

Gestión del factor humano en las unidades judiciales. Tres herramientas concretas

DR. LUCIANO A. BALLARINI | Secretario de Primera Instancia de Distrito del Juzgado de Familia de Casilda

El sustrato humano de un juzgado es un elemento fundamental. El bienestar de todos los integrantes redundará en beneficio de la organización, de sus conductores y de la finalidad última del Servicio de Justicia. Se brindan en el presente, tres herramientas prácticas para implementar en cualquier unidad jurisdiccional, con el objetivo de facilitar el liderazgo de un equipo de trabajo. 1. Organización de las funciones del personal «por elección»: Opciones para orquestar las tareas del equipo. 2. Capacitación autogestionada: Cada integrante, capacita a los demás. 3. Abordaje de conflictos interpersonales: Pautas de intervención positiva ante altercados entre los integrantes del juzgado.

La importancia del factor humano

La importancia de formar y mantener un buen equipo de trabajo en un juzgado y el hecho que un excelente magistrado o funcionario no logrará prestar un debido servicio de justicia si no se ocupa de la totalidad de los integrantes de su juzgado, formando un «equipo judicial» es innegable y reconocida desde antaño.¹

La inmensa mayoría de las personas no se aventuraría a pilotear un avión sin las mínimas instrucciones previas. Asimismo, no es aconsejable conducir un grupo humano sin contar con algunos elementos básicos para ello. Los resultados son similares. Un avión o

un equipo de trabajo guiados correctamente llegarán muy lejos. Mientras que dirigido sólo por instintos, el viaje resultará extremadamente turbulento.

Cuando el elemento humano de una organización se encuentra en equilibrio, ninguna labor resulta imposible ni agotadora. Los que integran un grupo humano de trabajo sano, al comienzo de cada día se sienten motivados por la confianza y el respaldo mutuo.

Ante el desequilibrio del equipo, se presentan síntomas que varían según las circunstancias pudiendo manifestarse como: a) conflictos interpersonales entre algunos integrantes; b) gran dificultad en lograr el reemplazo

cuando alguien solicita licencia; c) necesidad de repetir excesivamente indicaciones sobre un punto o una tarea; d) consultas permanentes por parte del personal sobre la labor diaria; e) un clima anímico general enrarecido o desarmonioso; f) gran concentración de tareas en uno o unos pocos, debido a no poder confiar en que la labor sea realizada correctamente por otros; g) integrantes que cumplen únicamente con lo mínimo e indispensable de su labor (o ni siquiera ello); entre otros.

Tales circunstancias encuentran relación directa con la gestión del factor humano en las unidades jurisdiccionales.

Se brindan en este trabajo algunos elementos prácticos y concretos para mantener en el tiempo un equipo de trabajo armónico o, en caso que ya se presenten los síntomas expuestos, posibilitar la recuperación del equilibrio perdido.

Organización de las funciones del personal «por elección»²

Una encuesta anónima entre empleados administrativos del Poder Judicial de Santa Fe³ reveló que un 26% no se sentía realizado a nivel personal en su trabajo, y más de la mitad de ellos ubicaban la causa en que se sentían subestimados en su potencial, o que su tarea no lograba satisfacer a los justiciables en tiempo y forma. Ello revela que, a diferencia de lo que muchos presumen, hay un interesante porcentaje que estaría dispuesto a contraer mayores responsabilidades en su función. Trasladado a un juzgado, podríamos calcular que en base una unidad tipo de ocho empleados y/o pasantes existe al menos una persona en esta situación. En unidades jurisdiccionales pequeñas, una persona puede ser el comienzo de una experiencia transformadora para el equipo.

La distribución de las tareas de cada integrante del juzgado puede realizarse por «asignación» o por «elección».

En el sistema de «asignación», el superior determina la función que cumplirá cada integrante, según lo que

considera que sería lo mejor para el funcionamiento del juzgado. La asignación se basa en algunos elementos objetivos y abstractos (si es profesional o no, experiencia previa, antigüedad, etc.) y en otros subjetivos (simple creencia que una persona será mejor en una tarea que en otra). Este sistema es rápido y relativamente sencillo, pero se desentiende de las aspiraciones de los integrantes, lo que resulta desmotivador.

