

# Una experiencia: El Juzgado Laboral N° 3 de la Ciudad de Santa Fe. Bases conceptuales, acciones y estado de situación

DR. CARLOS J. G. GARIBAY | Juez de Primera Instancia de Distrito en lo Laboral de la 3ª Nominación de la ciudad de Santa Fe

*«La organización judicial constituye el segmento más visible del sistema de justicia, en el que todas las partes interesadas han advertido la necesidad de cambio y mejora de su gestión, con el fin de conseguir un mejor nivel de actuación»*

DEL PRÓLOGO, MENSAJE PARA LA ALTA DIRECCIÓN, NORMA IRAM 30.600:2006  
«GUÍA PARA LA INTERPRETACIÓN DE LA NORMA IRAM-ISO 9001:2000  
EN LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA JUSTICIA»

## El inicio

Cuando el 01/10/09 nos hicimos cargo del Juzgado, éste venía un año y diez meses de vacancia. Los efectos negativos de una vacancia son conocidos por todos nosotros. Pero cuando además toca vivirlos, alcanzamos a comprenderlos en su verdadera magnitud.

Las consecuencias no son solo sobre las causas en trámite, sobre los expedientes que esperan fallos y resoluciones incidentales, sobre los resultados en general, sino centralmente sobre la gente que trabaja en el juzgado, sobre los criterios de trabajo y sobre la motivación.

En ese contexto, nuestros primeros pasos fueron orientados a conocer el estado de situación. Las estadísticas del sistema informático proveen información, pero existe un margen de duda respecto de su carácter fidedigno en todos los aspectos. En definitiva, muestran la información que se le carga, y entre el dato objetivo y la carga hay una intervención falible: el ser humano.

El otro aspecto es que hay datos que aquella estadística no nos ofrece, o no tiene la información desagregada en el nivel de detalle necesario.

Por lo cual, comenzamos a construir nuestro propio sistema de recolección de datos, porque el paso inicial de todo

sistema de gestión es el diagnóstico. Por ejemplo, cuáles eran los temas que en mayor medida daban lugar a los incidentes, ya que había una cantidad importante por resolver, y tal vez se pudiera «anticipar» el problema durante el trámite. Necesitábamos saber –para reducirlos al mínimo posible– si se fundaban en errores del despacho, o en criterios, o ... No lo sabíamos.

El objetivo era saber dónde estábamos parados, cuáles eran los problemas más graves y más urgentes, para luego ver qué medidas debíamos adoptar, con los mismos personas que estaban allí desde el tiempo anterior, y todo mientras el juzgado continuaba su funcionamiento cotidiano, ahora con sus ritmos incrementados.

### Herramientas conceptuales

Contábamos, sí, con un esquema con-

ceptual en el que creemos profundamente, por el simple hecho de haberlo visto funcionar, y que en lo básico sostiene que la calidad se puede construir, mantener y mejorar con el paso del tiempo. Se trata de hacer bien las cosas desde la primera vez, consistentemente, ya sea que se trate de productos o de servicios. Se trata de aplicar en forma rigurosa y sistemática a los procesos los principios de la Calidad Total, en cuyo desarrollo han tenido un rol protagónico, en especial, W. Edward Deming, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Philip B. Crosby, Joseph M. Juran, y M. Imai.

Ellos enseñaron que calidad es alcanzar la satisfacción del destinatario de nuestra tarea, lo que exige sistemas, prevención, mejores procesos, rigor y participación, compromiso, comunicación, motivación y capacitación de todos y cada uno de los integrantes de la organización.

Los principios básicos de esta estrategia se condensan en SEIS CLAVES que son:

1. Calidad es la percibida por el cliente (o destinatario del servicio).
2. Todo trabajo es parte de un mismo proceso.
3. Prevención.
4. Mejora continua.
5. Agregar valor.
6. La base es la gente.

Adecuando estas claves al Sector Público, y en especial, al servicio de justicia, en el primer punto se trata de conocer y alcanzar los requisitos del destinatario de nuestra tarea, es decir, su satisfacción. Lo que es inverso a lo que muchas veces sucede: poner empeño en nuestra tarea de acuerdo -solamente- a nuestros pareceres u objetivos. Pero ocurre que si nuestros esfuerzos no guardan relación con las expectativas y necesidades de

los destinatarios de nuestro trabajo, el producto o servicio no será, para ellos, lo suficientemente bueno y por lo tanto, no estaremos a la altura de lo que la sociedad espera.

