

Capacitación en el Poder Judicial de Tucumán desde el ámbito de los Recursos Humanos

Teresita S. Comolli

Directora de Recursos Humanos Poder Judicial de Tucumán
rrhcomolli@tucbbs.com.ar

“Si se cierran las puertas frente a todos los errores, la verdad quedará afuera”.
Rabindranath Tagore.

Hacia mediados de los años 90 era evidente que el país necesitaba modernizar los poderes judiciales, no solo porque estaban sometidos a una fuerte crítica de los ciudadanos, sino también por una exigencia que nacía desde el seno de los mismos y que exigía repensar el rol del Poder Judicial en la sociedad.

El nacimiento del CEJURA, la Junta Federal de Cortes y otras organizaciones generaban nuevas ideas en cuanto a la formación de Centros de Capacitación en los poderes judiciales provinciales. Asimismo se empezaba a hablar de una necesidad de informatizar y de potenciar al máximo todos los recursos de la organización, se comenzaban a escuchar las palabras recursos humanos.

En ese contexto se creó un cuerpo interdisciplinario en la Corte Suprema de Justicia de la Provincia con motivo de mejorar diferentes sectores. Entre ellas nació la Dirección de Recursos Humanos.

- Teníamos un objetivo, queríamos preparar y obtener la mayor productividad de los recursos humanos para brindar un mejor servicio de justicia, pero carecíamos de información sobre las características de los recursos disponibles.
- En primer lugar realizamos encuestas y entrevistas a funcionarios, magistrados y empleados para recabar información.
- Luego, a partir de la información recabada, realizamos un *diagnostico de la situación*, que comprendían diversos aspectos básicos tales como nivel de educación formal de la población judicial, antigüedad del personal, composición de los cargos, etc.

- Este estudio nos proporcionó una serie de datos que serían la base para el establecimiento de nuevas políticas de Recurso Humanos.
- Uno de los puntos relevantes, que surgió y que hace a esta publicación, fue la “especialización judicial frente a una población con poca experiencia judicial”.
- Sumado a un contexto nacional y mundial que imponía a las organizaciones nuevas condiciones para reaccionar y adaptarse a los cambios.
- La función de capacitación que hasta ese momento se limitaba a esfuerzos individuales de sus miembros, no solo debía orientarse a difundir conocimientos, habilidades y actitudes para *enfrentar situaciones conocidas, sino también para enfrentar situaciones nuevas* como ser lo que vendría más adelante: “ la informatización”, entendida como un nuevo software para el seguimiento de los expedientes dentro de un juzgado. Esto traía aparejado aprender nuevas formas de pensar y actuar que no conocíamos previamente. De algo estábamos seguros: la capacitación judicial” era inminente e impostergable. Más aún, estábamos convencidos que la *capacitación debía ser continua, sistemática e integral.*

Nuestro desafío era lograr una formación integral de los Recursos Humanos del Poder Judicial, que no se limitara al campo intelectual, sino que apuntara a la integridad de la persona, entendiéndose por “persona integra” a aquella que sabe entrar en el otro, construir puentes entre personas, pueblos, culturas, valiéndose para ello de todo su ser (en sus dimensiones físicas, psicológicas, intelectuales, y espiritual) y en todos los ámbitos de la vida (sin exclusión de tiempo, lugar y condición). En este sentido el centro de capacitación se crearía como un **lugar para el diálogo.**

Formamos un equipo interdisciplinario, integrado por magistrados y funcionarios los que empezamos a trabajar en el tema sobre oferta y demanda de capacitación, formas y contenidos de capacitación.

El lema era que **“ningún empleado quede sin capacitarse”**. Así a principios del 96 empezamos con cursos para mejorar el servicio, destinados a aquellos empleados que atendían el mostrador.

En diciembre de 1996 se creaba el Centro de Especialización y Capacitación a cargo del Dr. Raúl Díaz Ricci, quien desde un primer momento trabajó mancomunadamente con la dirección de Recursos Humanos. La experiencia de trabajar con él y su equipo fue enriquecedora desde todo punto de vista.

Diez años hemos recorrido juntos Recursos Humanos y el Centro de Capacitación, en continua comunicación. Consideramos que la capacitación debe estar al servicio de los magistrados, funcionarios y empleados apoyando los procesos de cambio y mejorando el trabajo de los empleados judiciales, funcionarios y magistrados potenciando lo que son justamente los recursos humanos.

Impacto de la Capacitación Judicial

Después del impulso inicial en el que se buscó satisfacer las necesidades más urgentes, emprendimos la tarea de evaluar los resultados de la capacitación. Para ello decidimos realizar un estudio específico para **medir el impacto de la capacitación judicial**.

Realizar este trabajo, nos llevó a rever todo el proceso de la capacitación en forma completa, no solo a estudiar si los objetivos se cumplieron, comparándolos con los resultados, sino que fue un proceso exploratorio que nos permitió determinar los efectos de la acción de la capacitación en su entorno.

