

Organización de los recursos humanos en los juzgados

Por Pelayo Ariel Labrada *

- I.- Proemio.
- II – Organización de tipo más habitual: “*laissez faire, laissez passer*”.
- III.- Organización piramidal o vertical.
- IV.- Organización en equipo u horizontal.
- V.- Un caso práctico.
- VI.- La distribución de las tareas.
- VII.- Premios y castigos.
- VIII.- Otro caso práctico.
- IX.- Las relaciones humanas.
- X.- Reflexiones finales.

I.- Proemio

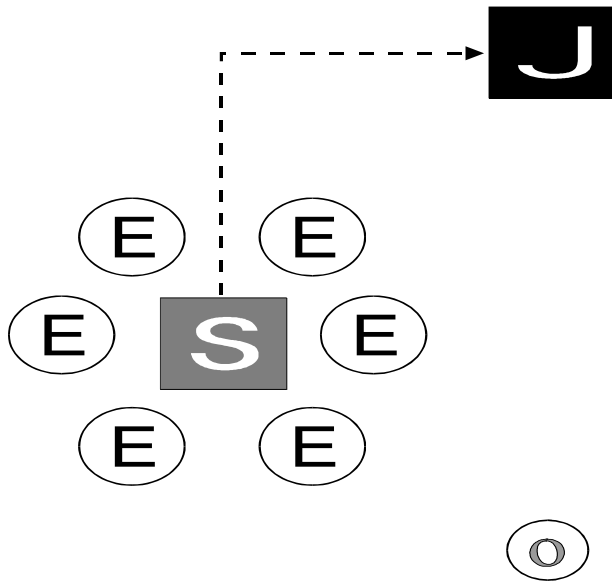
Tradicionalmente, los operadores del servicio de justicia hemos destinado nuestro tiempo e inquietudes a las disciplinas jurídicas y poco o nada a la faz organizativa. (1)

Pero, como suele decir Jorge W. Peyrano, “el mundo de hoy no es el mismo de ayer”. La cantidad de causas que ingresan en cada organismo se ha duplicado, triplicado o cuadruplicado y, si pretendemos tramitarlas con las mismas herramientas y métodos que antes, iremos irremisiblemente al fracaso.

Ya hemos reemplazado la máquina de escribir por la computadora. Ahora necesitamos organizar los recursos humanos de tal manera que, sin exigir un esfuerzo superior, logremos un mejor rendimiento. Es decir, debemos sistematizar y optimizar lo que hasta ahora había quedado librado a la buena voluntad y a la mera improvisación .

Para llegar a ello, nada mejor que hacer un análisis de las distintas formas que hemos podido observar en diversas épocas, y compararlas con las nuevas tendencias empresariales, ya que la labor administrativa de un juzgado no se diferencia de la de cualquier otra oficina.

II – Organización de tipo más habitual: “laissez faire, laissez passer”



REFERENCIAS

J: juez
S: secretario
E: empleado administrativo (oficiales y auxiliares)
O: ordenanza

La convicción (acertada o errada) de que estábamos aplicando un procedimiento predominantemente escriturario, nos ha llevado a una forma de trabajo donde la tramitación del expediente desde la demanda (o denuncia), queda fundamentalmente en manos del secretario y los demás empleados, hasta llegar al “autos para sentencia”, momento en que realmente el juez toma conocimiento de la causa, lleva el expediente a su casa y allí, aislado del juzgado, de los litigantes y de los testigos, la redacta empeñándose más por exhibir sus profundos conocimientos del derecho, que de tomar contacto con la realidad del problema.

Ese juez está pocas horas en su despacho, no se interesa por el cumplimiento de los horarios, ni de la sistematización de tareas, ni de la calidad en la atención a los letrados y litigantes, ni de la capacitación del personal, ni de la satisfacción y armonía que debe reinar entre los integrantes del tribunal. Todo ello lo deja en manos del secretario y, dependerá de la vocación de servicio y dedicación al trabajo que tenga cada empleado. Su política es “*laissez faire, laissez passer*” (dejar hacer, dejar pasar). A este tipo de magistrados, el Dr. Roberto Berizonce lo ha caracterizado como “el *rayero* impasible y distante” utilizando modismos de las carreras de caballos (2), y en las 9ª Jornadas de la Magistratura Argentina (año 1992), con menor vuelo literario, se los denominó “jueces por correspondencia”.

