cómo se crea y mantiene un ambiente de trabajo que genere un buen clima interno. b) Describir las acciones desarrolladas para propiciar un ambiente interno de justicia, equidad y transparencia. c) Describir los métodos y la frecuencia con que se determina la satisfacción del personal. d) Describir de qué manera se implementan las acciones correctivas o preventivas en función del estado de satisfacción del personal. e) Explicar las actividades realizadas para promover la participación de las asociaciones gremiales y profesionales en el proceso de calidad."

Fuente: Premio Nacional a la Calidad – Bases para el Sector Público – Año 2010. (pp.16-18).

Complementando lo expuesto las bases del Premio (p. 69) resaltan la importancia que tiene la gestión total de calidad en la cultura organizacional del organismo público que decide encarar un proyecto de esta naturaleza.

> La cultura que sustenta la Gestión Total de Calidad pone énfasis en el compromiso con la excelencia, el respeto mutuo entre empleados y gerentes o altos directivos, la decisión por asumir riesgos y cambios, el compromiso con los usuarios y la mejora continua.
>
> La experiencia muestra que toma años en crear una nueva cultura que se fundamente en premiar a la excelencia, en construir estructuras para sustentar y gerenciar cambios y finalmente en proveer entrenamiento para el mantenimiento de los esfuerzos.

Sobre el particular, agregan (p.10).

> Cuando esta transformación ha ocurrido, los resultados son con frecuencia sorprendentes: todos en la organización trabajan para mejorar la calidad de los bienes y servicios producidos y los procesos para generarlos, a efectos de maximizar la satisfacción de los usuarios.
>
> Las organizaciones se vuelven más eficientes, todos se involucran en las diversas tareas y hay un gran espíritu de cooperación en la búsqueda de las metas comunes. Quizá más significativo sea decir que un espíritu de energía y excitación positiva inunda a la organización.

> Quienes han conseguido estos cambios, lo han hecho solo allí donde el máximo líder con su equipo de alta dirección estuvo involucrado y comprometido activamente a tal esfuerzo y ha gerenciado sistemáticamente la adopción de las prácticas operativas enumeradas.

Lo expuesto acerca de Desarrollo del Personal y cultura organizacional, es perfectamente aplicable a las unidades judiciales, cuyas dificultades en materia de administración de recursos humanos se presentaron en el capítulo 2.

Norma argentina IRAM 30600:2009

La Norma Argentina IRAM 30600:2009 *Guía para la interpretación de la norma IRAM–ISO 9001:2008 en la gestión operativa de la Justicia* (Segunda edición 2009-09-30), dado su carácter específico para su aplicación en los juzgados de todo fuero y jurisdicción, constituyó sin duda, otra sólida base orientadora de esta investigación, ya que resalta la importancia del factor humano en la actividad judicial.

Además de referirse en su Capítulo 5 (p.4), "a la responsabilidad de los magistrados en su carácter de primer nivel de conducción dentro de la organización", tema que se amplía en el próximo apartado, en el Capítulo 6 - apartado 6.2. "Gestión de los Recursos"- la Norma presenta los requerimientos y los respectivos lineamientos que en materia de personal considera necesarios para posibilitar el eficiente funcionamiento de las unidades judiciales (cuadro 12).

Cuadro 12: Requerimientos y lineamientos necesarios en materia de recursos humanos

Requerimientos	Lineamientos
Competencia	"La dirección debe definir el personal necesario para el sistema de gestión de la calidad y su competencia, en concordancia con lo establecido para las categorías del personal de la Justicia, los códigos de procedimientos y el flujo de trabajo". (p. 28)
Formación	"El objetivo es proporcionar al personal los conocimientos y habilidades que, junto con la experiencia, mejoren su competencia. Para ello, es recomendable que la identificación de las necesidades de educación y formación y su planificación acompañen los cambios que se introduzcan en los procesos de gestión, las etapas de desarrollo del personal y la cultura de la organización.

	La identificación de necesidades de formación incluye fuentes tales como: - demandas futuras relacionadas con los planes y los objetivos estratégicos y operacionales; - medios técnicos de la organización (por ejemplo, informatización); - evaluación de la competencia individual del personal para desempeñar actividades definidas; - requisitos legales, reglamentarios y normas que afecten a la organización, así como a sus partes interesadas. La planificación de la educación y la formación puede considerar la experiencia del personal y sus conocimientos tácitos y explícitos, e incorporar habilidades tales como: - liderazgo y gestión; - herramientas de planificación y mejora; - trabajo en equipo; - resolución de problemas; - comunicación; - comportamiento social; - creatividad e innovación. Para facilitar la participación activa del personal en la gestión, la educación y la formación también incluyen: - las políticas y objetivos de la organización; - el conocimiento de los procesos del sistema de gestión; - la iniciación e implementación de procesos de mejora; - programas de inducción para el nuevo personal; - los programas para actualización periódica del personal ya formado". (p.29)
Toma de conciencia	"En la educación y la formación es conveniente enfatizar la importancia del cumplimiento de los requisitos del destinatario y cómo aporta el personal a su logro. Es apropiado además, considerar las actitudes necesarias para la toma de conciencia de las consecuencias sobre la organización y su personal debido al incumplimiento de los requisitos". (p. 29)

Fuente: Norma Argentina IRAM 30600:2009 *Guía para la interpretación de la norma IRAM-ISO 9001-2008 en la gestión operativa de la Justicia* (Segunda edición: 2009-09-30).

A su vez, en su apartado 6.4. "Ambiente de trabajo", la Norma Argentina IRAM 30600:2009 recomienda (pp.30-31) que la creación de un ambiente de trabajo adecuado, como combinación de factores humanos y físicos, tome en consideración, entre otros, los puntos siguientes:

- Métodos de trabajo creativos y aumento de la participación activa, para poner de manifiesto el potencial del personal.

- Ambiente de trabajo adecuado (mobiliario, temperatura, humedad, luz, flujo de aire, higiene, limpieza, ruidos, contaminación, etc.).
-Fomento del trabajo en equipo.

Como complemento de esta propuesta para la gestión operativa de la Justicia, nos parece necesario citar a Labrada (2004), quien al tratar el tema del factor humano en los organismos judiciales, destaca la importancia de los siguientes elementos o componentes del comportamiento organizacional: motivación, liderazgo, capacitación, conflicto y resistencia al cambio.

Además resalta la necesidad de la buena convivencia en los juzgados, el trabajo en equipo, la fluida comunicación, la distribución equitativa de las cargas de trabajo, los premios y los castigos, el cumplimiento de los horarios y la realización de reuniones para favorecer la participación de los recursos humanos.

Sin embargo, Labrada no se detuvo aquí, sino que profundizó el tema de la motivación del personal de los organismos judiciales. En este sentido, además de ampliar el tratamiento de los componentes del comportamiento organizacional ya mencionados (destacando en reiteradas oportunidades la importancia del trabajo en equipo), incluyó otro factor de mucho valor para los seres humanos: el reconocimiento.

Finalmente, se consideró relevante el punto de vista de Berizonce y Fulcito (2000), porque hacen hincapié en la problemática de los recursos humanos en el ámbito de la Justicia; fundamentalmente en el personal jerárquico de máximo nivel de las unidades judiciales de la Provincia de Buenos Aires. Al respecto, destacan (p.531) también la decisiva importancia que merece la constante actualización de conocimientos a que deben someterse para cumplir debidamente con sus responsabilidades; concluyen que "la *formación, entrenamiento y capacitación permanente de los jueces y magistrados* constituye una necesidad ampliamente compartida, que debe organizarse según los distintos niveles de destinatarios y contenidos particulares, a través de una *Escuela Judicial de excelencia*".

Las opiniones de los doctores Labrada, Berizonce y Fulcito, vinculadas con el contenido específico en materia de recursos humanos de la Norma Argentina IRAM 30600:2009, constituyen valiosos aportes que van conformando el campo del comportamiento organizacional en el ámbito judicial .

4.4. La conducción eficaz en el sector público y en el Sistema Judicial argentinos

Liderazgo es el primer criterio de evaluación organizacional del modelo de calidad que presenta la publicación *Premio Nacional a la Calidad – Bases para el Sector Público – Año 2010*. Las bases señalan (p.14) que "Este criterio examina la participación directa del Equipo de Dirección hacia la Gestión de la Calidad de la organización".

Y agregan, "La participación directa involucra el desarrollo de acciones sustentables en el tiempo independientemente de los cambios que puedan producirse en la conducción". Para desarrollar este criterio, las bases lo exponen en dos partes:

- *1ª parte*: *Liderazgo mediante el ejemplo y la práctica*

Fayol (1979, p.133) incluyó "el buen ejemplo de los jefes" en su sexto principio de administración: "La subordinación del interés particular al interés general" y, en el mismo sentido, el Premio (pp. 14-15), solicita con referencia a los organismos públicos que se postulan para obtener el Premio:

a) Explicar cómo la alta dirección concibe, diseña y enfoca el proceso de calidad como un sistema integral orientado a la satisfacción del usuario interno, externo y la comunidad, la mejora continua, la participación del personal y la difusión de la cultura de la calidad.
b) Describir acciones que demuestren el estilo de liderazgo innovador, proactivo y participativo.
c) Describir cómo los valores de la organización son generados, compartidos, implementados y difundidos.
d) Demostrar cómo se relacionan estos valores con la visión y la misión de la organización, cómo se integran con las expectativas de los usuarios y cómo se evalúa su grado de avance.

e) Describir cómo y cuántos recursos se asignan para facilitar el establecimiento del sistema de calidad de la organización.
f) Describir las acciones emprendidas a efectos de sustentar el enfoque hacia la calidad y asegurar la continuidad del sistema.
g) Describir el involucramiento del Equipo de Dirección en actividades tales como:

- Incorporación de la calidad dentro de la planificación estratégica.
- Despliegue de políticas, objetivos y metas de la calidad en toda la organización.
- Revisión cuidadosa de los planes y avances en calidad.
- Dictado y participación en cursos y conferencias sobre el tema.
- Participación en Comités o Equipos de trabajo de calidad.
- Reconocimiento al personal por logros de calidad.
- Asistencia a reuniones con usuarios y proveedores internos y externos.
- Seguimiento de estadísticas de satisfacción del usuario.
- Atención a las demandas de la comunidad.
- Indicar el porcentaje de tiempo que dedica el Equipo de Dirección de la organización a este tipo de actividades.
- Indicar cómo se mide el desempeño del Equipo de Dirección en relación al sistema de gestión de la calidad y su planificación (actas, sistema de revisión, procedimientos, etc.).

- *2ª parte. Logros*

En esta parte se solicita a los organismos públicos (p.15):

- Mencionar casos concretos que demuestren el predominio de los valores de calidad e innovación por sobre los valores tradicionales.
- Mencionar cambios estructurales, antecedentes, hechos, etc. que demuestren la perseverancia y continuidad en el esfuerzo por lograr una cultura de calidad que haya sido inspirada por la alta dirección.

Para nuestro cometido se centró la atención específicamente en la primera parte del criterio descripto: *Liderazgo mediante el ejemplo y la práctica*, dado que revela la esencia del trabajo de conducir o dirigir personas en organizaciones del sector público.

En este sentido, y en el terreno específico del Sistema Judicial Argentino, Bielsa y Graña (1999, p. 395) dejaron en claro que "el Reglamento para la Justicia Nacional denomina magistrados a los jueces de todas las instancias; funcionarios, a los secretarios de primera y segunda instancia y a los demás dependientes de los tribunales que perciben igual o mayor sueldo; y empleados, al resto del personal".

Por su parte, Ossorio (1974, pp. 401-402) ha definido al Juez de la siguiente manera:

> En sentido amplio llámese así a todo miembro integrante del Poder Judicial encargado de juzgar los asuntos sometidos a su jurisdicción. Tales magistrados están obligados al cumplimiento de su función de acuerdo con la Constitución y las leyes, con las responsabilidades que las mismas determinan. Es corriente que los *jueces* actúen dentro de un fuero determinado (civil, penal, contencioso, administrativo, laboral…).
>
> En el fuero civil, suele llamárseles *jueces de primera instancia*; y en el fuero penal, *jueces de instrucción* cuando su misión consiste en investigar el delito tramitando el sumario; y de *sentencia* cuando su misión, propiamente juzgadora, es la de dictar sentencia en el plenario. Las resoluciones de los *jueces*, salvo las excepciones que las leyes determinen, son impugnables ante las Cámaras de Apelación; como a su vez las sentencias de éstas son recurribles ante las Cortes o Tribunales Supremos, cuando lo establezca la legislación.

Si bien el Juez es el titular del Juzgado y, en consecuencia da órdenes, evacúa consultas del personal a cargo, toma y firma decisiones, reiteramos la importancia del Secretario con quien generalmente comparte en cierta medida la dirección del tribunal.

Ossorio (1974, p. 691) definió al Secretario judicial (cuyas tareas se describieron en forma general en el apartado 4.2.) así:

> Funcionario de la Administración de Justicia y principal auxiliar del juez o tribunal, que tiene a su cargo la custodia y tramitación de los expedientes, la relación diaria con el juez para el despacho de los asuntos; la autorización de las resoluciones de los jueces, diligencias y actuaciones que pasen entre

> ellos y darles su debido cumplimiento; organizar los expedientes que se vayan formando y cuidar de que se mantengan en buen estado; redactar las actas, declaraciones y diligencias en que intervengan; llevar los libros que establezcan las leyes y reglamentos; dar recibo de los documentos que entregaron los interesados; poner cargo a los escritos, con designación del día y hora en que fueron presentados.

Asimismo, Labrada (2004, p.50) complementa lo señalado acerca del Secretario, sostuvo que "… siendo el principal auxiliar del juez, *de alguna manera comparte el liderazgo*".

Al respecto, Labrada (2006, p.48) cita a Garavano y Palma: "No nos parece de buen sentido desaprovechar la excelencia de nuestros secretarios reservando para ellos una función meramente burocrática y diversa de la actividad que realmente desempeñan: creemos, pues, que resulta de la mayor importancia modificar su estatus formal, para así contemplar numerosas funciones que, materialmente, aquellos ejercen".

