

# GESTIÓN DE CALIDAD: RESULTADOS DE UNA EXPERIENCIA EN EL JUZGADO CIVIL Y COMERCIAL DEL PODER JUDICIAL DE TUCUMÁN ARGENTINA

TERESITA S. COMOLLI\*

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo presenta los resultados de una experiencia para mejorar la gestión realizada en el Juzgado Civil y Comercial, en los tribunales de la Provincia de Tucumán, Argentina. La misma fue llevada a cabo por un equipo interdisciplinario formado por un economista, administrador y psicólogo. También participaron personal de la Dirección de Recursos Humanos y de la Dirección de Sistemas del Poder Judicial. Pero sin dudas los protagonistas centrales de la experiencia fueron los “*miembros del juzgado*”.

La experiencia, que tuvo una duración aproximada de quince meses, tuvo como objetivo principal optimizar el servicio al “cliente”. Sin embargo, la consecución del mismo implicó trabajar en la obtención de objetivos intermedios, tales como cambiar sustancialmente la calidad del servicio interno (revisando los procesos civiles) y mejorar la productividad del juzgado tanto en la faz individual como en función de equipo. Otro “subproducto” importante del proyecto fue el aprovechamiento del software *Lex Doctor* como un sistema de gerenciamiento. Además se hizo un seguimiento del sistema de “Autoconsulta” mediante el cual los abogados pueden averiguar sobre el estado de expedientes vía Internet.

El resto del trabajo está organizado de la siguiente manera. En la sección II se discuten algunos aspectos teóricos sobre gestión judicial de calidad. En la tercera sección establecemos las fases del proyecto y en la cuarta presentamos las mediciones realizadas como parte del diagnóstico. En la quinta sección se analizan las medidas tomadas en función de los resultados. Por último, la sexta sección contiene las conclusiones.

## I. GESTIÓN JUDICIAL DE CALIDAD

Entendemos por gestión judicial a la aplicación de técnicas fundamentales que abarcan todos los niveles de responsabilidad de la unidad productora de servicios, en este caso, Juzgado u otras oficinas auxiliares, las cuales permiten lograr la calidad deseada de un servicio, tomando las acciones necesarias para reducir a un mínimo aceptable las desviaciones (plazos y otro tipo de incumplimientos) de dicho bien o servicio con respecto a un patrón de referencia. De modo similar, las Normas ISO 8402<sup>1</sup> definen Gestión de Calidad Total como “una forma de gestión de un organismo centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros y que apunta al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente y a proporcionar beneficios para todos los miembros del organismo y de la sociedad. Nótese que ambas definiciones hacen expresa mención de la participación de todos los miembros de la organización”. Es decir, un juzgado no entrega un servicio de calidad si alguno de sus miembros no lo hace.

<sup>1</sup> Son normas complementarias que mediante la definición de un vocabulario, clarifica y normaliza los términos relativos a la calidad que sean aplicables al campo de la gestión de la calidad.

De estas definiciones surge claramente que la gestión de calidad no es un estilo de gestión, es un sistema. Es un enfoque sistemático para mejorar los procesos.<sup>2</sup>

Poner en marcha un sistema de Gestión Judicial de calidad significa partir de la base que las Supremas Cortes de Justicia han acordado sobre una determinada “Visión del Poder Judicial”. Entendiéndose por Visión la capacidad de lograr una mejor justicia, compromiso de todos, confiable y coherente, que responda y garantice la seguridad jurídica del ciudadano y el respeto de los derechos humanos. En general, se coincide que la visión debe estar basada en tres aspectos fundamentales: (a) Independencia económica y política; (b) Justicia rápida y eficaz y, (c) Fácil acceso a la justicia por parte de los “clientes”.

Las Cortes en EE.UU., precursoras en la implementación de este sistema, tomaron como punto de partida la evaluación de las necesidades y expectativas de los clientes (abogados y actores). En otras palabras, para implementar un sistema de gestión de calidad los tribunales deben conocer las necesidades de los ciudadanos. Más aún, se debe entender que esas necesidades y expectativas van cambiando en el tiempo.

Un servicio superior requiere la estructura de una cadena de calidad que se extiende desde el momento de la verdad, o sea cualquier episodio en el que los abogados o las partes toman contacto con el juzgado o con algún sector de los tribunales y se llevan una impresión de la calidad del servicio de los mismos.

Una de las frases más conocidas e impactantes de Karl Albrecht, especialista en management<sup>3</sup> y pionero del concepto de “cliente interno” es aquella que dice: “Si deseamos que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen adentro”. Es decir, la calidad de servicio debe involucrar a todos los miembros de la organización, desde la ordenanza hasta el juez. Para corregir, mejorar, innovar y definir cuál es el “servicio de calidad” que se pretende brindar es imprescindible conocer los puntos débiles y fuertes de la organización. A su vez, esto no se puede lograr si no hay un ambiente receptivo para la mejora y el cambio continuo.

Por otra parte, se debe tener presente que la calidad de servicio abarca aspectos tales como tiempos de demora, sentencias revocadas, atención al público, etc., que dependen, en alguna medida, del juzgado, de otras oficinas auxiliares, pero también de los clientes (abogados y partes interesadas en los juicios).

## **II. FASES DEL PROYECTO**

El proyecto comenzó a gestarse como consecuencia de la preocupación de funcionarios judiciales y jueces por el desfase entre los plazos procesales legales y los plazos reales. Estas inquietudes llegaron a la Dirección de Recursos Humanos que puso en conocimiento a la Corte Suprema de Justicia quién apoyó y acompañó el proyecto. El apoyo se materializó a través de visitas y encuentros de un Vocal representante con todo el personal del juzgado. Fue el Vocal de la Corte quien convocó al juez y al secretario para proponerles llevar a cabo una experiencia en el juzgado civil y comercial de la VI nominación, con los objetivos mencionados en la sección anterior.

El proyecto propiamente dicho se desarrolló en cuatro partes. La primera etapa fue de diagnóstico e incluyó el cómputo de algunos indicadores de productividad del Juzgado, medición de los tiempos procesales, medición de clima laboral y encuestas a los abogados. En la segunda etapa se analizaron los

<sup>2</sup> Interview with Frank Schwartz, U:S: Probation Office Southern District of Florida, during filming of FJC’s Maximizing Productivity: New Perspectives and Practical Strategies, March 23, 1994.