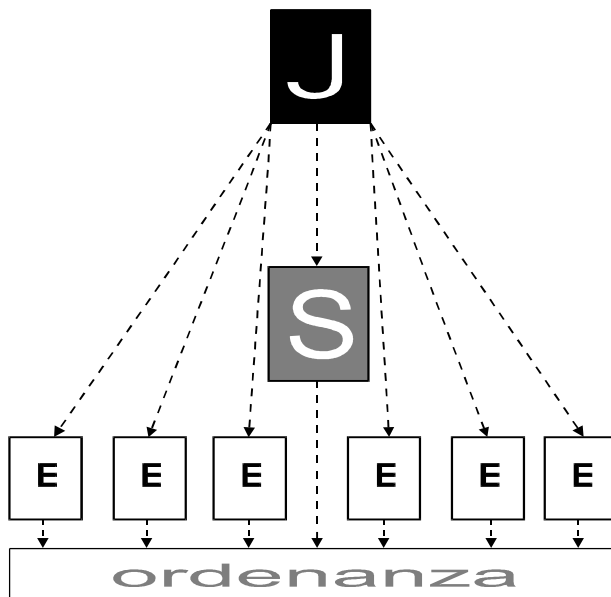
En ese “dejar hacer” cada empleado tiene asignada un área de trabajo: ejecuciones, o sucesiones, o familia, o daños y perjuicios, acumulando apuntes desordenados para utilizar como modelos de proveídos y sistematizando las tareas en la forma que a él se le ocurra. Así va formando un coto que en la jerga tribunalicia se conoce como “su quintita”. El día que él falta es muy difícil su reemplazo, porque no cualquiera podrá comprender su sistema y anotaciones.

El ordenanza se siente al margen de la tramitación de las causas y está convencido de que su tarea es puramente material: limpiar, llevar y traer expedientes, coserlos, y servir café.

Dentro de este esquema, librada la producción a la buena voluntad de cada uno, lo más habitual es encontrar a alguien que “es un león trabajando” y a varios que discuten de fútbol (varones) o de modas y bodas (mujeres).

Y ese panorama es terreno fértil para que surjan los enfrentamientos y hasta formaciones de grupos: los que se esfuerzan por producir y los que tratan de hacer lo menos posible. El juzgado funciona gracias a las tareas que son soportadas por los primeros, pero a fin de mes cobran sueldos iguales, preestablecidos por categoría. Es un esquema laboral de marcada injusticia, incomprensible dentro de un organismo cuya finalidad es impartir justicia.

III.- Organización piramidal o vertical



REFERENCIAS

J: juez

S: secretario

E: empleado administrativo (oficiales y auxiliares)

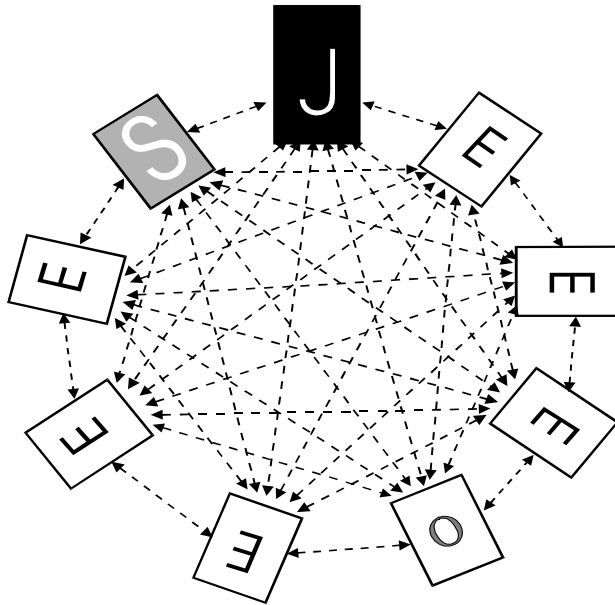
Reitero que el tipo de organización analizada en el capítulo anterior es la más habitual en época que le ha tocado vivir a nuestra generación, pero no siempre lo ha sido. En otros