En línea con lo expuesto, y como señalamos en el Apartado 4.3, la Norma Argentina IRAM 30600:2009 (p.4), reconoce a los magistrados como el primer nivel de conducción dentro del juzgado; aclara (p.14) que "en esta norma se ha utilizado la palabra dirección para referirse al / los titular / es de la organización que implementa el sistema de gestión. Pueden ser, entre otros, juez, fiscal, tribunal".
A su vez, se recuerda que expresa que "los magistrados, además de su actividad jurisdiccional, cumplen funciones de política administrativa referidas a gerenciar la estructura del tribunal o juzgado". (p.4)

Por lo tanto, gerenciar la estructura del tribunal implica considerar, por parte del Juez, todo lo expuesto en el apartado 3.4 como máximo responsable de ese ámbito laboral, y fundamentalmente en lo que respecta a la conducción de su personal (función de la cual no excluimos al Secretario ya que los profesionales de la Justicia entrevistados le adjudicaron –en numerosos juzgados– la posición de Jefe de Personal).

En síntesis, el Juez –gerente o administrador de su unidad judicial–, para generar un clima apropiado de trabajo, deberá tener un adecuado conocimiento de las necesidades y

expectativas de su dotación de personal con el fin de satisfacerlas y propiciar su integración con los objetivos de su Juzgado que se congregan en la prestación de un servicio de Justicia que también satisfaga las necesidades y expectativas de los destinatarios del mismo.

Si bien en el capítulo 2 se describieron estas últimas, a los efectos mencionados precedentemente consideramos relevante presentar las necesidades y expectativas de los recursos humanos que trabajan en relación de dependencia en las unidades judiciales, para lo cual se solicitó la opinión a los citados operadores de la Justicia, quienes destacan:

- respeto;
- clima laboral armonioso;
- pautas claras de trabajo y distribución equitativa;
- valoración del desempeño;
- ascensos en función del nivel de desempeño;
- remuneración digna;
- capacitación constante;
- involucramiento del personal jerárquico;
- atención adecuada por parte del personal jerárquico;
- progreso laboral;
- lugar de trabajo apropiado;
- recursos materiales suficientes en cantidad y calidad.

Por lo tanto, con el fin de lograr la referida integración, el Juez procurará cumplir las actividades que componen el trabajo de conducir o dirigir personas en el ámbito laboral, agrupadas en el apartado 3.4 en dos conjuntos: creación de equipo y estilos y métodos de liderazgo (incluido lo expresado sobre Liderazgo mediante el Ejemplo y la Práctica).

Paralelamente, como se señaló en el apartado 4.3., la Norma Argentina IRAM 30600:2009 contiene una descripción –en el Capítulo 5– de la "Responsabilidad de la Dirección" que el Juez y en muchos casos el Secretario, asumen al gerenciar la estructura del tribunal o juzgado.

Al respecto, considerando las características de este trabajo, nos focalizamos exclusivamente en los aspectos inherentes a la conducción del factor humano que se desempeña en los juzgados, y que se presentan a continuación:

“La dirección es la responsable de difundir el contenido de su política a todo el personal de la organización”. (p.22)

Responsabilidad y autoridad. “se recomienda la definición y documentación de las funciones de los miembros de la unidad judicial, mediante un organigrama que evidencie la autoridad, responsabilidad y funciones, con referencia a cada actividad. Cada responsable debe disponer de autoridad y de autonomía organizativa, para poder desarrollar plenamente su tarea”. (p.23)

Comunicación interna. “La comunicación puede entenderse como la transferencia de información, formal o informal, de una persona a otra, teniendo en cuenta que debe ser comprensible para quien la recibe. Este requisito de la norma propone que la alta dirección determine e implemente un proceso de comunicación eficaz”. (p.24.)

Luego de exponer lo que debe comunicarse en materia de gestión de la calidad, expresa (p.24): “Suministrar esta información a los miembros de la organización coadyuva a la mejora del desempeño de la misma y además compromete al personal. Es razonable esperar que los resultados de esta gestión de información hacia abajo retroalimenten a la alta dirección de manera de comprometer a la misma en su participación y permitirle identificar oportunidades de mejora”.

Además, señala (p.25) que “el personal necesita saber de quién recibe las instrucciones, a quién le competen, a quién dirigirse para buscar información, y a quién entregarle la información”.

La Norma (p.28) incluye la responsabilidad que tienen los Magistrados en materia de competencia, formación y toma de conciencia de sus colaboradores, en concordancia con lo establecido para las distintas categorías del personal de la Justicia, desarrollado anteriormente.

En este sentido, el Apartado 6.2 de la Norma (p.28) reitera que "concede especial importancia a asegurar que la competencia del personal sea la adecuada para realizar sus actividades", así como su compromiso.

A su vez, nuevamente sugiere promover la participación y el desarrollo del personal de modo tal de (p.28):

- brindar información continua;
- establecer objetivos individuales y de equipo, gestionando el desempeño de los procesos y evaluando los resultados;
- facilitar la participación activa en el establecimiento de los objetivos y la toma de decisiones;
- facilitar la comunicación de información abierta y de ambos sentidos;
- revisar continuamente las necesidades de su personal;
- asegurar el trabajo en equipo eficaz;
- comunicar sugerencias y opiniones.

Como se puede apreciar, los aportes técnicos de una de las ramas de la Administración, el Comportamiento Organizacional, así como de los criterios de evaluación organizacional titulados Liderazgo y Desarrollo del Personal pertenecientes al Modelo de Calidad para el Sector Púbico Argentino, y los contenidos correspondientes de la Norma Argentina IRAM 30600:2009, se complementan adecuadamente para señalar todo lo que el Magistrado (o el Secretario) debe considerar para cumplir eficientemente con su trabajo de conducir o dirigir eficazmente a sus recursos humanos con el objeto de que las tareas se realicen en el tiempo legalmente estipulado y con la máxima calidad profesional, el rendimiento o productividad individual sea el deseado por la dirección del juzgado, las conductas personales contribuyan al desarrollo de un clima social armonioso y de elevada colaboración laboral mutua, y se asegure el funcionamiento sistémico de la unidad judicial posibilitando la prestación de un servicio de Justicia de excelencia.

4.5. Experiencias positivas de conducción de recursos humanos en unidades judiciales

Acorde con lo expresado, nuevamente se solicitó la opinión a los operadores del servicio de Justicia mencionados en el apartado 2.1 sobre la existencia de experiencias positivas en materia de conducción de recursos humanos dentro de las unidades judiciales, aplicadas por el personal directivo / jerárquico.

Así se les propuso responder un cuestionario considerando 19 objetivos de mejora con la consigna: "Describa las experiencias positivas que usted ha vivido en materia de conducción de recursos humanos durante su trayectoria en juzgados, aplicadas por su personal directivo / jerárquico ". Asimismo, se les especificó que respondieran solo si habían vivido la respectiva experiencia.

Los objetivos de mejora se elaboraron sobre la base de los elementos expuestos en los párrafos finales del apartado anterior:

- aportes técnicos del Comportamiento Organizacional;
- los criterios de evaluación organizacional mencionados, pertenecientes a las Bases del Premio Nacional a la Calidad para el Sector Público – Año 2010;
- los aspectos que en materia de recursos humanos contiene la Norma Argentina IRAM 30.600.

A continuación compartimos las respuestas recibidas sobre cada uno de los 19 objetivos de mejora.

Objetivo de mejora. Mejorar la competencia (educación, conocimientos, habilidades y experiencia) del personal a cargo para realizar sus actividades diarias. 17 respuestas positivas:

- Aliento y apoyo a la constante capacitación jurídica e informática de todos.
- Transmisión directa de conocimientos por parte del Juez, durante el segundo y cuarto viernes de cada mes.

- Designación como tutor a algún integrante del personal jerárquico con el propósito de enseñar en forma personalizada a los recursos humanos de la unidad (una hora por día con instructivo).
- Entrenamiento del personal sobre las competencias de la oficina, una vez por semana, durante una hora.
- Asignación de causas al personal por número de terminación de expedientes, en lugar de hacerlo por materias.
- Reuniones periódicas del equipo de trabajo y de supervisión con el fin de analizar casos de difícil solución.
- Organización periódica de desayunos de trabajo con la presencia de la mayoría del personal (los integrantes de la Mesa de Entradas se rotaban para poder asistir).
- Organización de ateneos mensuales para el tratamiento de temas jurídicos novedosos o de difícil comprensión; también, de causas críticas.
- Desarrollo y mantenimiento de la biblioteca judicial de la unidad.
- Sugerencias de bibliografía de consulta para el tratamiento de las causas.
- Permisos para asistir a congresos y cursos; incluso para tomarlos por teleconferencia durante la jornada laboral.
- Autorización para estudiar nuevos temas durante el horario de trabajo.
- Encuentros semestrales con otros profesionales de la región con el fin de compartir experiencias de trabajo.
- Invitaciones a participar en cursos internos organizados e impartidos por el propio personal directivo / jerárquico y por profesionales invitados, incluidas actividades académicas en el ámbito universitario.
- Formulación de protocolos de trabajo.
- Fomento a la inscripción en concursos.
- Aliento a la docencia y a la formación académica de posgrado.

Objetivo de mejora. Promover la participación (opiniones, propuestas, toma de decisiones, etc.) del personal a cargo para mejorar o agilizar la realización del trabajo cotidiano. 5 experiencias positivas:

- El Juez solicitaba la opinión en determinados casos o temas, sin dar la propia.

- El Juez consultaba y generaba posibilidades para debatir e intercambiar opiniones respecto a ciertas causas, formas de encararlas, etc.
- Acercamiento al lugar de trabajo del personal no jerárquico con el fin de recabar sugerencias informales sobre la actividad cotidiana.
- Reuniones generales periódicas para debatir la solución de situaciones complejas desde una mirada interdisciplinaria, distribuir equitativamente las tareas, mejorar los procesos internos de trabajo, analizar nuevas ideas, escuchar las opiniones de los empleados (consultas, críticas, deficiencias, conflictos diarios, inquietudes, propuestas), evaluar el desenvolvimiento de las tareas, exposiciones de casos importantes a cargo del personal, tomar decisiones en forma conjunta o consensuada para mejorar el funcionamiento del juzgado.
- Invitación a los empleados de menor experiencia para que asistan a las audiencias con propósito de entrenamiento.

Objetivo de mejora. Mejorar el ánimo (motivación) del personal a cargo. 13 experiencias positivas:

- Trato más personalizado por parte del Juez y trabajo a la par de los empleados.
- Intervención de los empleados en todos los actos procesales (audiencias, redacción de providencias simples, interlocutorios e incluso de las "resultas" de las sentencias) vinculados con las causas que se encontraban a su cargo.
- Asignación de nuevas tareas.
- Invitaciones a participar en cursos o actividades académicas organizadas e impartidas por el personal jerárquico.
- Reuniones generales con el objeto de averiguar en qué tareas los empleados se sentían mejor, distribuir de una forma más equitativa el trabajo, y destacar la responsabilidad de cada miembro del grupo.
- Desayunos de trabajo en común (con personal jerárquico y no jerárquico). Al finalizar cada una de estas reuniones, el personal jerárquico efectuaba una devolución con los aportes positivos de cada integrante.
- Almuerzos y cenas dentro y fuera del ámbito laboral, respectivamente, con el propósito de compartir un momento juntos, conocer mejor la personalidad de cada uno de los miembros del equipo y generar más confianza e integración.

- Felicitaciones personales. Ante un logro o avance en el trabajo, aportes profesionales y colaboración extra.
- Reconocimiento de virtudes de un empleado que se transmitían al grupo para lograr también efecto imitación.
- Otorgamiento de permisos por alto desempeño.
- Notas de buen desempeño dentro del legajo personal.
- Gestiones del Juez con el fin de obtener todos los recursos materiales necesarios, tanto en infraestructura como en mobiliario e insumos, para que cada integrante pueda trabajar de la mejor manera posible.
- Festejo de fechas consideradas importantes para el personal.

Objetivo de mejora. Optimizar el involucramiento o compromiso con sus tareas del personal a cargo. 11 experiencias positivas:

- El Juez trabajaba a la par de los empleados.
- Información al personal sobre los objetivos y las políticas del Poder Judicial, a fin de evitar errores y conocer las posibilidades de progreso dentro de la estructura.
- Confección de un flujograma –por parte del Secretario– que ilustraba el proceso desde la presentación del escrito o petición hasta su regreso a la Mesa de Entradas con una solución, estableciendo las responsabilidades de los puestos de trabajo intervinientes.
- Consideración de la opinión del personal no jerárquico y aplicación de sus ideas. El Juez consultaba y generaba posibilidad para debatir e intercambiar opiniones respecto a ciertas causas, formas de encararlas, etc.
- Asignación de tareas de mayor envergadura al personal.
- Implementación de un sistema de retroalimentación permanente, que permitiera al personal conocer los aciertos en su trabajo; eliminando, además, el temor a cometer errores o aceptar una crítica constructiva cuando se produjeran problemas de rendimiento. Lo expuesto tiene como objetivo el de ayudar a guiar a los empleados para que obtuvieran mejores resultados.
- Reuniones generales para lograr una distribución equitativa de las tareas y determinar con claridad las responsabilidades de cada uno.

- Crédito al trabajo realizado con independencia de criterio,
- Reconocimiento por la tarea desarrollada y por la actitud: felicitaciones y elogios.
- Envío de oficios de comunicación para que el esfuerzo efectuado constara en el legajo.
- Otorgamiento de permiso especial por determinado logro alcanzado.

Objetivo de mejora. Optimizar el rendimiento (cantidad y calidad de trabajo hecho, disminución de errores) del personal a cargo. 17 experiencias positivas:

- Trabajo horizontal (el funcionario también trabaja y asume lo más difícil). Ante el error, se consideraba cómo salvar sin aplicación de sanción.
- El Juez asignaba tareas de cumplimiento diario y determinaba la cantidad de causas que se despacharían. (Establecimiento de trabajo por objetivos y plazos de entrega).
- Otorgamiento de beneficios y permisos al personal por objetivo cumplido.
- Adjudicación de mucha importancia a la sistematización del trabajo a través de guías de procedimientos, que explicaran los beneficios que ello produciría en la realización de la tarea cotidiana.
- Redacción de planillas o modelos que reflejaban los criterios del Juez en proveídos o resoluciones. En este sentido, con la colaboración de todo el personal, se fue creando paulatinamente modelos de providencias para aquellos despachos que admitían estandarización (ejecuciones fiscales, primer proveído en amparos de salud y en juicios contencioso administrativos, sentencias de otorgamiento de cartas de ciudadanía, etc.).
- Creación de un protocolo de control de escritos y de fórmulas técnicas que no podían faltar en determinadas presentaciones.
- Sistematización de tareas similares en procesos de trabajo estandarizados, mediante el uso de la informática.
- Distribución de tareas en función de la capacidad y el ritmo de trabajo de cada empleado.
- Reorganización en la asignación de las causas por tipo de delito y etapa del proceso.