<sup>3</sup> Karl Albrecht “Cliente Interno”

resultados del diagnóstico y se establecieron los objetivos de mejora en un plazo de un año. La tercera etapa tuvo como eje central las medidas tomadas por el juez y todo el juzgado para alcanzar los objetivos propuestos. Por último, en la cuarta etapa se midió nuevamente el clima laboral, se repitieron las encuestas a los abogados para comparar el impacto de las medidas tomadas y se analizaron los resultados obtenidos.

### **Medición de tiempos procesales**

Un insumo importante para el diagnóstico fue la medición de los tiempos procesales. El cómputo se realizó a partir de una muestra y no de la población total de expedientes. Se compararon las desviaciones estándares de los plazos reales que le tomaba a un expediente desde que ingresaba al Poder Judicial hasta que se dictaba sentencia con los plazos establecidos en los códigos procesales. Los resultados fueron analizados y discutidos por todos los miembros del juzgado con el objeto de buscar alternativas para disminuir esos incumplimientos.

### **Medición del clima laboral**

En el sector privado es usual encontrar que los directivos utilicen una gran variedad de herramientas para tomar decisiones que conduzcan a mejorar la calidad y productividad de sus recursos humanos. Una de ellas es la medición del clima laboral, que ha ocupado un lugar preponderante en los últimos tiempos. Su importancia deriva del simple hecho de que la productividad laboral está fuertemente influenciada por las interrelaciones entre empleados y jefes y también entre el personal y las normas de la organización. En el sector público, en general, las herramientas modernas que proporciona la administración de Recursos Humanos suelen pasar desapercibidas cuando no son calificadas como patrimonio exclusivo de las empresas privadas y por lo tanto, consideradas inservibles para la administración pública.

La medición del clima laboral no solo brinda información y ayuda a determinar si están dadas las condiciones para empezar algún proyecto de innovación en la organización, sino que además el proceso de implementación de la medición constituye un valioso aporte al diálogo entre todos los miembros de la organización. En el caso específico del Poder Judicial, la medición echa luz sobre lo que piensa el personal judicial y ayuda a identificar carencias, ineficacias y defectos; en suma, podemos conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización a juicio de sus protagonistas principales: empleados, funcionarios y magistrados. O sea, quienes día a día hacen la historia del Poder

#### *Indicadores del clima laboral*

Hay varios comportamientos puntuales en el ámbito laboral que son claros indicadores del clima laboral vigente en el grupo, que revelan en qué medida están dadas las condiciones para hacer una experiencia de cambio en la gestión judicial<sup>4</sup>. Estas son:

Las quejas y los actos de indisciplina. Toda ruptura de las normas, sean estas explícitas o no, están indicando una forma de reacción hacia la organización. Un ejemplo es la falta de puntualidad. Los paros y las huelgas, que son una forma de protesta hacia las políticas que afectan a la organización y las condiciones de trabajo en la misma.

<sup>4</sup> Se debe distinguir entre Clima Laboral y Cultura Organizacional. El clima laboral está referido a lo que con frecuencia se denomina moral del equipo. En cambio, la Cultura Organizacional se refiere a la “personalidad” de cada organización y es generada por los hombres y mujeres que van pasando por las mismas. La cultura orienta en la organización los procesos administrativos y determina el clima organizacional.

El bajo rendimiento de los empleados, que se manifiesta, por ejemplo, en ausentismo injustificado lo que puede interpretarse como una muestra de escaso interés en la tarea que se realiza.

La alta rotación en la organización puede estar sustentada en un alto grado de inconformidad con la tarea, con los compañeros o con los jefes.

La edad, la antigüedad y el cargo suelen ser indicadores objetivos que ayudan a caracterizar el clima laboral de la organización. La metodología aplicada se encuentra en el Anexo.

### **Encuesta a los abogados**

La opinión de los “abogados-clientes” fue recabada mediante una encuesta diseñada y llevada a cabo por personal de la Dirección de Recursos Humanos. La misma abarcó una población estimada en el 90% de los abogados que concurren al juzgado. Tratamos de investigar cuáles eran los errores más frecuentes en el mostrador en cuanto a celeridad, veracidad y actitud de los empleados. En el Anexo incluimos el texto completo de la encuesta.

Por otra parte, complementamos la información surgida de las encuestas con un seguimiento del uso del sistema de “Autoconsulta” por Internet, sobre el estado del expediente en cuanto a la celeridad y calidad suministrada.

### **III. RESULTADOS DE LAS MEDICIONES**

Como se explicó previamente, las mediciones de los plazos procesales se realizaron a partir de una muestra de 148 expedientes que constituían aproximadamente el 10% del total de expedientes del juzgado (1.507). La Tabla 1 muestra que el 42,5% de los expedientes correspondía a trámite ordinario, el 27,1% a causas de trámite sumario y un 21% a aquellas de trámite especial.

Tabla 1  
**Causas en Trámite clasificadas por Tipo de Proceso**  
Fuente: Dirección de Estadística del Poder Judicial de Tucumán

<b>Proceso</b>	<b>Universo</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
Cautelares	55	5	3.6
Ordinario	640	64	42.5
Sumario	409	41	27.1
Sumarísimo	8	1	0.5
Especiales	317	28	21.0
Ejecutivo	1	1	0.1
Quiebra pedida	9	1	0.6
Quiebra declarada	1	1	0.1
Concurso Preventivo	16	2	1.1
Procesal Constitucional	51	5	3.4
	1507	148	100.0

Nota: \*El 42% de los juicios del juzgado son ordinarios.