De allí la importancia de conocer esas expectativas o necesidades (por entrevistas calificadas, o por encuestas, por ejemplo) y, luego, de establecer indicadores de gestión que nos permitan saber si estamos alcanzando el objetivo. Por ejemplo, demora en la agenda de audiencias, en el despacho, o en el dictado de las resoluciones.

En el segundo punto, lo central es que cada empleado que recibe de un compañero de trabajo una tarea terminada, precedente de la que tiene a su vez que hacer ese empleado, necesita y tiene derecho, a que eso que recibe satisfaga sus necesidades. Es la única manera en la que él podrá satisfacer las necesidades de quien le sigue,

a su vez, en el proceso. Superando la idea de la relación proveedor-cliente, aparece la de proveedor interno-cliente interno, a lo que agregamos que en el juzgado, todos somos a la vez proveedores y clientes internos, y estos clientes o destinatarios internos, tienen necesidades que cada uno de nosotros, como proveedor, debe cubrir, porque si uno solo de nosotros no puede cumplir con su parte de trabajo en calidad o tiempo, tarde o temprano esa situación redundará en perjuicio de la relación del Juzgado con los destinatarios finales del servicio: el abogado, el justiciable, la sociedad.

El tercer punto (prevención, en términos de calidad), se asocia con el anterior, que exige como mínimo, que el producto y/o servicio que brindamos esté libre de defectos. Para asegurar esta condición pueden ponerse en juego dos criterios: la detección, y la prevención. Detección es establecer un

sistema donde el producto o servicio emergente de un proceso es controlado al final y fuera del mismo. Los costos en dinero (sueldos del poder judicial, papel, insumos) y tiempo desperdiciado con esta modalidad son altísimos. En cambio, el criterio de prevención parte de la idea de no esperar a que el proceso entregue su producto para detectar si cumple o no con las especificaciones, sino de ir evaluándolo durante su ejecución, en el lugar de trabajo y a través del mismo operador, de manera de poder corregirlo antes de entregar un mal producto. Acá juegan un papel central los instructivos o procedimientos de trabajo, que se redactan para que en nuestras tareas rutinarias, por ejemplo, no existan omisiones. Ejemplo: controles de expedientes para pase a fallo, o para elevaciones a la Cámara de Apelación.

El criterio de la prevención se enriquece a partir de la consideración del

pensamiento estadístico, entendiendo por tal una postura mental que ayuda a comprender la variación en los procesos y la posibilidad o no de predecir esa variación. La idea es, sintéticamente: a) todo varía; b) las cosas consideradas individualmente tienen una variación impredecible; c) grupos de cosas provenientes de un sistema constante de causas, tienden a ser predecibles. Así, en materia del despacho diario: a) existiendo un único procedimiento de trabajo para elaborar y firmar decretos, no en todos los expedientes insume el mismo tiempo; b) es impredecible conocer en cuánto tiempo estará un expediente con el decreto en el casillero del juzgado; c) es predecible –de todas maneras– un tiempo promedio para los decretos que son del mismo tipo. Otro ejemplo: cierto tipo de situación problemática puede estar asociada a la forma de trabajar de un abogado en particular, o a cierto tipo de situaciones que

comunmente se presentan en las audiencias de trámite, o de testigos.

El pensamiento estadístico favorece el proceso de prevención al ayudarnos a indagar, analizar y clasificar las causas que provocan variación.

El cuarto punto, la mejora continua, refiere a una actitud que supone el compromiso para cumplir con todos los requisitos y necesidades del destinatario de nuestra tarea siempre y desde la primera vez, para lo cual debemos modificar nuestras actitudes de imprecisión y despreocupación, sin conciencia de costos y dejando todo para mañana, abandonar la tendencia a la conformidad y el «así está bastante bien», y adoptar una postura de superación permanente. Pero además de una actitud, básicamente es acción, es comportamiento efectivo del operador del proceso que pone toda su energía en tratar de hacer las cosas

cada vez mejor. Las actitudes que no se convierten en acciones, derivan necesariamente en una mera expresión de deseo que poco contribuirá a la modificación de la realidad. Si la búsqueda de la Mejora Continua es sólo actitud y empeño, está amenazada de convertirse en un simple movimiento de voluntad dando lugar a una suerte de formulación mágica que afirma que no habrá defectos sólo si cada uno da lo mejor de sí mismo. Ocurre que si el proceso que el operador tiene a su cargo es defectuoso, inexorablemente y por encima de su actitud y empeño, el producto o servicio será defectuoso. Por lo cual se impone precisar que un proceso eficiente es la mezcla armónica de recursos para obtener un producto o servicio que cumpla con los requisitos y necesidades del destinatario de la tarea. Desde el punto de vista económico, frecuentemente la idea de mejora suele estar asociada a inversión o presupuestos, pero sin de-

jar de tener en cuenta que para algunos casos particulares esto puede ser cierto, no es el recurso económico el único que juega en una mejora.