- Control de las tareas para evitar la repetición de errores.
- Clasificación de los errores por tipo (lectura, atención, falta de compromiso) y transmisión de ello al personal.
- Explicación de los motivos de las correcciones.
- Reuniones de trabajo con el personal individuales y grupales, con el fin de lograr mejor organización interna y coordinación.
- Control de la lista de causas una vez por semana, fijando el tiempo en que las causas debían ser pasadas a la firma con sus respectivos proyectos de despacho.
- En lo que respecta a expedientes administrativos y que no estuvieran sometidos a plazos procesales exiguos, se fijaba un cronograma de entregas.
- Implementación de una comisión de resolución de conflictos internos que permitiera a las partes exponer sus desavenencias, para poder arribar a un acuerdo en la forma de trabajar.
- El Secretario promovía la generación de un ambiente alegre y que las tareas se midieran por productividad y, no solo por el tiempo que demandaran.

Objetivo de mejora. Mejorar la conducta del personal a cargo en el lugar de trabajo (disciplina). 7 experiencias positivas:

- Ejemplo a cargo de las autoridades del juzgado mediante el mantenimiento de ciertos parámetros de conducta (respeto entre los miembros del equipo, buenos modales y reglas claras).
- Bimestral o trimestralmente, el Juez realizaba una charla grupal para transmitir nuevas pautas a tener en cuenta y recordar las existentes, como llegar a horario, no faltar (salvo razones de fuerza mayor), vestimenta adecuada para concurrir a la oficina, lenguaje apropiado, tono de voz, etc.
- Cuando notaba actitudes o acciones fuera de lugar por parte del empleado, el Juez le preguntaba personalmente qué le estaba ocurriendo.
- Intervención directa del Juez, a través de reuniones, para resolver situaciones conflictivas entre los miembros de la dotación de recursos humanos.
- El Juez ordenó el no uso de celulares en horario de trabajo debido a su alta utilización con fines no laborales.

- Exigencia constante para el cumplmiento de los roles y las funciones que se encontraban establecidas jerárquicamente.
- Control de horarios y de presentismo.

Objetivo de mejora. Mejorar la comunicación con el personal a cargo y entre sus integrantes. 16 experiencias positivas:

- Accesibilidad y escucha activa.
- El Secretario dejaba libertad para que cada empleado pudiera plantearle alguna necesidad o inconveniente (por lo cual, todos se sintieron mucho más tranquilos al considerarlo como un respaldo).
- Acercamiento frecuente e interacción verbal con los puestos de trabajo del personal no jerárquico; sin generar tratos preferenciales o diferenciales.
- Información al personal sobre los objetivos y políticas del Poder Judicial, con el fin de que no se cometieran errores y conocieran además, lo que podrían lograr dentro de la estructura.
- Reuniones generales (en lo posible semanales, los lunes) a los efectos de estar todos al tanto de los temas que ingresaban al juzgado y, seguidamente, tratar aspectos vinculados con su organización y funcionamiento, incluidas cuestiones personales.
- La Prosecretaria Administrativa hacía reuniones individuales con cada integrante.
- El Secretario mantenía charlas grupales e individuales con el personal a cargo para conocer sus problemas, inquietudes y sugerencias.
- Reuniones periódicas con los relatores para informar cuestiones relacionadas con la resolución de expedientes.
- Realización de reuniones cuando se producía acumulación de tarea con el objeto de organizarla.
- El Juez consultaba y generaba posibilidades para debatir e intercambiar opiniones respecto a causas, formas de encararlas, etc.
- Realización de trabajos conjuntos entre las personas que no se llevaban bien.
- Rotación de roles para conocer todas las tareas, intercambiando conocimientos entre sí.

- El Juez generaba espacios de interacción social; organizaba desayunos y almuerzos con todo el personal para lograr integración grupal; incluso fuera de la sede del tribunal.
- Promoción de encuentros fuera del ámbito de la oficina para crear vínculos extra laborales (además de almuerzos y cenas, práctica de deportes).
- Establecimiento de canales de comunicación informales (grupos de correo electrónico y *chats*) para mantenerse informados ante eventuales urgencias.
- Desarrollo de trabajos de investigación en común sobre temas de competencia del juzgado.

Objetivo de mejora. Mejorar la convivencia (relaciones interpersonales: trato, modales, humor, cortesía, indiferencia, entre los integrantes de los sectores de trabajo y entre sectores). 11 experiencias positivas:

- El Juez trataba a todos por igual sin importar el cargo; no generaba así, preferencias o diferencias.
- El Juez conservaba un carácter constante ante el personal, independientemente de los problemas personales o de trabajo que tuviera. Hizo lo propio con letrados y auxiliares de la Justicia; siempre manteniendo un trato cordial y marcando con respeto el lugar que ocupaba.
- El Juez alentaba el hablar suave ("no se grita en tanto todo puede decirse con altura y sin ofender"). Diálogo positivo.
- La Secretaria predicaba con el ejemplo; fomentaba el hábito de saludar cuando se llegaba y retiraba del tribunal; avisaba anticipadamente al personal cuando iba a faltar y se comprometía con los problemas de los demás integrantes.
- Por iniciativa de la gran mayoría de los empleados y funcionarios, se arribó a un acuerdo para que el diálogo fuera la base de la sana convivencia, tanto en el nivel personal como grupal.
- Autorización para que los mismos agentes decidieran el lugar donde se ubicarían cada uno de sus puestos de trabajo en la oficina.
- Organización de momentos de encuentro e interacción entre el personal. El funcionario o Juez llevaban alguna vianda para compartir en el desayuno con el personal.

- Organización de eventos en fechas festivas. Salidas grupales.
- Festejo de los cumpleaños de todos los integrantes de la oficina judicial (discreto; consistió en compartir sándwiches o torta).
- Las Secretarías coordinaban reuniones generales fuera del ámbito del juzgado (almuerzos, a la salida, brindis a fin de año).
- Festejo del día de la primavera en la quinta de la Prosecretaria.

Objetivo de mejora. Mejorar los niveles de presentismo y puntualidad del personal a cargo. 5 experiencias positivas:

- El Juez era uno de los primeros en llegar. No faltaba. Predicaba con el ejemplo.
- El Juez llegaba antes del horario de ingreso y era partidario de que todos ingresaran puntualmente a horario. Si cumplían esta pauta, el personal correspondiente era merecedor de alguna excepción en materia de licencias.
- El Juez predicaba con el ejemplo en materia de responsabilidad, honestidad y ética profesional para que el empleado adoptara un buen comportamiento laboral. Cumplía horarios y explicaba la importancia de la función; brindaba a los que cumplían con presentismo y puntualidad, el beneficio de elegir ciertas situaciones por sobre el resto, como por ejemplo: alguna causa, posibilidad de asistir a algún curso con cupo limitado, etc.
- Reconocimientos por presentismo y puntualidad, destacando frente a los demás, esta conducta laboral y obsequiando una cena pagada por el personal jerárquico;
- Utilización de métodos de control y sanción: fichaje, registro de firmas y aplicación de descuento por ausentismo.

Objetivo de mejora. Fomentar el mantenimiento de una buena imagen personal (aspecto / presencia) en el lugar de trabajo. 6 experiencias positivas:

- El Juez, la Secretaria y la Prosecretaria Administrativa daban el ejemplo.
- El Juez demostraba con su aspecto los lineamientos acordes para imitar. El Juez predicaba con el ejemplo.
- El Juez realizaba comentarios con respecto a la imagen y daba directivas claras sobre determinados límites en la vestimenta.

- Formulación de elogios con respecto al buen aspecto personal, lo que generaba un estímulo positivo en el destinatario de ese reconocimiento.
- El Secretario recalcaba constantemente sobre la necesidad de un adecuado aspecto personal en el ámbito laboral. Dialogaba para reafirmar las reglas respectivas y controlaba su cumplimiento.
- Autorización para que existiera material de aseo en el Juzgado (desodorantes, cepillos de dientes y jabón de tocador).

Objetivo de mejora: Mejorar el orden y la imagen del lugar de trabajo (escritorios, armarios con sus archivos, etc.). 9 experiencias positivas:

- El ejemplo del personal directivo / jerárquico que trabajaba en un ámbito ordenado demostraba los beneficios que ocasionaba; le daba importancia y se hacía cargo de los gastos que generaba.
- Reuniones con el personal poniendo en evidencia la necesidad de mantener el orden, dado que nadie es imprescindible y es importante que los compañeros y el personal jerárquico supieran dónde se encuentran las causas. Intercambio de opiniones e ideas sobre distintas formas de mantener el orden y la buena convivencia.
- La Secretaria realizaba, dos veces al año, un reordenamiento general de todo el ambiente de trabajo.
- Instrucciones por parte del Secretario sobre la necesidad de mejorar permanentemente el orden y la higiene en la oficina; especialmente en la Mesa de Entradas (imagen inicial del Juzgado hacia afuera). Además, gestionaba turnos para remitir paquetes de expedientes al archivo general.
- Implementación de un conjunto de medidas para que al terminar la jornada laboral, cada lugar de trabajo quedara debidamente organizado y prolijo (armarios cerrados, Mesa de Entradas ordenada, computadoras e impresoras apagadas, etc); evitar el sistema de "pilas" de expedientes y puesta en práctica de un esquema de trabajo por momento de etapa del proceso.
- Se estableció que al final de cada día cada escritorio debía estar ordenado. Los viernes por la tarde se controlaba que el archivo estuviese completo. También se

definieron pautas para ordenar las carpetas de la red informática donde todos trabajaban en común.

- A iniciativa del Secretario, y con el apoyo del personal, se redujo notablemente la cantidad de papeles.
- Acuerdo sobre la necesidad de que los escritorios debían estar libres de papeles sueltos. Colocación de carteles (señalética) para que público encontrara la dependencia más rápido; se pintó de blanco el ambiente de trabajo y se colgaron cuadros con imágenes del mar tranquilo. Además, se pusieron asientos en una sala de espera.
- Atención y cuidado para no tener recursos materiales obsoletos o sin utilidad diaria. Asimismo, se estableció preocupación por el debido mantenimiento correctivo y preventivo de toda la infraestructura existente (pintura, reparaciones, etc.); para lo cual, se dedicaba tiempo para gestionar solicitudes y reclamos a las dependencias correspondientes.

Objetivo de mejora. Fomentar el trabajo en equipo (cooperación y solidaridad entre el personal). 14 experiencias positivas:

- El Juez fomentaba la participación activa del personal; cualquiera fuera el cargo que ocupara.
- El Juez fijaba con claridad los objetivos del juzgado y resaltaba que, mediante la realización conjunta de las tareas, se debería alcanzar un mayor rendimiento a nivel personal y grupal.
- El Juez consultaba y generaba posibilidades para debatir e intercambiar opiniones respecto a ciertas causas, formas de encararlas, etc.
- El Juez, todos los viernes por la tarde, reunía al equipo de trabajo para revisar y coordinar en conjunto la cartera de juicios.
- Asignación de trabajos conjuntos, especialmente entre las personas que no demostraban una relación positiva entre sí.
- El Secretario alentaba a que todos conocieran y realizaran todas las funciones mediante un plan de rotación de puestos.
- Organización de ateneos para analizar causas entre todos estimulando el intercambio de ideas.

- Capacitación y formación continua y conjunta, estableciendo el trabajo sectorizado y rotativo con el propósito de adquirir experiencia.
- El Prosecretario solicitaba trabajar en equipo en causas complejas o urgentes.
- Disposición para trabajar en equipo durante los turnos o en días de abundante actividad, que implicaba ayudar a otros compañeros luego de haber terminado el trabajo propio.
- El Secretario promovía como cultura laboral que cuando un empleado se encontrara agobiado por exceso de trabajo, sus compañeros lo ayudaran.
- Cuando se traspapelaba documentación de alguna causa que estaba tratando un compañero, el Secretario disponía que todo el personal la buscara.
- El Juez organizaba almuerzos mensuales donde se compartía momentos entre todo el personal, se conocía la personalidad de cada uno, se generaba confianza e integración grupal.
- El Secretario premiaba el trabajo en conjunto más que al individualismo en la tarea.

Objetivo de mejora. Fomentar la creatividad e innovación del personal a cargo. 7 experiencias positivas.

- El Juez fomentaba la participación activa del personal; cualquiera fuera el cargo que ocupara.
- El Juez solicitaba a todo el personal el desarrollo de propuestas de mejora y, una vez a la semana, debían presentarlas en reunión general generando un debate entre todos para determinar cuáles podrían ser aplicadas.
- Autorización para que cada empleado escribiera resoluciones sin ningún formato o modalidad.
- El Juez autorizaba a que cada uno resolviera como le pareciera y después supervisaba lo hecho. Retroalimentación.
- Consentimiento para que el sumariante buscara la solución adecuada al conflicto o recurso que se planteaba, reconociendo luego su acierto u orientándolo hacia el camino más adecuado en el caso de que no hubiese encontrado la respuesta correcta.

- Otorgamiento de libertad al empleado profesional para que creara la estrategia de la causa y la llevara adelante.
- En ocasiones, el Juez asignaba responsabilidades o tareas a ciertos miembros, sin dar mayores indicaciones, formulando la pregunta: ¿cómo lo resolverías vos?

Objetivo de mejora. Fomentar la iniciativa del personal a cargo. 9 experiencias positivas:

- El Juez estaba dispuesto a escuchar ("todo es importante"). Daba libertad en las formas y tiempos, salvo cuando había plazos.
- El Juez fomentaba la participación activa del personal cualquiera fuera el cargo que ocupara.
- En reuniones de equipo, antes de dar la instrucción pertinente, el Juez solicitaba la opinión de los restantes miembros, sobre todo a los menos formados para que se acostumbraran a tomar decisiones.
- Cuando había algún inconveniente el Juez preguntaba a toda la Secretaría qué se podía hacer al respecto.
- El Juez daba para leer distintas causas y pedía opinión para resolverlas, particularmente a los empleados que tenían asignadas otras tareas.
- El Juez solicitaba a algunos de los empleados y funcionarios (relatores y prosecretarios letrados) que sugirieran nuevas formas de resolver ciertas cuestiones jurídicas.
- El Juez proponía para determinadas cuestiones, "dar un salto de calidad" en la elaboración de las respuestas.
- Fomento a la resolución de situaciones conforme a los criterios y conocimientos del personal.
- El Juez promovía las visitas a asociaciones de víctimas y a unidades carcelarias para estar en contacto directo con la realidad y estimular la generación de soluciones concretas.

