



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA
FACULTAD ESCUELA DE NEGOCIOS
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS
HUMANOS DEL JUZGADO CIVIL Y COMERCIAL DE
DÉCIMA NOMINACIÓN DEL PODER JUDICIAL DE LA
PROVINCIA DE SALTA**

LLANOS, PATRICIA ISABEL

DNI 21671088

DIRECTORA: MG. STEFANELLA RUSSO MAENZA

SALTA, DICIEMBRE DE 2021

AUTORIDADES

Rector

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrectora Académica

Mg. Constanza Diedrich

Secretaria General

Mg. Lic. Silvia M. Álvarez

Decano de la Facultad Escuela de Negocios

Mg. Lic. Marco Antonio Limarino

Secretaria Académica

Mg. Prof. Gloria Crespo

Directora de la Especialización en Dirección de Recursos Humanos

Mg. Lic. María Stefanella Russo Maenza

RESUMEN

Actualmente se observa una gran movilización de las empresas en instaurar un cambio en el manejo de gestión de personas, alejándose de culturas organizacionales tradicionales y rompiendo estructuras limitantes, para así preservar en el ambiente y fijarse como la mejor apuesta entre sus competidores.

Importantes firmas a menudo se ven envueltas en complejidades organizacionales como la lista infinita de personalidades, culturas y creencias de sus subordinados en un mismo sector, por lo que es necesario la constante vigilancia a los cambios y la elaboración de estrategias optimizan y resuelven los problemas que puedan surgir a base de esas características.

Por ende, este trabajo se presenta como un análisis global y estratégico de la empresa Poder Judicial de la Provincia de Salta. Principalmente, se describió a detalle todo lo relevante al área de recursos humanos, respaldado con la formación adquirida a lo largo del cursado de la especialización.

El estudio se centra en general en testificaciones de los encargados de este sector de la empresa. Con ello, se han desarrollado todas las disciplinas estudiadas a lo largo del proceso de formación educativa: formación estratégica de recursos humanos, comportamiento organizacional, política y legislación laboral, gestión de la calidad total y reingeniería de procesos, entre otros.

Por otro lado, también concierne aspectos vinculados a la administración del personal y su proyección en una empresa real. Por consiguiente, se describe los aspectos y funciones esenciales de una empresa que se ubica en el rubro de la administración pública, específicamente dentro de los servicios de justicia, detallando propuestas estratégicas referidas a la motivación en el ámbito laboral para corregir y mejorar el funcionamiento de la misma.

PÁGINA DE APROBACIÓN

Trabajo final aprobado con:

..... (número y letras)

FIRMA

DEL

JURADO:

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	8
I.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	8
I.2. JUSTIFICACIÓN	8
I.3. OBJETIVO GENERAL.....	9
II. MARCO METODOLÓGICO.....	10
II.1. TIPO DE ESTUDIO	10
II.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	10
II.3 FUENTES	12
II.3.1. Primarias.....	12
II.3.2. Secundarias	13
II.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	13
II.5. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	16
CAPÍTULO III. FORMACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS ..	17
III.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
III.2. MARCO TEÓRICO.....	17
III.2.1. Los recursos humanos.....	18
La administración y su importancia	18
Funciones	19
III.2.2. Cultura organizacional	20
III.3. DESARROLLO DEL TRABAJO	21
III.3.1. Descripción general de la empresa Poder Judicial de la Provincia de Salta.....	21
Historia.....	21
Misión	23
Visión	24
Mercado.....	24
Estructura económica y financiera.....	24
Estructura organizacional de la empresa.....	24
<i>División territorial.....</i>	<i>25</i>
<i>División por fueros.....</i>	<i>25</i>
<i>Subdivisión de fuero civil y competencias</i>	<i>26</i>
Composición del Juzgado Civil y Comercial de Décima Nominación.....	26

Turnos de trabajo	28
III.3.2. Análisis FODA	29
III.4. BREVE CONCLUSIÓN	31
CAPÍTULO IV. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	32
IV.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32
IV.2. MARCO TEÓRICO	32
IV.2.1. Aspectos generales de la gestión de recursos humanos.....	32
Concepto.....	32
Su importancia.....	34
La gente y las empresas.....	35
Los cambios que debe manejar: el entorno VICA	36
IV.2.2. Objetivos, competencias y actividades.....	37
Los objetivos de la gestión	37
Las competencias de la gestión.....	38
Actividades claves de la gestión.....	38
IV.2.3. Planeamiento.....	39
El capital humano	39
La planeación de los recursos humanos	40
Funciones	41
Análisis y selección de puestos	42
Definición de un puesto	42
Elemento claves para la gestión de RRHH	42
Dimensión de los puestos	43
IV.3. DESARROLLO DEL TRABAJO	44
IV.3.1. Propuesta estratégica.....	44
Lo real: adaptación de estructuras existentes.....	44
Lo ideal: puesta en funcionamiento de un organismo de comunicación institucional, diferenciado por áreas de trabajo	45
<i>Área de comunicación integrada</i>	45
<i>Área de comunicación interna</i>	45
<i>Área de comunicación externa</i>	46
<i>Servicio de información jurídica</i>	46
<i>Centro de capacitación</i>	47
<i>Cuerpo de mediadores</i>	47
<i>Dirección de Recursos Humanos</i>	47

<i>Dirección de derechos humanos y acceso a la justicia</i>	48
<i>Oficina de estadísticas</i>	48
<i>Secretaría administrativa</i>	48
<i>Unidad de transformación y desarrollo institucional</i>	48
IV.3.2. Plan de comunicación interna	49
Definición de la estrategia comunicacional.....	49
Premisas estratégicas	49
Propuestas y resoluciones.....	52
IV.4. BREVE CONCLUSIÓN	54
CAPÍTULO V. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.....	58
V.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	58
V.2. MARCO TEÓRICO	58
V.3. DESARROLLO DEL TRABAJO	59
CAPÍTULO VI. POLÍTICA Y LEGISLACIÓN LABORAL	81
VI.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	81
VI.2. MARCO TEÓRICO	81
VI.3. DESARROLLO DEL TRABAJO	84
VI.3.1. Reglamento interno del Poder Judicial de la Provincia de Salta	84
VI.3.2. Acordadas y resoluciones dictadas por la Corte de Justicia de Salta en respuesta a la emergencia sanitaria por COVID-19	87
VI.4. BREVE CONCLUSIÓN	95
CAPÍTULO VII. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	96
VII.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	96
VII.2. MARCO TEÓRICO	96
VII.3. DESARROLLO DEL TRABAJO	98
VII.3.1. Metodología	98
VII.3.2. Resultados	99
VII.3.3. Zona de diagnóstico	106
VII.3.4. Recomendaciones	108
VII.4. BREVE CONCLUSIÓN	109
CAPÍTULO VIII. CONDUCCIÓN Y LIDERAZGO	110
VIII.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	110
VIII.2. MARCO TEÓRICO	110
VIII.2.1. El liderazgo	110
VIII.2.2. Grupos y equipos de trabajo	115

VIII.2.3. Aspectos emergentes del liderazgo	116
Inteligencia emocional	116
Confianza	116
Género y liderazgo	117
Liderazgo de servicio	117
Supervisión abusiva	117
VIII.3. DESARROLLO DEL TRABAJO	118
BIBLIOGRAFÍA	123

I. INTRODUCCIÓN

I.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En la época de la globalización, en donde las tecnologías avanzan para lograr un mejor sistema de comunicación entre personas que habitan en diferentes partes del mundo, las empresas han optado por esas mejoras tecnológicas hoy en día, sin embargo, no ha habido un gran avance respecto a la problemática habitual en torno a la falta de comunicación entre los integrantes de una organización.

En el caso del Poder Judicial, si bien se han implementado estrategias tecnológicas y avances en los sistemas de comunicación, la falta de una continua comunicación sobre los problemas que se presentan a menudo entre los miembros de un Juzgado es el obstáculo primordial en el clima laboral que se presenta a menudo, cuando surgen complicaciones respecto a la organización y al retraso en las actividades administrativas.

I.2. JUSTIFICACIÓN

Las falencias en la comunicación entre los miembros de un Juzgado del Poder Judicial se deben principalmente a la ausencia de política de comunicación interna: no hay reuniones de trabajo periódicas entre los integrantes del Juzgado (administrativos) y el encargado principal (juez). Sucesivamente, también se debe a una brecha comunicacional entre la Corte de Justicia y los magistrados, funcionario y empleados, debido a que directamente no hay reuniones entre los dirigentes del poder con los niveles más bajos del Poder Judicial: se trata de una cadena en donde no hay evidencia de una relación social mínima entre los líderes con los empleados de las categorías inferiores.

I.3. OBJETIVO GENERAL

Conocer la formación estratégica, gestión y desarrollo de los recursos humanos, el cambio y comportamiento organizacional, la conducción y el liderazgo, la gestión y calidad total de la reingeniería de procesos, y la política y legislación laboral de los miembros del Juzgado Civil y Comercial de Décima Nominación en el Poder Judicial de la Provincia de Salta.

II. MARCO METODOLÓGICO

II.1. TIPO DE ESTUDIO

El trabajo consiste en un estudio descriptivo ya que analiza cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes: permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos. Por ende, se ocupa de la descripción de las características que causan la falta de la comunicación y su interrelación, para después aplicar las estrategias necesarias por medio de la motivación para lograr para reparar dicha falencia dentro del clima laboral, esto es delimita los hechos que conforman el problema de investigación, como ser:

- Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación.
- Identificar características del universo de investigación (clima laboral de la muestra).
- Establecer comportamientos concretos.
- Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.

En conclusión, este estudio describe la frecuencia y las características más importantes del problema, teniendo en cuenta como elementos fundamentales la muestra y el instrumento.

II.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Cuando se desarrolla un trabajo de investigación, se debe especificar con claridad en qué contexto y a quienes o a qué se investigó en este trabajo, ya que los resultados que se obtengan, serán generalizables a otros lugares,

personas o fenómenos, siempre y cuando guarden características similares en sus aspectos relevantes.

Muchas veces no es posible estudiar a todos y cada uno de las unidades de análisis, entonces solo estudiamos a algunos. Esta porción de la población total que se estudia se denomina muestra, y no se selecciona de forma antojadiza, si no por procedimientos bien definidos.

La selección de las unidades de análisis depende de varios factores, como la disponibilidad de recursos temporales, materiales y humanos, el tamaño de la población y de los objetivos que se tienen al realizar la investigación. En términos generales, hay dos tipos de muestro: el probabilístico (aleatorio o al azar) y el no probabilístico. Cada uno de ellos tiene propiedades diferentes:

- *Muestreo probabilístico.* Este tipo de muestreo se realiza sin considerar las características particulares de los elementos y no existen criterios definidos para elegirlos. También se caracteriza porque, en general, cada uno de los elementos de la muestra tiene la misma probabilidad de ser elegido.
- *Muestreo no probabilístico.* Este tipo de muestreo ya no se basa en la probabilidad de ocurrencia de los elementos que conforman la muestra, sino que se siguen diferentes criterios para hacer la elección, por lo que también se le denomina muestras *dirigidas*. Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, esto es, el conjunto de todas las unidades elementales que tienen una o varias características en común. Dependiendo del número de elementos que lo conforman, una población puede ser finita o infinita. La muestra es el subgrupo de la población que se selecciona a través de alguna técnica de muestreo y que debe ser representativa de aquella. Para que una muestra sea

representativa debe cumplir con las siguientes condiciones: debe haber sido obtenida al azar y su tamaño debe ser óptima.

En este trabajo de investigación, **la población a analizar es el Poder Judicial de la Provincia de Salta**, ubicado en la Av. República de Bolivia 4671, en Salta Capital, en Argentina. Y la **muestra seleccionada es el Juzgado Civil y Comercial de Décima Nominación, de Primera Instancia, compuesto por 18 personas**, que son las unidades de análisis, que se encuentra dentro de la Circunscripción Centro, dentro del Distrito Centro del Poder Judicial de la Provincia de Salta.

II.3 FUENTES

II.3.1. Primarias

Las fuentes primarias o directas son los libros, antología, artículos de publicidad, monografías, trabajo de grado, disertaciones, documentos oficiales, reportes oficiales, trabajos presentados en conferencias, artículos periodísticos, testimonios de expertos, películas, videocintas, software especializado, etc.

