

El Coaching Organizacional como Herramienta de Gestión en el Poder Judicial

Autoras: Dra. Andrea López y Lic. Valeria Schiavo

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

Fundamento de la Necesidad de Organización dentro de la Oficina Judicial

Nuestra función en el Poder Judicial, como parte de la organización del poder del estado de derecho, es la de resolver conflictos. Sin embargo, es claro que ese camino a la resolución del conflicto, no sólo está dirigido a obtener una sentencia justa, sino que también debe comprender el acceso al proceso, la efectiva participación, la calidad de la información, etc. Cuando el estado decide asumir la función jurisdiccional, como correlato le concede el derecho a la tutela judicial continua y efectiva, y lo garantiza a través de medios que permitan acceder al ejercicio de ese derecho (códigos de procedimiento). Sin embargo, hay un actor en este esquema que es vital para garantizar este derecho: el Juez. Es al Juez, a cargo de su Oficina Judicial, a quien le toca utilizar todos los medios a su alcance para que el Justiciable pueda acceder al proceso, ejercitar su derecho de defensa en plenitud, brindar una información de calidad a los justiciables o aquellas personas con interés en el proceso, tomar decisiones razonadas y fundamentadas en el derecho vigente.

No obstante, como se encuentra organizado nuestro sistema judicial provincial (art. 5 C.N.), esta tarea que el Juez tiene a su cargo, NO puede cumplirla solo. La cantidad de casos que demanda el sistema judicial, impiden pensar sólo en un Juez como intermediario directo del justiciable con estos axiomas, y por lo tanto, se crean oficinas judiciales con estructuras necesarias que puedan responder estas exigencias.

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.

Por lo tanto, 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.

Para cumplir esa finalidad, necesariamente el Juez debe valerse de su equipo que lo acompaña en la Oficina Judicial. Ese equipo, a su vez, debe tener en claro la posición en la cual se encuentra dentro de ese “proceso de decisión” (que abarca la información de mesa de entradas, el ingreso de las peticiones, el proyecto para resolución, la resolución, su registración, y su comunicación) y que su funcionamiento organizado va a permitir cumplir con el servicio de justicia que le está obligado. Así, el derecho fundamental de acceso a justicia comprende la decisión judicial, la información, la posibilidad de participar activamente en el proceso; y, como veremos, sólo el trabajo en equipo puede garantizar que este derecho se materialice.

En efecto, esta necesidad de organizarse nace de la circunstancia de asumir que el Juez no puede hacer solo su trabajo, y que necesita un equipo comprometido con el mismo norte: dar un buen servicio de justicia.

Entonces, inspirados por el mismo valor: servicio de justicia eficiente, el trabajo del equipo busca resultados satisfactorios. Ni el Juez, ni el Secretario, ni los empleados son individualmente importantes, sino que dependen de que los esfuerzos estén coordinados en

un sentido común. 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.

Dentro de este esquema de organización, hoy nos toca pensar en la figura de dos funcionarios clave para el funcionamiento de este “proceso de decisión”: el Secretario y el Auxiliar Letrado.

El primero tiene un papel principal en la elaboración del producto jurisdiccional (la sentencia): instrumentar la logística necesaria para que la petición sea recibida, asignar a un relator que pueda expresar en el papel las ideas del Juez, disponer de los medios materiales para que esa resolución se digitalice y se exprese en formato de papel, autenticar la firma del Juez, comunicar efectivamente la decisión no solo en forma contemporánea a aquélla (notificaciones), sino que sea informada cuando el público lo requiera, que puede ser anacrónico a esa sentencia, por lo que, deberá garantizar la fidelidad de esa información. En definitiva, el Secretario es, en última instancia, en términos de orquesta, su director (mientras que el Juez es el autor de las partituras), ya que tiene que dirigir a los músicos para que en forma coordinada suene la melodía que el autor de la obra quiso.

El segundo, además de poder asistir al Secretario en sus funciones, será quien se ocupe de llevar las ideas del Juez al papel. Es decir, quien se encargue de hacer sonar en forma agradable la música creada por el Juez, dirigida por el Secretario.

No obstante estas responsabilidades, a la hora de recurrir a los reglamentos y las leyes para establecer si estas obligaciones se corresponden con esta “tradición”, encontramos fórmulas abiertas u algunas obligaciones concretas que no llegan a satisfacer las funciones del Secretario.

Ahora bien, estas normas no establecen cómo 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 Judicial. Es importante aclarar que cuando hablamos de productividad no estamos hablando sólo de rapidez en las resoluciones, sino que también incluimos la calidad del producto, como así también la prioridad en las urgencias

Frente a esta falencia, creemos que es importante recurrir a otras disciplinas que tienen una larga trayectoria en el estudio de la organización. Generalmente ha sido aplicado a los ámbitos privados, pero en los últimos tiempos, en el judicial hemos advertido que es posible su aplicación a las oficinas del Poder Judicial.