Objetivo de mejora. Preservar la salud física y psíquica del personal a cargo (estrés). 6 experiencias positivas:

- El Juez sostenía el cumplimiento del horario laboral. Solo en situaciones excepcionales requería trabajo fuera de hora.
- Distribución equitativa de las causas en complejidad y cantidad.
- El Secretario, con anuencia del Juez, buscaba que se trabajara en grupos, compuestos por gente que tuviesen caracteres afines.
- El Juez demostraba empatía al contemplar las situaciones personales problemáticas.
- Contención en momentos de sobrecarga física y emocional de los empleados.
- El Secretario solía preguntar la hora de salida del día anterior en determinadas épocas (ejemplo, turno de detenidos) y, en función de las respuestas recibidas, evitaba que quienes se habían quedado hasta tarde, no lo hicieran ese día.

Objetivo de mejora. Mejorar la toma de conciencia del personal a cargo con respecto al servicio que brindan a la comunidad. 12 experiencias positivas:

- El Juez daba el ejemplo y recordaba la función social de la oficina judicial.
- Transmisión de experiencia y demostración de compromiso a través de la actuación cotidiana.
- Autocapacitación permanente.
- El Juez, en muchas charlas personales que efectuaba con cada uno de los empleados, siempre hacía hincapié en que el trabajo de cada uno constituye un servicio.
- Reuniones de corta duración para explicar la importancia de cada función, el servicio que se brindaba, cuál era el objetivo, etc.
- En cada reunión de equipo recordaba que con nuestro trabajo se mejoraba la calidad de vida de los destinatarios del servicio.
- Charlas al respecto, por parte del Secretario, al personal de la Mesa de Entradas.
- El Juez recordaba que detrás de los papeles había personas con problemas concretos; lo que obligaba a brindar la mejor respuesta.
- El Magistrado hacía saber que todos son importantes, independientemente del puesto que se ocupara.

- Aliento a la actitud servicial hacia quien lo necesitara, respetando los horarios; por ejemplo, en la toma de las audiencias tener redactados los interrogatorios para la indagatoria.
- Visita personal a las personas privadas de libertad. Se buscaba personalmente la prueba (no es carga de la familia del imputado). Se debía tener contacto con el terreno de la población que se asistía. Al final de cada día se debía responder la pregunta: ¿mejoré la vida de alguien, hoy?
- En materia de solicitudes de ciudadanía argentina el Juez promovía la concurrencia al domicilio de los peticionantes para tomarles el juramento y otorgarles la carta de ciudadanía.

Objetivo de mejora. Mejorar la vocación de servicio del personal a cargo. 9 experiencias positivas:

- Daban el ejemplo, siendo proactivos, buenas personas y profesionales responsables.
- Insistencia, mediante reuniones, sobre el nivel del servicio que se le debía brindar a la comunidad, por su incidencia en la vida de la gente.
- Charlas individuales y grupales; explicativas de la razón de ser y de las consecuencias de sus tareas. Capacitación específica.
- Apoyo a la constante capacitación de todos y aliento a la concurrencia a diferentes talleres y cursos, así como a la participación en seminarios y congresos.
- Participación activa del personal; cualquiera fuera el cargo que ocupara cada uno.
- El Juez consultaba y generaba la posibilidad para debatir e intercambiar opiniones con respecto a las causas, formas de encararlas, etc.
- Transmisión al personal que todas las causas eran importantes.
- El Juez alentaba a algunos de los empleados y funcionarios para que sugirieran nuevas formas de resolver ciertas cuestiones jurídicas.
- Reconocimiento y estímulo al personal por la buena atención a los letrados y litigantes.

Objetivo de mejora. Reconocer el buen desempeño del personal a cargo. 7 experiencias positivas:

- Consideración de las acciones positivas (dedicación, ideas, logros) desarrolladas por el personal a cargo, manifestando verbalmente ese buen desempeño a solas y en público.
- Reconocimiento institucional al volcarlo en el legajo personal respectivo.
- Charlas grupales acerca de lo beneficioso que resultaba tal o cual actitud de un integrante de la dotación de personal.
- El Juez recomendaba a los empleados para ascensos en otras oficinas.
- En cada reunión de trabajo el Secretario hacía mención de los avances que había alcanzado cada integrante. Reconocía los aciertos del equipo frente al Juez.
- El Juez y el Secretario convocaban a participar en audiencias al personal que se había destacado en sus funciones y merecían reconocimiento.
- Reconocimiento mediante la calificación anual; la cual se cursaba al superior jerárquico (Cámara).

Objetivo de mejora. Impulsar el progreso individual del personal a cargo en la carrera judicial. 5 experiencias positivas:

- Aliento al personal para que estudiara y continuara capacitándose, adentro y afuera de la propia oficina judicial, con el fin de obtener promociones.
- El Juez siempre organizaba e intervenía para que todos pudieran participar de las capacitaciones (obligatorias u opcionales) en forma equitativa entre todos los integrantes, otorgando las licencias pertinentes sin inconvenientes funcionales.
- El Juez informaba al personal cuando había ascensos en otros juzgados y recomendaba, a quien se lo merecía, para ocupar mejores cargos.
- La Secretaria informaba al personal sobre la existencia de cursos y concursos para que se inscribieran. Les ofrecía libros. Transmitía conocimientos.
- El Juez incentivaba al personal a especializarse otorgando medias becas en la universidad donde dictaba su curso de posgrado; a realizar actividades académicas ofreciendo ayudantías en su cátedra, invitándolos a congresos y conferencias dictadas por él y promoviendo la realización de investigaciones así como a la publicación de artículos con su dirección y ayuda.

Como podemos advertir, resulta muy valioso y alentador el caudal de experiencias positivas presentadas, aplicadas por Jueces y Secretarios de unidades judiciales ubicadas sólo en una parte del territorio argentino: Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincias de Buenos Aires, Mendoza y Chubut.

CAPÍTULO 5
RESULTADOS - TRABAJO DE CAMPO - CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Con la finalidad de verificar la hipótesis sobre las buenas prácticas en la conducción de recursos humanos en el Poder Judicial, en este capítulo se presentan los resultados de las entrevistas a los informantes clave (Jueces y Secretarios) a cargo de Juzgados Nacionales de 1ª Instancia en lo Comercial localizados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

A partir de la caracterización del universo que se investigó se describen los parámetros de diseño de los formularios de entrevista y la muestra seleccionada a los efectos. Luego del detalle de los resultados obtenidos, se destacan las principales conclusiones y las propuestas que aporta la tesis.

5.1. Acerca del fuero comercial

El artículo 10 de la Ley 23637/88 que sustituyó al artículo 43bis del Decreto Ley 1285/58, define las atribuciones y asuntos que atienden los Juzgados Nacionales de 1ª Instancia en lo Comercial, de la siguiente manera:

> Los jueces nacionales de primera instancia en lo comercial de la Capital Federal, conocerán en todas las cuestiones regidas por las leyes mercantiles cuyo conocimiento no haya sido expresamente atribuido a los jueces de otro fuero. Conocerán, además, en los siguientes asuntos:
> a) Concursos civiles;
> b) Acciones civiles y comerciales emergentes de la aplicación del decreto 15348/1946, ratificado por la ley 12962;
> c) Juicios derivados de contratos de locación de obra y de servicios, y los contratos atípicos a los que resulten aplicables las normas relativas a aquéllos, cuando el locador sea un comerciante matriculado o una sociedad mercantil. Cuando en estos juicios también se demandare a una persona por

> razón de su responsabilidad profesional, el conocimiento de la causa corresponderá a los jueces nacionales de primera instancia en lo civil de la Capital Federal. Competencia: Capital Federal.

Resulta conveniente señalar que el Libro Tercero del Código Civil y Comercial de la Nación contempla las cuestiones mercantiles a que hace referencia este artículo.

Existen en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires 31 Juzgados Nacionales de Primera Instancia en lo Comercial, ubicados en las siguientes localizaciones:

- Av. Roque Sáenz Peña 1211, 6 juzgados (nº 1, 4, 5, 6, 7 y 8).

- M. T. de Alvear 1840, 12 juzgados (nº 2, 9, 12, 13, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 y 24).

- Callao 635, 8 juzgados (nº 3, 10, 11, 14, 15, 16, 25 y 26).

- Montevideo 546, 5 juzgados (nº 27, 28, 29, 30 y 31).

La conformación organizativa de los juzgados visitados, determinada a partir de las respuestas a las entrevistas realizadas (Anexos “C” - I y “C” - III) ordenada jerárquicamente por puesto de trabajo es la siguiente:

1. Juez (a cargo del Juzgado)
2. Secretario (a cargo de su respectiva Secretaría)
3. Prosecretario Administrativo
4. Jefe de Despacho
5. Oficial Mayor
6. Oficial
7. Escribiente
8. Escribiente Auxiliar
9. Ordenanza

Como se puede observar las Secretarías presentan –con leves diferencias– una estructura organizativa básica similar a la descripta en el apartado 4.2 .

Además, otra característica de esos Juzgados es que en todos, el Juez cuenta con Secretario Privado y una dotación promedio de 11 recursos humanos en cada Secretaría.

5.2 Programa de entrevistas. Muestra y método aplicado

Considerando las recomendaciones brindadas por funcionarios del Poder Judicial de la Nación y del codirector de la tesis, de los 31 juzgados se seleccionaron 10 para la realización de las entrevistas individuales a Jueces y Secretarios.

Entre el 20 de octubre de 2016 y el 13 de febrero de 2017, con la feria judicial de por medio, se efectuaron 15 entrevistas de una duración promedio de 1 hora y 15 minutos cada una a los máximos responsables de la conducción del personal de los juzgados seleccionados, según se detalla a continuación:

- Jueces entrevistados. 7; 5 con funciones en M.T. de Alvear 1840 y 2 en Callao 635.

- Secretarios entrevistados. 8; 1 con funciones en Av. Roque Sáenz Peña 1211, 5 en M. T. de Alvear 1840 y 2 en Callao 635.

Con el objetivo de realizar las entrevistas en forma sistemática, se utilizaron cuatro 4 cuestionarios orientativos, cuyos modelos se presentan en el Anexo "C" de este trabajo, diseñados para conocer la organización interna de los juzgados y –de acuerdo con el objetivo principal del relevamiento– para detectar las buenas prácticas de conducción de recursos humanos que los entrevistados aplican cotidianamente en sus respectivos ámbitos laborales.

Estas herramientas de recolección de información fueron elaboradas considerando los componentes fundamentales del factor humano en las organizaciones. Por lo tanto, para confeccionar los cuestionarios nos respaldamos técnicamente en los desarrollos de los capítulos 3 y 4, en los que se tratan:

- los aportes teóricos de la administración a la gestión de los recursos humanos, poniendo de relieve al comportamiento organizacional.

- Los pensamientos de autores muy conocedores de la actividad judicial.

- Las Bases del Premio Nacional a la Calidad –Sector Público- Año 2010-, específicamente sobre sus criterios organizacionales referidos a recursos humanos (Liderazgo y Desarrollo del Personal).

- La Norma Argentina IRAM 30600: 2009 *Guía para la interpretación de la Norma IRAM – ISO 9001-2008 en la gestión operativa de la justicia*, específicamente en lo atinente al personal de los organismos judiciales.

Además, se tuvo en cuenta los antecedentes de la problemática de recursos humanos en el Poder Judicial, reseñados en los apartados 2.3 y 2.4 y, fundamentalmente en el relevamiento de experiencias positivas de conducción de recursos humanos en unidades judiciales, reseñadas en el apartado 4.5 .

Las fuentes indicadas proporcionaron los elementos para seleccionar las variables que se relevaron sobre la conducción de los recursos humanos en los Juzgados Nacionales de 1ª Instancia en lo Comercial.

Los cuestionarios estuvieron orientados a detectar las prácticas de conducción que los Jueces y Secretarios aplican para que el personal a cargo mejore o mantenga un alto nivel de rendimiento y un adecuado comportamiento laboral. A tal fin las preguntas estuvieron orientadas a identificar las prácticas que las autoridades aplican para mejorar o mantener:

- alto nivel de calidad del trabajo;
- elevada cantidad de trabajo;
- cumplimiento de los plazos legales;
- buen nivel de conocimientos;
- adecuado nivel de participación;
- alto grado de cumplimiento de las normas y procedimientos internos (operativos y conductuales);
- elevado grado de conciencia (compromiso, involucramiento, dedicación) y de vocación de servicio con respecto a las tareas que realizan y que tienen a la comunidad como principal destinataria;
- buen ánimo (motivación, satisfacción) y humor;

- decoro en la forma de comportarse;
- buen trato y modales apropiados en las relaciones interpersonales;
- adecuado nivel de cooperación y solidaridad;
- iniciativa y alta creatividad e innovación;
- buena imagen personal (aspecto, presencia);
- orden y buena imagen del lugar de trabajo;
- nivel de puntualidad reglamentariamente dispuesto para ingresar a la unidad judicial.

Al relacionar los objetivos de mejora enunciados precedentemente con los reseñados en el apartado 4.5. podemos apreciar una semejanza casi total debido a dos razones preponderantes: la utilización de fuentes similares para la identificación de objetivos de mejora y, tal vez, más importante, la dimensión y la amplitud del relevamiento de experiencias positivas.

La última razón es la que nos impulsó a replicar la estructura de indagación a los informantes clave con los ajustes lógicos, condicionada por la duración de la entrevista que los Jueces y Secretarios estarían dispuestos a aceptar.

Asimismo, y dentro de los objetivos de este trabajo de campo, en el cuestionario diseñado para las entrevistas a los Jueces se agregó una pregunta fundamental: "¿qué hace usted para que su personal jerárquico (Secretario) mejore su estilo de liderazgo con respecto al personal que tiene a cargo?"

Finalmente, preguntamos sobre cuál es la percepción que las autoridades entrevistadas tienen sobre la incidencia que sus prácticas de conducción producen en la motivación y la satisfacción laboral del personal; son factores que naturalmente influyen en su rendimiento (componente del desempeño) cotidiano y, por lo tanto, en el funcionamiento y el consecuente nivel de calidad del servicio de Justicia que brindan sus respectivos juzgados.