La información es extraída principalmente de la página web del Poder Judicial de la Provincia de Salta, en donde aporta información sobre la historia de la empresa, la organización de la misma y la ejecución de las tareas de la Dirección de Recursos Humanos. Y también es extraída del libro *Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias*, de Martha Alles, en donde se extrajo lo referido a planificación estratégica y análisis FODA.

II.3.2. Secundarias

Las fuentes secundarias son las compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias). Actualmente este tipo de fuentes están disponibles en bancos y bases de datos para redes de computadoras, manuales o discos para computadoras.

Se han recolectado datos del Manual de Procedimiento para el Correcto Uso de los Códigos de Actuaciones y Generación de Cuadros Estadísticos de Juzgados Civiles y Comerciales; se han usado referencias de la Ley Orgánica del Poder Judicial; y se ha utilizado información complementaria sobre los Recursos Humanos de la empresa de la Memoria 10 Años, 2009 – 2019, de la institución.

II.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se emplean como técnica de recolección de datos las encuestas, las entrevistas y la observación documental: a través de ella se pretende encontrar las razones por las que existe una falla en la gestión de los recursos humanos de los miembros de la muestra.

Las **encuestas** consisten en obtener información de los sujetos de estudios sobre opiniones, actitudes o sugerencias. Dicha información la proporcionan ellos mismo al momento de completarlas. Asimismo, los instrumentos serán:

Los **cuestionarios**. Se trata de formularios impresos destinados a obtener respuestas sobre el problema en estudio y en donde el sujeto de estudio las completo. Las preguntas están diseñadas de forma específica y concreta, que no requieren de otras respuestas más allá de las mencionadas y en donde no hay doble preguntas. En este caso, se

habla de un cuestionario cerrado que, si bien no contiene preguntas dicotómicas, las preguntas se limitan a ser respondidas con las alternativas de respuestas que ya se encuentran escritas debajo de éstas, esto es, se trata de oraciones en donde hay que marcar la opción que considere simplemente. Respectivamente, se realizarán cuestionarios a los empleados del Juzgado Civil y Comercial de Décima Nominación y a los responsables del área de recursos humanos, con preguntas referidas a los siguientes temas:

- Clima laboral.
- Motivación.
- Comunicación.
- Capacitación y desarrollo.
- Evaluación de desempeño.
- Remuneración.
- Reclutamiento.
- Programas selección e inducción.
- Descripción y análisis de puestos.

Las **entrevistas** consisten en la en la comunicación interpersonal establecida con el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. En este caso, se tratará de una entrevista no estructurada, puesto que es más flexible y abierta, manteniendo las preguntas a raíz de los objetivos de la investigación y en donde su contenido, orden, profundidad y formulación se moldean en base a los intereses del entrevistador. Consecuentemente, las entrevistas se realizarán a los responsables del área de recursos humanos y se utilizará como instrumento una lista de tópicos, que incluirá los siguientes temas a investigar:

- Razón social.

- Mercado.
- Misión, visión, valores.
- Historia.
- Organigrama.
- Descripción de puestos.
- Estructura económica y financiera.
- Cultura y clima organizacional.
- Problemas socio-organizacionales.
- Procesos de cambio organizacional.
- Desarrollo organizacional.
- Planes de desarrollo.
- Capacitación.
- Relaciones de poder y liderazgo.

La **observación documental** es una técnica que se enfoca en la observación y estudio de documentos, materiales y artefactos diversos que pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Estos luego sirven para conocer, por ejemplos, los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano. Para el desarrollo de este trabajo se analizarán documentos otorgados por la empresa y la información plasmada en el sitio web de la institución.

II.5. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

La tabulación de datos consiste en determinar qué resultados de las variables se presentaron y qué relación entre las variables se necesita para dar respuesta al problema planteado. En la actualidad, esto se realiza mediante programas de computadora. Por ello, es más importante la interpretación de los métodos de análisis cuantitativos que aprender los procedimientos de cálculo. El análisis que se proponga debe ser coherente con los objetivos e hipótesis de estudio. No solo se deben emplear las técnicas estadísticas sino también se debe justificar por qué se están usando.

Hacer el plan de análisis significa exponer el plan que se va seguir para el tratamiento o análisis estadístico de la información obtenida. El análisis depende del nivel de medición de las variables, la manera cómo se formularon las hipótesis y el interés del investigador. El investigador describe sus datos y efectúa análisis estadísticos para relacionar sus variables. Primero se realizan análisis de estadística descriptiva para cada una de las variables y luego se describe la relación entre éstas.

El análisis de datos es la presentación de los datos estadísticos en forma de tablas o cuadros.

Una tabla debe contener el título y el contenido (encabezamientos o títulos de las columnas; columna matriz y columnas de parámetros). Para tabular una variable cualitativa se debe obtener las frecuencias y porcentajes. Para tabular variables cuantitativas, los datos se agruparán según la frecuencia de los valores. Si son pocos se realiza una tabla similar a las realizadas en variables cualitativas; si son muchos, se agrupan en clases o intervalos de valores sucesivos.

CAPÍTULO III. FORMACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

III.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir de forma concisa y clara los aspectos generales de la empresa: historia, razón social, mercado al cual se dirige, y estructura económica y financiera.
- Especificar las áreas de la empresa y la política que sostiene el área de Recursos Humanos: sus organigramas y la descripción de cada puesto de cada organigrama, los turnos de trabajo, los puestos de selección e inducción, sus acciones de capacitación y desarrollo, sus relaciones gremiales y demás procesos vinculados a su administración en la empresa.
- Señalar las carencias emergentes al momento de ejecutar las propuestas del área de Recursos Humanos, efectuando un diagnóstico FODA.
- Proyectar una solución o mejora alternativa, con el fin de aplicar los conceptos y las herramientas adquiridas durante el desarrollo del proceso de formación educativa de la especialización.

III.2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollará los aspectos generales condicionales a la formación estratégica de recursos humanos. Primeramente, se considera para este capítulo a la vez el concepto de lo que abarca los recursos humanos y la importancia de su administración en las empresas.

III.2.1. Los recursos humanos

La administración y su importancia

En el momento en que las organizaciones deciden actuar bajo una iniciativa de planeación para alcanzar sus objetivos y metas, contando con un personal altamente comprometido, estas se ven obligadas a realizar una serie de actividades que logren alinear los objetivos organizacionales con los individuales.

La administración de recursos humanos es la encargada de esa alineación a través del enfoque clave de los servicios, sistemas, estructura y práctica de la empresa, que, a su vez, influye en el comportamiento individual y organizacional. No obstante, para lograrlo se requiere de determinados componentes, recursos o incentivos; esto es, una necesidad, un estado de desequilibrio que el hombre trata de revertir teniendo ciertas actitudes y buscando los incentivos adecuados.

La administración de los recursos humanos consiste, entonces, en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la misma medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. En síntesis, se trata de conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Consecuentemente, en la actualidad, las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como entrevistas, pruebas psicométricas y exámenes médicos.

Por consiguiente, una administración eficaz debe apuntar sus esfuerzos a facultar sus empleados, a impulsar el talento, como solución a los diferentes problemas organizacionales, de manera que la sinergia acelere el crecimiento empresarial contando con herramientas y aliados que aporten experiencia y conocimiento.

Funciones

La administración de recursos humanos se concentra principalmente en proveer servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, aunque por lo general ofrece asesoramiento, no dirige a sus gerentes y tiene la facultad de dirigir las operaciones de los demás departamentos.

Entre sus funciones esenciales, se pueden destacar:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio: una vez identificadas, se inician y se monitorizan las estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves.
- Desarrollo de talento ejecutivo: es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes: aplicar sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados: identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.

- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

III.2.2. Cultura organizacional

Las organizaciones operan en un determinado medio, en el que los individuos viven y trabajan. Ese medio se conforma por un complejo sistema de leyes, valores y costumbres en el cual los individuos actúan en relación con sus propias características personales, que se ven influenciadas por el entorno en el cual viven y se han desarrollado. Dicha cultura puede haber sido creada en forma consciente por los directivos y/o fundadores o, sencillamente, haber evolucionado con el curso del tiempo. La idea de cultura organizacional es un tanto intangible, no podemos tocarla ni verla, pero está presente y es muy fuerte.

La cultura organizacional es, por lo tanto, sistema de significados compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la organización. Dicho de otro modo, es un conjunto de características básicas que valora y representa a toda la organización. No obstante, no existe una única cultura: solo la dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización.

Aparte de su compleja estructura, también es muy difícil de medir: la mayoría de los métodos son imperfectos y los consultores generalmente utilizan varios de manera simultánea. Sin embargo, es importante que antes de su medición se debe asegurar que las organizaciones puedan ser capaces de crear y administrar conscientemente su cultura y, a su vez, de comunicarla a sus empleados.

La cultura organizacional es importante para el éxito de una organización, cualquiera sea su objeto y propósito. En una primera instancia,

ofrece a sus integrantes una identidad y una visión de la organización. Las empresas con cultura definida, que trabajan sobre ella, en general logran continuidad por parte de los empleados, ya que los mismos se identifican con la organización y su cultura.

III.3. DESARROLLO DEL TRABAJO

III.3.1. Descripción general de la empresa Poder Judicial de la Provincia de Salta

Historia

El 14 de agosto de 1821 se juró el Reglamento Constitucional que regiría a la Provincia durante los 34 años siguientes. El 12 de noviembre de 1855 se promulgó la Constitución de la Provincia que en su capítulo VIII establecía la composición del Poder Judicial. A partir de la ley sobre organización de los Tribunales que se dictó en el año 1876, en cada departamento de campaña había un Juez de Paz. El 29 de enero de 1875 se reforma el texto constitucional donde se establecía que la Suprema Cámara de Justicia estaba integrada por tres jueces y un fiscal general con un mandato de seis años. En 1882 se reformó nuevamente la Constitución de la Provincia: suprimía la disposición que establecía que la Suprema Cámara estaba compuesta por tres jueces y un fiscal general. En el año 1892, la ley de Organización de los Tribunales y su jurisdicción determinó que la administración de justicia sería desempeñada por un Tribunal Superior, compuesto por cinco miembros, y varios tribunales inferiores.

Luego de la revolución de 1955, la intervención federal de Salta dictó el decreto ley 2296/55 que puso en vigencia nuevamente la Constitución de 1855 con sus sucesivas reformas: se elevó el número de miembros de la Corte a siete con tres salas y se crearon nuevos juzgados (en total dos: uno civil y uno penal) y una fiscalía penal. En 1988, se creó una Dirección de Informática del

Poder Judicial con la finalidad de incorporar la tecnología a la gestión jurídica. En 1989 se creó por ley 6569 el Juzgado de Primera Instancia en lo Contencioso Administrativo para entender en los juicios deducidos contra la Provincia, sus reparticiones centralizadas y descentralizadas y municipalidades, con apelación ordinaria ante la Corte de Justicia. En el año 1997 se firmó un convenio con la Secretaría de Financiamiento Internacional para llevar a cabo la informatización integral de la gestión jurídica y administrativa del Poder Judicial en toda la provincia, que ha tenido importantes avances en materia de firma digital y de cobertura total a través de la red Intranet. En 1998, se reformó parcialmente la Constitución Provincial de 1986: se institucionaliza el Consejo de la Magistratura y se le dio rango constitucional a la Escuela de la Magistratura (artículo 153, inciso h), que funcionaba desde 1992 con dependencia de la Corte de Justicia y con el objeto de atender al perfeccionamiento y actualización científica de magistrados y funcionarios, a la formación inicial de abogados aspirantes a cargos judiciales y a la capacitación de empleados.

