

Eje temático: Modernización Judicial y Nuevos Modelos. Administración de Tribunales y Gestión por Resultados

Título del Trabajo: El Coaching Organizacional como herramienta de Gestión en el Poder Judicial

Autores:

Dr. Nicolás Ceballos. Juez de Garantías de San Isidro, con sede en Pilar. Consejero del Colegio de Magistrados y Funcionarios del departamento judicial San Isidro. Docente en el la materia “Protección de los derechos individuales” en la carrera de abogacía de la Universidad de San Isidro. Docente en las clases de “Problemáticas del Derecho procesal penal” (12 hs) en la Maestría de Derecho y Magistratura Judicial, en la Universidad Austral, desde el año 2009 al 2012 en la sede de la Ciudad de Buenos Aires, como así también, en Tierra del Fuego (2008) y Chaco (2011). Docente en la materia “Organización del Poder Judicial”, en la Diplomatura de la Pericias Judiciales, del departamento de Derecho Judicial de la Universidad Austral.

Dra. Andrea López. Abogada. Magister en Coaching y Cambio Organizacional – Universidad del Salvador – 2010/2011. Trabajo Final de Maestría: “El Coaching Organizacional como Herramienta de Gestión en el Poder Judicial”. Tutor Académico de Maestría en Coaching y Cambio Organizacional, Universidad del Salvador. Período 2012-2013. Investigadora del Centro de Aprendizaje Organizacional (CAO). Facultad de Ciencias de la Administración. USAL. Buenos Aires. Argentina. Investigadora del Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo. USAL. Buenos Aires. Argentina. Profesora adjunta de la materia “Coaching” en la carrera de Licenciatura en Administración de Recursos Humanos USAL.

Lic. Valeria Schiavo. Licenciada en Comercio Internacional. Magister en Coaching y Cambio Organizacional – Universidad del Salvador – 2010/2011. Tutor Académico de Maestría en Coaching y Cambio Organizacional, Universidad del Salvador. Período 2012-2013. Investigadora del Centro de Aprendizaje Organizacional (CAO). Facultad de Ciencias de la Administración. USAL. Buenos Aires. Argentina. Investigadora del Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo. USAL. Buenos Aires. Argentina. Profesora adjunta de la materia “Coaching” en la carrera de Licenciatura en Administración de Recursos Humanos USAL.

Dirección de Correo electrónico: nicoceballos@hotmail.com,
andrealopez@consultoraimaginar.com; valeriaschiavo@consultoraimaginar.com

Dirección postal: Olleros 2411 Oficina 503, Ciudad de Buenos Aires, C1426CRR

Teléfono de contacto: 15-5-5993896, 15-4-418-3281, 15-4-095-4269

El Coaching Organizacional como Herramienta de Gestión en el Poder Judicial

*La técnica y la tecnología son importantes,
pero incorporar la confianza es la cuestión clave de la época.*

Tom Peters

1. Introducción

La función esencial del Poder Judicial, como parte de la organización del poder del Estado, es la de resolver conflictos en forma definitiva. Ese norte solo puede cumplirse transitando un proceso al cual se pueda acceder fácilmente, participar activamente y obtener decisiones en tiempo oportuno.

En efecto, cuando el estado decide asumir la función jurisdiccional, como correlato le concede a los ciudadanos el derecho a la tutela judicial continua y efectiva, y lo garantiza a través de procedimientos que permitan el ejercicio de ese derecho. Sin embargo, advertimos que este mandato jurídico necesariamente debe tener un correlato fáctico, para evitar que quede en propuestas teóricas vacías de contenido.

Esto nos lleva a pensar que existe una necesidad de organizar la oficina judicial pensando en estos postulados como norte, y lograr que la Constitución Nacional tenga un sentido operativo en cada uno de los pasos del camino dirigido a la decisión de conflictos. Así, creemos necesario que la luz constitucional no solamente ilumine las sentencias que resuelvan un caso, como tradicionalmente se entiende, sino que pretendemos que también alcance los métodos mediante los cuales se organiza una oficina judicial, para que su funcionamiento garantice un “trato constitucional”¹.