Estudiamos los tiempos procesales de los juicios ordinarios calculados en días laborales; entre el ingreso de la demanda y las diversas etapas procesales: el primer cargo; el primer decreto; contestación

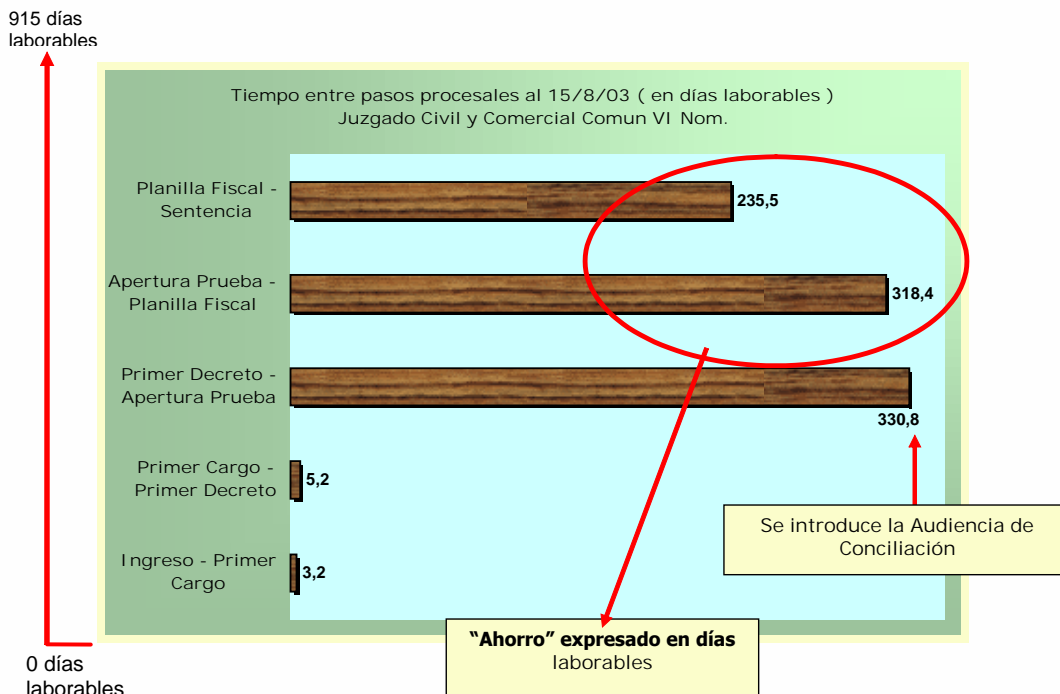
de la demanda; apertura a prueba, planilla fiscal y sentencia. Encontramos que un juicio de trámite ordinario dura entre 4 a 7,5 años. Desde el ingreso a la contestación de la demanda hay 229 días laborables en promedio y hasta 1.145 días como máximo. Asimismo, desde el ingreso de la demanda hasta la sentencia transcurren 915 días en promedio y hasta 1.781 días como máximo.

Tabla 2  
**Tiempos Procesales para Juicios Ordinarios**  
 Fuente: Dirección de Estadísticas

Tiempo transcurrido entre	Promedio	Cantidad	Máximo	Mínimo
Ingreso- Primer Cargo	3.4	65	18	1
Ingreso-Primer Decreto	8.3	65	27	3
Ingreso-Contestación demanda	229.9	29	1.145	36
Ingreso -Apertura a Prueba	419.6	30	2.007	91
Ingreso -Planilla Fiscal	721.5	11	1.718	284
Ingreso -Sentencia	915.7	12	1.781	57
A Despacho - Sentencia	247.3	11	553	55
<i>Ingreso – Sentencia (fracción año)</i>	<i>4.0</i>	<i>12</i>	<i>7.5</i>	<i>0.2</i>
Primer cargo-Primer decreto	4.9	65	20	1
Primer Decreto – Apertura a Prueba	411.7	29	1.999	85
Apertura a Prueba-Planilla Fiscal	414.7	11	1.073	128
Prueba-Planilla Fiscal- Sentencia	324.5	8	560	92

La figura 1 nos indica en días laborables, lo que tarda un expediente en promedio desde su ingreso hasta la sentencia. Observamos que entre el ingreso y el primer cargo se demora 3,2 días laborables, entre el primer cargo y el primer decreto 5,2 días y entre el primer decreto y la apertura a prueba pasaron 330 días laborables. El juez visualiza que si introduce una *audiencia de conciliación de Oficio* y logra la conciliación, se puede ahorrar alrededor de 550 días laborables.

Figura 1



Cabe acotar que las mediciones del clima laboral y de la encuesta a los abogados se presentan en la sección siguiente. Mostramos los resultados de las mediciones de clima laboral que se hicieron en la etapa de diagnóstico y las que se obtuvieron al cabo de un año, una vez que se tomaron medidas correctivas. En cambio, con respecto a la opinión de los abogados solo presentamos la encuesta realizada al finalizar la experiencia.

#### **IV. MEDIDAS Y BENEFICIOS**

La presentación de los resultados al juez y a todo el personal fue una experiencia muy enriquecedora, sobresalió el interés por los resultados y la capacidad crítica del juez y sus funcionarios, con una reacción positiva al cambio. Cada persona reconoció su trabajo en las estadísticas, y naturalmente sugirieron cambios. Estas modificaciones estuvieron inspiradas en un conjunto de medidas de capacitación a los empleados y funcionarios, en áreas de administración y organización como ser reingeniería de procesos, sistematización de procesos judiciales etc.

Luego de analizar los tiempos judiciales reales, el juez decidió convocar a audiencias de conciliación en los juicios de daños y perjuicios en los que se presume que la conciliación es factible. La convocatoria se realizó luego de trabada la *litis*, y antes de la apertura a prueba.

De un universo de 640 expedientes con trámite ordinario en el periodo analizado, se intentó la conciliación en 30 expedientes de daños y perjuicios. Se arribó a conciliación de un 20% de los procesos en que se intentó la conciliación, con un ahorro entre \$150.000 y \$750.000 (suponiendo un tipo de cambio de 3 pesos por cada dólar estadounidense, el ahorro fluctúa entre US\$ 50.000 y US\$ 250.000 por cada juzgado). Los montos conciliados de Juicios Ordinarios (daños y perjuicios) variaron entre US\$ 3500 y US\$ 350.000. Asimismo, la disminución en la duración del tiempo del juicio fue desde un mínimo de 8 meses a un máximo de 44 meses.

La Conciliación de Juicios Ordinarios trajo aparejado importantes beneficios para las partes ya que una solución más rápida evita un desgaste material y humano. También se beneficia el Poder Judicial pues la disminución del tiempo permite que los recursos humanos y materiales del juzgado sean volcados en otros juicios. Por último, hay un evidente beneficio social al aumentar el grado de satisfacción de la sociedad en relación al servicio de justicia.

Asimismo, se debe destacar que aún en los casos en que no se arriba a una conciliación, el juez y las partes toman contacto directo, lo que favorece el “principio de la intermediación”.