A partir de 2000, en base a la aprobación del Plan Estratégico para el Poder Judicial de la Provincia (Acordada 8473) se dotó al sistema judicial de más eficacia, certidumbre y previsibilidad, se rubricó la Acordada 8208 referida a la Unidad de Expedición y Recepción de antecedentes penales, U.E.R. y hubo modificaciones sobre las competencias de los Tribunales Correccionales (Ley 7073). En el 2001, en un trascendental paso para los tribunales del fuero penal y de menores y, en un ajuste a los tratados internacionales, la Corte de Justicia dispuso establecer como práctica judicial conveniente, la recepción de declaraciones de niños víctimas y testigos de delitos que atentan contra la integridad sexual o de hechos que importen una grave afectación a su integridad psicológica, se implementó el uso de la Cámara Gesell en la Ciudad Judicial del Distrito Judicial del Centro, proponiéndose seguir un criterio similar en los distritos del interior. En el 2009 la Secretaría de Informática de la Corte de Justicia de Salta puso en marcha un plan piloto para la implementación de la notificación electrónica y la presentación electrónica de escritos con tecnología en el Poder Judicial de Salta. 2010 fue el año de la tecnología: se dieron pasos decididos en la implementación de las notificaciones con firma digital

permitiendo comunicaciones remotas con todos los recaudos de seguridad; y también, se resolvió crear la Oficina de Violencia Familiar (OVIF) que comenzó a funcionar el 23 de noviembre del mismo año. En 2014 se inició la implementación de las comunicaciones electrónicas con firma digital y encriptación entre los jueces de garantías y los fiscales penales, para la gestión de órdenes de allanamiento en el marco de causas por microtráfico de estupefacientes. En 2015 entraron en funcionamiento los nuevos juzgados de Violencia Familiar y de Género, con lo cual los juzgados en lo Civil de Personas y Familia dejaron de ser competentes en una materia cuyo impacto social se adentra en la sociedad. En 2015, la Corte de Justicia implementó un Plan Piloto de Atención Continua llevando la atención al público de 8 a 17.30. Además, se crearon oficinas de Violencia Familiar y de Género en todos los distritos judiciales, aparte de crear un registro de Procesos Colectivos para que las ciudades accedan en forma sencilla a la información sobre los procesos en trámite desde la página web del Poder Judicial de Salta. En 2017, la Corte de Justicia empezó a apuntar a la calidad en la gestión judicial como objetivo primario en su política de Estado, cuyo propósito inicial fue la agilizar los tiempos de respuesta judicial al ciudadano. Siguiendo la política judicial de acercamiento a la gente, se presentó la tercera versión del Plan Estratégico: focalizó su atención en la Gestión de Calidad, poniendo en marcha la certificación de normas ISO en doce juzgados. En 2019, la Política de Planificación Estratégica se convierte en uno de los ejes primordiales para brindar un servicio de justicia acorde a los requerimientos de la sociedad.

Misión

Administrar justicia de manera independiente, asegurando los derechos y el acceso a la justicia de los habitantes en procura del resguardo del orden social y contribuyendo a la consolidación de la democracia, sobre la base del sistema republicano y del respeto a las garantías fundamentales de todas las personas, mediante la prestación de un servicio de excelencia.

Visión

Consiste en ser y ser visto como un Poder Judicial independiente, accesible y orientado a la protección oportuna de los derechos de las personas, con modernos, eficaces y eficientes sistemas de organización y gestión; con vocación de servicio y compromiso ético en la acción y comunicación con la sociedad.

Mercado

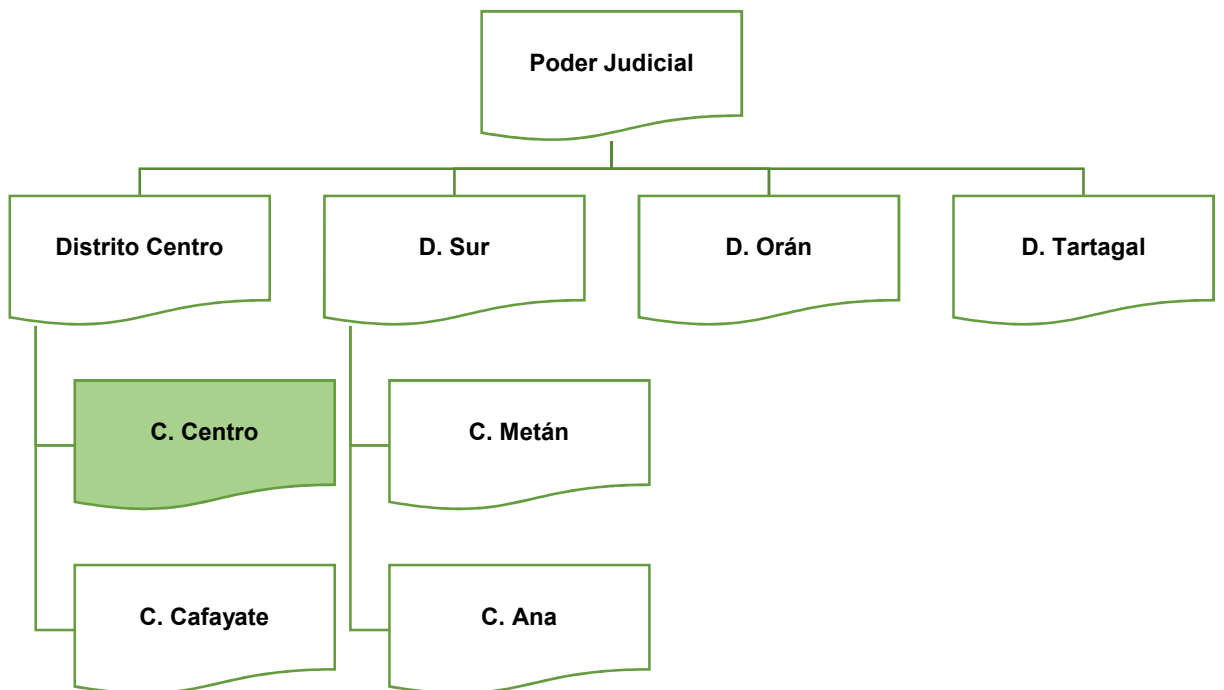
Está dirigido a los profesionales independientes, como ser peritos, martilleros, escribanos, abogados, entre otros, los cuales se encargan de proteger y defender los derechos de las personas, desde llevar un informe de la situación hasta aportar las evidencias necesarias.

Estructura económica y financiera

El Poder Judicial es una autarquía económico financiera, que permite a la Corte de Justicia ejercer de manera independiente sus facultades en materia económico financiera, para afianzar de manera más eficaz la administración de justicia que le fue concedida por mandato constitucional.

De esta manera, es un poder independiente que el sistema democrático establece, tomando sus propias decisiones, sin depender de los otros poderes del Estado, y en consecuencia de lograr una mayor eficacia a la hora de impartir justicia y de brindar una pronta respuesta a la ciudadanía.

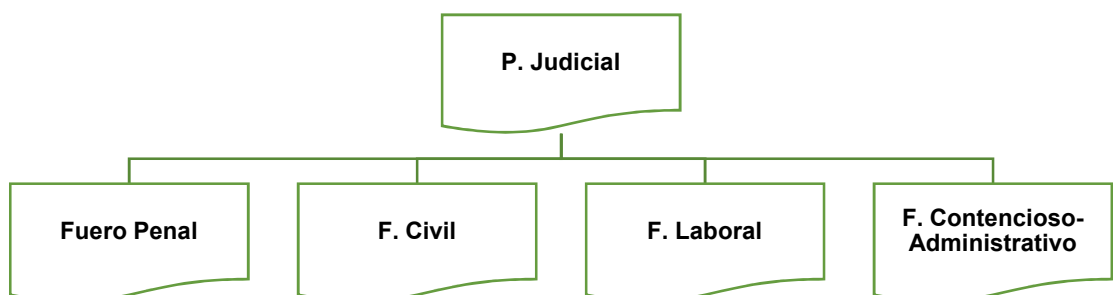
Estructura organizacional de la empresa



División territorial

Gráfico N°1: división territorial.

Fuente: propia.



División por fueros

Gráfico N°2: división por fueros.

Fuente: propia.

Juzgados de Concursos, Quiebras y Sociedades

Juzgados en lo Civil y Comercial

Juzgados de Minas y Registro

Juzgados de Personas y Familias

Juzgados de Procesos Ejecutivos

Juzgados de Violencia Familiar

Subdivisión de fuero civil y competencias

Gráfico N°3: subdivisión de fuero civil y competencias.

Fuente: propia.

Composición del Juzgado Civil y Comercial de Décima Nominación

- **Juez.** Estudiar y controlar los expedientes de forma previa a su suscripción; una vez firmados, son retirados y controlados por el personal encargado y llevados a Lista Diaria o Protocolo. Elaboran autos interlocutorios y sentencias definitivas; también controlar y suscribir los proyectos de resoluciones redactas por las Secretarías.
- **Secretarías.** Se realizan a través del sistema informático las estadísticas bimestrales del Juzgado y remitirlas a la oficina correspondiente. Controlan que todas las partes se encuentre debidamente notificadas, firmar si corresponde el llamado, poner el expediente en Nota y anotar la fecha de registro, y resolver los interlocutorios dentro del plazo de diez días hábiles.

- **Audiencistas.** Reciben a quienes concurren a la audiencia, labran acta de lo que sucede en la audiencia y cargan el acta en el Sistema lurix.
- **Decretadores.** Controlan los expedientes que se encuentran pasados a Despacho y separar aquellos que deban ser decretados en forma urgente, proyectan el decreto en el Sistema lurix; revisan, imprimen, cosen o abrochar y folian el proyecto de decreto. Controlan oficios, edictos y mandamientos; y pasan los expedientes decretados a Secretaría para su revisión y firma.
- **Encargados de protocolización.** Retiran de la oficina del Juez los expedientes que se encuentran con su respectiva resolución para resolver ya firmadas para ser protocolizadas; controlan que los números y nombres de la resolución a protocolizar coincidan con los de la carátula del expediente, como así también su foliatura; y otorgan el número de protocolo correspondiente, el que va de forma correlativa de acuerdo al último del libro de protocolo ya sea de Sentencia o Interlocutorio y el cual, luego de ser protocolizado, se carga a la lista diaria del día siguiente hábil ya sean para lista común o lista reservada; y trasladan personalmente el expediente a mesa de entrada.
- **Encargados de documentación.** Controlan, previo a la reserva de documentación, que la misma coincida con la descripta en el expediente. Luego de ser reservada, hacen el pase del expediente junto a su documentación al sector de Decreto/Secretaría para su control y firma. Una vez firmada la documentación, retirarla personalmente de Secretaría y guardarla de forma inmediata en su respectivo armario.
- **Encargados de mesa de entrada.** Atiende al público, ejecutando tareas tales como la recepción de consultas y la exhibición de expedientes; reciben escritos, oficios, cédulas y varios otros documentos, incorporándolo al expediente y al Sistema lurix; realizan las vistas, pases a Cámara y a otros juzgados, y préstamos de expedientes; hacen informes de los escritos que no se pueden agregar; confeccionan la Lista de Expedientes a Nota; y pueden paralizar un expediente.

- **Reguladores de honorarios.** Controlan que el expediente se encuentre en estado de regular honorarios; realizan el proyecto de regulación en el Sistema lurix; y pasan el expediente a Secretaría para su revisión y firma.



Gráfico N°4: división administrativa del Juzgado Civil y Comercial de Décima Nominación.

Fuente: propia.

Turnos de trabajo

Con el objeto de brindar un servicio de justicia eficiente y eficaz, el Poder Judicial atiende a los ciudadanos de 8:00 a 17:30 horas. A través de la Acordada 12241, la Corte de Justicia lleva adelante el Plan Piloto de Atención Continua, el cual fue impulsado en virtud del incremento de las cuestiones sociales que son sometidas a decisión judicial y ante la necesidad de disminuir el tiempo de respuesta a los justiciables.

En el caso del Juzgado Civil y Comercial, el horario de atención al público es de 8:00 a 13:00 horas, aunque los administrativos y el Juez siguen realizando procedimientos administrativos y judiciales hasta las 17:30 horas.