A estos fines, proponemos la aplicación de los principios y herramientas del Coaching Organizacional para alcanzar este “trato constitucional” que merece todo justiciable que participa de un proceso.

Como adelantamos, el Estado aporta herramientas para concretar estas máximas (acceso, participación, información, etc.) pero a la luz de estas premisas, será al juez, como última instancia, a quien le toca utilizar todos los medios a su alcance para garantizar a los justiciables este debido proceso.

El juez solo no puede cumplir esta obligación. La realidad indica que no puede desarrollarla sin un equipo que lo asista. La cantidad de casos que demanda el sistema judicial, impiden pensar sólo en un juez como intermediario directo del justiciable con estos axiomas relacionados con el acceso, la información, la participación y decisiones en tiempo oportuno.

¹ Por oposición, podemos pensar que un “trato inconstitucional” puede ser aquel en el cual no se atiende las necesidades de los operadores del sistema judicial, brindando informaciones incorrectas, obligando a las partes a trámites engorrosos, burocráticos, o carentes de sentido.

De aquí nace la necesidad de organizarse: que cada oficina judicial pueda responder al mandato constitucional de la tutela judicial efectiva, con un juez como responsable de esta misión y un equipo de trabajo que le de el apoyo necesario para ese fin, y así poder concretar el “trato constitucional” que pregonamos.

A la luz de estas ideas, podemos concluir que necesariamente la tarea de los jueces no quedará satisfecha con brillantes juristas, con decisiones judiciales motivadas y fundadas en el derecho vigente, si esta decisión no está acompañada de la posibilidad de que las personas accedan a un reclamo judicial, ejerciten sus derechos, sean informados de todo aquello que necesiten para esos fines, como así también, que esta decisión sea en tiempo oportuno; es decir, reciban un “trato constitucional” que torne operativo los mandatos de nuestra Carta Magna.

Como adelantamos, para cumplir esa finalidad, necesariamente el juez debe valerse de su equipo que lo acompaña en la oficina judicial. Este equipo, a su vez, debe tener en claro la posición en la cual se encuentra dentro de este “proceso decisorio”² y que su funcionamiento organizado, va a permitir cumplir con el servicio de justicia.

Ni el juez, ni el secretario, ni los empleados son individualmente importantes, sino que depende que los esfuerzos estén coordinados en un sentido común, y lograr un “trato constitucional” al usuario de nuestro sistema judicial. Ya no se puede dar por sentado que un equipo será eficaz si se reúne un grupo de personas suficientemente talentosas para realizar una tarea común, aún cuando los objetivos sean claros.

Los reglamentos y leyes que regulan el funcionamiento del Poder Judicial no establecen como organizar una oficina. Es decir, no existe ninguna reglamentación concreta que permita a estos funcionarios saber qué hacer para organizarse y aumentar la productividad de la oficina judicial³, para que su trabajo se vuelva eficaz. Frente a esta falencia, creemos que es importante recurrir a otras disciplinas que tienen por objeto el estudio de las organizaciones, que ya han sido largamente aplicadas en el ámbito privado. Entre estas disciplinas se encuentra el Coaching Organizacional.

2. Aportes del Coaching Organizacional a la organización de la Oficina Judicial

Conforme lo señalado, la misión de las Oficinas Judiciales es el cumplimiento del mandato constitucional de la tutela judicial efectiva. Su alcance excede ampliamente el dictado de una sentencia judicial. Implica garantizar la efectividad de todo el “proceso decisorio”: la información de mesa de entradas, el ingreso de las peticiones, la producción de la prueba, el proyecto para resolución, la resolución, su registración, y su comunicación.

² Llamamos “proceso decisorio” a todo aquello que abarca desde la información de mesa de entradas, el ingreso de las peticiones, el proyecto para resolución, la resolución en sí, su registración, y su comunicación.

³ Es importante aclarar que cuando hablamos de productividad no estamos hablando solo de rapidez en las resoluciones, sino que también incluimos la calidad del producto, como así también, la prioridad en las urgencias.

¿Pueden el Juez o el Secretario por sí solos, en forma individual, cumplir el mandato constitucional?