Es por esto que, a continuación, especialistas en el Coaching Organizacional nos van a presentar cuáles son estas herramientas, aptas para ser aplicadas a la Oficina Judicial. Luego retomaré para aportar algunos consejos prácticos que puedan ser punta pie para iniciar un proceso de organización en una Oficina Judicial, y comenzar a instaurar la idea que la organización no es algo improvisado, sino que existe una ciencia que se ocupa de cómo llevarla adelante.

Estas herramientas tienen como norte que nuestra Oficina Judicial cumpla su fin principal: solucionar casos aplicando el derecho vigente por parte del Juez.

Aportes del Coaching Organizacional a la Organización de la Oficina Judicial

Conforme lo señalado por el Doctor Ceballos, 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.

¿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):

1. 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.
2. 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:

1. 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.
2. 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.

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.

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.

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:

1. No escuchar atenta y efectivamente.
2. Hacer inferencias que involucran a otros sin constatar su veracidad.
3. 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.
4. Confundir nuestras opiniones con los hechos de la realidad, considerando que nuestra opinión es la única verdad posible.
5. 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.

6. 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?

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.*

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.

Aplicaciones a la Organización de la Oficina Judicial

Hemos escuchado en qué consiste el Coaching Organizacional, y su utilidad para la organización eficaz de la Oficina Judicial. Ahora intentaré aportar algunos conceptos que puedan resultar útiles, desde mi experiencia, a la hora de tomar la decisión de organizar la oficina en la que cumplen su trabajo.

Transmitir valores.

En mi opinión, el valor más importante que debe transmitirse al equipo es la **SENSIBILIDAD** que nuestro trabajo requiere.

Creo que el trabajo diario del Poder Judicial, muchas veces nos presenta el desafío de acordarnos que nuestro trabajo representa la parte menos agradable que a una persona le toca transitar. Pocos son los que concurren por motivos ajenos a un conflicto, cualquiera sea la materia (penal, civil, administrativa). Todos los días hay que recordar que la gente concurre a nuestro lugar de trabajo porque tiene un problema, y por ende pretende ser escuchado. Es un ejercicio diario no entrar en la rutina y olvidarse que el trabajo en el Poder Judicial debe estar acentuado en la vocación de servicio o en las ganas de buscar la pacificación. Por lo tanto, este valor debe ser sostén para el equipo y fijar la misión-visión de la Oficina Judicial. La SENSIBILIDAD (RAE: Propensión natural del hombre a dejarse llevar por los afectos de compasión, humanidad y ternura). Este valor debe ser el que de dirección y brinde pautas de comportamiento día a día, para que el equipo lo haga propio. Sensibilidad que no sólo esté dirigida al compromiso con cada decisión jurisdiccional, sino que principalmente esté relacionada con la comprensión del otro, su angustia, sus problemas y necesidades. No sólo para los justiciables y su entorno familiar que sufre el conflicto, sino también para los propios compañeros de trabajo.

Organización.

El equipo debe tener claros los roles de cada uno de los integrantes. No sólo el propio. Debe entender cuál es su función en el “proceso de decisión”. Se resalta al equipo, que la decisión judicial por sí sola es insuficiente, y que la única forma de que sea útil, es aceptando que existe un “proceso de decisión”. Esto incluye el ingreso del expediente, su remisión, las notificaciones, etc. Por lo tanto, la organización debe estar orientada a lograr que este proceso sea eficiente. A su vez, comprender que no todo el trabajo es igual, que existen prioridades, y éstas deben ser claras por quien direcciona y coordina.

Para esto, es bueno realizar un manual de buenas prácticas, dividido en dos aspectos diferenciados que abarquen el “proceso de decisión” y que fijen pautas de trabajo para transmitir los valores deseados y facilitar la capacitación de nuevos integrantes del equipo. Estos dos aspectos son:

El producto jurisdiccional. Las decisiones, las pautas de trabajo, los requisitos de aquellas decisiones propias de cada Juzgado, el protocolo de control sobre las decisiones trascendentales que pueden afectar a terceros, poniendo de manifiesto lo que puede generar un error.

La información. Que las decisiones se conozcan, que se trasmitan, que se expliquen. La atención al público en general, y la preparación para recibir y atender a gente con problemas judiciales. A su vez, consignarse cómo iba a ser la organización, su estructura. Definir cuáles son las cuestiones prioritarias. Asignar funciones y roles claros.

Además del manual de buenas prácticas, esto se logra con conversaciones constantes y resaltando los aciertos de cada uno en el apego a los roles asignados.

Conciencia de pertenencia.

Que cada uno de los integrantes entienda que su aporte es fundamental en el “proceso de decisión”, y que la decisión jurisdiccional no es lo único que importa. Sentirse parte de esa decisión, ya que su aporte ha contribuido a que se emita. Desde el ordenanza, la mesa de entradas y hasta el propio Juez.