El quinto punto, «agregar valor», en síntesis refiere a que toda actividad para la cual se requiere la utilización de recursos lleva implícita necesariamente un costo. Por ejemplo, ¿cuánto le cuesta a la comunidad una hora de trabajo en el Juzgado?. Ningún proceso es ajeno a la ponderación económica de los recursos en juego para llevarlo adelante. Y La eficiencia operativa exige que cada costo tenga la contrapartida de un valor agregado, por ejemplo: entra un escrito por la Mesa de Entradas y el expediente no está. Se genera la búsqueda, no se encuentra, se intima la devolución, etc. Resulta claro que en estos casos, el costo insumido no solo no agrega valor sino que habrá de generar nuevos costos. Y como no todo lo que genera

costo, agrega valor, cuando miramos con ojos críticos nuestros procesos de trabajo, podemos advertir cuántas situaciones de nuestra vida laboral pueden ser consideradas de esta manera.

Se estima, en general, que el costo que no agrega valor es entre un 15% y un 40% en empresas manufactureras y de servicios. A su vez, es necesario distinguir entre los costos visibles, que son aquellos que se registran en el Presupuesto del Poder Judicial, y los invisibles, no relevados por ningún sistema contable, pero que suelen ser más importantes que los visibles, con el agravante de que por su intangibilidad son difíciles de identificar, reconocer, aceptar y corregir. Ejemplo: hacer dos, tres o más veces un mismo trabajo, porque estuvo mal hecho.

Por último, el sexto punto o clave, es que «la base es la gente», ya que todo procedimiento de trabajo reconoce

cinco elementos básicos, identificados con las clásicas «cinco M»: Máquinas, Materiales, Métodos, Mano de Obra, Medio Ambiente (laboral). Pero, los **materiales** son incorporados al proceso por personas, las **máquinas** son operadas y mantenidas por personas, la preocupación por el **medio ambiente** adquiere sentido en la medida que afecte a las personas, y los **métodos**, hechos por personas, también se ocupan de normalizar el comportamiento de las personas, y **Mano de obra** se define por sí mismo y no exige ninguna aclaración a los fines de esta monografía. De donde se concluye que la existencia misma de un proceso solo es concebida a partir de las personas, y nada más que por las personas, que han sido, son y serán siempre el motor de toda organización.

Las técnicas por sí no fabrican productos de calidad, ni prestan servicios que satisfagan a los destinatarios de

nuestro trabajo (que también son personas), ni el edificio del juzgado y sus computadoras, y ni normas y ni reglamentos brindan, por sí solos, el Servicio de Justicia que la Constitución Nacional garantiza a los habitantes de la Nación. Lo hacen las **personas, actuando responsable, comprometida y creativamente.**

### Donde estábamos cuando comenzamos

Los días de demora de los expedientes a fallo el día en que asumimos en el Juzgado, el 01/10/2009, eran 1318 (es decir, equivalentes a tres años, siete meses y diez días), contados desde la fecha de entrada a fallo del expediente más antiguo. Efectos arrastradores de las vacancias en los juzgados. A lo que agrego, sintéticamente: empleados disociados unos de otras, cada uno con sus agendas de audiencias de trámite y de testigos, con sus ritmos de trabajo, con sus criterios,

con consultas individuales al Secretario por los mismos temas, que entonces debía repetir sus respuestas idénticas una y otra vez, ausencia de procedimientos uniformes de tareas, falta de sinergia entre el personal, y podemos seguir recordando.

