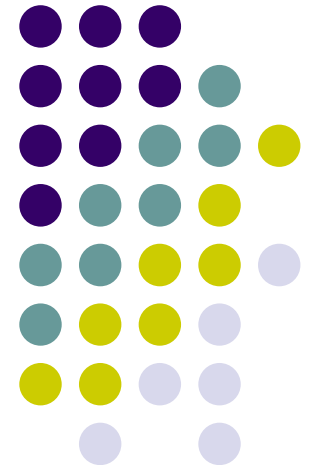


# ***Medición del Clima Laboral y los Procesos de Cambio***

La experiencia del Poder Judicial de Tucumán,  
Argentina

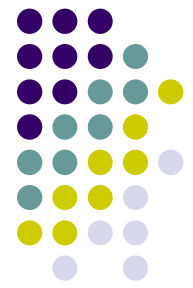
**Teresita S. Comolli**

Directora de Recursos Humanos  
Poder Judicial de Tucumán, Argentina



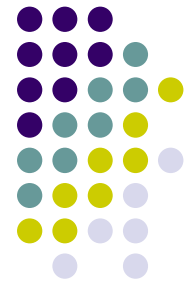
Tema: Gestión de Recursos Humanos. Clima Laboral

# *El caso: la implementación del software Lex Doctor en el Poder Judicial*



- La implementación del software *Lex Doctor* generaba fuerte **resistencia** y **miedo** en el personal judicial. El ambiente era **tenso** y **conflictivo**. Los agentes judiciales creían que iban a ser reemplazados por una computadora.
- Situación previa: el personal trabajaba con máquinas de escribir.
- Situación futura: Se incorporarían 5 computadoras en red por juzgados (115), con un programa de seguimientos de expedientes. Se preveía además autoconsulta y consulta de expedientes por internet.
- La implementación del software impedía trabajar **por fuera** del sistema.
- Este cambio traería aparejado un **nuevo estilo de trabajo**, tanto interno como externo.

# El Proyecto: medición de Clima Laboral



## Objetivos del Proyecto

- i. Facilitar la adopción del software Lex Doctor.***
- ii. Obtener información para la toma de decisiones.***
- iii. Adoptar una nueva filosofía para el cambio.***
- iv. Potenciar habilidades y desarrollar nuevas actitudes y hábitos de trabajo.***
- v. Propiciar la comunicación en los distintos niveles de jerarquía.***
- vi. Desarrollar herramientas motivadoras de un buen clima laboral.***
- vii. Gestionar el cambio dando a los integrantes del Poder Judicial: (a) Claridad (b) Seguridad (c) Confianza (d) Participación***

Evidentes,  
de corto  
plazo

Profundos,  
de largo  
plazo

## Participantes del Proyecto:

- ***9 Juzgados de Documentos y Locaciones***
- ***2 de Cobros y Apremios***

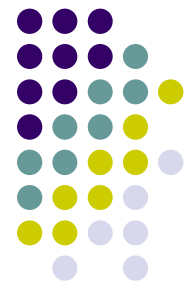
***El proyecto involucró inicialmente unas 150 personas (aprox.) de las 1.855 que constituían la planta de personal total. Las causas Ingresadas por año eran 19.000 en esos juzgados. (65% del total de caudas civiles ingresadas).***



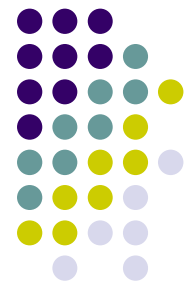
# Fases del Proyecto

1. *Recopilación de información individual de los agentes judiciales, conocer el desempeño personal y la historia laboral.*
2. *Trabajar en grupos de reflexión (Talleres) por juzgados con el objetivo de:*
  - a) *Abordar la temática del cambio y su impacto a nivel personal y grupal*
  - b) *Detectar temores, expectativas, posibles resistencias al cambio*
  - c) *Detectar experiencias negativas y valiosas previas al cambio.*
  - d) *Preparar al juzgado para “lo nuevo”.*
3. *Medición del clima Laboral.*
4. *Devolución (feedback) a cada juzgado.*
5. *Medidas Adoptadas y resultados obtenidos*