tiempos, cuando había mucho menos trabajo, lo más común era la presencia permanente del juez en el juzgado, practicando la intermediación en el trámite y controlando minuciosamente todo el desarrollo del expediente. He conocido a más de uno que revisaba sistemáticamente los proveídos antes de firmarlos y lo devolvía al dactilógrafo cuando había faltas de ortografía o desprolijidad. Es lo que se puede denominar la “organización piramidal”.

En este esquema el juez asume la responsabilidad de dirigir, controlar y promover la actividad de todo el grupo humano. No se estimula la iniciativa de los empleados. Todos acostumbran a realizar los trabajos en la forma que le ha enseñado el superior, y así lo repiten sin preocuparse de encontrar una manera más eficiente para su realización.

Un mal entendido “respeto” de la jerarquía del magistrado, hace que no se le señalen los errores que esté cometiendo, ni se le propongan formas más eficientes de efectuar las tareas. Hay un inconsciente temor a caer en su desagrado, y la “comodidad” de que todo continúe sin modificaciones. El objetivo es, fundamentalmente, dejar satisfecho al juez. Esa vocación, llevada a niveles casi patológicos, hace que aparezcan los obsecuentes y, en esa tesitura, es fácil que se produzcan enfrentamientos. La carrera es para determinar quién satisface más al magistrado. En este panorama, el ordenanza queda en el estrato inferior de la pirámide. Es el mandadero de todos.

IV – Organización en equipo u horizontal



REFERENCIAS

J: juez
 S: secretario
 E: empleado administrativo (oficiales y auxiliares)
 O: ordenanza

Todos los integrantes del juzgado están relacionados entre sí, armonizando sus trabajos en vista al objetivo final, que es prestar un buen servicio de justicia.

En este enfoque queda integrado también el ordenanza que, además de los trabajos materiales, realiza tareas administrativas simples que va aprendiendo paulatinamente.

Como tienen bien en claro la finalidad, cualquiera se siente habilitado para proponer modificaciones que simplifiquen las tareas, supriman trabajos improductivos o mejoren las técnicas empleadas. El juez no hace de coordinador, sino de conductor.

La investigadora del Conicet Lic. Telma Barreiro sostiene que sólo en los grupos autoconscientes podemos hablar de coordinador (3). Y sería idílico pensar que tenemos un conjunto humano de esa categoría en cada juzgado. Nos manejamos con seres humanos corrientes, con sus virtudes y defectos. Aunque se les dé participación activa, aunque se escuchen sus propuestas y opiniones, es necesario que el juez decida finalmente en cada tema, para que haya un camino lineal por donde transiten las mejoras que se introduzcan.

El ejercicio de ese liderazgo demanda tiempo, por lo que el magistrado debe extremar su aprovechamiento y derivar absolutamente todas las tareas que sean delegables. Debe tomar al pie de la letra el axioma: **NO HACER NADA QUE PUEDA REALIZAR OTRA PERSONA.**

Bill Davis dice: “el tiempo es el único recurso que todos tenemos en igual cantidad. Determinar cómo se usa es fundamental. No debe hacer el juez cosas que otros puedan realizar”.

Actualmente, con los programas informáticos y los consecuentes modelos prefabricados o supervisados por el magistrado, éste puede derivar más que antes, inclusive en el trabajo de proyectar sentencias. Todo se reduce a entregar el expediente a un empleado

indicándole qué modelo debe utilizar y cuál de las partes resultará vencedora. La redacción saldrá con los conceptos, palabras y frases que son habituales en el titular.

Volviendo al enfoque de la Lic. Barreiro, cuando analiza el grupo humano que trabaja en equipo lo denomina “democrático” (4). En el esquema que propongo no es estrictamente así, porque las resoluciones no se adoptan por mayoría de votos, sino por decisión del juez.