#### **Medición de la satisfacción de los abogados**

Luego que se llevaron a cabo diversas medidas tendientes a mejorar la calidad de la gestión y en definitiva del servicio de justicia, se realizaron nuevamente encuesta a los abogados con el siguiente resultado:

- Un 92% de los abogados considera que la calidad de la información del sistema es muy buena.
- El 59% de los abogados piensa que el sistema informático aceleró el proceso en un 50%.
- El 70% de los abogados que tramitan sus causas en el juzgado lo califican entre unos 8 y 10 puntos en cuanto a la veracidad de la información.
- 53% de los abogados lo califica entre 8 y 10 en cuanto a la celeridad.

- En cuanto a los errores más frecuentes de juzgado: un 40% de los abogados piensa que no cometen errores. Un 15% dicen que cometen errores en los decretos y un 21,1 % que tienen errores en las cédulas. (Véase Anexo)
- El 52% de los abogados opinan que ellos mismos retrasan los procesos entre un 50% y un 60%. (Véase Anexo)

## Otros resultados

La experiencia realizada nos ayudó a corroborar que medir la efectividad de un equipo, que establece objetivos, asigna tareas y programa su propio trabajo, requiere de una actitud mental diferente y de nuevas herramientas. Los métodos tradicionales de medición de desempeño simplemente no funcionan en un nuevo entorno. La medición de desempeño del equipo ayudó a que cada uno vea cuál era el aporte personal en el resultado total. Ellos se sintieron escuchados y motivados, se percibió como creció la cohesión de equipo y el entusiasmo entre todos. Las personas más tímidas empezaban a dar su opinión. Las más antiguas a punto de jubilarse dio un empuje a los más jóvenes, incluso capacitándose en nuevas técnicas.

Los empleados y funcionarios esperaron una retroalimentación sobre su desempeño y respondieron con la acción. Se dieron cuenta que sistematizar los procesos judiciales dentro de la gestión los llevaría a detectar incumplimientos de todo tipo dentro de los juzgados. Repensar el proceso, la organización, la comunicación externa e interna para corregirlos los conduciría a ahorrar tiempo y esfuerzo, lo que genera satisfacción en el trabajo.

## Clima Laboral: comparaciones al principio y al final de la experiencia

Realizamos dos mediciones de clima laboral. La primera, al iniciar la experiencia, como un elemento de diagnóstico. La segunda se llevó a cabo de un año. Comparamos ambas mediciones para conocer el impacto de los cambios realizados. En las figuras 2 y 3 se muestran los resultados para el Campo de la Organización y el Campo de las Personas respectivamente y se visualizan los factores que contribuyeron a mejorar cada uno de los campos.

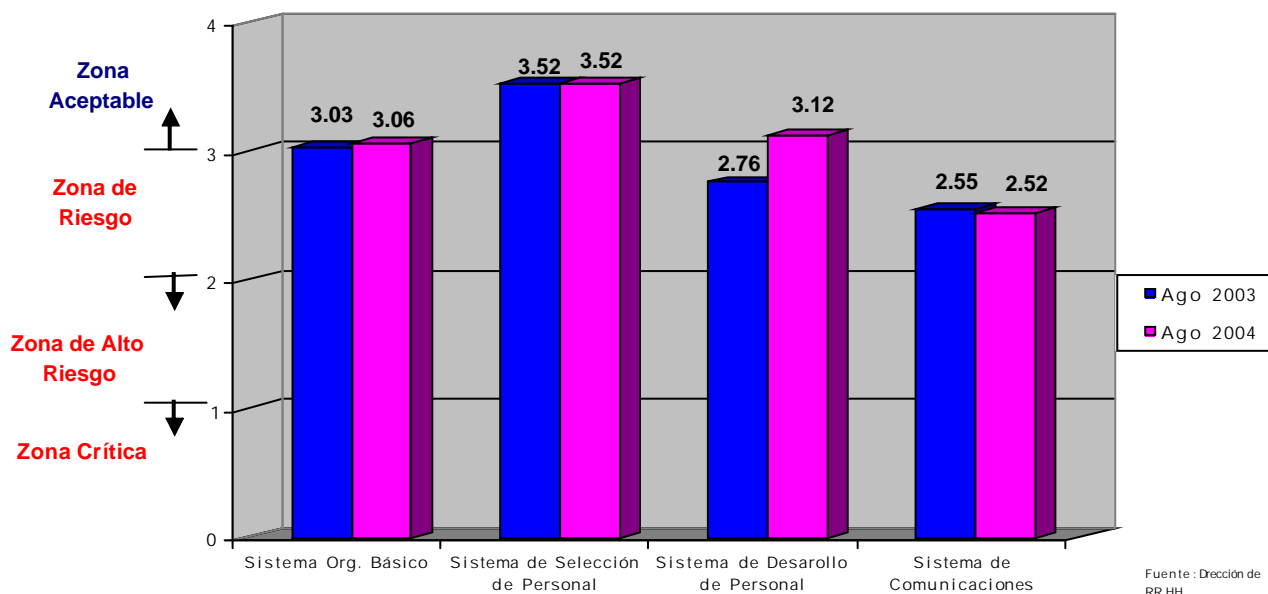
En el campo de la organización, lo que debe observarse es la forma en que están diseñados esos sistemas, en qué medida su formalidad es acorde con los juzgados y oficinas judiciales y cómo contribuyen a que la energía humana entregada a esta, tenga el máximo aprovechamiento. Son, como mínimo, cuatro los sistemas a observar:

- *El sistema organizativo básico:* Observamos que se mejoró el sistema organizativo básico debido a que los integrantes del juzgado incorporaron nuevas herramientas de administración y organización y conocimientos como (organigramas, *flujogramas*, encuestas, observación, entrevistas, evaluación a 360 grados, e información existente). El sistema de organización de los tribunales puede favorecer o entorpecer el comportamiento de las personas que la integran. Se acortó los tiempos, eliminándose dobles controles en el proceso.
- *El sistema de selección de personal:* Se observa si el sistema formal utilizado para seleccionar personal externo o para mover el interno, tal como está diseñado, permite asegurar que en toda la organización cada puesto de trabajo esté ocupado por las personas más aptas, no ha variado entre los dos años debido a que este punto es exclusivo de la Corte.
- *Sistema de desarrollo de personal:* Ha mejorado notablemente ya que la capacitación no solo ha

sido judicial sino en otras áreas como: administración, planificación y organización.