### Qué logramos y cómo

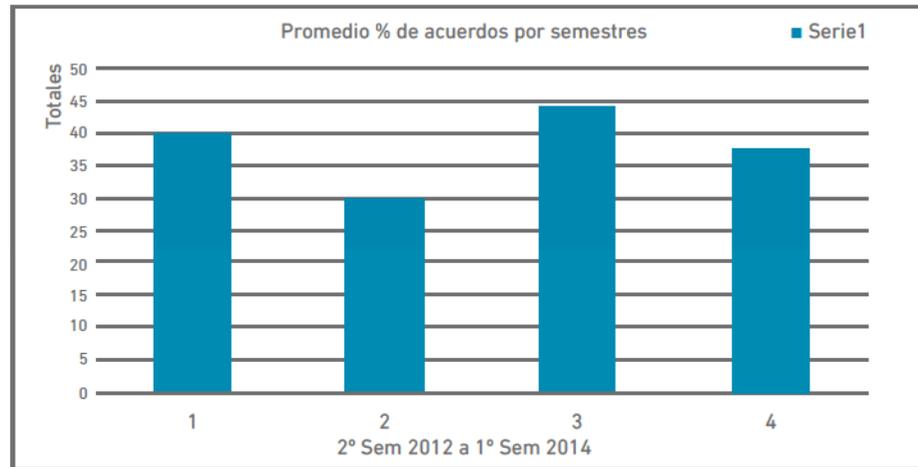
Establecimos qué información era relevante para gestionar el juzgado (usualmente tiempos de demora en diversos aspectos, tipo de situaciones problemáticas, etc.) y construimos nuestra propia estadística, que tenemos completa desde agosto de 2012 a la fecha, en relación a los temas que nos importa seguir: Audiencias del art. 51 CPL, totales y con acuerdo, audiencias testimoniales fijadas y realizadas, clausuras de periodo de prueba, fecha de pase a fallo del expediente más antiguo de la lista al inicio de cada mes, total de expedientes a fallo cada mes, promedio mensual de car-

gos de Mesa de Entradas, fallos, y resoluciones incidentales.

La idea principal es que no pueden tomarse decisiones en base a meras opiniones, o impresiones, sino en base a datos objetivos, números. A su vez, que la información a utilizar debe ser confiable, y la toma de datos debe ser simple. Estos datos deben poder compararse en sus distintos momentos intertemporales. Por ejemplo, uno de los temas que seguimos muy de cerca es la conciliación en las audiencias del art. 51 CPL. Por ejemplo, para un período dado, elaboramos este gráfico (Ver gráfico N° 1).

Los datos deben ser de interpretación simple, deben poder volcarse luego en gráficos también simples como el que mostramos arriba, y luego deben poder divulgarse. De hecho, mes a mes informamos por correo electrónico a los abogados el resumen estadístico básico del mes. Por ejemplo, al finalizar el reciente primer trimestre, fe-

Gráfico N° 1



brero-abril, informamos:

INFORME TRIMESTRAL DATOS

En base a datos, definimos los objetivos de trabajo, actualmente por semestre: Por ejemplo, para el período agosto 2012-abril 2014, tuvimos 258 pases a fallo (letra A), 206 fallos de la lista de expedientes a fallo (letra C), y se cerraron acuerdos en 224 audiencias de trámite (A). Por lo cual, definimos como óptimo a alcanzar en forma permanente que A sea menor que B + C: 258 es menor que 224 + 206 (430). De modo que con el transcurso del tiempo, gestionando fuertemente la audiencia del art. 51 CPL, se reduce el listado de expedientes a fallo, famoso «cuello de botella» del fuero local. Los gráficos lo muestran claramente del siguiente modo (Ver gráfico N° 2 y 3).

También conformamos un Comité de Gestión que integra voluntariamente todo personal del juzgado que quiera hacerlo. A medida que se van pre-

Gráfico N° 2

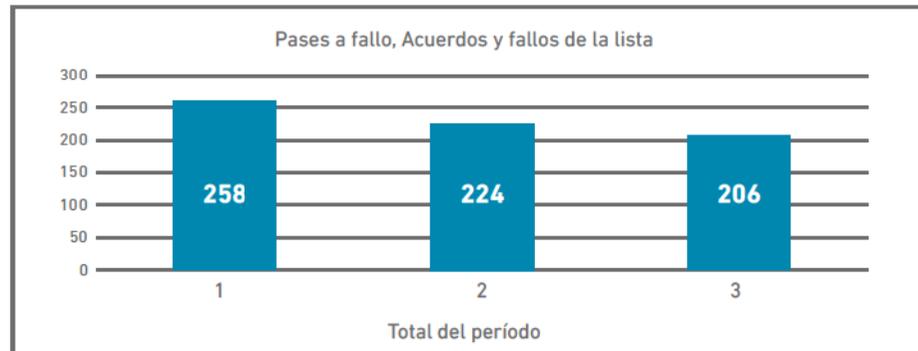
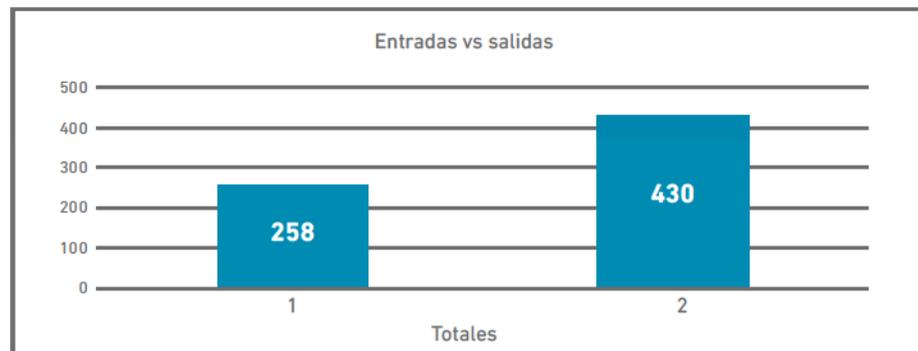