Ya son muchos los juzgados que trabajan con una red informática interna y, a plazo no lejano, los serán todos. Si observamos el gráfico correspondiente a nuestro tema, veremos cuánta similitud tiene con aquella red. No cabe duda que la organización en equipo es la que más se adecua a la era de la informatización.

Todos los integrantes del juzgado trabajan con el mismo programa de gestión, crean modelos bajo la supervisión del juez y los comparten.

Pero la actividad en equipo no tiene porqué hacer desaparecer las individualidades. Una práctica de la empresa privada muy útil, es que cada empleado pone sus iniciales en la redacción que realiza. Esto le da personalidad, responsabilidad y sirve de control para la cantidad y calidad de la producción. Otro detalle en el mismo sentido es que no conviene retener en manos del juez y/o del secretario la creación de modelos de proveídos: lo mejor es que cada uno proyecte los que van a ser necesarios en su área, y luego los someta a la aprobación del magistrado. De esta manera, se concilian el respeto por la individualidad, con la unidad de criterio que debe existir en el juzgado.

En el ámbito empresarial, Michael Hamler propugna este esquema, al que lo denomina “reingeniería”, ya que lo plantea como una revisión total de las técnicas organizativas utilizadas desde hace décadas en la industria y el comercio. Se trata del trabajador inteligente, interrelacionado con otros trabajadores inteligentes conducidos por un líder. Lo plantea como la antípoda del sistema taylorista, donde cada operario hacía una tarea simple y repetitiva, desentendiéndose del producto final. En la reingeniería cada uno trabaja en su área respectiva, pero sin ignorar a las demás y sin perder de vista el objetivo del conjunto empresarial (5).

Un tópico muy interesante de esta teoría, es el referente a los ascensos del personal: no se hacen en base al éxito que haya tenido en su tarea anterior, sino tomando en cuenta las aptitudes para el nuevo cargo.

CARACTERÍSTICAS LABORALES DE CADA SISTEMA

TIPO DE ORGANIZAC.	OBJETIVO DEL EMPLEADO	ASCEN-SOS	REEMPL. TEMPO-RARIOS	DECISIONES FUNCIONALES	COMPETI-CIÓN	PRODUCTI-VIDAD
HABITUAL	Hacer bien lo que corresponde a su área	Por antigüedad	Muy problemáticos: sólo el ausente sabe manejar su área	Cada uno decide en su área	No la hay	Depende de la vocación y el esfuerzo de c/empl.
PIRA-MIDAL	Dejar satisfecho al juez	Por haber satisfecho al juez en su tarea anterior	Los modelos estandar, facilitan los reemplazos	Decide el juez	Uno contra el otro dentro del juzgado	Depende del grado de obediencia que logre el juez
EQUIPO	Que se preste un eficiente servicio de justicia	Por aptitud para desempeñar el nuevo cargo	Los modelos estandar, facilitan los reemplazos	Análisis conjunto del problema. Decisión final del juez	Cada uno contra sí y el juzgado contra el mismo juzgado	Depende de la buena organización de tareas

Dentro del juzgado, donde convive un grupo pequeño que trabaja con gran inmediatez, es importante vigilar que se haga un reparto equitativo de las cargas y, cuando por circunstancias imprevisibles un empleado está recargado de trabajo, el juez y/o el secretario deben ocuparse de que reciba ayuda de los demás para mantener el equilibrio. Eso trae dos beneficios: uno, mantiene la armonía y espíritu de solidaridad. Otro: cada empleado practica trabajos distintos a los de su área habitual, cosa que, insensiblemente, lo va capacitando para reemplazos y/o ascensos. La utilización de modelos de proveídos incorporados al programa de gestión, facilita esto último.

En el trabajo en equipo, es fácil hacer tomar conciencia al empleado de que quien llega tarde perjudica a los demás. Cuando alguien falta, necesariamente hay otro que tendrá que abandonar su tarea para cubrir alguna emergencia que se produzca en el área de trabajo del ausente. La asimilación de este concepto, también es una valiosa contribución a la armonía del grupo.