Si bien, todo curso tiene como uno de sus componentes una evaluación del grado de satisfacción de los participantes, los cuestionarios no aportan información relevante sobre las aplicaciones de lo adquirido por el personal en su propio terreno. Debíamos conocer si la capacitación agregaba valor al trabajo cotidiano y en qué medida lo hacía. En definitiva es esto último lo que interesa a toda administración de los RRHH.

Enfoque

El enfoque utilizado fue de evaluaciones mixtas: cuantitativas y cualitativas, lo que en la jerga se conoce como enfoque **cuantitativo-cualitativo**. La elección del método es la adecuada cuando se busca entender por qué unos programas son más exitosos que otros.

Este abordaje mixto permite tener un aporte cualitativo en lo relacionado con:

- cambios actitudinales
- cambio psicosociales
- Autoestima

El trabajo de campo consistió en entrevistas dirigidas a secretarios (jefes del personal) de los fueros civiles y penales.(se consideró la totalidad de los secretarios del Poder Judicial tanto del Centro Judicial de Tucumán como de Concepción).con motivo de indagar si los empleados que asistieron a los distintos cursos, habían demostrado un cambio dentro de su tarea, cumpliéndose de esta manera los objetivos fijados en cada curso. La evaluación de los cursos se realizó en el lugar de trabajo de cada uno de los cursantes al menos un par de meses con posterioridad a la finalización del curso, ya que de ese modo podíamos obtener resultados más reales y objetivos.

Finalmente, se debe destacar que el diseño exige que se constituya un grupo de control y se compara con un grupo beneficiario de la capacitación.

Si bien el propósito del estudio era conocer el aporte de la capacitación, también nos permitió conocer información sobre:

- la magnitud de la mejora del desempeño de los empleados dentro de los juzgados
- las necesidades de capacitación (demanda) y su relación con la oferta de capacitación.
- la medida en que la capacitación constituyó un elemento motivador en el personal.
- los programas de capacitación, en particular si algunos de sus componentes son irrelevantes y como se los puede mejorar para ayudar al personal a transferir sus nuevas habilidades del aula al puesto de trabajo.
- la repercusión de los objetivos propuestos para cada curso en las personas que lo tomaron.
- la repercusión en la organización a la cual pertenecen.
- si existió alguna correlación positiva en las relaciones humanas y en el lenguaje de la organización.

Enseñanzas para los capacitadores

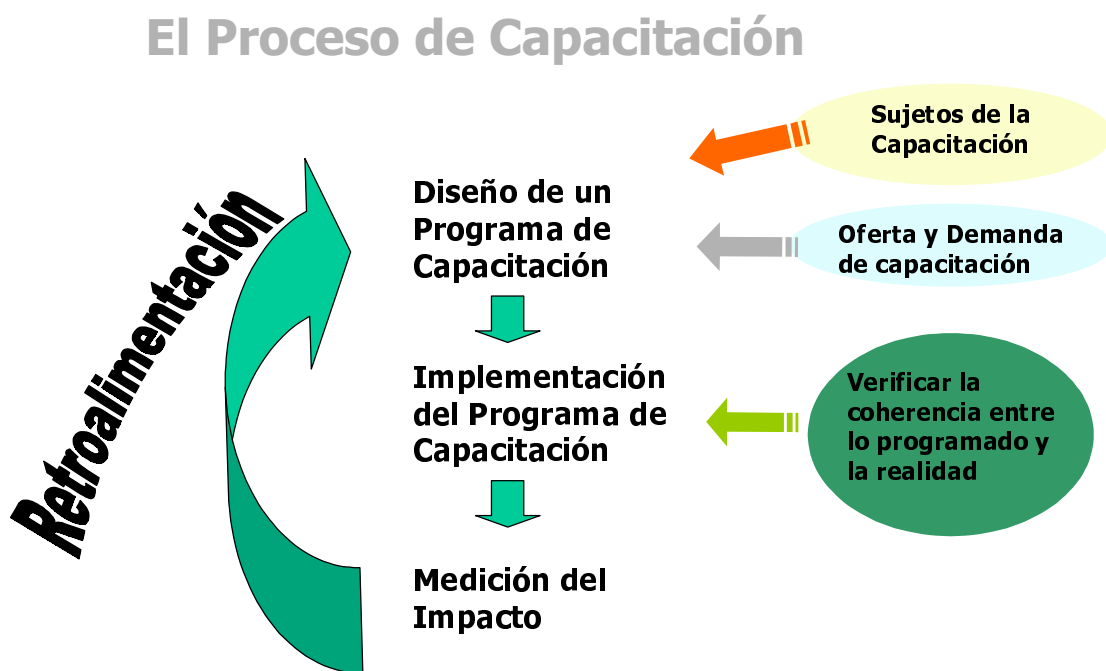
De la vasta experiencia adquirida en casi una década de capacitación continua, y de los estudios realizados para evaluar resultados, obtuvimos numerosas enseñanzas. En esta nota quisiera poner énfasis en dos de ellas.