# Resultados de Algunos de los Talleres



<b><i>Características</i></b>	<b><i>Juzgado A</i></b>	<b><i>Juzgado B</i></b>	<b><i>Juzgado C</i></b>
<b><i>Cómo viven el cambio</i></b>	Temor y Miedo	Situación nueva Dudas, temores Esperanzas, Expectativas	Shock, desgaste, Motivación, Ansiedad
<b><i>Autopercepción del grupo</i></b>	Presión Exigencia	Clima Laboral favorable para el aprendizaje.	Trabajo en equipo de consenso y disenso
<b><i>Necesidades</i></b>	Herramientas: Capacitación, Comunicación, traslados de personal	Herramientas: Capacitación	Herramientas: capacitación en los procesos judiciales



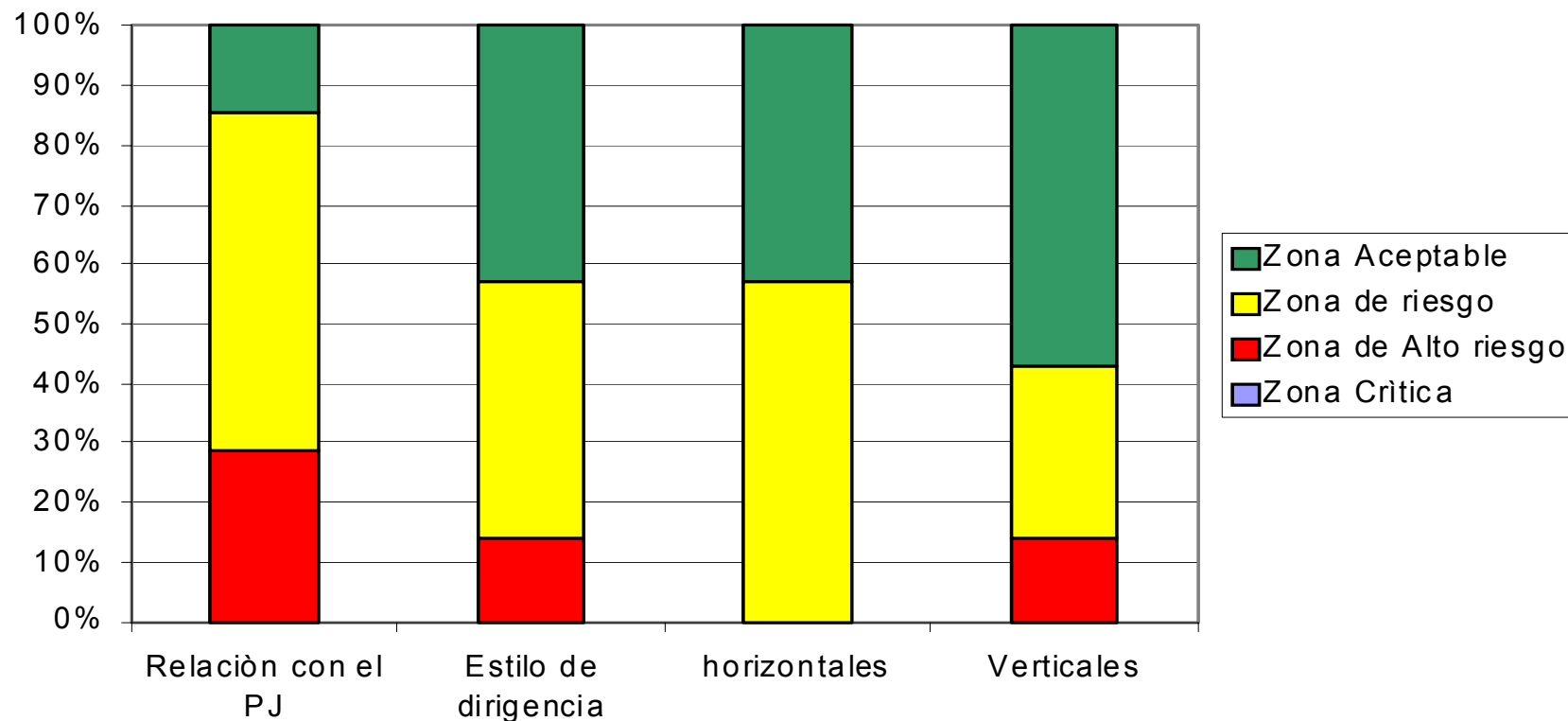
# Medición de Clima Laboral en la Gestión de RRHH.

La importancia de medir **el clima laboral** 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.