- **Sistema de comunicaciones.** Se observa si los recursos formales que existen en el Poder Judicial para reducir las naturales deficiencias que tienen las personas para comunicarse son debidamente adecuadas. Este es el único factor que tuvo una leve disminución, que puede explicarse por medidas tomadas por la Corte que no han sido bien comunicadas hacia abajo. Sin embargo algunas medidas mejoraron la comunicación, como la colocación de computadoras para autoconsulta lo que disminuyó la espera en el mostrador de los abogados

Figura 2  
Comparación de la Medición en el “Campo de la Organización” entre 2003 y 2004



En cuanto al Campo de las Personas, podemos apreciar:

- La relación Persona -Poder Judicial muestra el sentido de pertenencia de sus integrantes. Observamos como la relación de pertenencia aumentó de un año con respecto al otro (en promedio). El personal se siente más “parte de los tribunales”, ya que la barra azul está más cerca de la zona aceptable. Esto revela que los miembros del juzgado han mejorado en cuanto al factor pertenencia, pero todavía no están dispuestos a defender a los Tribunales frente a la crítica de los ciudadanos. Se nota todavía que hay que hacer un esfuerzo mayor por cuidar los resultados y el costo de rehacer la tarea nuevamente. Como vemos, la pertenencia es una variable que afecta a la calidad y productividad del servicio de justicia. Tener empleados fieles en una organización, como lo son los tribunales, es fundamental para minimizar y evitar casos de corrupción.

Figura 3

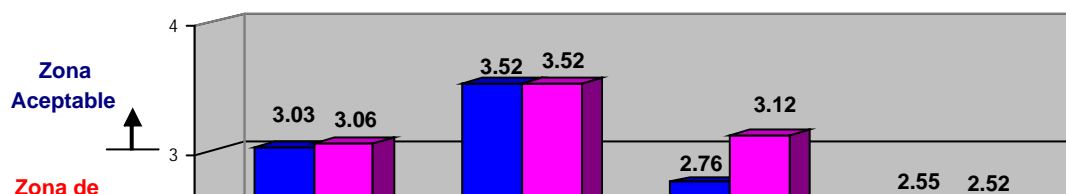
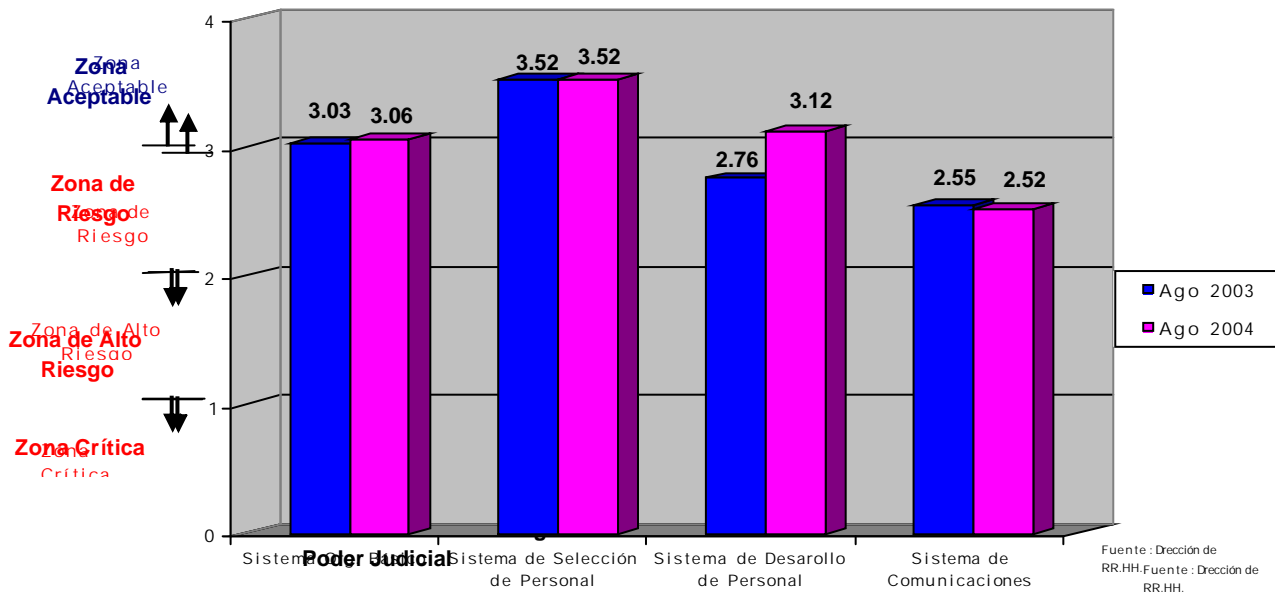




Figura 4



- La segunda barra de la figura 3 muestra que el “estilo de dirigencia” está comparativamente en mejores condiciones que los otros factores, ya que los valores de ambas barras sobrepasan la línea aceptable, esto habla bien de los funcionarios, fundamentalmente porque estos tratan, en su relación diaria, “como personas”, a sus colaboradores. También sienten que tanto los funcionarios como el juez delegan en ellos decisiones importantes y escuchan los aportes de los miembros del juzgado. Pero estos resultados también rebelan que se les deben dar a los secretarios y jueces mayores herramientas en el área de RR.HH<sup>5</sup>.
- La columna tercera indica “la salud” de las relaciones horizontales. Los encuestados sostienen que las relaciones dentro del juzgado y fuera de él, han mejorado siendo buenas y armónicas. Según esta opinión promedio, las distintas secciones trabajan coordinadamente y se colaboran mutuamente, tratando de evitar conflictos y egoísmos para el bien del juzgado. Los integrantes en muchas ocasiones judicializan las relaciones humanas, porque llevan a su vida personal los conflictos provenientes de los juicios y esto suele provocar problemas internos, que no se dieron en este juzgado. Que las relaciones horizontales hayan mejorado habla de un avance en el trabajo de equipo tanto interno como al externo, ya que se mejoró la atención a los abogados-clientes
- Por último, la cuarta barra de la figura se refiere a las relaciones verticales, las que se dan entre el secretario con el juez, y entre el juzgado con la Corte. Se observa que los opinantes están de acuerdo con las líneas de acción y órdenes que emanan de los que ocupan funciones de dirigentes. Estos tienen clara predisposición a capacitar a sus colaboradores y a convocarlos cuando hay que tomar decisiones o resolver problemas de su competencia. El personal piensa que quienes ocupan cargos dirigentes son personas capaces tanto para dirigir al personal como para afrontar problemas. Cuando un puesto queda vacante es cubierto con una rapidez

<sup>5</sup> Otras mediciones que llevamos a cabo nos permiten decir que, en general, a los funcionarios (abogados) no les agrada la tarea de administración de personal, tal vez (y esto es una conjetura mía) porque no han recibido capacitación sobre estos temas en su educación formal.

aceptable por parte de la Excelentísima Corte, lo cual revela que la misma trabaja planificando a mediano plazo.