5.3. Resultados obtenidos

Las entrevistas realizadas permitieron conocer 90 experiencias de conducción de personal que se aplicaban indistintamente en los diez (10) juzgados relevados y que, por sus efectos, los Jueces y los Secretarios consultados consideran que constituyen buenas prácticas de conducción de recursos humanos.

Esos hallazgos fueron concentrados en 15 conjuntos de buenas prácticas de conducción; cada cual con el propósito de lograr el cumplimiento de cada uno de los 15 objetivos de mejora presentados en el apartado anterior.

Buenas prácticas de conducción de recursos humanos en Juzgados Nacionales de 1ª Instancia en lo Comercial

1. *Para la mejora de la calidad del trabajo*: 12.

- Realización de reuniones del personal jerárquico para homogeneizar criterios.
- Solicitud al personal para que utilice los modelos de despacho existentes en el Juzgado con fines de estandarización operativa.
- Asignación de trabajo por número de expediente.
- Emisión de órdenes con claridad.
- Revisión minuciosa del trabajo presentado.
- Explicación de las mejoras a introducir cuando se cometan errores u omisiones (corrección constructiva). Aliento a la superación personal para la mejora constante del trabajo.
- Apertura de debate reflexivo frente a una visión distinta.
- Enseñanza permanente sobre la calidad técnica del despacho.
- Solicitud al personal para que realice *benchmarking* sobre otros juzgados.
- Realización de otras reuniones individuales y grupales.
- Reconocimientos mediante felicitaciones por el trabajo correctamente realizado.
- Impulso a la capacitación de todos.

2. *Para la mejora de la cantidad de trabajo que se produce*: 6.

- Distribución del trabajo sobre la base de las capacidades de cada recurso humano, tratando de que sea equitativa.
- Implementación de la modalidad de "trabajo por resultados" (fijación de metas por empleado).
- Verificación de la cantidad de expedientes por empleado (con datos objetivos).
- Aplicación de la pauta: "no generar trabajo sin generar avance" (para evitar escritos).
- Atención inmediata al personal con el propósito de brindar rápidas respuestas a sus inquietudes.
- Realización de reuniones con el personal (cundo se consideren necesarias).

3. *Para la mejora del cumplimiento de los plazos legales*: 6.

- Claridad en la determinación de las fechas estimadas de finalización.
- Establecimiento de directivas o pautas de cumplimiento. Ejemplos: "no debe exceder de una semana que el expediente se encuentre en el escritorio del despachante"; "no puede quedar algo pendiente por x días"; "todo sale en el día"; etc.
- Registración de los plazos fijados para cada expediente. Seguimiento constante.
- Atención inmediata al personal con el propósito de brindar rápidas respuestas a sus inquietudes.
- Aplicación de medidas preventivas / anticipadas.
- Solicitud de explicaciones ante atrasos.

4. *Para la mejora del nivel de conocimientos necesarios*: 5.

- Solicitud de asistencia a los cursos que ofrece el fuero; así como a otros cursos y conferencias que brindan otros organismos.
- Enseñanza permanente; consistente en explicaciones sobre casos del propio Juzgado y conversaciones individuales y grupales sobre novedades jurídicas y casos concretos del fuero. Debates.
- Aliento a los estudiantes de Derecho para que aumenten y perfeccionen sus conocimientos; instrucción sobre la forma de buscar soluciones en la Ley o en los códigos con respecto a los casos del juzgado.

- Sugerencia de contar con la bibliografía necesaria para los despachos; inducir a que las leyes se encuentren a mano del empleado cuando esté haciendo el trabajo.
- Aliento para la autocapacitación de todo el personal.

5. *Para la mejora del nivel de participación individual y grupal*: 9.

- Estímulo a la comunicación fluida entre los integrantes de la dotación de personal para intercambiar experiencias.
- Aliento a la formulación de opiniones y al debate frente a visiones distintas.
- Generación cotidiana de un Orden del Día con temas para tratar entre todos en reuniones posteriores.
- Acercamiento al lugar de trabajo para favorecer el diálogo.
- Disposición permanente para recibir y escuchar al personal.
- Brindar condiciones para que el personal proponga e intervenga en la toma de decisiones.
- Formulación de preguntas al personal.
- Felicitaciones a los dueños de las ideas ante todo el plantel.
- Realización de reuniones generales para mejorar el funcionamiento del Juzgado.

6. *Para la mejora del grado de cumplimiento de las normas y procedimientos internos* (operativos y conductuales): 6.

- Trabajo del Juez a la vista de todos para lograr un efecto imitativo.
- Generación de un buen clima laboral.
- Distribución adecuada de las tareas. “Ya se sabe quién hace tal cosa en cada período del año”.
- Atención constante sobre el desarrollo diario del trabajo brindando al personal toda la información que no esté a su alcance (normas, procedimientos, etc.) para que la pongan en práctica.
- Presencia en los sectores del Juzgado para controlar el desarrollo de las actividades. Detección temprana de los problemas.
- Realización de reuniones individuales y grupales.

7. *Para la mejora del grado de conciencia (compromiso, involucramiento, dedicación) y de la vocación de servicio: 10.*

- El ejemplo del Juez como jefe de equipo mediante su presencia permanente en el Juzgado.
- Instrucción al personal jerárquico para que proceda de una manera positiva: "la gente viene porque tiene un problema y se lo tenemos que solucionar" .
- Comunicación directa (individual y grupal) con el personal a través de contactos formales (reuniones) e informales, en las que se haga hincapié sobre la importancia del lugar en que están trabajando, el servicio a brindar y resaltando que en cada expediente "hay gente".
- Inducción al personal para que se ponga en el lugar del litigante, haciéndole notar la frustración que se siente cuando no se recibe el servicio: "no hacer al otro lo que no quiero que me hagan a mí".
- Generación de un ámbito de trabajo positivo; para lo cual, el buen trato al personal es vital.
- Atención constante sobre el desarrollo diario del trabajo brindando al personal toda la información que no esté a su alcance (normas, procedimientos, etc.) para que la pongan en práctica.
- Demostración de los resultados de trabajar responsable y metódicamente: "ir por delante del expediente para evitar pasos adicionales e innecesarios, adelantándonos para ahorrar tiempos". "Cuanto uno más trabaja, menos trabaja".
- Enseñanza a todo el personal para que todos sepan hacer de todo, incluidos los empleados con cargos menores.
- Transmisión de confianza y responsabilidad a los recursos humanos, a quienes se les solicita que consignen sus iniciales en cada trabajo que terminen.
- Reconocimiento a la contracción al trabajo y al trabajo bien hecho. Impulso a la mejora continua del trabajo; destacar cuando las cosas se hacen bien y remarcar cuando se hacen mal para evitar su repetición.

8. *Para la mejora del ánimo (motivación / satisfacción) y del humor*: 7.

- Mantenimiento del propio buen ánimo y humor; evitar constituirse como figura distante. Trato respetuoso y constructivo, sin críticas en presencia de los demás.

- Transmisión de calma y tranquilidad; demostrar que la situación está controlada: "cuando haya un error que me lo digan" (sin magnificar la importancia del mismo).
- Establecimiento de la modalidad de trabajo del personal jerárquico "codo a codo" con los demás integrantes del Juzgado.
- Generación de un buen clima de trabajo con espacios de distensión y recreación interna y externa (ejemplo: compartir el día del empleado judicial en algún lugar agradable).
- Comunicación fluida; incluye conversaciones sobre temas personales. Contención si es necesaria.
- Favorecer la amplia participación; estimular la formulación de opiniones técnicas y organizativas.
- Reconocimiento; identificar y destacar ante los demás integrantes del juzgado a los dueños de las ideas.

9. *Para la mejora del decoro en la forma de comportarse en el Juzgado*: 3.
   - El buen ejemplo que demuestran las autoridades del Juzgado.
   - Permanente atención por parte del personal jerárquico marcando las pautas de comportamiento necesarias. Presencia en el lugar de trabajo y control.
   - Inclusión del tema durante las reuniones grupales.

10. *Para la mejora del trato y los modales en las relaciones interpersonales*: 4.
    - El buen ejemplo que demuestran las autoridades del Juzgado.
    - Permanente atención por parte del personal jerárquico para que prevalezca el respeto mutuo.
    - Realización de correcciones en el acto.
    - Reuniones individuales.

11. *Para la mejora del nivel de cooperación y solidaridad:* 4.
    - Concientización mediante reuniones grupales sobre la importancia de trabajar en equipo: "todos tenemos que tirar para el mismo lado". "Nadie se salva solo". "Todos debemos ayudarnos".

- Insistencia para que trabajen juntos.
- Establecimiento de metas comunes.
- Transmisión de directivas para que tengan diálogo técnico entre los integrantes de la dotación de personal, para que si alguien está complicado, otro lo ayude; para que si alguien se ausenta los compañeros absorban el trabajo; establecer que la actividad necesita de un trabajo conjunto para obtener mejores resultados y que nadie tiene un trabajo específico sino que todos deben aportar ("todos hacemos lo de todos").

12. *Para la mejora de la iniciativa, la creatividad y la innovación personales*: 7.
    - Predisposición para escuchar a todos.
    - Aliento a la recepción de propuestas técnicas y organizativas; inducir a ellos mismos para que piensen las posibles soluciones que se puedan dar a las peticiones de los justiciables.
    - Realización de reuniones para encontrar las mejores y más sencillas soluciones a cada caso.
    - Ante la presentación del despacho, preguntar: "¿qué les parece que hay que hacer?" "Defiéndanlo".
    - Aceptación de la posibilidad de que el personal marque errores.
    - Reconocimiento por los aportes realizados; identificando y resaltando, ante los demás integrantes del plantel, a los responsables de las propuestas.
    - Aliento a la mejora continua.

13. *Para la mejora de la propia imagen física*: 3.
    - Cuidado de la imagen personal de las autoridades del Juzgado.
    - Establecimiento de pautas de vestimenta y presencia personal para varones y mujeres acorde con el lugar donde trabajan. "Este es un Juzgado con investidura".
    - Corrección de desvíos.

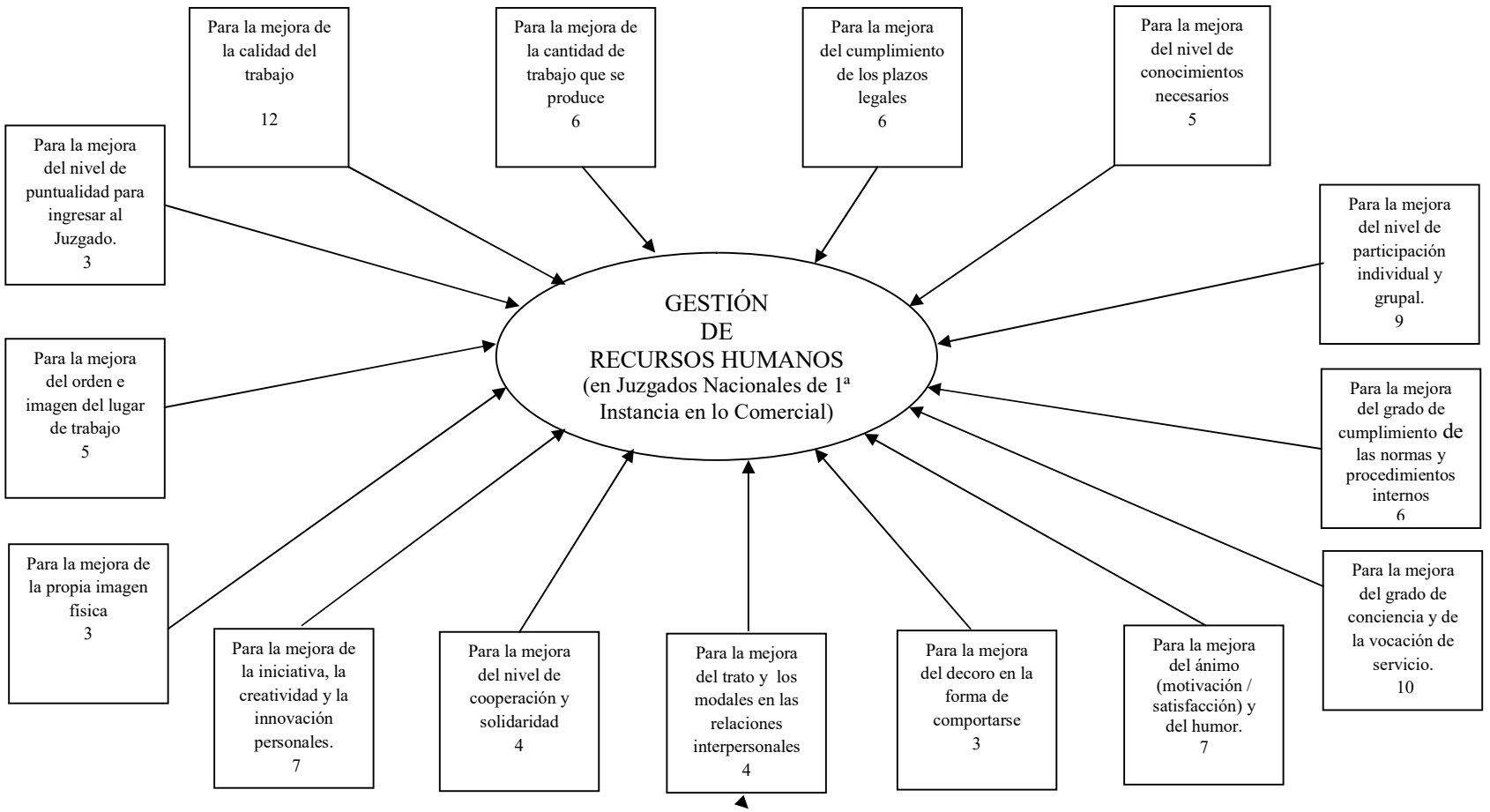
14. *Para la mejora del orden e imagen del lugar de trabajo*: 5.

- Orden y buena imagen en los escritorios y despachos de las autoridades. “En el orden se obtienen mejores resultados”. Transmisión de instrucciones al respecto.
- Presencia en los sectores del Juzgado para verificar el cumplimiento de las directivas transmitidas al respecto, ya que hay un gran volumen de escritos y expedientes y “estos instrumentos públicos no se pueden perder”.
- Participación activa en el ordenamiento y la conservación de la buena imagen del Juzgado, focalizándose también en el aprovechamiento del espacio disponible.
- Favorecimiento de un ambiente de trabajo confortable con todos los elementos necesarios para mejorar la calidad de vida laboral y propiciar la generación de altos niveles de eficiencia.