A nuestro juicio, no. *Todos y cada uno de los integrantes de la Oficina Judicial son responsables directos de garantizar el acceso a la justicia a los miembros de la comunidad.*

¿Es suficiente para garantizar la efectividad del servicio de justicia que todos y cada uno de los integrantes de la oficina judicial cumplan eficientemente su tarea individual? Una oficina judicial integrada por excelentes profesionales del derecho y empleados administrativos, ¿garantiza la excelencia del proceso decisorio?

A nuestro juicio, no.

En toda organización se presentan dos dimensiones del trabajo (Echeverría, 2011):

- Tareas individuales. Son las que se le asignan a cada individuo y sobre las que le cabe responsabilidad personal directa y exclusiva. Por ejemplo, el empleado de mesa de entradas tiene a su cargo recibir escritos, ponerles cargo y atender al público en general; el Juez es el responsable de dictar sentencias.
- Actividades de coordinación. El trabajo en una Oficina Judicial no es la simple sumatoria de tareas individuales. Las tareas individuales a cargo de los integrantes de la organización se articulan en procesos. La efectividad del proceso decisorio en su conjunto depende de la efectividad de las tareas individuales que lo componen y también de la efectividad de las actividades de coordinación que las articulan.

Sin lugar a dudas, es requisito para garantizar el buen servicio de justicia la efectividad en la realización *de todas y cada una* de las tareas individuales involucradas en el proceso decisorio. Todas las tareas, por sencillas que parezcan, contribuyen a la efectividad de la Oficina Judicial. Imaginemos cuáles serían las consecuencias de no agregar un oficio, una cédula o un escrito al expediente. ¿Qué pasaría si se omite colocar el cargo de recepción en un escrito? ¿Y si se demora el pase a despacho en un escrito de pedido de libertad por agotamiento de pena? Posiblemente en algunos casos, por la omisión o ineficacia de las tareas que puedan considerarse más sencillas, hasta llegue a quedar comprometida la libertad de las personas.

Pero personas muy efectivas en sus tareas individuales pueden generar procesos inefectivos si son incompetentes en la coordinación de acciones.

Ahora bien, ¿cómo coordinamos acciones? A través de conversaciones. Toda organización es una red de conversaciones. A través de declaraciones, opiniones, pedidos, ofertas y promesas, las personas coordinan acciones, hacen que las cosas sucedan y crean la realidad en las organizaciones.

Covey (2008) señala a la confianza como un elemento esencial en la coordinación de acciones. La confianza existente entre los miembros de una organización determina dos resultados: la rapidez de los procesos y los costos. A mayor confianza, mayor rapidez y menores

costos. A menor confianza, menor rapidez y mayores costos. La confianza imperante en una organización es un activo de la misma e incidirá directamente en la lealtad y compromiso de todos sus integrantes y en su productividad.

Para que la organización cumpla efectivamente su misión es necesario que todos sus integrantes tengan dos tipos de competencias:

- Competencias técnicas. En el caso de las Oficinas Judiciales, conocer técnicamente las leyes, el proceso decisorio y cada una de las tareas individuales que lo componen. Específicamente, en el caso de los Jueces, Secretarios y demás funcionarios, contar con una sólida formación jurídica.
- Competencias genéricas. Son aquéllas que tienen que ver con lo esencialmente humano, la inteligencia emocional, la comunicación y la relación con los demás. Entre ellas, destacamos la proactividad, el manejo de la diversidad, el liderazgo, la capacidad de trabajo en equipo, y las *competencias conversacionales*.

En la Facultad de Derecho se enseñan las competencias técnicas, pero no las genéricas. Y este es este uno de los objetivos del Coaching Organizacional: el desarrollo de las competencias genéricas de las personas en las Organizaciones. Se trata de una disciplina que trabaja con las *personas* en las organizaciones para generar cambios en su forma de actuar, de relacionarse y comunicarse, *promoviendo la confianza*. Estos cambios generan fluidez y efectividad en los *procesos*, logrando mejores *resultados* organizacionales y mejor calidad de relaciones y de vida de las personas que integran la organización.

Analicemos algunas de las áreas de intervención del Coaching Organizacional para contribuir al desarrollo de las personas en las organizaciones.