III.3.2. Análisis FODA

Análisis FODA		
Ventajas	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • En el ámbito institucional. Confianza en la honorabilidad de los jueces que constituyen el sistema. Generación continua de políticas de estado judiciales. Jueces del Juzgado designados de acuerdo un procedimiento legal de conocimiento público. • En la administración. Utilización de medios alternativos de solución de conflictos. • Con respecto al capital humano. Selección de los administrativos a través de concurso público. Política de estado de capacitación permanente a través de la Escuela de la Magistratura. Programa de pasantías rentadas acordadas con la Universidad Católica de Salta, la Universidad Nacional de Salta y la Universidad Nacional de Tucumán. • Con respecto a la infraestructura. Existencia de un plan de ampliación de la infraestructura del juzgado. • Con respecto a la tecnología y a la comunicación. Existencia de una página web del Poder Judicial. Existencia de una política de comunicación externa que abarca todas las redes sociales.
	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación de Normas ISO de calidad de gestión judicial y medio ambiente del juzgado. • Intercambio de experiencias en materia de gestión judicial con los distintos Juzgados Civiles y Comerciales.

Debilidades

- **En el ámbito institucional.** Falta de autarquía financiera. Falta de relación institucional con el gremio de empleados del Poder Judicial de la Provincia. Exceso y desorganización del personal administrativo. Ausencia de organización de las tareas administrativas.

- **En la administración.** Desconfianza sobre el control interno previo, concomitante y posterior de los procedimientos administrativos del Juzgado debido a la falta de información o de difusión de datos. Carencia de manuales de gestión de algunos circuitos administrativos. Ausencia de un índice de resolución de causas. Demoras en la mesa de entrada, debido a la falta de eficiencia de los otros sectores para agilizar los procesos administrativos. Comunicación poco eficaz entre los diferentes sectores del Juzgado.

- **Con respecto al capital humano.** La ausencia de revisión durante la selección de empleados, dado el bajo nivel de respuesta de los nuevos empleados. Enfoque de los jueces en la política de los RRHH, pero no en las necesidades de los administrativos, quienes componen el Juzgado. Necesidad de implementar un sistema de competencias y habilidades que define los perfiles ideales para llevar a cabo las funciones de las distintas posiciones laborales dentro del Juzgado, a través de la Escuela de la Magistratura, mediante una adecuada política de capacitación del personal. Necesidad de mejorar algunos aspectos en los procedimientos de selección del personal a fin de no afectar la calidad del recurso humano. Necesidad de perfeccionar el sistema de calificación del personal a fin de generar incentivos y reconocer y alentar a los empleados valiosos. Alta rotación del personal que ocasiona algunas dificultades en la labor diaria. Cultura organizacional reacia a la innovación en los niveles jerárquicos inferiores, esto es, el área de los administrativos.

- **Con respecto a la infraestructura.** La infraestructura se encuentra en desventaja con respecto a otros juzgados dentro del Poder Judicial, debido a los problemas recientes de espacios físicos insuficientes.

	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de ética en la comunicación interna del Juzgado. • La brecha aún existente entre el Juez y los administrativos.
--	----------	---

III.4. BREVE CONCLUSIÓN

La formación o gestión estratégica de los recursos humanos se encarga de interpretar el entorno de trabajo, ampliando su conocimiento respecto a las organizaciones y los procesos humanos para generar oportunidades creativas y actitudes proactivas en las áreas de gestión humana.

El estudio de caso realizado sobre el Juzgado Civil y Comercial de Décima Nominación del Poder Judicial de Salta resulta ser tan sólo un tramo de un largo y sinuoso camino a transitar, pero con un interesante horizonte de posibilidades. Comenzar por conocer lo que ocurre dentro de la organización, lo que piensan quienes, con sus prácticas laborales, dan sentido a su hacer y, a partir de allí, diagramar algunas propuestas de acción, es la síntesis del trabajo presentado.

CAPÍTULO IV. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

IV.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar herramientas de comunicación tradicionales segmentados de acuerdo al interés, tanto virtuales como en papel.
- Elaborar, generar y seguir acciones de comunicación interna en la institución.
- Integrar políticas de comunicación interna para facilitar la aplicación de la motivación en los trabajadores.
- Proyectar estrategias de escucha activa y capitalización de quejas para desarrollar propuestas de mejora, que colaboren en la mitigación de rumores y quejas.

IV.2. MARCO TEÓRICO

IV.2.1. Aspectos generales de la gestión de recursos humanos

Concepto

La gestión de recursos humanos se centra en el reclutamiento, la gestión y la dirección de las personas que trabajan en una empresa. Es parte de la gestión de dirección de la planificación de las necesidades de personal, sean estas selección, contratación y formación, y asegura la efectividad, la productividad y el logro de los objetivos de la empresa por medio de sus integrantes.

Actualmente, asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades clave como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía,

condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de recursos humanos y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría, etcétera.

Es más, la razón primordial por la que existe es para dar una respuesta inmediata a los cambios del ambiente externo de la empresa como ser:

- El aumento de la competencia.
- Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- Las tendencias para la próxima década.

Y junto con estos cambios, las organizaciones experimentan grandes mejoras:

- Mejorar la eficiencia o eficacia de la organización: el valor aumenta cuando los trabajadores encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único a clientes o usuarios, o alguna combinación de estos puntos.
- Superar a la competencia con sus habilidades, conocimientos, capacidades y contribuciones.
- Combinar y desplegar el talento humano para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.

Su importancia

En el inicio del siglo XXI el mundo empresarial empezó a hablar de gestión, los desafíos impuestos por la globalización de los mercados y la internacionalización de la economía llevaron a las empresas a tomar medidas radicales, innovar sus procedimientos, mejorar sus procesos productivos, establecer estándares de calidad para los mismos y a volverse más competitivos, y a utilizar las nuevas tecnologías de información y comunicación. Cuando se habla de gestión de personal, no solo se identifica la selección, contratación, capacitación, remuneración y evaluación de la gente que le sirve a la empresa, sino que se debe ver la dimensión humana, puesto que siempre se requerirá del factor humano, que aprende y cambia día tras día, formando gente competente y dispuesta al cambio. Más que nada, las características, tamaño, productos o servicios que tiende a desarrollar una estructura organizacional propia y específica de una empresa se moldean según las prácticas y políticas inmersas en la gestión y asuntos de índole humano en su relación con el trabajo. Y por lo general

El desarrollo de las diferentes actividades que se adelantan en una organización requiere de personas que se aseguren de lograr los objetivos y las metas trazadas por la dirección. Desde ese ángulo, la gestión de recursos humanos debe orientar sus esfuerzos y verificar de tener la persona adecuada en el puesto adecuado, cumpliendo ciertas funciones:

- Realizar análisis de puestos, determinando que hace cada trabajador.
- Planea sus necesidades de personal y los reclutas de acuerdo al análisis.
- Realiza la respectiva selección entre los candidatos reclutados.
- Establece y desarrolla programas de inducción, entrenamiento y capacitación.
- Adelanta planes de desarrollo de sus recursos humanos.

- Administra la remuneración (sueldos y salarios).
- Planea y establece un programa de incentivos y prestaciones.
- Establece un programa de seguimiento al desarrollo de las funciones (evaluación del desempeño).
- Asegura el cumplimiento de las normas de salud, seguridad e higiene industrial, así como de la legislación laboral.
- Define la estrategia a seguir en las relaciones laborales.

Desde siempre la parte más importante de toda administración en las organizaciones es la política de personal, a la cual se le dedican ingentes esfuerzos en aspectos que beneficien a los empleados: política salarial, leyes de estabilidad, programas de vivienda, capacitación, de cesantías, prestaciones legales y extralegales, honorarios, préstamos, entre otros. Pero, una política innovadora debe ir mucho más allá, con la intención de lograr un clima organizacional eficiente, desarrollando el capital intelectual y la autonomía responsable. La importancia debe estar orientada a producir satisfacción en la gente, optimizar el manejo de las herramientas tanto tradicionales como cibernéticas y generar personas competitivas, puesto que solo así se puede asumir los cambios organizacionales que las economías globales exigen.

La gente y las empresas

Los cambios organizacionales desde el punto de vista de la estrategia de negocio generan desafíos de manera que los procesos de gestión de personal son vistos como un agente activo, que desarrolla acciones competitivas: todas las habilidades, la creatividad, el talento y el desarrollo de las competencias de la empresa serán las generadoras del éxito.

Y para que la gente haga lo que la organización requiere, necesitan ver a su gente como aliados, socios y colaboradores, interactuando con su propio entorno y el de la empresa. La interacción de las personas en el entorno tiende a efectuar cambios, creando valores y sentidos de pertenencia con respecto de

las diferentes actividades que lleva a cabo; y esto va de la mano con las necesidades de la gente, transformando el ambiente. Lo mismo ocurre con las empresas: deben transformarse de acuerdo a los cambios que ocurren en la dinámica del mercado.

Si las personas satisfacen sus necesidades, logran conectarse con su trabajo en los niveles emocionales, sociales e intelectuales: así como la organización realiza su planeación, la gente de igual manera planea el resultado de su gestión dentro de ella. Por tal razón, se deben asegurar interacciones satisfactorias y un tratamiento justo para trabajar con confianza, respeto y autonomía, sentirse orgullosos de sus logros y tener siempre la perspectiva de aprender. Con este propósito, las organizaciones han adoptado estructuras dinámicas, simples y pequeñas, generando más empleo y una mayor innovación, ya sea tecnológica u organizacional; porque permanecer en el mercado, es la premisa, y para ello se debe ser competitivo en el libre mercado y contar con un firme liderazgo.

Los cambios que debe manejar: el entorno VICA

La importancia de la gestión radica en la respuesta las modificaciones del ambiente externo a la empresa. Hoy en día, es más que necesaria para mantener a flote una organización que, de forma constante, sufre cambios bruscos e inoportunos. Dicha versatilidad se ha resumido en una sola palabra: VICA, una sigla de cuatro letras, que hace referencia a cómo el mundo es visto en la actualidad, adjuntando cuatro características específicas para definirlo:

- **Volatilidad.** La velocidad a la que se producen los cambios y la constante dinámica hacen que el mundo sea volátil.
- **Incertidumbre.** Las situaciones imprevistas se multiplican. El número de factores que influyen en el acontecimiento de los hechos hace que los resultados sean imprevisibles. La seguridad en saber los efectos de las acciones disminuye.

- **Complejidad.** Las organizaciones funcionan en un entorno que condiciona sus actuaciones. Los elementos del entorno cada vez son mayores. La comprensión del entorno exige un estudio cada vez mayor y más profundo. La cantidad de información disponible es abrumadora. Los avances constantes nos hacen pensar que nuestros descubrimientos siempre van por detrás de otros nuevos.

- **Ambigüedad.** Las interpretaciones sobre los mismos hechos son diversas. Los factores a considerar no siempre son evidentes. Las causas y los efectos ya no son simples. No hay precedentes. Las hipótesis deben intuirse y probarse.

IV.2.2. Objetivos, competencias y actividades

Los objetivos de la gestión

Para mejorar la eficacia de una empresa, los objetivos de la gestión deben contribuir con que el propósito que la organización produzca más y desarrolle mejores estrategias de negocio. Estos se dividen en dos categorías:

- **Objetivos implícitos:**

1. Mejora de la productividad.
2. Mejora de la calidad de vida en el trabajo.
3. El cumplimiento de la normativa.

- **Objetivos explícitos:**

1. Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias de la empresa u organización.
2. Retener a los empleados deseables.

3. Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la empresa y se involucren en ella.

4. Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

Las competencias de la gestión

Para dar una respuesta inmediata, la gestión requiere que se desarrollen cinco competencias claves:

1. **Conocimiento de la organización.** Entender los indicadores clave del éxito organizacional que ilustren las relaciones entre la inversión de RRHH y el impacto estratégico en la organización.

2. **Puesta en marcha de prácticas de recursos humanos.** Ser capaz de identificar qué prácticas ofrecen una mayor rentabilidad respecto a la inversión,

3. **Gestión cultural.** Los profesionales de RRHH serían los llamados a trabajar en equipo con las áreas críticas y diseñar la mejora de los procesos.

4. **Gestión del cambio.** Los profesionales de RRHH deben comprender los factores que influyen y la situación específica de sus organizaciones para poder responder de manera apropiada

5. **Credibilidad personal.** Las personas que posean además una competencia de gestión estratégica del conocimiento serán cada vez más apreciadas.