15. *Para la mejora del nivel de puntualidad para ingresar al Juzgado*: 3.
- Llegada temprana de las autoridades al Juzgado.
- Transmisión de pautas claras al respecto.
- Control. Registración de la hora de ingreso en un libro de asistencia.

En el cuadro 13 se resume lo expuesto.

Cuadro 13. Buenas prácticas de conducción de recursos humanos



Prácticas predominantes

Como consecuencia del análisis realizado sobre cada uno de los 15 conjuntos de buenas prácticas, se resalta que del total de 90 prácticas, se observa que hay 13 prácticas predominantes, que se detallan a continuación según el orden de presentación expuesto.

Cuadro 14. Prácticas predominantes

Práctica predominante	**Aplicada para la mejora de:**
Reuniones (individuales y grupales). (Contribuye a la consecución de 9 objetivos de mejora).	Calidad del trabajo. Cantidad de trabajo que se produce. Nivel de participación individual y grupal. Grado de cumplimiento de las normas y procedimientos internos (operativos y conductuales). Grado de conciencia (compromiso, involucramiento, dedicación) y vocación de servicio. Decoro en la forma de comportarse en el Juzgado. Trato y modales en las relaciones interpersonales. Nivel de cooperación y solidaridad. Iniciativa, creatividad e innovación personales.
Emisión de órdenes con claridad. Establecimiento de directivas o pautas de cumplimiento. Transmisión de instrucciones al personal jerárquico y no jerárquico. (Contribuyen a la consecución de 6 objetivos de mejora).	Calidad del trabajo. Cumplimiento de los plazos legales. Grado de conciencia (compromiso, involucramiento, dedicación) y vocación de servicio. Nivel de cooperación y solidaridad. Orden e imagen del lugar de trabajo.

	Nivel de puntualidad para ingresar al Juzgado.
Debate. Aliento (al personal) a la formulación de opiniones. (Contribuyen a la consecución de 5 objetivos de mejora).	Calidad del trabajo. Nivel de conocimientos necesarios. Nivel de participación individual y grupal. Ánimo (motivación / satisfacción) y humor. Iniciativa, creatividad e innovación personales.
Enseñanza. (Contribuye a la consecución de 3 objetivos de mejora).	Calidad del trabajo. Nivel de conocimientos necesarios. Grado de conciencia (compromiso, involucramiento, dedicación) y vocación de servicio.
Reconocimientos (felicitaciones). (Contribuye a la consecución de 5 objetivos de mejora).	Calidad del trabajo. Nivel de participación individual y grupal. Grado de conciencia (compromiso, involucramiento, dedicación) y vocación de servicio. Ánimo (motivación / satisfacción) y humor. Iniciativa, creatividad e innovación personales.
Distribución racional del trabajo. (Contribuye a la consecución de 2 objetivos de mejora).	Cantidad de trabajo que se produce. Grado de cumplimiento de las normas y procedimientos internos (operativos y conductuales).
Atención inmediata al personal.	Cantidad de trabajo que se produce.

Disposición permanente para recibir y escuchar al personal. (Contribuyen a la consecución de 6 objetivos de mejora).	Cumplimiento de los plazos legales. Nivel de participación individual y grupal. Grado de cumplimiento de las normas y procedimientos internos (operativos y conductuales). Grado de conciencia (compromiso, involucramiento, dedicación) y vocación de servicio. Iniciativa, creatividad e innovación personales.
Capacitación. (Contribuye a la consecución de 2 objetivos de mejora).	Calidad del trabajo. Nivel de conocimientos necesarios.
Comunicación fluida. (Contribuye a la consecución de 4 objetivos de mejora).	Nivel de participación individual y grupal. Grado de conciencia (compromiso, involucramiento, dedicación) y vocación de servicio. Ánimo (motivación / satisfacción) y humor.
Formulación de preguntas al personal. (Contribuye a la consecución de 2 objetivos de mejora).	Nivel de participación individual y grupal. Iniciativa, creatividad e innovación personales.
El buen ejemplo del personal directivo / jerárquico (Juez y Secretario). (Contribuye a la consecución de 8 objetivos de mejora). .	Grado de cumplimiento de las normas y procedimientos internos (operativos y conductuales). Grado de conciencia (compromiso, involucramiento, dedicación) y vocación de servicio. Ánimo (motivación / satisfacción) y humor.

	Decoro en la forma de comportarse en el Juzgado. Trato y modales en las relaciones interpersonales. Propia imagen física. Orden e imagen del lugar de trabajo. Nivel de puntualidad para ingresar al Juzgado.
Ámbito de trabajo positivo. (Contribuye a la consecución de 4 objetivos de mejora).	Grado de cumplimiento de las normas y procedimientos internos (operativos y conductuales). Grado de conciencia (compromiso, involucramiento, dedicación) y vocación de servicio. Ánimo (motivación / satisfacción) y humor. Orden e imagen del lugar de trabajo.
Presencia en los sectores del Juzgado. Acercamiento al lugar de trabajo. (Contribuyen a la consecución de 4 objetivos de mejora).	Nivel de participación individual y grupal. Grado de cumplimiento de las normas y procedimientos internos (operativos y conductuales). Decoro en la forma de comportarse en el Juzgado. Orden e imagen del lugar de trabajo.

Fuente: elaboración del autor.

Como se advierte, cada una de las prácticas predominantes mencionadas son aplicables para lograr varios objetivos de mejora en forma simultánea; se destacan –por su mayor alcance– la realización de reuniones (individuales y grupales) y el buen ejemplo del personal directivo / jerárquico (Juez y Secretario).

Prácticas específicas para la mejora del estilo de liderazgo de los Secretarios

Con respecto a las acciones específicas que realizan los Jueces para que sus Secretarios mejoren sus estilos de liderazgo con respecto al personal que tienen a cargo, las respuestas recibidas fueron las siguientes:

- el ejemplo del Juez, manifestado por su puntualidad para ingresar diariamente al Juzgado, presencia permanente, contracción al trabajo sin horarios, atendiendo a toda la gente (si está acompañada por abogado), capacitándose permanentemente y demostrando que la conducción respeta las reglas adecuadas para mejorar el servicio;
- solicitud para que el Secretario sea docente de sus colaboradores;
- solicitud para que el Secretario tenga una amplia predisposición para la atención constante ante dudas e inquietudes;
- realización de reuniones individuales.

Percepción acerca del impacto de las buenas prácticas

Por otra parte, los Jueces y los Secretarios entrevistados se mostraron muy conformes con las consecuencias que las buenas prácticas aplicadas a la conducción de recursos humanos producen en materia de motivación y satisfacción laborales, ya que perciben que la mayoría de las personas que integran la dotación de sus unidades judiciales han mejorado sus desempeños.

Los comentarios recibidos al respecto, prácticamente coincidentes entre sí, fueron los siguientes:

- constante dedicación al trabajo, aplicación y preocupación;
- mayor predisposición para trabajar y aprender;
- mayor compromiso y voluntad.

Cabe aclarar que según dichos de algunos Jueces y Secretarios, estas actitudes se vieron reforzadas gracias al nivel de las remuneraciones mensuales que recibían los recursos humanos de los juzgados visitados durante el período de las entrevistas.

Finalmente, idéntica percepción observan sobre el impacto que esas buenas prácticas generan en el funcionamiento de sus respectivas oficinas judiciales y en el consecuente nivel de calidad del servicio de Justicia que brinda cada una. Las opiniones recogidas fueron:

- Mejor rendimiento e imagen. El Juzgado está prácticamente al día.
- Dinamizan el trámite. Emisión de respuestas en tiempo y forma.
- Cumplimiento de los plazos.
- Optimización de los recursos.
- Mejor relación interna. Mayor predisposición para trabajar en equipo.
- Elaboración de despachos de mejor calidad que generan juicios mejor llevados con el consecuente ahorro de tiempo (disminución de escritos por parte de los letrados).
- Más tiempo dedicado al aprendizaje.
- No hay quejas relevantes.

En síntesis, por todas estas consecuencias o impactos, los Jueces y los Secretarios entrevistados consideran que las buenas prácticas de conducción de recursos humanos son eficaces.

5.4. Cumplimiento de los objetivos e hipótesis. Conclusiones principales

En el capítulo 1 del trabajo se planteó la siguiente pregunta: *¿se aplican prácticas eficaces en materia de conducción de recursos humanos en el referido fuero comercial?* La pregunta fue respondida afirmativamente en el apartado 5.3, referido al trabajo de campo realizado que posibilitó obtener 90 hallazgos de tal naturaleza.

La posibilidad de que se obtuviese esa respuesta, indujo a definir el objetivo general del estudio: *Identificar las prácticas existentes en materia de conducción de recursos humanos que se aplican en los Juzgados Nacionales de 1ª Instancia en lo Comercial, y que son consideradas eficaces por sus niveles jerárquicos en función de los resultados que generan.* A fin de concretar este propósito, se precisaron tres objetivos específicos que sirvieron de guía para el desarrollo del trabajo.

El primer objetivo, *Determinar los niveles jerárquicos que aplican prácticas eficaces de conducción de recursos humanos*, se cumplimentó en el desarrollo del capítulo 4 al analizar las funciones del Juez y del Secretario donde es evidente que la gestión del talento humano en los juzgados correspondientes a la muestra, se encuentra a cargo de ambos y así utilizan cotidianamente las prácticas de conducción que reveló este estudio.

El segundo objetivo, *Enunciar y describir cada una de ellas* se desarrolló en el apartado 5.3, al concentrar los hallazgos de acuerdo con sus niveles de afinidad en 15 conjuntos de buenas prácticas de conducción de recursos humanos para la mejora de los componentes del desempeño laboral judicial y que, como consecuencia del análisis realizado, proporcionan 13 prácticas predominantes. A su vez, se detallan las acciones que los Jueces entrevistados realizan para que sus Secretarios mejoren sus estilos de liderazgo con respecto al personal que tienen a cargo.

Finalmente, el tercer objetivo, *Conocer cuál es la percepción de las mencionadas posiciones jerárquicas con respecto a los efectos que producen estas prácticas en los niveles de motivación y satisfacción laboral del personal; así como también en el funcionamiento interno de sus respectivos juzgados y consecuente grado de calidad del servicio de justicia que prestan a la comunidad*, se cumplimentó en la parte final del apartado 5.3, al señalar la argumentada conformidad demostrada por los Jueces y los Secretarios entrevistados.

Los hallazgos resultantes del desarrollo de los objetivos planteados confirman la validez de nuestra hipótesis: *En los Juzgados Nacionales de 1ª Instancia en lo Comercial, existen experiencias positivas en materia de conducción de sus recursos humanos que*

influyen favorablemente en sus desempeños laborales (rendimiento y comportamiento) y que denominamos buenas prácticas.

La investigación realizada privilegió la búsqueda de soluciones para mejorar la problemática en materia conducción de sus recursos humanos en el ámbito judicial, evitando concentrarse únicamente en sus debilidades.

A partir de los resultados de esta investigación, se destacan las principales conclusiones:

- Las 90 buenas prácticas de conducción de recursos humanos, que resultan del estudio realizado, constituyen un aporte para la mejora del estilo de conducción de Jueces y Secretarios del fuero comercial y, además, podrían ser aplicadas a otros fueros del Sistema Judicial.
- Algunos efectos notables de la aplicación cotidiana de esos hallazgos por parte del personal jerárquico –según la opinión de profesionales que se desempeñan en las unidades judiciales[2]– expresados en términos de eficiencia operativa, se reflejan en el trabajo más organizado, el desarrollo de criterios para abordar situaciones complejas, mayor prolijidad en el manejo de expedientes, disminución del tiempo en la confección de escritos, reducción de errores, disminución del tiempo de control previo a la firma del Juez, cumplimiento de los plazos legales; en síntesis, mejor calidad y mayor cantidad de trabajo en menos tiempo.
- Simultáneamente, y teniendo en cuenta lo expresado, el cumplimiento de los estándares de cantidad y calidad operativos seguramente influirá en mayor motivación y satisfacción del personal (jerárquico y no jerárquico) al desempeñarse en un ambiente profesional de aprendizaje y desarrollo continuos.
- Además, la aplicación de estas buenas prácticas de conducción, al contribuir al desarrollo de un clima de trabajo que impulsa la continua superación individual y colectiva de sus recursos humanos, mejorarán las relaciones interpersonales en la unidad judicial, aumentará la eficiencia laboral interna y, en consecuencia, posibilitará una mejor prestación del servicio de Justicia a sus destinatarios.

[2] Apartado 4.5 .

- La adecuada actuación del personal directivo / jerárquico es fundamental para lograr un eficiente funcionamiento de su unidad judicial; de esta manera, posibilitará la prestación de un Servicio de Justicia que reúna las cualidades enunciadas en el apartado 2.1.
- En este sentido, consideramos importante rescatar una de las buenas prácticas de conducción más destacadas de la investigación, como brindar un buen ejemplo al personal; práctica predominante que contribuye a la consecución de 8 objetivos de mejora. En forma coincidente, los Jueces entrevistados también la resaltaron en la respuesta a la pregunta *¿qué hace usted para que su personal jerárquico (léase: Secretario) mejore su estilo de liderazgo con respecto al personal que tiene a cargo?*
- Precisando respecto del significado de "buen ejemplo", pensamos que el Juez, al ser un servidor público, debe reunir un mínimo de virtudes, actitudes y aptitudes de nivel superior que comprende: integridad, respetuosidad, sinceridad, liderazgo, profesionalidad, presencia permanente, proactividad, equilibrio, cortesía, empatía, comunicabilidad, accesibilidad, docencia, reconocimiento al buen desempeño, imagen personal y puntualidad.

Por lo tanto, estas cualidades o atributos esenciales del cargo de Magistrado no solo deben constituir su actuación ante los destinatarios del servicio de Justicia sino también, hacia las personas que se desempeñan en la respectiva unidad judicial, propiedades que son extensivas a la importante posición organizacional de Secretario.

Profundizando el análisis realizado, no dudamos en afirmar que la buena práctica de conducción de recursos humanos calificada como "el buen ejemplo del personal directivo / jerárquico" es el motor de la eficacia en materia de gestión del personal en el Sistema Judicial.

5.5. Propuestas para la mejora de la conducción de recursos humanos en las unidades judiciales

Vista la problemática que en materia de recursos humanos presenta el Sistema Judicial Argentino, descripta en el capítulo 2, se formulan algunas consideraciones orientadas a

mejorar la conducción de la fuerza laboral humana que se desempeña en las unidades judiciales.