2.1. Responsabilidad Individual

Una premisa básica del Coaching es que, más allá de las condiciones externas, cada persona tiene el poder de elegir sus acciones. Cada uno de nosotros tiene en sus manos la decisión de actuar como víctima de las circunstancias o como protagonista en la creación de su vida. Quien elija actuar como víctima relatará las cosas que le suceden como si fueran ajenas a ella y referenciará sus resultados como el producto de eventos externos. No se hará responsable de sus problemas, y por ende, no tendrá en sus manos el poder de resolverlos. En una primera instancia lo invadirá la tranquilidad de la irresponsabilidad, pero pronto lo envolverá la frustración y la impotencia por no ser dueño de sus decisiones.

Quien, en cambio, actúe como protagonista, asumirá la responsabilidad por sus acciones y elecciones, aprenderá de sus errores, y se reconocerá como el creador de sus resultados. El Coaching Organizacional consolida la responsabilidad individual y la proactividad de las personas como base de la efectividad individual y organizacional.

2.2. Manejo de la Diversidad

Otra premisa básica desde la que opera el Coaching es que cada persona es un observador único y diferente de la realidad. Cada uno de nosotros tiene su propia mirada de la realidad, dependiendo de diversos factores, como su biología, su historia personal y social, y su posición. Frente a una determinada situación, además, cada uno de nosotros puede tener distinta información, distintos intereses u objetivos. Integrando todas las miradas, valoraremos las diferencias como enriquecedoras de un resultado superador. A través del juego de la indagación y de la exposición productiva, se genera una conversación efectiva, donde todos se escuchan con interés y respeto, y desde el convencimiento de que todos aportarán valor al resultado final. El Coaching Organizacional aporta técnicas de indagación, exposición y fundamentación que permiten sintetizar lo valioso y enriquecedor de la diversidad en la creación de soluciones superadoras.

2.3. Competencias Conversacionales

Son la clave de la productividad del trabajador no manual (Echeverría, 2010). A través de conversaciones se crea la realidad individual y organizacional. Entre las competencias conversacionales destacamos especialmente la importancia de la escucha efectiva. ¿Qué esperar de un líder que no escucha a sus colaboradores o a sus clientes?

Son igualmente importantes las competencias para fundar opiniones, hacer pedidos y ofertas, dar y recibir feedback. ¿Qué esperar de un equipo de trabajo donde sus integrantes no saben hacer pedidos claros y efectivos o no pueden diferenciar sus propias opiniones de los hechos de la realidad? ¿Cómo puede aprender un equipo de trabajo en los que sus integrantes no pueden dar y recibir feedback?

La calidad de la comunicación entre los miembros de una organización determinará en forma directa la *confianza* entre ellos. Entre las incompetencias comunicacionales que generan el deterioro de la calidad de las relaciones, a pesar de existir buena fe y objetivos compartidos, podemos mencionar:

- No escuchar atenta y efectivamente.
- Hacer inferencias que involucran a otros sin constatar su veracidad.
- No expresar asertivamente lo que pensamos. Frente a situaciones difíciles, a veces callamos lo que pensamos. Otras veces lo decimos en forma agresiva. En ambos casos, se dañan las relaciones y se afecta la calidad de la tarea.
- Confundir nuestras opiniones con los hechos de la realidad, considerando que nuestra opinión es la única verdad posible.
- Hacer pedidos y ofertas en forma inefectiva. No saber pedir u ofertar con claridad y precisión puede provocar muchas veces que esperemos de la otra persona acciones o resultados, sin que ella siquiera se entere. O entendemos que la otra persona no ha cumplido nuestros pedidos, mientras que ella entiende haberlo hecho en tiempo y forma.

El enojo y el deterioro de la confianza son consecuencias habituales de estas situaciones equívocas.

- No cumplir las promesas asumidas, ni renegociar su cumplimiento cuando advertimos que no podremos cumplirlas.

Más allá de la capacitación de los integrantes de la Oficina Judicial en el desarrollo de las competencias genéricas, ¿de qué manera los líderes de una organización pueden contribuir para generar una *cultura organizacional* en la que todos los integrantes se comprometan genuinamente en mejorar la calidad del servicio de justicia, y en la que impere el espíritu de cooperación y confianza mutua?