## **V. CONCLUSIONES**

Prepararse para iniciar una experiencia de gestión con todos los miembros del juzgado es un desafío tanto para el juez como para los funcionarios. Significa poner en marcha un proceso de aprendizaje nuevo donde todos participan desde su rol. El punto de partida es involucrar a todos los miembros de juzgado, explicándoles en qué consiste el proyecto de gestión judicial de calidad compartida y consensuarlo con ellos. ¿Por qué es necesario que se involucren todos? La gestión está basada en el trabajo de un equipo que desarrolla una labor en proceso y por lo tanto todos tendrían en teoría que “agregar valor” con su trabajo, y aquí hablamos de una cadena que incluye desde el ordenanza al juez.

Una vez que la información ha sido procesada por expertos y devuelta a todos los miembros del juzgado (feed back) un paso importante es crear un espacio de diálogo para reflexionar entre todos los integrantes acerca de cómo es la calidad del servicio en el juzgado, Y a partir de allí analizar cómo mejorarlo.

Partimos de la base que así como las empresas tratan de innovar, implementando nuevas formas de trabajo, ha llegado el momento de plantearnos también en el Poder Judicial nuevas formas de hacer las cosas, abrir el diálogo, pensar juntos e involucrar a otros para cambiar la cultura.

El eje central de esta experiencia fue el rol del juez. Este debe asumir un rol de líder del proceso. Considero que deben hacer uso de su investidura para persuadir a las partes que seguir con el juicio tiene costosas consecuencias tanto en términos de dinero como de tiempo y humanas. Observamos que la sola presencia del juez cambia la actitud, al menos, de los actores en las audiencias. La posibilidad de la cercanía, de tomar contacto con el juez, tiene un impacto fuerte lo que contribuye a que los actores sean proclives a conciliar, incluso juicios de montos elevados.

No podemos dejar de lado el aporte invaluable de los funcionarios que deben constituirse en un motor de cambio. Tampoco debemos soslayar la contribución del resto del personal que colabora con iniciativas e ideas para mejorar proceso y resultados. Los empleados que hacen contribuciones a una gestión de calidad deben ser reconocidos por lo que es indispensable que la capacitación esté acompañada de un sistema de premios y castigos, que permita motivar a aquellas oficinas judiciales que van logrando resultados en sus juzgados

En resumen, esta experiencia generó ahorros para las partes, justicia y sociedad. Estos son significativos y cuantificables en términos de dinero y tiempo. Pero también hubo beneficios, más difíciles de cuantificar, como es la disminución del desgaste de las personas involucradas en el proceso, que son igualmente valiosos.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Mahon, Heberto (1992).
- Pfeffer, Jeffrey (1998) La ecuación humana. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Ricardi, Ricardo (1997), Ivap, Caracas, 1977, 141 p.

- Jac Fitz-enz (1999) Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos.
- David Osborne, Ted Gaebler(1994) La reinención del gobierno.
- Peter Senge(1992) La Quinta Disciplina.
- Raymond Manganelli; Mark M.Klein Cómo hacer reingeniería.
- Kart Albrech; Lawrence J. Bradford (1.991) La excelencia en el Servicio.
- Rodolfo Biasca (1992) Resizing.
- Ley Orgánica del Poder Judicial de Tucumán

## ANEXO 1

### ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS

En este trabajo se sigue de cerca la metodología utilizada por Mahon (1992) que lo hace dentro de un sistema de calidad total, aunque es menester aclarar que su utilidad trasciende al mismo. La medición del clima laboral parte de la premisa que son las personas con el aporte de su energía diaria las que hacen funcionar la organización bajo estudio, en nuestro caso particular, el Poder Judicial de Tucumán. Todo juzgado u oficina judicial posee cierta “atmósfera” que denominamos medio ambiente de los tribunales que incide positivamente o negativamente en las personas que realizan sus tareas allí. El medio ambiente repercute en la productividad de las personas y, en definitiva, en los resultados de la organización. Por ello es importante preparar el medio ambiente para un análisis correctivo.

Los factores a medir son ocho, que se observan en dos campos: el campo de las personas y el campo de la Organización.

#### **El campo de las Personas:**

Las personas aportan diariamente su conocimiento, creatividad, habilidad etc. Observándolas en acción, se pueden detectar síntomas que hablen de un medio ambiente bueno, regular, o malo. Son cuatro los puntos a estudiar en este campo:

*Relación persona –tribunales.* Aquí hay que verificar el grado de pertenencia de las personas con el Poder Judicial. Se analiza cuál es la convivencia entre ambos.

*El estilo de dirigentes.* En este punto se observa cómo ven los dirigidos, en todos los niveles, a sus superiores (secretarios, prosecretarios y jueces) y cómo se sienten tratados por los mismos.

*La dinámica horizontal:* Se mira la organización “desde arriba”. Se observa a los grupos en acción, sean los informales, los sectoriales o los formales externos, conviviendo o interrelacionándose, lo cual permite apreciar en cuánto favorecen o entorpecen el logro del objetivo del Superior Tribunal.

*La dinámica vertical:* La organización es observada “desde adelante”, lo que permite apreciar que hay distintos niveles donde se puede ver como los que tienen mayor jerarquía y tareas de dirección manejan ciertos procesos propios de su gestión, como la dirección, las decisiones, las comunicaciones, y la capacitación.

#### **El campo de la Organización:**

La organización es el conjunto de sistemas previstos para la ordenación de los recursos humanos dentro de la misma, para que funcionen ordenada y productivamente. Lo que debe observarse es la forma en que están diseñados esos sistemas, en qué medida su formalidad es acorde con los juzgados y oficinas judiciales y cómo contribuyen a que la energía humana entregada a esta, tenga el máximo aprovechamiento. Son, como mínimo, cuatro los sistemas a observar.

A. *El sistema organizativo básico:* Aquí se observa si el organigrama, la descripción de funciones y el manual de políticas que constituyen el esquema básico de los tribunales, favorece o entorpecen el comportamiento de las personas que la integran.