A. Las etapas del proceso

En primer lugar, es fundamental entender que cada etapa de la capacitación tiene gran valor en sí mismo, pero adquiere relevancia cuando forma parte de un proceso (véase gráfico

adjunto). En otras palabras, el resultado obtenido (impacto) depende de que se hayan llevado a cabo todas las etapas con un alto nivel de calidad. Si en alguna de las etapas se omitió o se realizó deficientemente, la capacitación tendrá un impacto parcial o tal vez nulo.

Así, por ejemplo, en la primera etapa, la del Diseño del Programa de Capacitación, es clave trabajar sobre la demanda de capacitación. Esto es, se debe escuchar no solamente las necesidades, inquietudes y propuestas de los capacitadores sino también de los participantes y de los superiores jerárquicos de éstos. La inclusión de cada uno de estos actores desde la primera reunión los compromete con el éxito del curso, ya que se sienten escuchados y comprendidos. La experiencia enseña que el intercambio de ideas sobre objetivos, metodología y lenguaje técnico del curso, entre otras cuestiones importantes, es fundamental para alcanzar un alto grado de satisfacción y aprovechamiento.



Otro punto que no debe descuidarse es la determinación de los objetivos del curso, los que deben establecerse de tal manera que puedan observarse y medirse, para facilitar su posterior evaluación. Cuando los objetivos son difusos o, alternativamente existen dificultades para medir el resultado del curso, se corre el riesgo de repetir errores. En una organización en la que el pasado tiene mucho peso, la falta de evaluación, puede inducir a realizar tareas de manera repetitiva sin pensar en los motivos que llevaron a realizarla de un modo determinado.

Considero que la introducción de formas nuevas de trabajo, que faciliten con inmediatez la resolución de conflictos, y de todo aquel elemento que contribuya a la modernización del Poder Judicial, debe ser una política central del Centro de Capacitación. A mi criterio, el centro debe irradiar nuevas ideas; debe contagiar una nueva manera de pensar el trabajo judicial. La capacitación debe acompañar, y en gran medida, anticipar los cambios en la organización.

Por otra parte, en la segunda etapa, “Ejecución de los programas”, es crucial monitorear la marcha del curso, no solo para controlar si se está cumpliendo con lo planificado en cuanto al contenido, sino también en lo referente a los métodos pedagógicos y recursos empleados. Por último, en la tercera etapa no deben soslayarse los aspectos relacionados con la *Evaluación y Satisfacción de los participantes*. En cuanto al primero, debemos tener en cuenta que el puntaje (calificación obtenida en el examen) incide en el “orden de mérito” que se utiliza para determinar las promociones de personal, por lo que previamente se deben relacionar los objetivos de aprendizaje conceptual y actitudinal con el objetivo del curso. En lo que respecta a la satisfacción de los participantes se debe evaluar en qué medida los recursos humanos y materiales del curso cubrieron las expectativas de los alumnos.

B. Coordinación

En segundo lugar, debe existir una gran coordinación entre los capacitadores, empleados y actuarios, para asegurarnos de que lo impartido en el Centro de Capacitación, se aplique en el lugar de trabajo. Por ejemplo, lograr **un lenguaje común** entre todos los actores involucrados (repetimos, no solo participantes, capacitadores sino también los demás miembros del lugar de trabajo del capacitado) es fundamental asegurarnos que lo que se enseña en el Centro de Capacitación se utilice en el lugar de trabajo.

A manera de conclusión

La capacitación continua e integral de todos los cuadros de la organización es un objetivo central del área de Recursos Humanos. Es por ello que el camino iniciado en 1996 por el Poder Judicial de Tucumán fue transitado en forma conjunta y coordinada por el Centro de Capacitación y la Dirección de Recursos Humanos. En esta breve nota quisimos compartir algunas de las experiencias más valiosas que brindaron casi 10 años de capacitación. Consideramos que es crucial entender a la capacitación como un proceso conformado por varias etapas, cada una con gran valor en sí mismo. Tenemos que imaginar a la capacitación como una cadena cuya fortaleza está medida por el más débil de sus eslabones. Un eslabón

defectuoso convierte a la cadena en inservible. De igual modo, si algunas de las etapas de la capacitación no fue ejecutada con un alto nivel de calidad, el resultado final será deficiente. Por otra parte, pensamos que todo programa o curso debe tener su correspondiente evaluación de impacto. Como afirma el premio Nobel de Literatura Tagore en la frase que encabeza este trabajo, *“si se cierran las puertas frente a todos los errores, la verdad quedará afuera”*. La calidad exige disciplina y un continuo proceso de autoevaluación y autocrítica.