2.4. Cultura Organizacional

La cultura de una organización refleja las normas prevalecientes, los valores, las creencias y suposiciones que determinan cómo los integrantes de una organización se relacionan unos con otros y con su propio trabajo. Las culturas se mantienen mediante los mensajes que se envían y reciben sobre qué comportamientos se esperan de las personas. Estos mensajes son en su mayoría no verbales, y provienen principalmente *del comportamiento de los líderes*. La cultura refleja lo que realmente importa y se valora, y se manifiesta a través de lo que las personas hacen, más que por lo que dicen. Cuando lo *hecho* difiere de lo *dicho*, lo *hecho* modela la cultura.

La gestión de la cultura se relaciona con la gestión de los mensajes. Cambiando los mensajes, es posible cambiar la cultura. *Y sólo pueden cambiarse los mensajes con el compromiso activo de los líderes en tal sentido.*

2.5. Liderazgo

Un proyecto de investigación sobre efectividad organizacional desarrollado por la empresa Gallup en las décadas del '80 y '90, la cual se centró en una única pregunta: ¿qué necesitan los empleados más talentosos de las empresas donde trabajan? Fueron entrevistadas más de 1 millón de personas de diversas industrias y países. La conclusión de la investigación fue que *“... el tipo de relación que la persona tenga con su supervisor inmediato será lo que determine cuánto tiempo permanezca en esa compañía y cuál será su nivel de productividad en ese período”*.

De la encuesta surgió también que lo que los empleados valoran de sus organizaciones es: a) la posibilidad de desarrollo y crecimiento, b) sentirse valorado y reconocido, y c) otorgar sentido a su tarea diaria.

El resultado obtenido es concordante con el paradigma de la persona completa (Covey, 2010), que considera que una persona, para sentirse enteramente comprometida con su organización, requiere una retribución justa, la valoración hacia su aporte intelectual, un buen trato, y otorgarle sentido a la tarea que realiza.

3. Conclusiones

Se puede concluir entonces, que para lograr la mayor efectividad en la Oficina Judicial, alcanzando un verdadero “trato constitucional” al justiciable, se requiere:

- 3.1. Efectividad de todos y cada uno de los integrantes de la Oficina en la realización de las tareas individuales a su cargo.
- 3.2. Efectividad de todos y cada uno de los integrantes de la Oficina en la coordinación de acciones.
- 3.3. Compromiso auténtico y genuino del Juez y del Secretario en la generación de una cultura organizacional de compromiso y confianza, expresado a través de:
 - Mensajes claros, a través de su comportamiento, sobre el valor que se otorga en la organización a las personas, a las relaciones y a la misión de garantizar justicia.
 - Escuchar a todos y cada uno de los integrantes de la Oficina Judicial, valorando sus aportes intelectuales y personales, y promoviendo su desarrollo personal y profesional.

4. Recomendaciones

Promover acciones tendientes a desarrollar y fortalecer en el ámbito del Poder Judicial una cultura organizacional fundada en la confianza y en la efectividad en la coordinación de acciones. Para ello se propone impulsar la capacitación de todo el personal judicial, y especialmente de los líderes de cada oficina judicial, en las competencias conversacionales, liderazgo y trabajo en equipo.

Bibliografía

- Covey, S. *El factor confianza: El valor que lo cambia todo*. Buenos Aires: Paidós. 2008.
- Covey, S. *El 8º hábito: De la efectividad a la grandeza*. Buenos Aires: Paidós. 2010.
- Echeverría, R. *Fuenteovejuna o el secreto de los equipos de alto desempeño*. Paper Newfield Consulting. 2004.
- Echeverría, R. *Ontología del lenguaje*. Chile: Granica. 2005.
- Echeverría, R. *La empresa emergente: La confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica. 2011.
- Golemann, D., Boyatzis, R. & McKee, A. *El líder resonante crea más*. Buenos Aires: Debolsillo. 2009.
- Labrada, P. *El Factor humano en los organismos judiciales*. Rubinzal-Culzoni, Ed. 2004.
- Taylor, C. *La cultura del ejemplo: Una nueva manera de hacer negocios*. Buenos Aires: Aguilar. 2006.