Elaborar un diagnóstico organizacional

Como se expresó, el Poder Judicial en su conjunto, es una de las organizaciones más importantes proveedora de empleo en la República Argentina. Sus recursos humanos trabajan en sus diversos organismos de todo el país ocupando cargos de distinta naturaleza, dependiendo su nivel de desempeño de la calidad directiva y de otros factores propios del Sistema Judicial argentino que, para el caso de los Juzgados Nacionales de 1ª Instancia en lo Comercial, superan el área de influencia de las decisiones de Jueces y Secretarios.

Podemos concentrar esos factores, inicialmente, en tres aspectos fundamentales: configuración estructural, cultura organizacional e infraestructura.

Al respecto, la comunidad judicial consultada para la elaboración de este trabajo, brindó suficientes indicios que fortalecen la necesidad de efectuar un diagnóstico preciso de los factores mencionados con el objeto de determinar la clase de influencia que producen en el trabajo de conducir o dirigir personas, al menos, en las unidades judiciales de primera instancia. Ese diagnóstico sería el reflejo de las debilidades y fortalezas que se deberían considerar para la formulación de un plan estratégico del Sistema Judicial argentino.

Profundizar los estudios sobre el comportamiento organizacional judicial

La situación descripta que en materia de gestión de recursos humanos presenta la organización judicial a lo largo y a lo ancho del territorio argentino, justifica el desarrollo sostenido de un campo del conocimiento que se podría denominar Comportamiento Organizacional Judicial; a nuestro juicio, impulsado localmente por los doctores P. Labrada, R. Berizonce y F. Fulcito. Al respecto, son asimilables los contenidos teóricos del capítulo 3 sobre *Comportamiento Organizacional*.

En toda la extensión de esta tesis hemos podido apreciar que, al ser la unidad judicial un sistema de conductas sociales que gravita en su funcionamiento cotidiano, surge la ineludible necesidad de continuar realizando exploraciones sobre cada uno de los

componentes del Comportamiento Organizacional Judicial. Más aún, al brindar un servicio público, la gestión del desempeño laboral humano requiere un análisis y un tratamiento superlativos debido al impacto que genera en la calidad de la prestación del mismo en la comunidad y en los restantes destinatarios del servicio de Justicia.

Focalizadas en este rumbo, las 90 buenas prácticas de conducción de recursos humanos emergentes del estudio finalizado, constituyen un nuevo aporte al incipiente Comportamiento Organizacional Judicial, que podría ser de utilidad para el diseño de los programas de capacitación destinados a actuales y futuros Magistrados y funcionarios, y además, ser considerado en una futura reforma del sistema de gestión de la Justicia.

Aplicar la mejora continua de la conducción de recursos humanos en las unidades judiciales

Consideramos posible generar un mayor desarrollo de la referida calidad directiva mediante la aplicación de un programa de mejora continua (Kaizen); cuya razón de ser es la superación permanente de la capacidad conductual y técnica del personal jerárquico y no jerárquico, tanto individual como conjunta (en equipo).

Al centrarse sobre el mejoramiento humano en el lugar de trabajo con el fin de optimizar los procesos para incrementar la eficiencia organizacional, el Kaizen "requiere una clase distinta de liderazgo, uno basado en la experiencia y convicción personales, y no necesariamente en la autoridad, edad o rango" (Imai, p.77).

Creemos entonces, en un estilo de conducción de personal orientado a la evolución humana en el ámbito judicial que, según lo expresado, ya existe como destacada práctica de conducción de recursos humanos: el buen ejemplo del personal directivo / jerárquico. Sin embargo, al considerar la complejidad que presenta el mundo actual, no nos parece suficiente.

Independientemente del necesario aprovechamiento de todas las técnicas que actualmente existen en materia de gestión de recursos humanos, por tratarse de organizaciones públicas que brindan un servicio trascendente como el de Justicia, se

impone un desafío superador: la práctica de la vocación de servicio por parte de todas las personas que se desempeñan en las unidades judiciales, desde quien tiene bajo su responsabilidad las tareas más complejas hasta quien realiza las actividades más sencillas.

Vocación de servicio que contiene, pero también excede, la base mínima de virtudes, actitudes y aptitudes que constituyen el "buen ejemplo" y que traducimos como devoción por ayudar a los demás, sean destinatarios del servicio de Justicia o personas que se desempeñan en el propio tribunal.

En una unidad judicial donde predomine la vocación de servicio, el caudal de energía necesaria para conducir o dirigir a los recursos humanos será menor, el clima laboral más saludable, y mayor la probabilidad de brindar un servicio de Justicia de excelencia.

Somos conscientes de que la modernización de la actividad judicial debe transitar por este camino estratégico de la calidad pública, sostenida mediante el aporte de una fuerte cultura organizacional orientada a servir al prójimo.

Anexo “A”: Organización de la Justicia Argentina

Apelando a una descripción sistémica, y siempre teniendo por objeto brindar un marco de referencia indispensable para comprender el grado de complejidad de la actividad judicial argentina a cargo de sus recursos humanos, los Tribunales que componen el Poder Judicial de la Nación se organizan (artículo 108 de la Constitución Nacional, Decreto Ley 1.285/58 confirmado por la Ley 16.640) de la siguiente manera en sus distintos estratos:

- *Corte Suprema de Justicia de la Nación*
-
- *Cámaras de Casación*

  Federal de Casación Penal

  Nacional de Casación en lo Criminal y Correccional de la Capital Federal

  en lo Contencioso Administrativo Federal

  Federal y Nacional de Casación en lo Civil y Comercial

  Federal y Nacional de Casación del Trabajo y Seguridad Social

- *Cámaras de Apelación*

  Nacional de Apelaciones en lo Civil y Comercial Federal

  Nacional de Apelaciones en lo Contencioso Administrativo Federal

  Nacional de Apelaciones en lo Criminal y Correccional Federal

  Nacional de Apelaciones en lo Civil

  Nacional de Apelaciones en lo Comercial

  Nacional de Apelaciones del Trabajo

  Nacional de Apelaciones en lo Criminal y Correccional

  Nacional de Apelaciones en lo Electoral

  Nacional de Apelaciones en lo Penal Económico

  Nacional de Apelaciones en las Relaciones de Consumo

  Nacional de Apelaciones Federal de la Seguridad Social

  Federales de Apelaciones (en diversos fueros) con asiento en las siguientes jurisdicciones provinciales: Bahía Blanca, Comandante Luis Piedra Buena, Comodoro Rivadavia, Córdoba, Corrientes, General Roca, San Justo, La Plata, Lomas de Zamora,

Mar del Plata, Mendoza, Morón, Paraná, Pergamino, Posadas, Quilmes, Resistencia, Rosario, Salta, San Isidro, San Martín, San Nicolás, Trenque Lauquen y Tucumán.

- *Tribunales Orales*

en lo Criminal

en lo Penal Económico

de Menores

en lo Criminal Federal de la Capital Federal

en lo Criminal Federal con asiento en las siguientes jurisdicciones provinciales: Bahía Blanca, Santa Rosa, Comodoro Rivadavia, Santa Cruz, Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, Córdoba, La Rioja, Corrientes, General Roca, Neuquén, La Plata, Mar del Plata, Mendoza, San Juan, San Luis, Paraná, Rosario, Santa Fe, Posadas, Resistencia, Formosa, Salta, Jujuy, Tucumán, Catamarca, Santiago del Estero y San Martín.

- *Juzgados Nacionales de Primera Instancia*

en lo Civil y Comercial Federal

en lo Contencioso Administrativo Federal

en lo Criminal y Correccional Federal

en lo Civil

en lo Comercial

en lo Criminal de Instrucción

en lo Correccional

Penal de Menores

en lo Penal Económico

del Trabajo

de Ejecución Penal

en lo Penal de Rogatoria

en las Relaciones de Consumo

- *Juzgados Federales de Primera Instancia*

de la Seguridad Social

de Ejecuciones Fiscales Tributarias

en diversos fueros con asiento en las siguientes jurisdicciones provinciales: Bahía Blanca, Santa Rosa, Comodoro Rivadavia, Rawson, Río Gallegos, Ushuaia, Río Grande, Caleta Olivia, Esquel, Córdoba, Bell Ville, Río Cuarto, Villa María, La Rioja, San Francisco, Corrientes, Paso de los Libres, General Roca, San Carlos de Bariloche, Viedma, Zapala, Neuquén, La Matanza, La Plata, Lomas de Zamora, Moreno-General Rodríguez, Junín, Quilmes, Pergamino, Mar del Plata, Azul, Dolores, Necochea, Mendoza, San Rafael, San Juan, San Luis, Paraná, Concepción del Uruguay, Victoria, Rosario, Santa Fe, San Nicolás, Posadas, El Dorado, Oberá, Resistencia, Formosa, Reconquista, Sáenz Peña, Salta, Jujuy, San Ramón de la Nueva Orán, Tartagal, Tucumán, Catamarca, Santiago del Estero, San Martín, Trenque Lauquen, Tres de Febrero, San Isidro, Morón, Mercedes y Zárate-Campana.

Finalmente, se incluye en este panorama general del Poder Judicial de la República Argentina el Consejo de la Magistratura (Artículo 114 de la Constitución de la Nación Argentina. Leyes 24.937 y 26.080).

Anexo "B". Situaciones observadas en la actividad judicial argentina

¿Se produce la siguiente situación en las unidades de gestión del Poder Judicial?	No	Sí	CAUSAS
Elevado nivel de discrecionalidad (el personal privilegia trabajar en lo que más le gusta y no en lo que debe).			
Forma de trabajo: preferentemente individual.			
Insuficiente interacción personal para la realización de las tareas.			
No se alienta el trabajo "en equipo".			
Escasa comunicación entre el personal (no jerárquico y jerárquico) vinculada con el funcionamiento de la unidad judicial en la que se desempeñan.			
La carga de trabajo se distribuye inequitativamente, ya que la mayor parte del esfuerzo cotidiano recae en una parte del personal (con mejor predisposición) mientras que la otra parte tiene capacidad ociosa.			
Falta de pautas claras en la realización y tramitación de las causas.			
Falta de innovación en la resolución de las causas. Forma de trabajo tradicional → "siempre se hizo así". Resistencia al cambio.			
Insuficiente capacitación y profesionalismo, tanto de funcionarios como de empleados. Esta falta de conocimientos académicos y reglamentarios ocasiona un rendimiento desigual del plantel de personal.			
Falta de conciencia de estar trabajando (prestando servicios) en el Poder Judicial (Servicio público). No se hallan evidencias del compromiso hacia la sociedad.			

Desinterés e insuficiente compromiso en la resolución de las causas. Escasa vocación de servicio (se asume que trabajar en el Poder Judicial es casi una beca).			
Falta de participación para resolver problemas.			
Ritmo de trabajo “tranquilo” por mal uso del tiempo y de los recursos (juegos, llamados personales, mates, etc.).			
Impuntualidad y ausentismo elevado.			
Malhumor. Marcada insatisfacción de los empleados.			
Conflicto intraorganizacional, existencia de rivalidades interpersonales; que origina un ambiente de trabajo poco armonioso.			
Falta de motivación: insuficientes incentivos, escasa proyección de progreso en el escalafón, etc.			
Falta de aplicación de sanciones disciplinarias.			
No se identifican con claridad cuáles son los valores éticos que forman parte de la cultura organizacional de las unidades judiciales.			

COMENTARIOS ADICIONALES:

EQUIPO Nº:

…/…/ 201..

ANEXO "C - I – JUEZ"

Nº

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES -FACULTAD DE CS. ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DEL DOCTORADO
TEMA DE LA INVESTIGACIÓN: RECURSOS HUMANOS

JUZGADO NACIONAL DE 1ª INSTANCIA EN LO COMERCIAL
DATOS GENERALES

- **Denominación completa del cargo de la persona entrevistada**: Juez Nacional de 1ª Instancia en lo Comercial Dr. / Dra:
- **Cargo de la persona a quien usted le reporta jerárquicamente:** Cámara
- **Secretaría/s a cargo:** [ ] → **Nº**
- **Cargos jerárquicos de las personas que le reportan directamente a Ud.**

Su Despacho	Secretaría Nº	Secretaría Nº	Secretaría Nº

- **Dotación total de personal (cantidad)**

Personal	Su despacho	Secretaría Nº …	Secretaría Nº …	Secretaría Nº …
Jerárquico				
No jerárquico				
No jerárquico (Ordenanza/ maestranza.)				
Total				
TOTAL GENERAL				

- **Conducción del personal**
  A) **Jerárquico**: cargo de la persona que lo conduce: ……..
  B) **No jerárquico**: cargo de la persona que lo conduce: …….

¿Hay algún otro funcionario que lo haga? En caso afirmativo, mencionar solamente su cargo jerárquico. *Respuesta*: ……

….../…./201…

ANEXO "C - II – JUEZ"

Nº

Cargo del entrevistado: Juez Nac.1ª Inst. (Dr./ Dra.