Actividades claves de la gestión

Por lo general, la gestión de recursos humanos se desarrolla en base a estas actividades claves:

- Aseguramiento, en cada momento, de la dimensión cuantitativa y cualitativa de la plantilla necesaria, de acuerdo con los niveles de actividad prevista: esto involucra análisis y diseño de puestos, selección de personal, evaluaciones de desempeño, promociones y jubilaciones y remuneraciones necesarias.
- Acompañamiento de las actividades formativas del personal con las actividades futuras que previsiblemente desarrollará la empresa.
- Desarrollo de los planes de carrera y de sucesiones de manera individual, teniendo en cuenta las expectativas personales de desarrollo y mejoras profesionales.
- Mejoramiento del clima laboral, disminuyendo la incertidumbre por acontecimientos imprevistos.
- Maximización del beneficio de la organización y la satisfacción laboral para disminuir el riesgo de excedentes o déficit de personal.
- Objetivos específicos de la integración de las actividades claves en el proceso de planeación.
- Aplicación del Diagrama de Gantt al momento de planificar y, después, analizar.

IV.2.3. Planeamiento

El capital humano

Lo cierto es que el desarrollo económico depende más de la calidad del capital (o factor) humano que de los recursos naturales y el volumen del capital físico. Este capital es el valor económico potencial de la mayor capacidad

productiva de un individuo, o del conjunto de la población activa de un país: lo que hay en la cabeza y el corazón de quienes trabajan en una compañía.

La idea de la importancia de la mejora en la habilidad y destreza de los trabajadores como fuente de progreso económico viene desde hace mucho, pero el concepto de capital humano se comenzó a trabajar con las primeras publicaciones de dos economistas. Theodore W. Schultz y Gary S. Becker desde la perspectiva estrictamente económica lo definen como el valor de mercado de una empresa dividido por el valor de reposición de sus activos fijos.

Por ejemplo, algunas empresas con relativamente pocos activos comerciables, tales como planta, equipos o inventarios pueden tener un valor de mercado muy superior a su valor en libros. Esto representa el avalúo que hace el mercado del capital humano de esta empresa, mientras que otras, a pesar de contar con más importantes instalaciones, bienes de capital y otros activos, tienen un valor de reposición más aproximado a su valor de mercado.

Un valor alto de mercado, puede deberse al éxito de una marca, a innovaciones, a una tecnología exclusiva o a otro factor, ya que uno o varios de ellos pueden generar un valor de mercado extraordinario.

La planeación de los recursos humanos

La planeación del capital humano implica estimar las necesidades de personal para la organización, ya sea para el corto, mediano o largo plazo, esto es tanto las necesidades de inmediato que puedan surgir de manera imprevista como las derivadas de los planes de crecimiento y desarrollo de la empresa. Por ello, se debe realizar una investigación continua de todas las áreas y niveles que componen la organización, en cuanto a las necesidades de su personal: la cantidad y tipo de personas que se van a necesitar para tales cargos o posiciones, y el perfil y las características personales necesarias de los futuros candidatos. Dicha búsqueda de la información sólo se logra con la comunicación e interacción con los directivos de la compañía, atendiendo a las posibles causas que ocasionarían una demanda de personal:

- Cambios en el **entorno político**: exigencias por parte del gobierno nacional, provincial o municipal en contratar a personas con discapacidades físicas a fin de lograr su inclusión, la existencia de un cargo jerárquico con mujeres para lograr la igualdad de género, la contratación de personas jóvenes de zonas vulnerables para que excedan a un primer empleo e ingresen de este modo al mercado laboral, entre otros.
- Cambios en el **entorno económico**: un fuerte período de crecimiento económico que genera un aumento exponencial en la producción de bienes y servicios ofrecidos, y una importante demanda de aumento en la plantilla del personal.
- Cambios en la **sociedad**: la preferencia reciente de los consumidores y usuarios ante ciertos productos, que requiere personas visionarias e innovadoras para que se adelanten a las preferencias y a los cambios bruscos.
- Cambios en las **tecnologías**: la necesidad de un personal idóneo en el manejo de ciertas técnicas y herramientas informáticas por el constante avance de las tecnologías.
- La creciente preocupación por la **ecología**: la obligación de contratar personal adecuado para forjar prácticas socialmente responsables y amigables con el medio ambiente.

Funciones

La planeación también conlleva algunas funciones que debe cumplir, entre las que se definen

Socio-estratégica. Participar en la definición estratégica del negocio y definir estrategia de RRHH a partir de la estrategia de negocio.

Ser un **agente de cambio**. Crear una organización que se renueva, generando compromiso con los procesos de cambio.

Ser un **experto administrativo**. Construir una organización eficiente, implementando sistemas y herramientas eficaces y eliminando costos innecesarios.

Ser un **adaliid de los empleados**. Incrementar el compromiso y las capacidades de los empleados de la empresa.

Análisis y selección de puestos

Definición de un puesto

Es importante definir los puestos antes del proceso de selección del personal para así poder definir las características y aptitudes que deben requerir los futuros potenciales candidatos. Por ende, la institución debe entender a nivel del individuo, esto es, describir los propósitos, el por qué forma parte de la organización, los métodos, las actividades a ser desarrolladas, y la visión de conjunto, el alcance de las actividades asignadas y su relación con las de otros puestos, de los integrantes de la empresa.

Elemento claves para la gestión de RRHH

Una vez definido las características de un determinado puesto de trabajo, se perfila a elegir a los futuros candidatos. Para ello, es importante seguir una serie de elementos claves para la gestión de los recursos humanos dentro del reclutamiento y la selección de personal:

- Durante el reclutamiento se deben identificar los perfiles de búsqueda.
- Se debe realizar una evaluación de candidatos para sus rotaciones y respectivas promociones.
- Es necesario planificar acciones de desarrollo y capacitación.
- Se debe establecer un punto de partida para la definición de objetivos: se debe hacer una gestión de performance.

- Se debe fijar una remuneración acorde al peso relativo del puesto o *position class*.

Dimensión de los puestos

Dichos puestos deben alcanzar ciertas dimensiones u objetivos acorde a una correcta gestión:

Impacto. La contribución de la posición debe aportar resultados positivos al negocio.

Supervisión. Debe haber una cantidad equitativa y un nivel coherente y funcional del personal a cargo.

Área de responsabilidad. Se predispone un grado de independencia, un conocimiento básico y necesario sobre la organización y el desarrollo del mercado de la empresa y una diversidad de temas (o funciones).

Interacción. Debe haber una frecuencia en la comunicación y en la negociación, tanto en el marco interno como externo en la organización.

Calificación. Nivel de educación formal requerido y la experiencia.

Solución de problemas. Lograr identificar la naturaleza de los problemas que enfrenta la posición y el nivel de innovación necesario.

Condiciones de entorno. El entorno debe estar de acuerdo al riesgo físico y legal, o político, establecido por el marco externo de una empresa.

IV.3. DESARROLLO DEL TRABAJO

IV.3.1. Propuesta estratégica

La propuesta estratégica de comunicación interna para el Poder Judicial de Salta, especialmente para el Juzgado en lo Civil y lo Comercial, se enmarca, de acuerdo a lo informado en el análisis FODA.

Trabajar en la comunicación interna en una organización es el primer paso para ocuparse de la comunicación institucional en forma integral; que debe tener una estrategia, táctica y lenguajes específicos diseñados para el público interno de la misma, aquel que la vivencia de otra forma que el de la audiencia externa, que requiere de otros lenguajes, otros canales y formalidades de comunicación. El Juzgado Civil y Comercial no tiene previsto un área destinada específicamente a la comunicación interna hasta el momento. Por ese motivo, se podría plantear lo siguiente, en base a dos niveles de abordaje: **lo real** y **lo ideal**.

Lo real: adaptación de estructuras existentes

La Prensa del Poder Judicial de Salta es actualmente la estructura pensada por la institución para trabajar en comunicación institucional en general. Si bien en la actualidad concentra sus acciones en las relaciones institucionales y la difusión de la información en los medios, aún no cuenta con un área que se dedique exclusivamente a la comunicación interna de cada juzgado, específicamente dentro del Juzgado Civil y Comercial de Décima Nominación.

Es más, esta oficina aún funciona bajo el paradigma lineal de la información mecanicista superado en la actualidad por las visiones que contemplan a la comunicación como un proceso humano, dinámico y contextual. **Las organizaciones compuestas por seres humanos son también dinámicas al igual que sus estructuras y por ende también sus procesos de comunicación.**

Lo ideal: puesta en funcionamiento de un organismo de comunicación institucional, diferenciado por áreas de trabajo

Una propuesta posible sería modificar la estructura ideológica de esta sección, comenzando con planes de comunicación interna integrada, sin excluir las tareas que aún ejecuta: debe incorporar acciones concretas de comunicaciones internas, planificadas y diseñadas de acuerdo a las necesidades del mapa de públicos interno, ya determinado y analizado previamente. Se trata de la puesta en funcionamiento de un organismo de comunicación institucional, diferenciado por áreas de trabajo:

Área de comunicación integrada

☞ Deberá encargarse de la comunicación organizacional y definirla como un todo que comprenda tanto lo interno como lo externo desde distintos aspectos: diseño, planificación, puesta en marcha, seguimiento y evaluación de todo lo referente a la identidad organizacional.

☞ Establecer una buena imagen del Juzgado interna y externa.

☞ Comunicar elaboración y selección de soportes y herramientas de comunicación interna y externa.

☞ Actualizar contenidos web y coordinación de programas con referentes comunicacionales de acuerdo al área de trabajo de cada administrativo en red.

Área de comunicación interna

☞ Deberá ofrecer consultoría en materia de comunicación por áreas: elaboración, planificación, ejecución y medición de planes de comunicación interna, y todo lo referente a la imagen interna del fuero civil.

❧ Plantear estrategias de escucha y capitalización de quejas, puesta en marcha de planes de mejora; desarrollo y optimización de medios formales e informales, evaluación, medición y comunicación de resultados.

❧ Organizar estrategias de comunicación e información de acuerdo a los intereses de cada integrante del Juzgado.

Área de comunicación externa

❧ Desarrollar de una estrategia comunicacional entre las áreas del Juzgado.

❧ Trabajar la comunicación en forma de red, con referentes en las distintas áreas del personal administrativo y con el seguimiento y coordinación de una línea central.

❧ Deberá plantearse como objetivos: contribuir a crear un ambiente de trabajo eficaz y motivador, reducir distancias o barreras comunicativas entre los administrativos y los profesionales (abogados, martilleros, etcétera), mejorar la imagen de la organización y los espacios físicos entre los administrativos, como ser los encargados de Mesa de Entrada.

Servicio de información jurídica

❧ Debería gestionar el gran cúmulo de información jurídica que se genera diariamente desde lo local, nacional e internacional.

❧ Elaborar estrategias de comunicación de las mismas, desarrollo de herramientas en distintos soportes y actualización de información en el micro sitio web, elaborando de métricas de seguimiento.

❧ Llevar adelante la comunicación propia de la dependencia en lo referente a la identidad: misión, visión, valores y objetivos.

Centro de capacitación

❧ Optimizar herramientas de comunicación en distintos soportes, desde los existentes hasta la generación de nuevos.

❧ Elaborar propuestas en base a estudios de campo de necesidades de capacitación y generar estadísticas y métricas de satisfacción de resultados.

Cuerpo de mediadores

❧ El accionar de un comunicador organizacional para la gestión de comunicación interna y externa del organismo, generando mecanismos de comunicación hacia adentro entre los mismos mediadores, la comunidad judicial y la ciudadanía.

❧ Elaborar estrategias de comunicación para dar a conocer los beneficios del proceso de mediación.

❧ Elaboración de manuales de los procedimientos a seguir en distintos soportes.

Dirección de Recursos Humanos

❧ Proyectar estrategias de escucha activa y capitalización de quejas para desarrollar propuestas de mejora, que colaboren en la mitigación de rumores y quejas.

❧ Elaborar métricas específicas y de seguimiento de resultados en distintas temáticas que tienen que ver con el personal.

❧ Actualizar contenidos tanto de la página como de otros soportes digitales de comunicación interna.

❧ Elaborar y redactar de informes de gestión.

Dirección de derechos humanos y acceso a la justicia

☞ Vehiculizar y elaborar estrategias, soportes y herramientas de comunicación interna y externa con información referente al área.