Abraham Maslow afirmaba la existencia de cinco categorías de necesidades en un orden jerárquico (1. fisiológicas, 2. de seguridad, 3. de amor y pertenencia, 4. de estima, 5. de auto-realización), siendo las fisiológicas las del nivel más bajo. Cuando una necesidad está «razonablemente» satisfecha, se disparará una nueva necesidad (M. Colombo, 2010:114).⁴

No todas las personas se encuentran en la misma categoría de necesidades al mismo tiempo. En un equipo de trabajo habrá personas que se encuentran en una etapa tendente a

cubrir únicamente sus necesidades de sustento económico, mientras que otras, en ese mismo momento, pretenden reconocimiento o autorealización. Estas últimas, serán capaces de aportar voluntariamente mucho más de su esfuerzo para una labor que lo que proporcionalmente reciben a nivel económico. Tal potencial, es desaprovechado en la distribución por «asignación», porque no se exploran las necesidades concretas de los integrantes del equipo y no se adecua la tarea a la personalidad de cada uno.⁵

En la «elección de funciones», por el contrario, cada integrante manifestará y, en lo posible, elegirá qué funciones le gustaría cumplir dentro del equipo.

Las ventajas de la «elección de funciones» se proyectan simultáneamente sobre:

- a. La función: Será realizada más eficientemente, porque se genera un compromiso personal mayor cuando la tarea es elegida y no determinada por otro.
- b. El propio integrante del juzgado:

Efecto motivador, ya que quien elige siente un mayor poder de decisión sobre su trabajo diario. Además, permite desarrollar el potencial de cada integrante del equipo.

c. El conductor del equipo: No perderá tiempo en reiterar indicaciones o realizar correcciones permanentes por el deficiente cumplimiento de la labor, lo que se produce cuando es realizada en disconformidad.

d. El equipo: Aún cuando las modificaciones no pudieran llevarse a cabo o cuando el integrante manifestara no querer cambiar nada de su labor actual, es un elemento motivador el que los integrantes se sientan oídos por los responsables de la unidad jurisdiccional.

El sistema de «elección de funciones» puede utilizarse para la organización total del juzgado, esto es, que cada integrante elegirá si prefiere proveer, gestionar la Mesa de Entradas, colaborar en relatoría, dedicarse al ingreso de datos al sistema informático, etc.

Asimismo, puede aplicarse parcialmente. La organización de las funcio-

nes generales básicas (Mesa de Entradas, Proveyentes, Relatoría, Libro de Cargos, Ordenanza, etc.) son «asignadas» por el/los conductores del juzgado (secretarios, prosecretarios o jueces). Luego de esa asignación básica, pueden distribuirse y compartirse tareas de una u otra función según sea el deseo de los integrantes del juzgado. Por ejemplo, puede que el encargado de Mesa de Entradas, desee y elija cumplir al mismo tiempo algunas funciones de proveyente para adquirir experiencia. Al mismo tiempo, el proveyente puede expresar su desagrado en tramitar los procesos sucesorios. El conductor propondrá entonces que el encargado de Mesa de Entradas se dedique también a proveer algunos sucesorios y de ser aceptado, redundará en dos integrantes del juzgado más motivados y satisfechos con su trabajo, y la tarea eficientemente cumplida.

Pautas de implementación

- a. Entregar un formulario a cada integrante con las siguientes preguntas:
 - «i) *Expresa como máximo tres tareas*

que menos le gustan de su función actual. ii) Imagine y exprese como máximo tres tareas o funciones que le gustaría realizar en el juzgado, aún cuando fueran tareas que estén fuera de la competencia de su función actual o usted crea que están fuera de su alcance».

b. Explicar a los empleados que la idea es reorganizar las tareas diarias en base a los deseos y posibilidades de cada uno.

c. Destacar que no se va a realizar ninguna modificación sin el consentimiento de los involucrados.

d. Aclarar que no se puede garantizar el cumplimiento de cada petición, pero que la voluntad es realizar todo lo posible para que así sea.

e. Se fija un plazo de una semana para que cada uno reflexione sobre las preguntas y entregue las respuestas.

f. Luego de la entrega de los formularios respondidos, se realizan entrevistas individuales de diez minutos para analizar e indagar sobre las inquietudes personales.

g. Se deberán analizar en privado las respuestas para obtener un panorama general y buscar combinaciones

posibles entre las elecciones, a los fines de reorganizar las tareas a satisfacción de los integrantes.

h. Cuando exista la posibilidad de realizar cambios en la asignación de tareas, se convoca a los involucrados directos a los fines de proponerles la nueva distribución de labores y confirmar su aprobación.

i. Todo el proceso no debe alongarse más de dos semanas para evitar que se disipe la reflexión y la movilización interna.