B. *El sistema de selección de personal:* Se observa si el sistema formal utilizado para seleccionar

personal externo o para mover el interno, tal como está diseñado, permite asegurar que en toda la organización cada puesto de trabajo esté ocupado por las personas más aptas.

- C. *Sistema de desarrollo de personal:* Aquí se observa el sistema con el cual la Suprema Corte de Justicia prepara a su personal para que rindan al máximo de su potencial, en la posición que ocupan u ocuparán en el futuro.
- D. *Sistema de comunicaciones:* Se observa si los recursos formales que existen en el Poder Judicial para reducir las naturales deficiencias que tienen las personas para comunicarse son debidamente adecuadas.

## **Metodología**

La metodología utilizada en la medición del Clima Laboral puede resumirse en cuatro pasos, a saber:

### *Primer paso: recabar información básica*

La información fue relevada a través de encuestas anónimas dirigidas a todo el personal. La encuesta, cuyo diseño original pertenece a Mahon (1992) fue modificada para adaptarla al caso del Poder Judicial. El objetivo de la encuesta es recoger la impresión de empleados, funcionarios y jueces respecto de los ocho puntos mencionados precedentemente.

### *Segundo paso: cuantificar la información*

Toda la información recibida es procesada estadísticamente y expresada en gráficos, lo cual permite apreciar visualmente la situación real del estado del medio ambiente. Previamente se establecen valores mínimos que permiten clasificar las situaciones observadas en Zona Crítica, Zona de Alto Riesgo, Zona de Riesgo o Zona Aceptable.

### *Tercer paso: prescripción*

En esta etapa lo que se hace es buscar soluciones a las desviaciones encontradas. Es clave que las soluciones sean elaboradas por todo el equipo. La “receta” dependerá de la gravedad de la situación. La prescripción no es la misma para una organización con ambos campos en zonas de alto riesgo que si se trata de un caso con desviaciones menores.

### *Cuarto paso: tratamiento*

En esta etapa se pone en marcha las soluciones elaboradas por el equipo y aceptadas en la etapa anterior.

## **¿Cómo aplicar los cuestionarios de medición del clima laboral?**

Antes de iniciar la experiencia de medición, es muy importante explicar adecuadamente al personal (funcionarios y empleados), a los que se les vaya a aplicar el cuestionario o encuesta de clima laboral, cual es el motivo que se persigue. Es crucial asegurarnos que todos tengan la opción de elegir si desean hacerlo anónimo (altamente recomendable) o no. Se debe garantizar que la participación en la encuesta no producirá efectos negativos sobre ninguno de los respondientes. Para ello, se debe concientizar a todos que la medición es una parte de un proceso de análisis interno con motivo de implementar mejoras en los juzgados.

La medición del clima laboral es una gran oportunidad para dialogar entre todos los miembros del juzgado. Esta experiencia tiene que ser una manera de discutir entre todos los problemas y las mejoras o correcciones que sean necesarias.

Otro punto que considero de vital importancia para conseguir el objetivo es generar un feedback (retroalimentación). Quien conduce la medición debe preparar tanto al juez como al resto del personal para que el análisis de los datos sea fructífero. De los cuestionarios se deducirán, normalmente, consecuencias positivas y negativas hacia tribunales, así como a los puestos de trabajo y las condiciones de estos, por lo que se deben preparar a las partes a recibir “malas noticias” y convertir éstas en una oportunidad para mejorar. Hablar de los que nos pasa como equipo es muy saludable.

¿Cuál es el momento adecuado para realizar la medición? Hay días, fechas y horas que hacen inviable llevar a cabo un proceso de medición del clima laboral. Podemos enumerar algunos, evitando los días de notificaciones, cerca de la presentación de estadísticas a la Corte, diciembre y julio antes de las ferias.

### **Conclusiones**

Al crearse un espacio de diálogo, para la medición del clima laboral, las personas aprenden a observar sus propios pensamientos. Cuando un conflicto aflora, porque estamos frente a un cambio (cualquiera sea organizacional, de personas etc.), en el diálogo podemos comprender que hay tensión, la tensión nace de nuestros pensamientos equivocados o no. En él dialogo obtenemos una comprensión que no la obtenemos individualmente. La situación no podrá mejorar si los equipos no comparten un lenguaje nuevo para describir la complejidad que se les presenta.

## ANEXO 2. ENCUESTA DE OPINIÓN

### Poder Judicial de Tucumán. Juzgado Civil y Comercial Común - VIa. Nominación

1)- Años de antigüedad en la profesión

2)- ¿Qué opina sobre la atención en el mostrador respecto a los siguientes puntos?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Celeridad										
Veracidad de la información										
Actitud de los empleados										

3) a- A un año de la implementación del Lex Doctor, ¿qué influencia cree que tiene el sistema en la gestión de los procesos en este Juzgado?

Aceleró los procesos en un 100%	
Aceleró los procesos en un 75%	
Aceleró los procesos en un 50%	
Aceleró los procesos en un 25%	
No aceleró los procesos	
Retrasó los procesos	

b- ¿Cómo considera que es la calidad de la información suministrada por el sistema?

Regular	Bueno	Muy Bueno

4)- ¿En qué tareas encuentra frecuentemente errores en esta Secretaría?

Decretos	
Cédulas	
Oficios y mandamientos	
Otras. Enumérelas	

5)- ¿Qué incidencia cree que tienen los abogados en la demora de los procesos?

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

6)- ¿Qué grado de celeridad observa en el Juzgado en las siguientes tareas?

	Rápido	Normal	Lento	Muy lento
Decretos				
Cédulas				
Oficios y mandamientos				
Elevación a Cámara				

7)- ¿Qué grado de respuesta tiene el Juzgado en cuanto a los requerimientos de los abogados?