☞ Elaborar estadísticas, informes y actualizar el micro sitio web del área, conforme con los lineamientos de comunicación establecidos.

Oficina de estadísticas

☞ Elaborar informes de estudios estadísticos elaborados para facilitar la interpretación de resultados y la comunicación de los mismos tanto interna como externamente.

Secretaría administrativa

☞ Comunicar mediante soporte digital a los integrantes de la organización las Resoluciones y Acordadas que dirigen el desenvolvimiento del quehacer institucional y de las decisiones que tienen que ver con la administración organizacional.

☞ Realizar resúmenes explicativos para guiar la lectura y selección de los destinatarios, al momento de enviar información, lo que representaría un ahorro de tiempo y sería un aporte a la optimización del correo electrónico.

Unidad de transformación y desarrollo institucional

☞ Gestionar proyectos y programas de mejora y modernización del juzgado.

☞ Vehiculizar los contenidos y estrategias de comunicación que tengan que ver con el estado de los proyectos, la participación de las partes, y la elaboración de informes y de bases de datos.

☞ Generar estrategias de comunicación interna y externa que sean útiles para la toma de decisiones de gestión.

IV.3.2. Plan de comunicación interna

La elaboración de un plan de comunicación interna para el Juzgado en lo Civil y Comercial es el primer paso para comenzar a trazar el camino hacia una política de comunicación definida por la institución. Si bien se trata de un desafío, que implica el esfuerzo de construir desde las bases, frente a barreras culturales y estructuras tradicionales arraigadas, todo camino empieza por el comienzo y es importante animarse a dar el primer paso.

Definición de la estrategia comunicacional

Tomar la gestión de comunicación interna como una herramienta para ir cambiando paulatinamente el paradigma comunicacional vigente, verticalista, homogéneo y reactivo, hacia uno más participativo, sectorizado y anticipatorio. Para ello, previamente a la elección de los medios para canalizar los mensajes (táctica comunicacional) se deberán establecer los objetivos comunicacionales de largo, mediano y corto plazo.

Uno de los problemas de comunicación más importantes a trabajar es el de la falta de comunicación y la desconfianza entre los distintos puestos de trabajo, la estrategia a seguir deberá centrarse en la implementación de acciones de escucha activa, capitalizando las quejas, para a partir de allí, comenzar en un trabajo más táctico de planificación de medios y canales de comunicación interna.

Premisas estratégicas

Etapas	Propuestas	Posibles acciones
Planificación	Escuchar	☞ Capacitación a jueces en

	<p>primero</p>	<p>habilidades de “escucha activa,” para mejorar la empatía, vinculada con una agilización en el desarrollo de las actividades judiciales.</p> <p>☞ Diseño, propuesta y establecimiento de Espacios Sistemáticos de Escucha.</p> <p>☞ Encuesta Anual de Satisfacción de Comunicación Interna, que se ejecutaría en forma anónima al personal del fuero civil, cuyos resultados podrían ser publicados en la Intranet y distribuidos por correo.</p> <p>☞ Incorporación de la figura del mediador laboral, al que el empleado pudiera acudir por problemas laborales (relacionales o comunicacionales) y en los que fuera posible la intervención de un tercero capacitado para hacer propuestas de mejora o derivar la problemática.</p> <p>☞ Destinar un buzón de sugerencias online para el personal, que sea accesible desde el puesto de trabajo.</p> <p>☞ Establecer un sistema de visitas periódicas a los lugares de trabajo por área y sector de representantes de la Corte, con ánimo de acercarlos al personal y a la problemática cotidiana que se vive tanto en juzgados como en otras dependencias. A partir de los datos obtenidos debería redactarse algún un informe a modo de devolución.</p>
	<p>Capitalizar</p>	<p>☞ Toda información obtenida por</p>

	las quejas	<p>medio de buzones, encuestas, entrevistas, visitas u otras acciones debe generar propuestas de solución y en un plazo razonable.</p> <p>☞ Contestar cada reclamo o problema, vehicularlo al área específica y proponer soluciones; y si no existe solución en un plazo razonable, también comunicar amablemente esta situación.</p>
Implementación	Ordenar la emisión	<p>☞ Conocer a quiénes deben ir dirigidos los mensajes y por qué medios.</p> <p>☞ Equilibrar la emisión de mensajes orales y escritos, formatos y frecuencia, en función a la organización estructural del trabajo.</p> <p>☞ Evitar dejar toda la responsabilidad al área de comunicación.</p> <p>☞ Todo lo que se comunique debe ser significativo para quien recibe el mensaje, esto es disminuir las comunicaciones verticales.</p>
	Narrar con significado	<p>☞ Trabajar coordinadamente con las diferentes áreas en el armado de bases de datos interna y de diferenciar por grupos de interés las listas de distribución de correos,</p> <p>☞ Comunicación oral en forma segmentada.</p>
	Ofrecer la palabra	<p>☞ Para obtener mejores índices motivacionales es importante generar conversaciones.</p>

		<p>☞ El dialogo presencial genera compromiso motivacional, mientras que el diálogo escrito solo se limita al conocimiento</p> <p>☞ Establecer mecanismos en la página oficial de acceso interno, tipo blogs, en donde los empleados cuenten con la opción de opinar sobre algunos temas de gestión institucional, proponer ideas, etc.</p> <p>☞ Prever espacios para nuevos medios de comunicación como una revista interna digital o en papel.</p>
Evaluación	Medir los logros	Encuesta o mecanismo de aplicación específica para medir si ha habido alguna mejora o si es necesario seguir trabajando sobre el tema.
	Cuadro de resultados	Llevar un control sobre el nivel de satisfacción del personal, con el índice de ausentismo y demás aspectos críticos, propios de organizaciones estatales.

Propuestas y resoluciones

☞ **Blog judicial.** Todos los datos y novedades para su ingreso se darán a conocer a través de una circular y por los medios oficiales; cada usuario tendrá una clave de acceso, que le permitirá recibir e incorporar novedades.

☞ **Capacitación.** En habilidades comunicacionales para el trabajo, en vinculación con las áreas de capacitación, y programas de capacitación en el lugar de trabajo.

☞ **Cartelera.** Elaboración de plan de optimización de cartelera, en colaboración de proyectos técnicos.

❧ **Confección de manuales.** Manual de empleado y de manuales de procedimientos por áreas; manuales de comunicación en distintos soportes; su utilización sería transmitida al personal mediante capacitación en el lugar.

❧ **Difusión.** Publicación por los medios internos disponibles el inicio del proceso de comunicación interna y algunas características del plan a trabajar.

❧ **Fortalecimiento de comunicación ascendente, descendente y diagonal o transversal.** A través de jornadas de sugerencias, a despacho abierto, teléfonos de servicio; y través de medios escritos, guías, folletos, carteles, revistas internas; y abarcar diferentes áreas y niveles a través del armado equipos de proyecto y de gestión.

❧ **Fortalecimiento de la comunicación horizontal.** Reuniones, encuentros informales, jornadas de capacitación, convenciones, lanzamiento de la red social interna para mandos medios.

❧ **Intranet e Internet.** Elaboración y puesta en marcha de plan de optimización de intranet e Intranet, en vinculación con Dirección de Informática.

❧ **Listas de distribución por sector y áreas de interés.** Elaboración de bases de datos para trabajar en comunicación sectorizada, en colaboración con Recursos Humanos y Dirección de Informática.

❧ **Medición de acciones de comunicaciones anual.** Mediante una encuesta anual al personal de toda la organización, anónima aleatoria que tenga por objetivo medir los resultados de las acciones de comunicación implementadas durante el año; la misma contendrá preguntas cerradas y abiertas; y los resultados serán comunicados al personal en la memoria anual de comunicación y serán de interés para comenzar a trabajar en la planificación del próximo período.

❧ **Plan de escucha activa.** Lanzamiento y comunicación de propuestas de escucha activa; líneas telefónicas de recepción de propuestas, quejas y sugerencias; buzones de sugerencia online y físicos; establecimiento

de mediación laboral, en coordinación con Recursos Humanos y Dirección de Informática.

☞ **Red de referentes de comunicación interna.** La red podrá nutrir el plan de comunicación, divulgar mensajes, conseguir información, detectar y aclarar rumores, alimentar los medios de comunicación interna, transmitir el estado de ánimo de sus áreas e influir positivamente en su entorno.

☞ **Reuniones de trabajo.** Establecimiento de cronogramas para la optimización de la comunicación.

☞ **Videoconferencia.** Organización de un calendario de videoconferencias en temas de gestión y comunicación interpersonal a los que podrá asistir el personal.

IV.4. BREVE CONCLUSIÓN

Mediante un abordaje descriptivo y, desde un enfoque sistémico, se intenta relatar lo que ocurre en materia de comunicación interna en la organización judicial vista como un todo.

Desde un primer momento se plantea que la comunicación representa una herramienta necesaria para colaborar en los procesos de cambio para comprender, incluir, motivar y acercar a quienes conforman el quehacer judicial. Principalmente se enfoca en que la comunicación interna es una herramienta necesaria para disminuir los efectos del rumor y colaborar en la sensibilización y acompañamiento interno de todo proceso de mejora integral.

En general, del análisis surge que la organización cuenta con un esquema de tipo verticalista, no selectivo a partir de grupos de interés, masivo y poco gestionado.

Con respecto a las fortalezas y debilidades, en el último capítulo se hace un análisis FODA de los mismos que, en síntesis, rescata la existencia en la institución de recursos humanos y materiales para trabajar en la mejora de la gestión de comunicación interna y en la necesaria segmentación, planificación y medición de las acciones.

Por otro lado, y también al comienzo de esta investigación, se plantearon los objetivos que guiaron el trabajo.

Como objetivo general se pretendía analizar la motivación como un método para mantener y mejorar la comunicación de los miembros del Juzgado Civil y Comercial. A lo largo del proceso de investigación se fueron tratando de abordar todos los aspectos que colaboraron para obtener una descripción de lo que sucedía a nivel comunicacional en la institución en un momento histórico determinado.

Como objetivos específicos se intentaba elaborar herramientas de comunicación tradicionales segmentados de acuerdo al interés; generación y actualización de soportes, tanto virtuales como en papel; elaborar, generar y seguir acciones de comunicación interna tanto de la dependencia como de la institución; integrar políticas de comunicación interna para facilitar la aplicación de la motivación en los trabajadores; proyectar estrategias de escucha activa y capitalización de quejas para desarrollar propuestas de mejora, que colaboren en la mitigación de rumores y quejas; elaborar métricas específicas y de seguimiento de resultados en distintas temáticas que tienen que ver con el personal; y elaborar y redactar de informes de gestión. Cada una de estas metas fueron lográndose con los resultados del estudio de campo y con la información obtenida de las observaciones realizadas.

Una vez descritas y analizadas las características particulares y culturales de la organización; se observó la realidad comunicacional de los soportes existentes.

Una vez en este punto, se despliegan los resultados de un estudio de campo que se realizó a los públicos internos y que aportó algunos datos de

interés acerca del estado actual de la comunicación interna en un espacio y tiempo determinado.

Algunas de las conclusiones más importantes que surgieron de este instrumento fueron las siguientes:

Existencia de altos niveles de insatisfacción y calificaciones negativas acerca de la comunicación interna.

Problemas vinculados a la comunicación de la organización como un todo, a la forma de comunicar el funcionamiento de la organización, los cambios y la verticalidad de la misma.

Preferencia hacia los formatos más tradicionales de comunicación, pero utilización de ambos, dependiendo de la ocasión.

Críticas a la verticalidad, la poca actualización, la restricción de información y la pobreza de lenguajes.

En cuanto a las trayectorias de la información, los datos arrojan resultados equivalentes. Por un lado, se encuentran aquellos que se sienten satisfechos con la cantidad de información recibida y, casi en el otro extremo, los que piensan que no es suficiente.

El dato más significativo fue el alto nivel de rumor: la generalización de rumores y quejas por canales informales de comunicación son síntomas a tener en cuenta a la hora de establecer planes de mejora institucional. La carga negativa de rumores, quejas o informaciones no controladas son perjudiciales para la motivación, el sentimiento de pertenencia y la reputación interna; corrompen y corroen las relaciones internas y dificultan la implementación de proyectos de mejora, procesos de transformación y modernización.