Capacitación autogestionada⁶

«Porque siempre se hizo así...», no puede ser la respuesta de ningún integrante de una unidad jurisdiccional.⁷

En una encuesta anónima entre asistentes al Posgrado de Especialización para la Magistratura, interrogados sobre cuáles consideraban las principales deficiencias del Poder Judicial, la segunda de mayor preocupación para los encuestados era el «personal poco capacitado». Cabe destacar que el

99% de los encuestados cumplía funciones en el servicio de justicia, por lo que su opinión puede tomarse como basada en apreciaciones concretas y no en una simple apreciación externa.

Se propone aquí la opción de autogestionar la capacitación. Cada integrante del juzgado, profundiza y prepara una exposición sobre algún aspecto de las tareas que son de su competencia, con la finalidad de explicarlas al resto del equipo de trabajo.

Se establece un cronograma de exposiciones periódicas, quincenal o mensual, y el día indicado la persona designada realiza su exposición que tendrá una duración entre treinta y cuarenta y cinco minutos máximo. Así, por ejemplo, un día el encargado de Mesa de Entradas explica detalladamente sobre cuándo puede autorizarse el retiro de un expediente, el fundamento normativo, forma de proceder en caso de no devolución. El próximo día establecido el proveyente explica en detalle sobre el procedimiento aplicable en los casos de

mayor relevancia en el juzgado que se trate (por ej., en el fuero familia explica sobre el divorcio). Así sucesivamente pasando por todos los integrantes del juzgado, incluidos prosecretarios, secretarios y jueces.

Este tipo de capacitación no se contradice con otras brindadas institucionalmente. Las universidades, centros profesionales y centros de capacitación judiciales brindan una excelente labor en el desarrollo de los integrantes del poder judicial, sean o no abogados. No obstante, poseen una limitación intrínseca: la especialidad. Su función es esencial en la producción de contenidos generales y abstractos, adaptables a cualquier circunstancia. Luego, en el cumplimiento de tareas jurisdiccionales o administrativas concretas, aquél saber general y abstracto se combina con otros elementos que lo complementan hasta llegar el resultado final.

A la inversa, lo aprendido en la labor diaria de manera directa y por tradición verbal, queda incorporado au-

tomáticamente y sin explorar el fundamento normativo de la tarea, que deberá ser complementado mediante la posterior capacitación. Todo empleado de una mesa de entradas del fuero civil comprende en pocas horas que los expedientes con «artículo 56» no pueden ser retirados por los profesionales, lo que pareciera ser una excepción. Pero el análisis profundo y el alcance real del art. 56 del c.p.c.c. (de Santa Fe en el ejemplo), que no es la excepción en realidad sino la regla, muchas veces no es realizado sino varios meses (u años) después a través de alguna capacitación sobre el punto.

Se concluye así que la capacitación autogestionada o interna, no compite ni reemplaza a la capacitación formal, sino que ambas se complementan en ámbitos propios, diferenciados e irremplazables.

Ventajas de la capacitación autogestionada en tres niveles:

a. Para cada integrante del juzgado: Es motivador dado que al profundizar sobre su tarea gana confianza y seguri-

dad y se eliminan temores a la incompetencia o a la ignorancia que en ocasiones son el trasfondo para negarse a realizar ciertas labores. Asimismo, resulta motivador el convertirse en capacitador por un día.⁸

b. Para la labor diaria: Se perfecciona la competencia técnica en relación a la tarea.

c. Para el equipo de trabajo en general: Facilita la asistencia de compañeros en auxilio de cualquier integrante del equipo ante una excesiva carga de trabajo o ausencias por licencias.⁹ Asimismo, al conocer en detalle las tareas del resto del equipo, permite revalorar el trabajo que realiza el colega generando unidad y empatía.¹⁰

Pautas de implementación

a. Estimular la participación de todos. Para ello, tanto el secretario, prosecretario y, en lo posible, el juez deben también elegir un tema, exponer y estar presentes en las exposiciones de cada uno de los integrantes del juzgado.

b. Las exposiciones deben durar entre 30 y 45 minutos máximo.

c. Expone sólo un integrante por jor-

nada, para no alongar en exceso el día laboral.

d. La periodicidad podría fijarse cada 2 o 3 semanas (o lo que fuera más conveniente para el grupo).

e. Reunir a todos para informar el proyecto, las pautas, y consultar quiénes están dispuestos a comprometerse. En reunión general debe elegirse el mejor día y horario en los que se llevarán a cabo las capacitaciones, como así también realizar un cronograma anticipado para que todos sepan quién debe exponer en cada encuentro.

f. Fijar un límite de tiempo (dos o tres días) para que cada uno reflexione sobre qué tema le gustaría exponer. Si alguien no elige tema, sugerir en privado probables puntos relacionados con su función.