Pasando a otro tema, retomo los estudios de la Lic. Barreiro, quien sostiene que la matriz competitiva genera bienestar a algunos a costa del malestar de otros, y adjudica a la organización en equipo la matriz solidaria o cooperativa, "que produce una sensación de bienestar generalizado" (6).

Si bien el sistema que propugno tiene mucho de cooperativo, no creo que convenga descartar totalmente la competitividad, sobre todo en una época donde la carrera por la eficiencia, en todos los ámbitos, es tan intensa.

El problema es determinar los entes que entrarán en competición:

¿Un grupo de empleados contra otro?, nos desarmaría el ambiente de solidaridad que tanto nos costó armar.

¿Un juzgado contra otro?, crearía resentimientos poco deseables.

La búsqueda de un ingrediente de competición no irritativo, me llevó a hacer un experimento: que cada empleado compita contra sí, y el juzgado contra el mismo órgano.

Para facilitar la comprensión de esto que aparenta ser incomprensible, me voy a valer de dos ejemplos. El primero: en mi juzgado, los expedientes sobre alimentos están a cargo de la auxiliar letrada Dra. Adriana Ojeda. En coordinación con ella, hicimos ajustes en los modelos y prácticas, fijando finalmente un estándar: desde la demanda hasta la sentencia notificada podríamos hacer normalmente el juicio en 30 días hábiles. A partir de allí, cada vez que ella termina un proceso de esa clase en menos tiempo, lo anoto en una planilla de récords y, de cuando en cuando, agrego una nota de reconocimiento y/o felicitación en su legajo personal.

El segundo ejemplo, está vinculado a un pizarrón: allí voy exaltando los avances que logra el grupo que conforma el juzgado: Cantidad de expedientes que se han proveído en un día de alta producción, felicitaciones recibidas, colegas que se han interesado en conocer nuestro sistema de trabajo, etc. Y aunque esto suene a infantil, siento la necesidad de agregar que, a veces, estos éxitos los celebramos compartiendo alguna comida, ya que en nuestra cultura el ingrediente gastronómico crea una corriente confraternal superior a las meras palabras o papeles.

V.- Un caso práctico

De los organismos que conozco, el que mayor éxito ha tenido en la aplicación de la técnica de trabajo en equipo es el Juzgado Civil N° 94 de la ciudad de Buenos Aires.

Su titular, la Dra. Cecilia Yolanda Federico, es una enamorada del juzgado. Suele decir, “lo mejor que me sucedió en la vida (salvo el nacimiento de mi hija), es haber sido designada jueza”.

Esas “ondas positivas” las transmite diariamente a todos los integrantes de su organismo, con quienes dialoga en forma amplia, los estimula para hacer sugerencias con la finalidad de mejorar los resultados y escucha atentamente las propuestas.

Flota en el ambiente de ese juzgado el orgullo de estar prestando un buen servicio, porque todos sienten que “son dueños de la cosa” y soldados de una cruzada altruísta.

La participación de los empleados, tratados como seres inteligentes, va más allá de lo funcional. También entra en el campo jurídico: en algunos litigios con características apropiadas, suele reunir a todo el personal, relata el caso y pide a cada uno que exprese la solución que le daría. En la mayor parte de las veces, hay marcadas coincidencias.

Evidentemente, la Dra. Federico, en su paciente labor, ha cultivado no sólo la eficiencia funcional, sino también una formación de criterios dentro de una óptica racional y humana, para la aplicación del derecho.

Es una experiencia muy valiosa, digna de ser imitada. Quienes transiten por ese camino, podrán lograr varias cosas: una, aprovechar soluciones que el juez no había imaginado. Otra, estimular el razonamiento jurídico de los empleados y, otra más, que ellos se sientan jerarquizados.

No hay nada más hermoso para una persona, que ser escuchada en sus opiniones y si, de alguna manera se concretan en realizaciones, mucho mejor aún.

VI.- La distribución de las tareas

El trabajo en equipo no es incompatible con la determinación de áreas en que cada uno se dedicará o especializará, como es tradicional en nuestro ambiente judicial. Bien puede seguirse con la costumbre de que un empleado lleve los juicios ejecutivos, otro los de familia, un tercero se dedique a los daños y perjuicios, etc.