Ya en este tramo, el camino emprendido comienza a ver su final y en el último capítulo se diagrama una estrategia comunicacional y un plan de comunicación posible con algunas propuestas de mejora para trabajar en los problemas diagnosticados en el trabajo de campo.

Trabajar en comunicación organizacional y en especial en comunicación interna en las organizaciones públicas —monopólicas por naturaleza, con características culturales de tipo burocrática, con una fuerte resistencia a los cambios y bajos niveles de involucramiento y responsabilidad— resulta ser en los tiempos actuales una necesidad y a la vez un gran desafío.

Si bien en este trabajo se aborda tan sólo una parte de la comunicación del Juzgado Civil y Comercial de Décima Nominación del Poder Judicial de Salta —la comunicación interna— se sugiere continuar con posteriores líneas de investigación complementarias tales como: el estudio de imagen y reputación externa; la relación de otros Juzgados con los medios para diagramar estrategias de prensa y diagnóstico de comunicación externa para la elaboración de planes de mejoramiento.

CAPÍTULO V. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

V.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el modelo de gestión por competencias y sus beneficios.
- Definir las competencias genéricas y de liderazgo que debe llevar a cabo para mejorar el desempeño de la institución.
- Establecer un manual de competencias para el Poder Judicial de la Provincia de Salta.

V.2. MARCO TEÓRICO

Las competencias son las características presentes en el comportamiento de una persona. Algunas de estas pueden ser habilidades, destrezas, conocimientos; todo aquello que se puede observar y medir, y que hacen referencia al desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes competencias y niveles de desarrollo de las conductas asociadas a éstas.

Como punto de partida se analiza la estrategia, a partir de la cual se identifican las competencias que son clave para el éxito de la compañía. Y a partir de ahí se pueden clasificar dos tipos de competencias:

- **Competencias genéricas.** Aquellas que la empresa necesita en sus componentes para lograr sus objetivos. Todos los miembros deben poseerlas, ya que las mismas están vinculadas con las metas y los valores de la organización.
- **Competencias específicas.** Cada persona que forma parte de la empresa debe tener las propias que se requieran en su trabajo. Por lo tanto, estas competencias indican los comportamientos

que se requieren para conseguir la máxima eficacia en un puesto de trabajo específico.

V.3. DESARROLLO DEL TRABAJO

El siguiente manual de competencias del Poder Judicial de la Provincia de Salta extrae del modelo de gestión por competencias aquellas que son genéricas y aplicables a toda la organización, así como también las de liderazgo (un tipo de competencia específica) para aquellos que tienen personas a cargo.



**PODER JUDICIAL DE
LA PROVINCIA DE
SALTA
MANUAL DE
COMPETENCIAS**

Prólogo

Este manual de competencias ha sido creado para ser aplicado en la institución del Poder Judicial de la Provincia de Salta, con el fin de aclarar las competencias que deben poseer los miembros de la organización.

El 12 de noviembre de 1855, la Constitución de la Provincia de Salta fue promulgada y junto con ella la composición del Poder Judicial de Salta. Empezó con una distribución simple, en donde cada departamento tenía un Juez de Paz y terminó con cuatro edificios repartidos estratégicamente en las ciudades más pobladas de la provincia, en donde cada uno tiene un sistema independiente en el que logran comunicarse entre sí por las similitudes en los servicios de justicia que ofrecen.

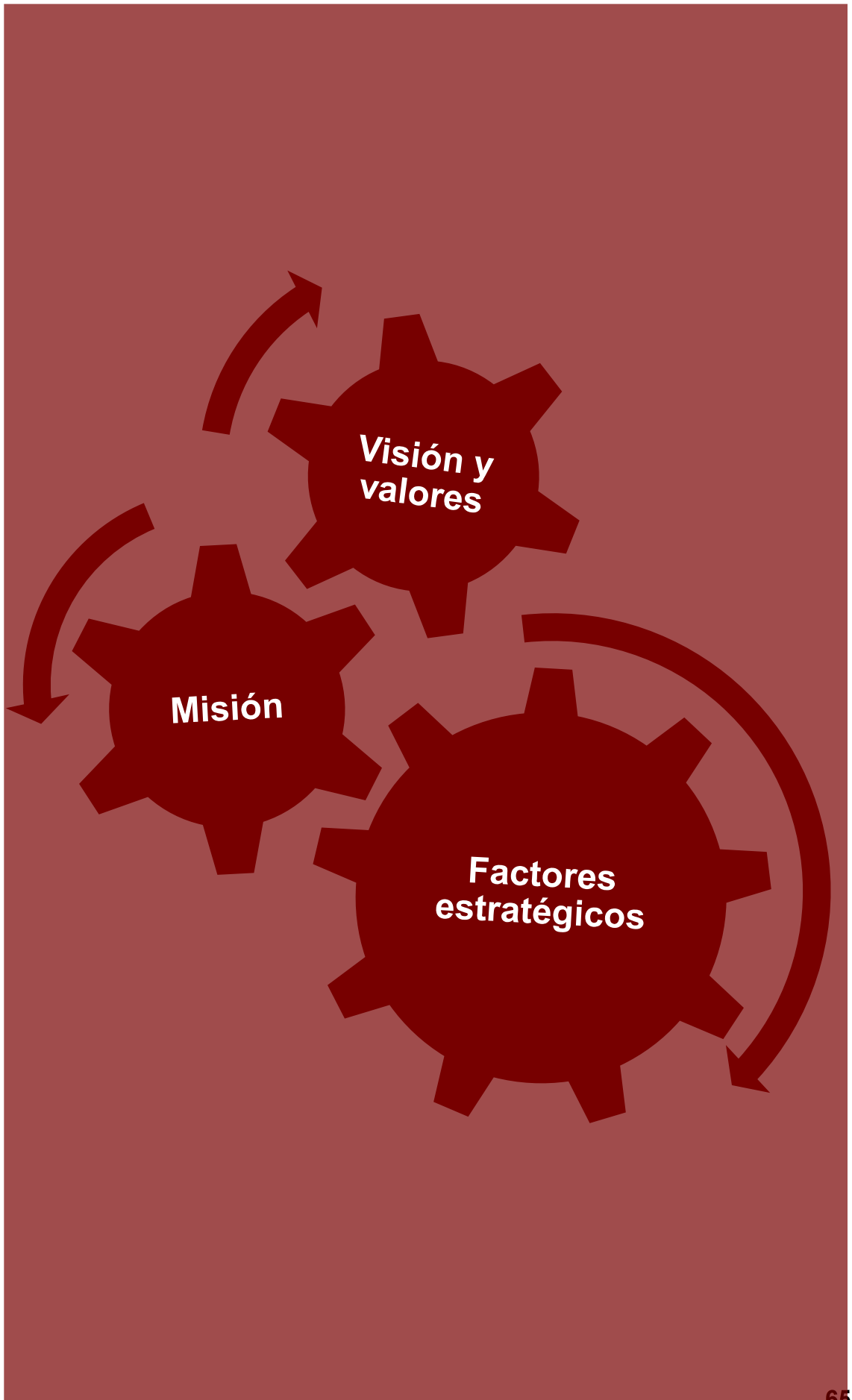
El Poder Judicial de la Provincia de Salta es una autarquía económica financiera, en donde la Corte de Justicia ejerce de manera independiente bajo esos términos efectivizar la administración de justicia que le fue concedida por mandato constitucional. Es un poder independiente establecido por el sistema democrático, que puede tomar sus propias decisiones sin depender de los otros poderes del Estado para lograr una mayor eficacia a la hora de impartir justicia y de brindar una pronta respuesta a la ciudadanía.

Desde un principio, la institución tiene como objetivo primario en su política de Estado la calidad en la gestión judicial, el cual se basa en la intención de agilizar los tiempos de respuesta judicial al ciudadano y brindar un servicio de justicia acorde a los requerimientos de la sociedad. Y si bien es una organización independiente, se debe basar en las leyes nacionales y otras normas judiciales de esa misma índole para poder ejercer sus servicios.

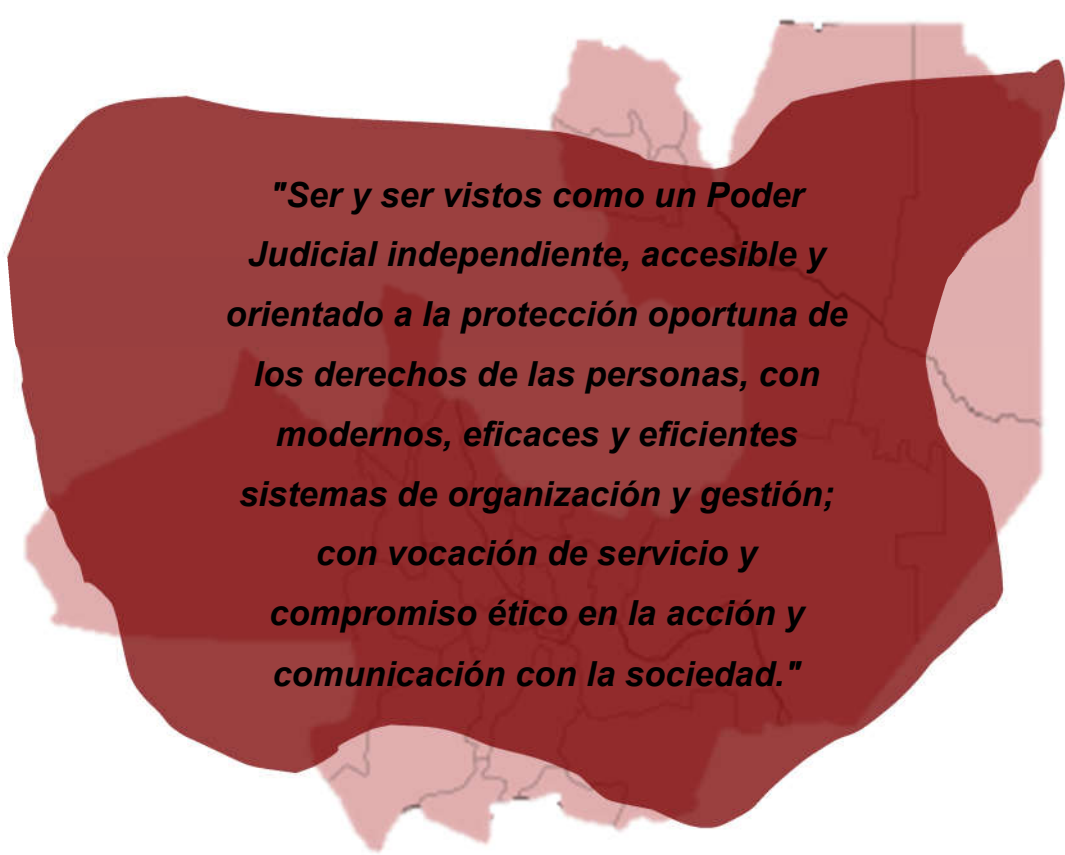
El Poder Judicial de Salta no es el único que imparte justicia según las leyes que rigen sobre Argentina. De hecho, cada provincia cuenta con una institución de este calibre y está a disposición de los ciudadanos y profesionales encargados de los servicios de justicia de ese sector. No obstante, tanto la institución que radica en Salta como la del resto de las provincias son indispensables en conjunto para asegurar un buen servicio a escala nacional.

Considerado de carácter imprescindible, por lo tanto, es necesario prestar atención a los problemas recientes que presenta tanto en infraestructura como en administración, siendo los principales los espacios físicos insuficientes, la desorganización y la falta de comunicación del personal administrativo, y la ausencia de un sistema de competencias y habilidades que gestione las funciones en cada puesto de trabajo.

Aspectos generales



Visión



"Ser y ser vistos como un Poder Judicial independiente, accesible y orientado a la protección oportuna de los derechos de las personas, con modernos, eficaces y eficientes sistemas de organización y gestión; con vocación de servicio y compromiso ético en la acción y comunicación con la sociedad."

Valores

Los valores definen la organización, aparte de ser el eje del desarrollo continuo. Es más, influyen en el ojo público, puesto que nuestros clientes se reflejan en ello y de ahí dependerán los beneficios que podremos obtener de ellos.