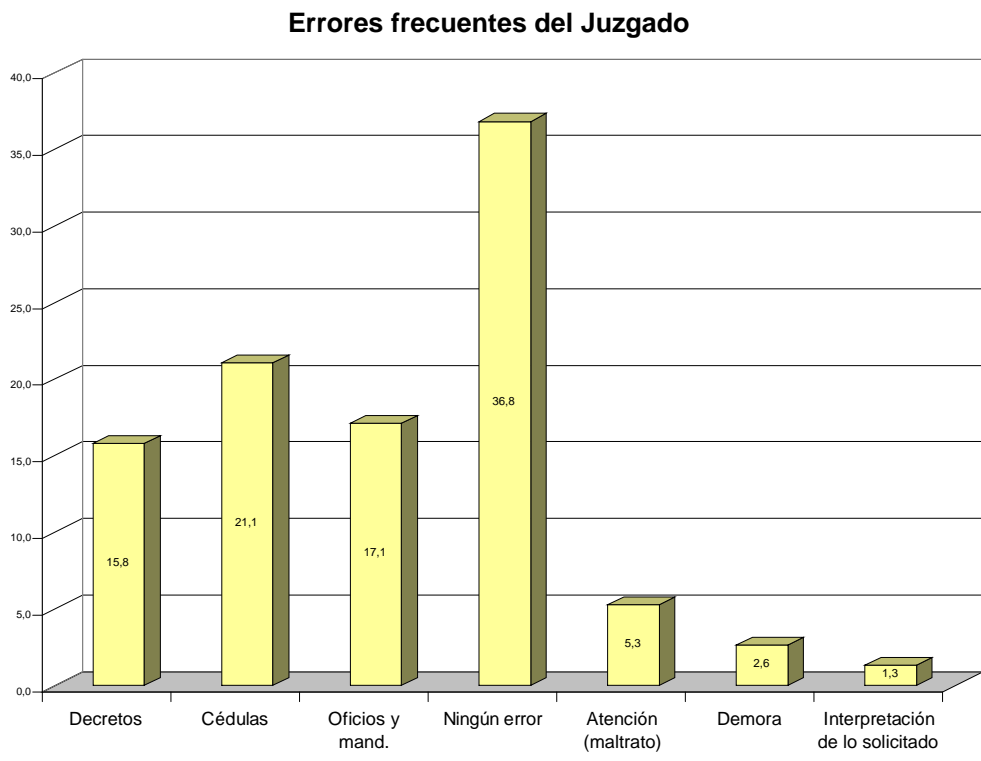
Deficiente	
Regular	
Buena	
Muy buena	
Excelente	

8)- ¿Está Ud. De acuerdo con la auto consulta?

SI	NO

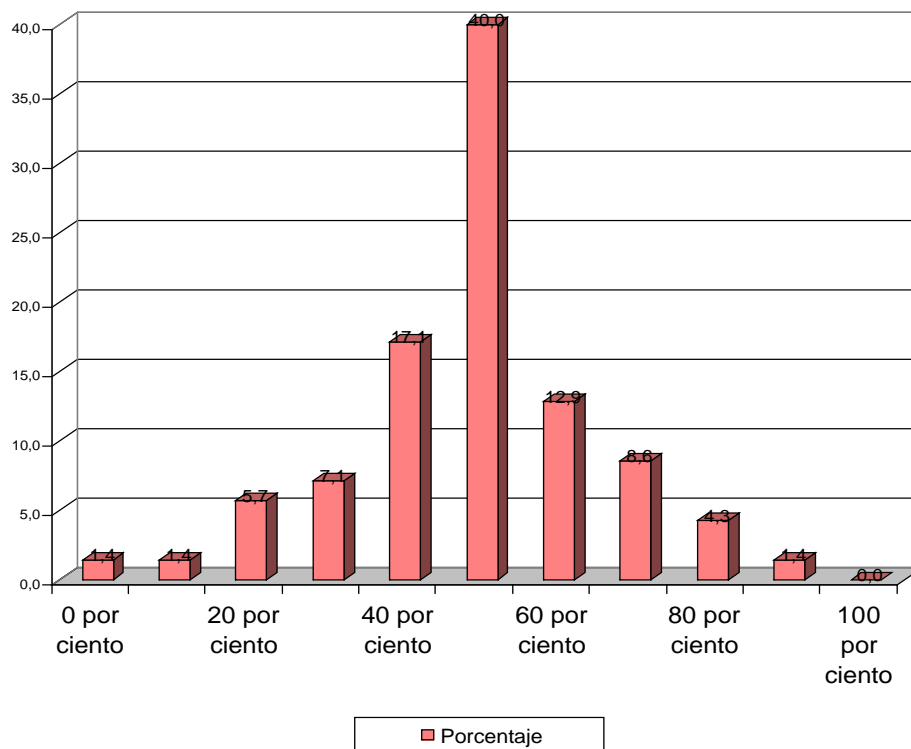
9)- ¿Qué propuesta haría para mejorar el sistema en este Juzgado?

**Algunos Resultados de la Encuesta**

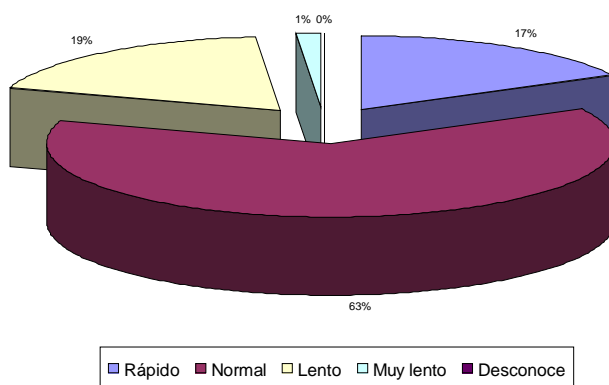




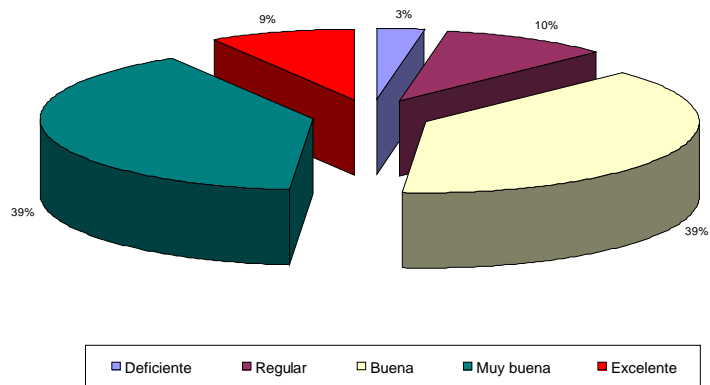
**Incidencia de los abogados en la demora de los procesos**



**Grado de celeridad en el juzgado  
Clasificados según decretos**



Respuesta del Juzgado frente a los requerimientos de los abogados



Sistema de Autoconsulta