MÉTODOS PARA CONDUCIR EFICAZMENTE AL PERSONAL JERÁRQUICO Y NO JERÁRQUICO

I. DESARROLLO CONDUCTUAL DEL PERSONAL

FASE "A"

¿Qué hace Ud. para que el personal mejore o mantenga? ↓	**Descripción del método / práctica eficaz de conducción que aplica**
a) un buen estilo de liderazgo con respecto al personal que tiene a cargo? (pregunta aplicable al / los Secretario/s).	**Respuesta** (si la hubiere)
b) un alto grado de cumplimiento de las normas y procedimientos internos (operativos y conductuales)?	**Respuesta** (si la hubiere)
c) un alto grado de: • conciencia; • compromiso / involucramiento / dedicación; • vocación / voluntad de servicio con respecto a las tareas que realizan vinculadas con el servicio que se brinda a la comunidad?	**Respuesta** (si la hubiere) **Respuesta** (si la hubiere) **Respuesta** (si la hubiere)
d) →el decoro en la forma de comportarse en el lugar de trabajo? →el buen trato y modales en las relaciones interpersonales?	**Respuesta** (si la hubiere) **Respuesta** (si la hubiere)
e) el buen ánimo (motivación / satisfacción) y humor?	**Respuesta** (si la hubiere)
f) un adecuado nivel de cooperación y solidaridad ?	**Respuesta** (si la hubiere)

ANEXO "C" – II - JUEZ (continuación)

FASE "B"	
¿Qué hace Ud. para que el personal mejore o mantenga ↓	**Descripción del método / práctica eficaz de conducción que aplica**
g) → la buena iniciativa y → una alta creatividad e innovación?	**Respuesta** (si la hubiere) **Respuesta** (si la hubiere)
h) la buena imagen personal propia (aspecto, presencia)?	**Respuesta** (si la hubiere)
i) el orden y buena imagen de su lugar de trabajo?	**Respuesta** (si la hubiere)
j) un elevado nivel de puntualidad para llegar al Juzgado?	**Respuesta** (si la hubiere)
k) Otros (consignar):	**Respuesta** (si la hubiere)

CONSECUENCIAS (si las hubiere) **DE ESTOS MÉTODOS EFICACES DE CONDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS** EN EL:

A) Nivel de motivación del personal: ……

B) Nivel de satisfacción laboral del personal: ……

C) Nivel de desempeño laboral del personal: ……

ANEXO "C – II – JUEZ" (continuación)

II. REALIZACIÓN DEL TRABAJO COTIDIANO. → Mejoramiento del rendimiento laboral

¿Qué hace Ud. para que el personal mejore o mantenga ↓	Descripción del método / práctica eficaz de conducción que aplica
a) la **Calidad del trabajo** que realiza (sin errores, sin omisiones)?	**Respuesta** (si la hubiere)
b) el cumplimiento de los plazos?	**Respuesta** (si la hubiere)
c) la elevada **cantidad de trabajo** que produce?	**Respuesta** (si la hubiere)
d) un buen nivel de **conocimientos** para cumplir eficientemente con su función?	**Respuesta** (si la hubiere)
e) un adecuado nivel de **participación** (formulando opiniones, propuestas y/o decisiones para que exista eficiencia en el trabajo que hace)?	**Respuesta** (si la hubiere)

CONSECUENCIAS (si las hubiere) **DE ESTOS MÉTODOS EFICACES DE CONDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS** EN EL

- FUNCIONAMIENTO DEL JUZGADO:……
- NIVEL DE CALIDAD DEL SERVICIO DE JUSTICIA QUE BRINDA: ……..

Comentarios adicionales: ……

….../…../201..

ANEXO “C – III – SECRETARIO”

Nº

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - FACULTAD DE CS. ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DEL DOCTORADO
TEMA DE LA INVESTIGACIÓN: RECURSOS HUMANOS

JUZGADO NACIONAL DE 1ª INSTANCIA EN LO COMERCIAL
DATOS GENERALES DE LA SECRETARÍA

- **Denominación completa del cargo de la persona entrevistada**: Secretario de 1ª Instancia (Dr. / Dra: ……)
- **Cargo de la persona a quien usted le reporta jerárquicamente:** ……
- **Secretaría a cargo:** ☐ **¿Está Ud. a cargo de la Conducción del personal?** ☐
- **Cargos de las personas de su Secretaría:**

Orden jerárquico	Denominación del cargo / puesto	¿Es personal jerárquico?	¿Conduce personal?
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			

Comentarios adicionales: ……

….../…../201…

ANEXO "C - IV – Secretario"

Nº

Cargo del entrevistado: Sec 1ª Instancia Dr. / Dra: ……..

MÉTODOS PARA CONDUCIR EFICAZMENTE AL PERSONAL

I. DESARROLLO CONDUCTUAL DEL PERSONAL NO JERÁRQUICO

FASE "A":

¿Qué hace Ud. para que el personal no jerárquico mejore o mantenga ↓	**Descripción del método / práctica eficaz de conducción que aplica**
a) un alto grado de cumplimiento de las normas y procedimientos internos (operativos y conductuales)?	**Respuesta** (si la hubiere)
b) un alto grado de: • conciencia • compromiso / involucramiento / dedicación; y • vocación / voluntad de servicio con respecto a las tareas que realizan vinculadas con el servicio que brinda a la comunidad?	**Respuesta** (si la hubiere) **Respuesta** (si la hubiere) **Respuesta** (si la hubiere)
c) →el decoro en la forma de comportarse en el lugar de trabajo? →el buen trato y modales en las relaciones interpersonales?	**Respuesta** (si la hubiere) **Respuesta** (si la hubiere)
d) el buen ánimo (motivación / satisfacción) y humor?	**Respuesta** (si la hubiere)
e) un adecuado nivel de cooperación y solidaridad entre sí?	**Respuesta** (si la hubiere)

ANEXO "C – IV – SECRETARIO" (continuación)

FASE "B"	
¿Qué hace Ud. para que el personal no jerárquico mejore o mantenga ↓	**Descripción del método / práctica eficaz de conducción que aplica**
f) → la buena iniciativa y → una alta creatividad e innovación?	**Respuesta** (si la hubiere) **Respuesta** (si la hubiere)
g) la buena imagen personal propia (aspecto, presencia)?	**Respuesta** (si la hubiere)
h) el orden y buena imagen de su lugar de trabajo?	**Respuesta** (si la hubiere)
i) un elevado nivel de puntualidad para llegar al Juzgado?	**Respuesta** (si la hubiere)
j) Otros (consignar):	**Respuesta** (si la hubiere)

CONSECUENCIAS (si las hubiere) **DE ESTOS MÉTODOS EFICACES DE CONDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS** EN EL :

A) Nivel de motivación del personal: …….

B) Nivel de satisfacción laboral del personal:……..…….

ANEXO "C – IV – SECRETARIO" (continuación)

II. REALIZACIÓN DEL TRABAJO COTIDIANO. → Mejoramiento del rendimiento laboral

¿Qué hace Ud. para que el personal no jerárquico mejore o mantenga ↓	**Descripción del método / práctica eficaz de conducción que aplica**
a) la **Calidad del trabajo** que realiza (sin errores; sin omisiones)?	**Respuesta** (si la hubiere)
b) el cumplimiento de los plazos?	**Respuesta** (si la hubiere)
c) la elevada **cantidad de trabajo** que produce?	**Respuesta** (si la hubiere)
d) un buen nivel de **conocimientos** para hacer su trabajo?	**Respuesta** (si la hubiere)
e) un adecuado nivel de **participación** (formulando opiniones, propuestas y/o decisiones para que exista eficiencia en el trabajo que hace) ?	**Respuesta** (si la hubiere)

CONSECUENCIAS (si las hubiere) **DE ESTOS MÉTODOS EFICACES DE CONDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS** EN EL:

- NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL:

- FUNCIONAMIENTO DEL JUZGADO:

- NIVEL DE CALIDAD DEL SERVICIO DE JUSTICIA QUE SE BRINDA:

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Berizonce, R. y Fulcito, F. (2000). *Los recursos humanos en el poder judicial.* Editorial Rubinzal – Culzoni, Buenos Aires.

Bielsa, R. y Graña, E. (1999). *Manual de la Justicia Nacional*. Editorial de Ciencia y Cultura, Buenos Aires.

Bustos, A. (2008). *Blog de Lengua.* [en línea] <blog.lengua-e.com/2008/ etimología-de-trabajo> [Consulta: enero de 2016].

Comisión de Gestión del Fuero Nacional en lo Comercial de Capital Federal (2010). *Manual de Procedimientos del Fuero Nacional en lo Comercial de la Capital Federal.* Buenos Aires.

Constitución de la Nación Argentina (1997): Artes Gráficas Buschi S.A., Buenos Aires.

Courtade, E. (2009). *Gestión de Calidad y Planificación.* S.M. de Tucumán, Argentina. [en línea] <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm> [Consulta: marzo de 2016].

Davis, K. y Newstrom, J.(1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (4ª Ed). McGraw - Hill / Interamericana Editores, S.A. de CV, México.

Diccionario etimológico de Chile (2016). [en línea] <etimologías.dechile.net / ? trabajo> [Consulta: enero de 216].

Felcman, I., Blutman, G. y Méndez Parnes, S. (2002). *Cultura Organizacional en Administración Pública.* Ediciones Cooperativas, Buenos Aires.

Fingermann, G. (1977). *Relaciones Humanas – Fundamentos Psicológicos y Sociales.* (7ª Ed.). El Ateneo, Buenos Aires.

Garavano, G., Chayer, H., Cambellotti, C. , y Ricci, M. (1999). *La Problemática de la Oficina Judicial en la Argentina*: El Derecho, Buenos Aires Año XXXVII, Nº 9828.

George (Jr.), C. (1978). *Historia del Pensamiento Administrativo.* Prentice Hall Internacional, España.

Hiebeler, R., Kelly, T. y Ketteman, CH. (1999). *Las Mejores Prácticas. Soluciones para dar un servicio excepcional, crecer, reducir costos y multiplicar los beneficios.* Gestión 2000, Barcelona.

Imai, M. (1994). *Kaizen – La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa.* Compañía Editorial Continental, S.A. C.V. México.

IRAM (2009). *Guía para la interpretación de la norma IRAM-ISO 9001:2008 en la gestión operativa de la Justicia.* (Norma Argentina IRAM 30600:2009) (2ª Ed.). Autor, Buenos Aires.

Koontz, H., O'Donnell, C., y Weihrich, H. (1985). *Administración* (8ª Ed. y 3ª Ed. en español). McGraw – Hill S.A. de C.V, México.

Koontz, H., y Weihrich, H. (2007). *Elementos de Administración. Un enfoque Internacional* (7ª Ed.). McGraw – Hill Interamericana S.A. de C.V., México.

Krieger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones. Una Introducción al Comportamiento Organizacional.* Pearson Education, Buenos Aires.

La Biblia (114ª Ed.). San Pablo y Verbo Divino (Coeditores), Madrid.

Labrada, P. (2004). *El factor humano en los organismos judiciales.* Editorial Rubinzal – Culzoni, Buenos Aires.

Labrada, P. (2006). *La Motivación en los Organismos Judiciales.* Nova Tesis Editorial Jurídica S.R.L, Rosario.

Lorenzetti, R, (2014). *Discurso del Dr. Ricardo Lorenzetti. Inauguración del Año de la Justicia 2014.* [en línea] <http://www.cij.gov.ar > [Consulta: marzo de 2016].

Marcet, J. y Del Carril, S.(2004). *Mejores Prácticas en la Gestión Judicial. La gestión del fuero comercial.* FORES, Buenos Aires.

Mintzberg, H. (1983). *La Naturaleza del Trabajo Directivo*. Editorial Ariel, S.A., Barcelona.

Ossorio, M. (1974). *Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales.* Ed. Heliasta S.R.L., Buenos Aires.

Parody, E. y Gerlero, M. (2006). *Herramientas prácticas para una administración eficiente.* [en línea] <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm> [Consulta: marzo de 2016].

Pfeffer, J. (2000). *Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización.* Oxford University Press, México.

Piaggi de Vanossi, A. (2000). *Poder Judicial, desarrollo económico y competitividad en la Argentina*. Volumen I. (Investigación UBACYT - CONICET). Depalma. Buenos Aires.

Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.). [en línea] <dle.rae.es/>

República Argentina. Poder Judicial de la Nación (2015). *Instructivos. Manuales.* [en línea] <http://www.pjn.gov.ar/> [Consulta: marzo de 2016].

República Argentina. Presidencia de la Nación. Jefatura de Gabinete de Ministros. Secretaría de la Gestión Pública. Subsecretaría de Gestión y Empleo Público. Oficina Nacional de Innovación de Gestión. Secretaría Técnica del Premio Nacional a la Calidad (2010). *Premio Nacional a la Calidad. Bases para el Sector Público*. Buenos Aires.

República Argentina. Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires. Secretaría de Planificación. Subsecretaría de Control de Gestión (2010)**.** *Banco de Buenas Prácticas de Gestión Judicial - Anexo II: Marco Conceptual y Metodológico*. [en línea] <http://www.diariojudicial.com/documentos/2012_Abrir Ver_anexo_Marco conceptual y metodológico.pdf> [Consulta: abril 2016]

Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración* (6ª Ed.). Pearson Education S.A. de C.V, México.

Robbins, S. y Judge, T.(2013). *Comportamiento Organizacional* (15ª Ed.). Pearson Educación S.A. de C.V., México.

Sarriez Sanz, L. y Casares García, E. (2008). *Buenas Prácticas de Recursos Humanos.* ESIC Editorial, Madrid.

Taylor, F. y Fayol, H. (1979). *Principios de la Administración Científica – Administración Industrial y General.* El Ateneo, Buenos Aires.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano. Basado en Competencias* (2ª Ed.) Ediciones Gránica S.A., Buenos Aires.

American Society for Quality (1999). Training and Education. En *ASQ`s Foundations in Quality* (Module 8). ASQ Quality Press, Milwaukee.

APICS The educational society for resource management (1997). Human Resource Management. En *CIRM Enterprise Concepts and Fundamentals* (Section 7). APICS Press, Falls Church.

APICS The educational society for resource management (2000). Team Perspective. Individual Perspective. En *CIRM Integrated Enterprise Management* (Sections 7 y 8). APICS Press, Alexandria.

Batten, J. (1998). *Cómo construir una Cultura de Calidad Total.* Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V., México.

Dolan, S., Valle Cabrera, R. Jackson, S. y Schuler, R. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI.* McGraw – Hill Interamericana de España, S.A.U., España.

Folger, R. y Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management.* Sage Publications, USA.

Garay de Ivaldi, G. (2010). *Los recursos humanos y el servicio de justicia.* Imprenta Central de la Universidad Nacional de Tucumán, San Miguel de Tucumán.

Gómez Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos.* Prentice Hall., México.

Hatum, A. (2011). *El Futuro del Talento. Gestión del talento para sobrevivir la crisis.* Temas Grupo Editorial S.R.L., Buenos Aires.

Hutton, D. (1998). *The Change Agents Handwook. A survival guide for quality improvement champions.* ASQ Quality Press, Milwaukee.

Maslow, A. (2005). *El Management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy.* Paidós Ibérica, Barcelona.

Mc Gregor, D. (1982). *Mando y Motivación.* (5ª Ed.). Ed. Diana, México.

Mc Gregor, D. (1991). *El Aspecto Humano de las Empresas.* (15ª Ed.). Ed. Diana, México.

República Argentina. Nellar, N. (2008). *Autoevaluación de desempeño. Plan estratégico de desarrollo del capital humano en el Poder Judicial de la Provincia de San Luis.* [en línea] <http://www.gestionjudicial.net/home1.htm> [Consulta: agosto 2016].

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo.* Plaza Janés, Buenos Aires.