g. Elaborar y entregar certificados a los expositores, haciendo constar tema, lugar, y que forma parte del programa de capacitación autogestionada de la unidad jurisdiccional, con la firma de las autoridades del juzgado. No debe obviarse que muchos cursos son brindados por organizaciones privadas sin ningún aval especial y, pese

a ello, también otorgan certificaciones. h. Si uno o varios integrantes oponen demasiada resistencia a exponer o a participar, no se debe intentar forzarlos. Es probable que cuando vean que el proyecto se realiza igual, decidan con el tiempo sumarse de una u otra manera.

i. Es conveniente programar en el día de la capacitación algún almuerzo rápido o desayuno especial en el mismo lugar de trabajo para distinguir el evento.

Abordaje de conflictos interpersonales

En toda organización humana surgirán inevitablemente situaciones de conflicto entre sus integrantes. Puede deberse a diferencias personales, controversias laborales o problemas de comunicación.

Ante tal situación, una opción es ignorarlo. Si se opta por fingir que no existe el conflicto y aguardar que lo solucionen por sí solos los involucra-

dos o desaparezca, el mismo crecerá a escalas imposibles de continuar ignorándolo o, peor aún, permanecerá insoluto, latente en el sustrato de los involucrados e interferirá de manera permanente manifestándose con variados síntomas.

Otra posibilidad es intentar «ordenar» una supuesta solución, atendiendo a lo que expresan los involucrados en el momento, sin reflexionar sobre el asunto y sin explorar en detalle las opiniones y sentimientos de los afectados. Se emitirá en el momento, un veredicto, definitivo (*«Lo que tienen que hacer es...» «Juan tiene razón porque...»*). Aparenta ser una opción rápida, pero en realidad no se soluciona nada, siendo probable que se agrave el disgusto aún más a partir de la decisión tomada.

Se propone aquí, en cambio, un «abordaje cooperativo del conflicto»¹¹, ejercitando las facultades de liderazgo del superior, que deberá conducir una intervención mediadora, de escucha activa, permitiendo que los involucrados

expresen los motivos reales del encono (que muchas veces no se manifiestan en un primer momento) y colaborar así en la búsqueda de una solución definitiva y sustentable.

Se fortalecerá así la relación y el respeto entre los involucrados directos, e indirectamente favorecerá la armonía de todo el equipo y el aumento del rendimiento de la organización.

Pautas de implementación

a. Buscar privacidad.¹² Si la discusión está en progreso en presencia del resto del equipo, no se debe emitir opinión sobre el asunto allí mismo. Resulta prudente convocar a los involucrados a continuar el diálogo, en una oficina apartada, con nuestra intervención mediadora. Si la discusión cesó, se propondrá a cada uno de los involucrados una reunión para dialogar sobre la situación.

b. Generar ambiente de reflexión. Sentarse, e invitar a los involucrados a tomar asiento. Ello indica que se está dispuesto a invertir el debido tiempo en dialogar sobre el conflicto, sin minimizarlo.

c. Brinda el tiempo para que cada uno exponga su posición sobre el asunto.

d. Explorar las sensaciones y sentimientos de los involucrados. Para ello, luego del relato inicial, se impone interrogar a cada uno sobre «*cómo se siente*» sobre el conflicto.

e. Si surgen cuestiones emocionales o hechos antiguos que parecieran no tener relación con el conflicto vigente, no deben ser descartados inmediatamente de la conversación. Es conveniente explorarlos, ya que es muy probable que dichos temas sean la causa subyacente del trance que surgió a la superficie.

f. No se debe minimizar el asunto. Aún cuando la cuestión parezca muy superflua, se debe trabajar sobre el punto. Las sensaciones o percepciones son más intensas que los simples hechos materiales del entredicho y puede resultar un enorme conflicto que altere el equilibrio del equipo, pese a basarse en cuestiones fácticas sencillas.

g. Priorizar las soluciones por consenso de los involucrados. Las decisiones o compromisos que los afectados directos asuman como resultado

de la intervención, tendrán siempre mayores probabilidades de ser cumplidas en el futuro por sobre una aparente solución impuesta por el superior interviniente. Si los afectados no logran elaborar opciones superadoras que conformen a todos, se pueden poner a consideración las propuestas que se estimen pertinentes. Si ello tampoco logra consenso, una herramienta útil será trabajar en directivas «provisorias», sujetas a evaluación en un tiempo determinado, descomprimiendo así el conflicto sin la carga de hallar una solución definitiva. En muchos casos, tal vez, no sea necesario culminar con una «solución» objetiva sobre el conflicto, sino que tal vez la alternativa útil fue la propia intervención activa y mediadora del superior que permitió a los involucrados sanar la relación al verbalizar el conflicto y escuchar al colega.