Pero no se puede dejar de auscultar la vocación y las condiciones naturales de cada uno, para adjudicarle la tarea. Una mujer suele ser más eficiente que un varón para las cuestiones de familia, mientras que en las ejecuciones normalmente es al revés. A alguien extravertido le gusta tomar audiencias, mientras que al introvertido le molesta trabajar con personas extrañas. Los que gozan de condiciones naturales de simpatía, son ideales para atender la mesa de entrada.

La correcta ubicación de cada uno en el área adecuada, es un factor muy importante en el rendimiento de sus horas de trabajo.

Andy Grove, presidente de Intel, empresa líder en la fabricación de microprocesadores, suele decir: *“Si un empleado no está cumpliendo su trabajo, sólo hay dos explicaciones posibles. O bien, no puede, o bien, no quiere hacerlo. Para saber cuál es, aplique la siguiente prueba. Si la vida de la persona dependiera de que hiciera el trabajo, ¿sería capaz de hacerlo?. Si la respuesta es afirmativa, el problema es de motivación. Si es negativa, el problema es de incapacidad”* (7).

VII.- Premios y castigos

Ninguna organización puede funcionar sin un sistema de premios y castigos. Así lo hemos aprendido desde la infancia, cuando nuestros padres nos regalaban un caramelo luego de comprobar que habíamos hecho algo bueno, y nos ponían en penitencia cuando violábamos las reglas del hogar.

Las religiones nos colocan frente a la opción del paraíso o el infierno; los ejércitos, las medallas o el fusilamiento; los colegios, las buenas notas o el aplazo.

En el ámbito tribunalicio está perfectamente reglamentado el sistema de castigos. Si bien por el nivel intelectual y jerarquía de los trabajadores de la justicia no es de frecuente aplicación, las disposiciones existen y su efectividad depende de la firmeza del encargado de aplicarlo.

En cambio, hay **ausencia absoluta de premios**. Los que producen mucho y bien cobran, a fin de mes, el mismo sueldo que aquellos que trabajan lo menos posible cumpliendo sólo formalmente sus obligaciones.

En otros tiempos, en el mundo empresarial, se incentivaba al personal sólo a través de recompensas materiales: porcentajes, aguinaldos, etc.; pero ahora se le está dando mucha importancia a los estímulos espirituales, asignándoles igual importancia que a los económicos.

En el trabajo judicial, actualmente, la única recompensa material puede ser el ascenso, que siempre requiere espera de años y justo proceder de quien tenga poder de decisión.

Pero en el rubro "estímulos espirituales" los jueces disponemos de toda la gama (deberíamos preguntarnos cada uno de nosotros, en qué medida lo utilizamos). Este elemento está a nuestro alcance en mayor proporción que en el ámbito de los negocios, porque el fin

último del trabajo tribunalicio no es acrecentar las ganancias de una persona o una sociedad anónima, sino un objetivo más altruista y patriótico: brindar a los habitantes de nuestro país un eficaz servicio de justicia.

VIII.- Otro caso práctico

Conozco algunos jueces que, cuando llega tarde algún empleado, toman nota del tiempo, y eso va creando una especie de crédito del juzgado contra ese agente, que se lo tiene muy en cuenta cuando surge una emergencia que obligue atender algo fuera del horario habitual. Esa será la persona que quedará mientras se retiran sus compañeros.

Es fácil darse cuenta que esto no es propiamente un castigo, sino equidad: sería muy injusto demorar a los que cumplen siempre con el horario.

Lo interesante de una técnica como esa, es que, con ingenio, se ha encontrado solución a un pequeño problema sin llegar al desagradable castigo, y tampoco a la pérdida de tiempo que significa hacer un sumario. Además resulta de mucha efectividad, porque a nadie le gusta quedarse trabajando cuando el resto de sus compañeros se han ido.

IX- Las relaciones humanas

Las horas que compartimos con nuestros compañeros de trabajo son, por lo general, superiores a las que podemos dedicar al cónyuge o a los hijos.