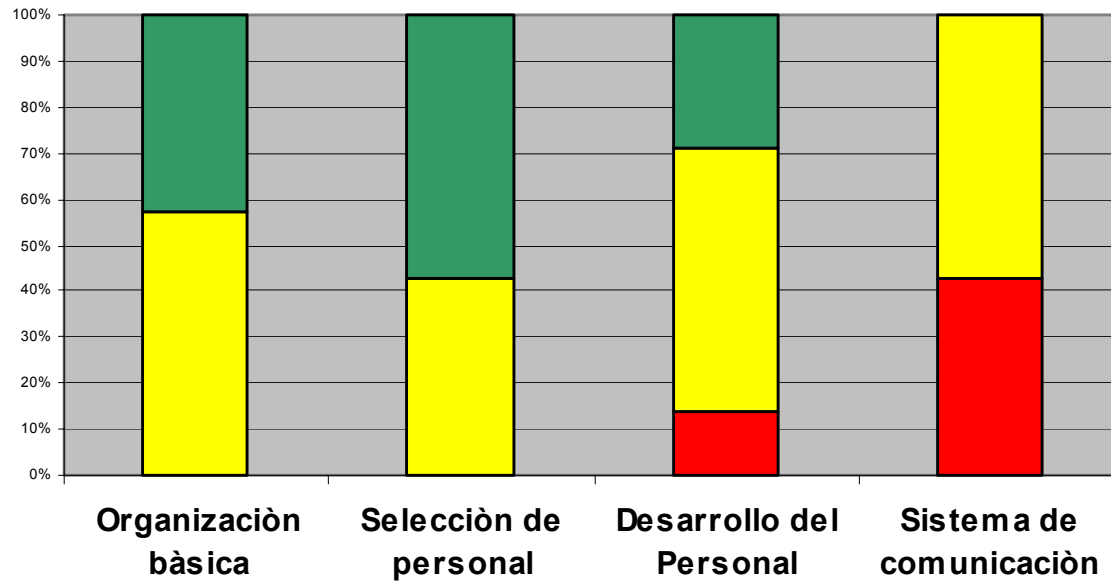
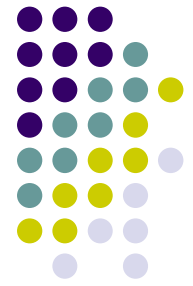
La Medición del Clima laboral:

- Ayuda a determinar si están dadas las condiciones para empezar algún proyecto de innovación en la organización,
- El proceso de implementación de la medición constituye un valioso aporte al diálogo entre todos los miembros de la organización.
- Echa luz sobre lo que piensa el personal judicial y ayuda a identificar carencias, ineficacias y defectos
- Contribuye a conocer los **puntos fuertes y débiles** de la organización a juicio de sus protagonistas principales: los empleados, los funcionarios y magistrados.

# Resultado del Estudio con relación a las Personas



# Resultado del Estudio con relación a la Organización







# Medidas adoptadas y sus resultados

Los resultados de las mediciones en los distintos juzgados nos permitieron:

***No solamente preparar el terreno para una exitosa implementación del Software Lex Doctor sino también:***

- Tomar decisiones en forma conjunta respecto de la oportunidad y la profundidad del cambio.
- Conocer problemas internos tanto con los superiores como entre los empleados. Esta información nos llevó a reasignar personal, disminuyendo los conflictos.
- Cambiar el rumbo de la capacitación, no solo el área específica, llevada a cabo por un equipo de la Dirección de informática, sino que, junto a la Dirección de Asuntos Judiciales, se introdujeron mejoras en aspectos judiciales.
- Introducir una nueva forma de preparar al personal: la “capacitación personalizada”, con lo que se resolvieron problemas puntuales de desempeño.



## Medidas adoptadas y sus resultados (cont.)

- (e) Modificar el proceso de reclutamiento de personal, capacitándose al postulante, previo a su ingreso, con lo que se disminuyó notablemente la brecha del postulante con la realidad judicial.
- (f) Generar *confianza, participación y seguridad* en el personal judicial. Estos atributos surgieron como consecuencia del trabajo en los talleres de conceptos tales como “sentido de pertenencia” y “falta de comunicación” (realizados por un equipo multidisciplinario)
- (g) Comenzar hablar de transparencia en la gestión.

Mediciones ex –post confirmaron que el “Clima laboral” había mejorado notablemente.

### ***A modo de Conclusión***

Para llevar a cabo un programa de mejora continua o cualquier otro programa que implique algún cambio en sus miembros o en la forma de trabajo, se debe antes medir para conocer si el clima laboral es propicio. Esta herramienta, al crear **un espacio de diálogo y reflexión** en el juzgado, es parte de la solución de los problemas, creando las condiciones necesarias para que el programa prospere.