Reflexión final

Las herramientas brindadas en el presente trabajo y sus pautas de im-

plementación no resultan taxativas. Son susceptibles de adaptaciones y modificaciones que las enriquezcan en consideración a las particularidades de cada equipo y cada responsable. Se destaca que todas las medidas fueron implementadas en distintos juzgados en funcionamiento. Liderar el equipo de trabajo procurando su bienestar, es una tarea ineludible de toda persona que se considere comprometida realmente con el Servicio de Justicia. ■

«Una organización sobresaliente siempre está apoyada sobre cimientos sólidos. Pero no se trata de mampostería; se trata de personas. Si cada día, cada empleado siente deseos de llegar a su trabajo; disfruta de su jornada laboral; y se retira satisfecho de haber cumplido, tu organización tiene cimientos sólidos.»

MARCELO COLOMBO

CITAS

¹ Vid. Congreso de Derecho Procesal de Castilla y León, Madrid 1988; «Crisis de la Justicia y Reformas Procesales»; Ministerio de Justicia, Secretaría Legal y Técnica, págs. 344 y 354.

² Implementado en Juzgado de Distrito de Familia, Casilda, Santa Fe. Equipo: Luz Mariela Álvarez –jueza–, Luciano A. Ballarini –secretario–, Dra. Virginia Baudin, Lorena Di Giacomo, Dra. Fernanda Gentile, Gabriel Jubilla, Dra. Verónica Soriano Zothner.

³ Encuesta anónima realizada por el autor entre 82 asistentes al Curso Anual de Capacitación del Poder Judicial de Santa Fe, año 2015.

⁴ Vid. COLOMBO, MARCELO; *El Pescador*; 2a. Ed.; Editorial Dunken; 2010; pág.114/116.

⁵ Vid. LABRADA - COURTADE - DE CARA; *Manual de Gestión Para el Servicio de Justicia*; Nova Tesis; 2000; pág. 64.

⁶ Implementado en Juzgado de Carmen de Patagones, Prov. de Buenos Aires. Jueza: Susana Alicia Brianti. Ver experiencia completa en <ftp://ftp.justiciachaco.gov.ar/biblioteca/>

GESTION%20JUDICIAL/CAPACITACION/Brianti%20de%20Mayer%20-%20La%20capacitaci%F3n%20del%20personal%20autogestionada..rtf. También: Juzgado de Distrito de Familia, Casilda, Santa Fe. Equipo: Luz Mariela Álvarez –jueza–, Luciano A. Ballarini –secretario–, Dra. Virginia Baudin, Lorena Di Giacomo, Dra. Fernanda Gentile, Gabriel Jubilla, Dra. Verónica Soriano Zothner.

⁷ Vid. QUIROGA LAVIÉ, HUMBERTO; *La Formación del Derecho Procesal Organizacional*; Ed. Cámara de Diputados de la Pcia. De Bs.As., 1887; pág. 83.

⁸ BRIANTI DE MAYER; SUSANA A.; «La Capacitación del Personal, Autogestionada»; [en línea]; *ftp.justiciachaco.gov.ar*; [consulta: mayo 2016].

⁹ Vid. LABRADA – COURTADE – DE CARA; *Manual de Gestión Para el Servicio de Justicia*; Nova Tesis; 2000; pág. 112/113.

¹⁰ VÍCTOR VROOM Y EDWARD L. DECI; *De Motivación y Alta dirección*, comp. Trillas, México; cit. por: Brianti de Mayer; Susana A.; «La Capacitación del Personal, Autogestionada»; [en línea]; *ftp.justiciachaco.gov.ar*; [consulta: mayo 2016].

¹¹ SCAGLIA, ROMINA; «Liderando los conflictos interpersonales en las organizaciones judiciales. Herramientas de abordaje pacífico y cooperativo» Ponencia en la Jornada de Gestión Judicial en Homenaje al Dr. Pelayo Ariel Labrada – UCA – Rosario 2013; [en línea] *https://docs.google.com/file/d/oB_cNbdUhsP8D-NEIINVZKdnZubTQ/edit?pref=2&pli=1* [consulta: mayo 2016].

¹² COLOMBO, MARCELO; *El Pescador*; 2a. Ed.; Editorial Dunken; 2010; pág.129/130.