Gráfico N° 3



sentando las dificultades en la tarea diaria y en los procesos, así como las quejas o reclamos de los profesionales, las vamos analizando en reuniones periódicas, establecemos el criterio de solución y lo implementamos de inmediato, en el mismo momento, en todo el juzgado.

Modificamos el sistema de organización del trabajo, de modo que ya no hay expedientes a cargo de un empleado según el número: hay oficinas específicas. Una para el despacho, otra para las audiencias de trámite, y otra para las de testigos, ratificaciones de acuerdos, sorteos, etc. Esta forma de organización por oficinas permite la sinergia del personal dentro de cada una y entre ellas. También de este modo tenemos una sola agenda para testimoniales y una sola agenda para las audiencias del art. 51 CPL, lo que nos permite regular los ritmos de fijación y mantenerlas razonablemen-

te cerca en el tiempo. Además, no hay audiencias los días lunes sino a partir de las 10 horas, porque en ese primer tramo de la mañana reunimos el Comité de Gestión, hacemos actividades de capacitación interna del juzgado o sencillamente preparamos o planificamos la semana de trabajo.

Otra ventaja de esta forma de organización es que concentramos los esfuerzos y los «refuerzos» donde en cada momento se plantean las urgencias y necesidades, que son variables, siendo el personal del juzgado verdaderamente «polifuncional», ya que apuntamos a que todos puedan ir conociendo todas las tareas. Y en materia de audiencias, de cualquier tipo, decimos no que las «tomamos» sino que las «gestionamos». El personal a cargo de ellas, en particular los más jóvenes, previamente recibe material de estudio sobre el tipo de audiencia, e información sobre cómo recolec-

tar datos básicos para la estadística del juzgado. En cuanto a las audiencias del art. 51 CPL los expedientes se buscan el día anterior, el personal a cargo de la oficina analiza las causas con el juez, se recibe a las partes y a los abogados, se intenta la conciliación, el juez está presente en la mayoría absoluta de las absoluciones, se revisa la prueba ofrecida y se desecha la inconducente, y -antes de la implementación del sistema lurix- se enviaba por correo electrónico a los abogados copia del acta de la audiencia y del proveído de la prueba, aunque sin valor de notificación.

Hemos comenzado la elaboración del Manual de Gestión, que incluye la descripción de los contenidos operativos de cada oficina, así como el detalle paso a paso de diversos procedimientos específicos de trabajo, para evitar errores u omisiones, por ejemplo: controles de expedientes para pase a fallo,

o para elevaciones a la Cámara, o los que en el futuro se crean necesarios.

En síntesis, que estamos involucrados todos en nuestra Unidad Judicial, en un proceso de mejora continua que no es fácil, que exige un esfuerzo extra y tolerancia entre las personas que lo componemos, capacidad de hablar y de escuchar, y voluntad de sumarse en objetivos comunes, pero que da resultados y grandes satisfacciones, para nosotros y para los destinatarios de nuestro trabajo, aún cuando siempre existan dificultades y aspectos para mejorar. Eso no nos agobia. Al contrario, porque es la esencia de la mejora continua con la que estamos comprometidos.

Solo quiero terminar diciendo, como Estanislao Bachrach (Ágilmente, editorial Conecta, Año 2015, pág. 301), que «Todo trabajo creativo es el resultado de haber tomado riesgos», y

los invito a todos a hacerlo. Los resultados son altamente satisfactorios. ■