Espíritu de equipo.

En este “proceso de decisión” interviene un equipo y sólo éste permitirá que la función propia del Juzgado se cumpla con eficacia. Por lo tanto, debe asumirse que los problemas se presentan, y las ausencias temporales son posibles. Nos referimos a enfermedades,

licencias, ayuda a familiares, etc. Son panoramas con los cuales hay que contar. Por lo tanto, el equipo debe asumir estos costos y para ello debe ser fuerte para cada una de estas circunstancias. Si un integrante no está, el resto debe saber que tiene un motivo válido y que es el momento de ayudarlo. La ayuda va a representar un esfuerzo mayor para cubrir la ausencia. Tienen que saber que todos eventualmente pueden estar en esa situación, y por lo tanto, el esfuerzo lo harán otros por él.

Para que este espíritu de equipo esté presente, todos deben conocer las situaciones de cada uno y vivirlas como propias (empatía), involucrándose con el otro.

Esto se logra con reuniones esporádicas fuera del trabajo, compartiendo buenos momentos de distracción. A su vez, en la medida de lo posible, que todos estén informados sobre los motivos de ausencia, y comprometerlos para que todos colaboren. El Secretario siempre tiene que intervenir. Fomentar estos vínculos. Interceder en cualquier conflicto interpersonal. Hacer comprender a cada uno de ellos que el otro integrante, tiene su mismo compromiso con la misión-visión.

Trasmitir valores.

La misión-visión está ligada a ello. Siempre tiene que tenerlos presente y la mejor forma es con el ejemplo. Cada comportamiento nuestro como líderes, envía un mensaje que es interpretado por las personas de nuestra organización como un reflejo de lo que se valora, y en consecuencia modela el comportamiento de los demás. Contribuir en la atención al público, contribuir en las tareas diarias demostrando que son fundamentales para el “proceso de decisión”. En las decisiones, que los integrantes entiendan los valores en juego y su importancia. Buscar conexión emocional y empatía para generar entusiasmo y satisfacción por el trabajo bien hecho.

Participación en la toma de decisiones y en la organización.

Es fundamental que los integrantes del equipo participen activamente, escuchando sus propuestas e ideas. Para ello es necesario, realizar reuniones periódicas donde se pueda saber que se necesita cambiar, cuales son las necesidades, cual es aquello que debe modificarse para mejorar en el proceso de decisión.

En la toma de decisiones, es fundamental la participación del relator. Motivar a su capacitación, y que de cada uno de los temas logre formar una opinión propia en la cual pueda transmitir su idea, incluso aquellas en contrario a la decisión del Juez. Alentar este desafío, y escuchar al otro de igual a igual. Esto permite la preparación de cada uno de ellos para futuros desafíos (Juez, defensor, fiscal, Secretario). Que sepa que la capacitación no sólo es en beneficio del proceso de decisión, sino que es un aporte al equipo y a sus aspiraciones personales. Permitirles una participación activa.

Control y prioridades.

El equipo debe controlarse entre sí. No para pensar en una sanción, sino que buscar cuáles fueron los problemas, para plantear una nueva estrategia de organización.

Principalmente, este control debe estar acentuado en los aspectos que se definan como importantes. Es decir, al asignarse un orden de prioridades existen cuestiones que no pueden tener margen de error, y allí debe acentuarse el control. Toda organización, puede tener errores, y en lo posible deben ser evitados, pero hay aspectos que una Oficina Judicial debe saber que NO pueden existir, por ejemplo en materia penal: libertades, allanamientos, detenciones.

El trabajo en su justo lugar.

Para que todas estas pautas sean operativas, ineludiblemente debe colocarse al trabajo en su justo lugar dentro de la vida de los integrantes del grupo. Saber que es un trabajo que debe hacerse con vocación, pero que esto nunca está por encima de valores fundamentales: el esparcimiento, el descanso razonable. Para ello, el grupo debe saber que todo el esfuerzo que se realiza está destinado a que el trabajo se desarrolle de la mejor manera, en la forma más rápida, y para no perder energías. Saber que trabajar en un lugar comfortable, con un ambiente amigable y saludable, garantiza que el grupo de trabajo se sienta comprometido con la misión-visión.

Conclusiones

Se puede concluir entonces, que para lograr la mayor efectividad en la Oficina Judicial se requiere:

1. Efectividad de todos y cada uno de los integrantes de la Oficina Judicial en la realización de las tareas individuales a su cargo.
2. Efectividad de todos y cada uno de los integrantes de la Oficina Judicial en la coordinación de acciones.
3. Compromiso auténtico y genuino del Juez y del Secretario en la generación de una cultura organizacional de involucramiento y confianza, expresado a través de:
 - a. Mensajes claros, a través de sus comportamientos, sobre el valor que se otorga en la organización a las personas, a las relaciones y a la misión de garantizar justicia.
 - b. 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.

Referencias

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