No se trata solamente de “tiempo reloj”, sino que nos une el ámbito edilicio, el calor o el frío que allí se sufra, las dificultades del transporte, los requerimientos de los abogados, los problemas de cada uno de los expedientes, el sistema informático que se descompone, la escasez del papel, el inesperado corte de energía, etc.

Y dentro de ese ambiente de convivencia diaria, en un grupo pequeño, aparecen espontáneamente las confidencias personales, la necesidad de compartir los momentos felices que cada uno tiene en la vida privada, como así también las dificultades por las cuales esté atravesando.

Desde larga data, se cultiva la solidaridad: la colecta para alguien que pasa una situación angustiada, el acercamiento espiritual ante la pérdida de un ser querido, la felicitación (y/o el regalito) en cada cumpleaños, la alegría del nacimiento de un hijo, sinceramente compartida por todos...

Conozco el caso de un juez que, cada 21 de setiembre, antes de que ingrese el personal, coloca una flor en el escritorio de cada una de las chicas. Otro, que acostumbra a distribuir tarjetas navideñas con frases personalizadas y afectivas. Y otro más, que en el mes de diciembre reúne en su quinta a todo el personal en un fraternal asado.

Afortunadamente, en nuestro medio, hay poco que innovar en el rubro de las relaciones humanas: basta con seguir cultivando esas prácticas positivas

X – Reflexiones finales

Estas teorizaciones no pueden hacernos ignorar la realidad: todos conocemos juzgados que funcionan eficientemente con cualquiera de los tres sistemas. Aquel que tenga un buen secretario y empleados muy responsables, puede obtener buenos resultados aunque el juez no acostumbre a estar mucho tiempo acompañándolos.

En otros casos, encontramos magistrados con gran carisma, que imponen disciplina por su sola presencia, y con una simple mirada logran que se rectifique lo que han hecho mal. Son casi infalibles en sus decisiones. Se manejan dentro del segundo sistema y logran un buen funcionamiento.

Pero la mayor virtud del trabajo en equipo es que no se necesitan personas con condiciones excepcionales. Simplemente seres humanos con sus virtudes y defectos. Las virtudes serán exaltadas y los defectos se irán puliendo en el diario intercambio y en la distribución equitativa de las cargas.

Este último sistema está en boga, pero no es nuevo. Existía antes de que naciera la informática y se ha practicado en más de un juzgado; pero ahora, con las computadoras en red, se va convirtiendo en una fórmula casi ineludible.

REFERENCIAS

* Juez en lo civil y comercial de Pergamino (Argentina)

labrada@satlink.com

(1) “...el sistema judicial tiene atributos de organización y que, para solucionar los problemas derivados de su funcionamiento, requiere un tratamiento diferenciado del que se da a la resolución de las causas que en él tramitan....

“...esta distinción resulta relevante en el marco de una cultura organizacional poco proclive a explorar soluciones fuera del marco referencial de las disciplinas jurídicas.”

(Hortensia Vaz Flores, “Administración del Juzgado”, Pág 12, Ed. 1994).

(2) Boletín de Jurisprudencia Argentina, 18-03-98, pág. 5.

(3) Telma Barreiro, “Trabajos en Grupo”, Pág. 98, Ed. Kapelusz, 1992.

(4) Telma Barreiro, Ob. Cit., Pág. 57.

(5) Michael Hammer y James Champy, “Reingeniería”, G.Ed. Norma, 1994.. El neologismo “reingeniería” tiende a aplicarse a distintas actividades donde los sistemas y/o métodos tradicionales son profundamente revisados y reemplazados por otros más eficaces. Sin embargo, en el ámbito empresarial pareciera que va teniendo más aceptación denominar “organización horizontal” al trabajo en equipo, en oposición a la tradicional verticalidad.

(6) Telma Barreiro, Ob. Cit., Pág. 44/46.

(7) Bob Nelson, “1001 Formas de Motivar a los Empleados”, Pág. 43, G. Ed. Norma, 1997.

Pergamino, abril de 2001