No obstante, los integrantes de la empresa también deben reconocer dichos valores como suyos para interiorizarlos y así transmitirlos a nuestros respectivos clientes:

Emocionalidad

- Las personas son diferentes de las máquinas en varios aspectos, puesto que las primeras transmiten emociones. El ser humano siente, y si integramos la emocionalidad como uno de nuestros valores empresariales conseguiremos hacerles sentir. Esto contribuirá a que se unan a nosotros.

Pasión

- Es necesario demostrar nuestra pasión por el trabajo para transmitirla al resto del equipo y a sus clientes.

Responsabilidad

- Es importante demostrar ser responsables con la sociedad y el medio ambiente, puesto que no siempre se busca conseguir el reconocimiento de la organización.

Transparencia

- La transparencia implica confianza y las relaciones humanas, incluidas las comerciales, se forjan con confianza. Por lo tanto, es importante que la gente confíe en nuestros servicios y visualice que nuestros logros son verdaderos.

Misión

Desde los inicios, formar parte de la organización implica asumir una gran responsabilidad y un riesgo indiscutible: la carga de salvar vidas y el peligro de perecer en el intento. Por lo tanto, quienes desean pertenecer o ya forman parte de esta fuerza marítima, han sido entrenados con la mayor rigurosidad posible, con tal de cumplir las once misiones que lleva a cabo diariamente:

Administrar justicia de manera independiente.

Asegurar los derechos y el acceso a la justicia de los habitantes en procura del resguardo del orden social.

Contribuir a la consolidación de la democracia mediante la prestación de un servicio de excelencia.

Factores estratégicos

Tomar las cosas en serio

• Los servicios de justicia se encargan de defender los derechos de una persona. Por lo tanto, no se permiten fallas y antes los errores, hay que asumir la responsabilidad de aquellos actos que atrasaron el proceso.

Tener una base académica

• No equivocarse y reconocer la importancia del entrenamiento para convertirse en un miembro eficaz de las Fuerzas Armadas.

Prepararse físicamente

• Superar los estándares mínimos de aptitud física en el entrenamiento de reclutas.

Seguir las órdenes

• Obedecer todas las órdenes de manera rápida, voluntaria y sin cuestionar.

El modelo de competencias en la gestión de una empresa

El modelo de gestión por competencias permite alinear a las personas que integran una organización con sus objetivos estratégicos. Por lo tanto, es importante gestionar de forma correcta el capital humano para así desbloquear una ventaja, basado en la calidad y el talento de las personas, que resulte en el éxito de una organización y en una empresa más competitiva.

El modelo de competencias, entonces, actúa e impacta en la gestión de los recursos humanos de una institución, permitiendo una serie de beneficios:

- Establecer un estándar de desempeño compartido por todos los integrantes de la organización.
- Hacer transparente el significado de la cultura organizacional, ya que expresan de manera clara la forma en la que se realizan las cosas.
- Alinear un conjunto de herramientas de gestión de recursos humanos, como ser los perfiles de selección, la gestión de desempeño, entre otros.
- Desarrollar las competencias de cada trabajador para que alcance un desempeño exitoso, asumiendo la responsabilidad de su propio crecimiento y desarrollo.
- Permitir que cada supervisor desarrolle el liderazgo y facilite la obtención de los resultados del equipo.
- Proveer al departamento de recursos humanos de herramientas de gestión y criterios de evaluación medibles, observables, alineados con la estrategia de negocio y homogéneos para toda la institución.

Competencias genéricas

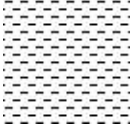
Adaptación y flexibilidad ante los cambios

Predisposición para adecuarse a situaciones nuevas o cambiantes, reaccionar positivamente, y aceptar, entender, o introducir nuevos puntos de vista cuando la situación lo precise. Requiere cierta disposición para interpretar la realidad y cambiar las expectativas cuando se producen cambios en el

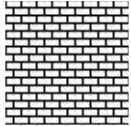
1	Aceptar y comprender nuevas ideas y puntos de vista y estar dispuesto a adaptar el comportamiento, siguiendo las normas cuando el contexto así lo requiere, o pudiendo necesitar la ayuda de otros.
2	Adaptar el comportamiento a las nuevas situaciones, nuevos conocimientos, hechos o procedimientos y ser consciente de la necesidad del cambio, trabajando de forma positiva para alcanzar los resultados.
3	Mostrar un comportamiento adecuado y disposición para adaptarse a las situaciones y/o personas, aceptando nuevas ideas, posturas o enfoques y prescindiendo de los anteriores.
4	Buscar nuevas formas para cambiar el comportamiento, evaluando los métodos de trabajo en función de los resultados. Planificar estratégicamente el cambio. Inducir al cambio a través de la comunicación de los beneficios que produce.

entorno.

Si no se posee esta competencia:



Se mantiene una actitud negativa frente a los cambios.



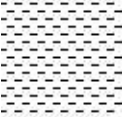
No se aceptan las nuevas ideas y puntos de vista que sugiera la empresa para beneficiarse.

Establecimiento de prioridades

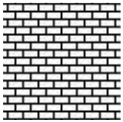
Habilidad para, ante una secuencia de actividades y/u operaciones, establecer el orden de actuación teniendo en cuenta, tanto la urgencia como la importancia de las mismas.

1	Realizar las tareas asignadas teniendo en cuenta el tiempo que se invierte en su realización, sabiendo distinguir las tareas urgentes de las importantes.
2	Distribuir las tareas a realizar en función del tiempo disponible y del carácter urgente o importante de las mismas.
3	Utilizar modelos y herramientas para la planificación de las actividades garantizando su realización en los plazos preestablecidos.
4	Definir prioridades de manera sistemática, previendo imprevistos y realizando correcciones con objeto de cumplir los plazos previstos sin merma de la calidad de los resultados.

Si no se posee esta competencia:



No se puede organizar.



No se logra cumplir a tiempo las tareas que se le asigna.

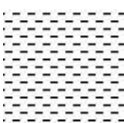
Resistencia a la presión

Capacidad para mantener una acción o logro estable a pesar de los obstáculos y situaciones difíciles que se presenten, aunque ello suponga un esfuerzo adicional. Supone no personalizar las situaciones en las que se ve implicado, evitar situaciones de bloqueo y demostrar comprensión y tolerancia ante los fracasos.

1	Tener una actitud voluntariosa, mostrando empeño en vencer obstáculos o situaciones no previstas, dentro del ámbito limitado de sus funciones.
2	Demostrar moderada constancia del nivel de actividad, en las tareas y funciones establecidas, ante hechos o situaciones poco favorables o inesperados.
3	Establecer una acción firme y estable en situaciones de cierta complejidad, manteniendo el avance hacia los objetivos marcados y no retrocediendo ante los fracasos.

4	Analizar y valorar el origen de las posibles resistencias o situaciones adversas para vencer los obstáculos, conservando la calma y la entereza en los más variados contextos.
----------	--

Si no se posee esta competencia:

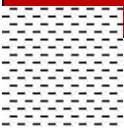
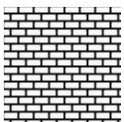
	No se puede trabajar bajo presión.
---	------------------------------------

	No se podrá crecer académicamente en la empresa.
---	--

Trabajo en equipo

Disposición favorable para pensar y trabajar de forma colectiva. Colaborar e integrarse dentro de un grupo de trabajo de forma activa y receptiva dirigiendo sus esfuerzos para trabajar con otros hacia la consecución de metas comunes.

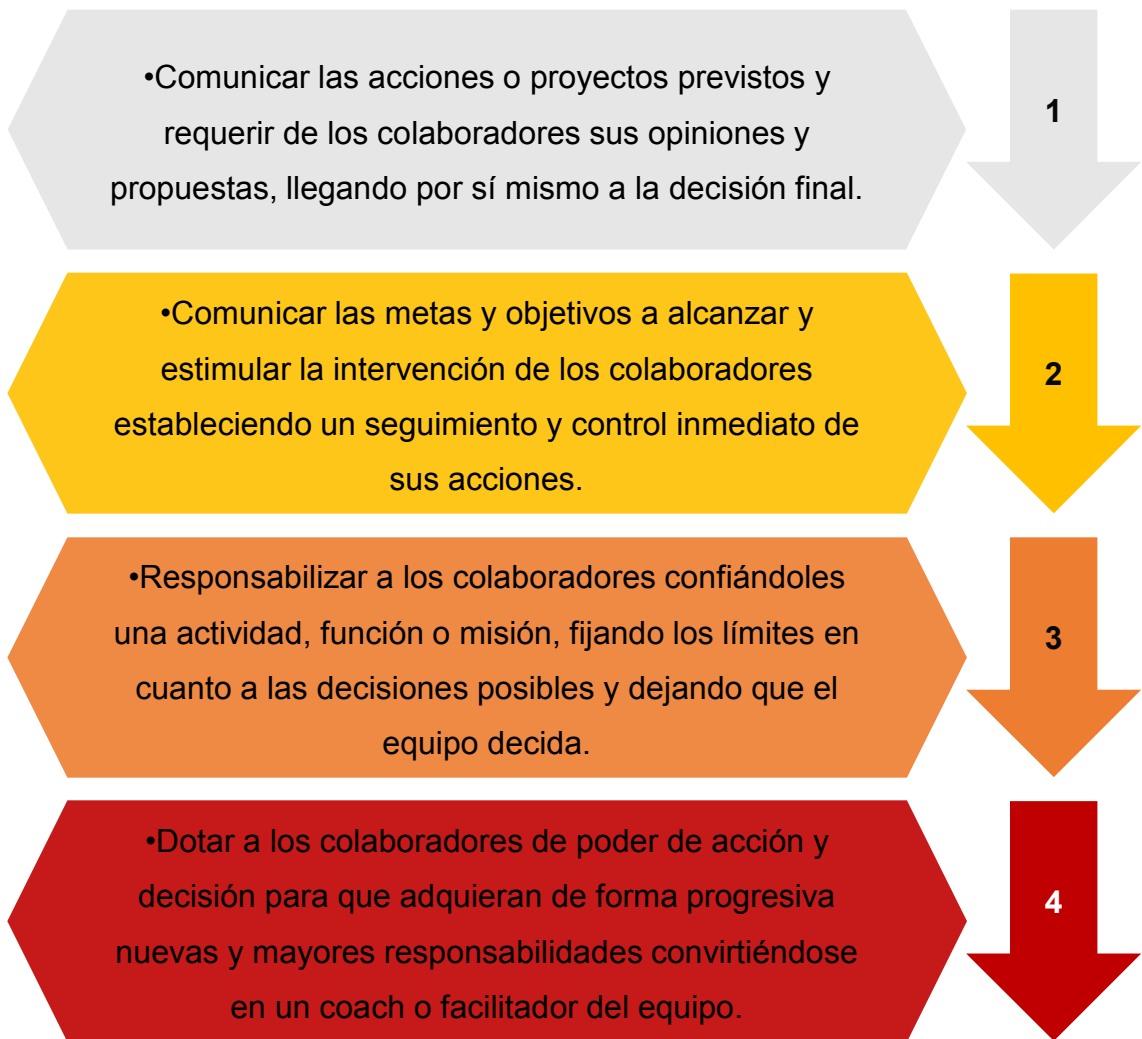
1	Trabajar con otros como un miembro más realizando su cometido dentro del grupo y reportando información y/o resultados siguiendo las pautas establecidas.
2	Mantener una actitud de cooperación y participación con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias e ideas.

3	Contribuir activamente a los resultados del equipo fomentando la participación e intercambio entre los distintos miembros, haciéndoles sentir parte activa.
	Potenciar el alto rendimiento del equipo y mantener a los
Si no se posee esta competencia:	
	No se está abierto a los cambios que se puedan realizar en equipo.
	No se coopera con el equipo.

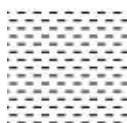
Competencias de liderazgo

Delegación

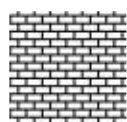
Habilidad para dotar a los colaboradores de un mayor grado de autonomía y decisión en las funciones que realizan o puedan realizar, responsabilizándose del proceso de apoyo y seguimiento necesarios para que



Si no se posee esta competencia:



No se puede responsabilizar a un grupo de personas.

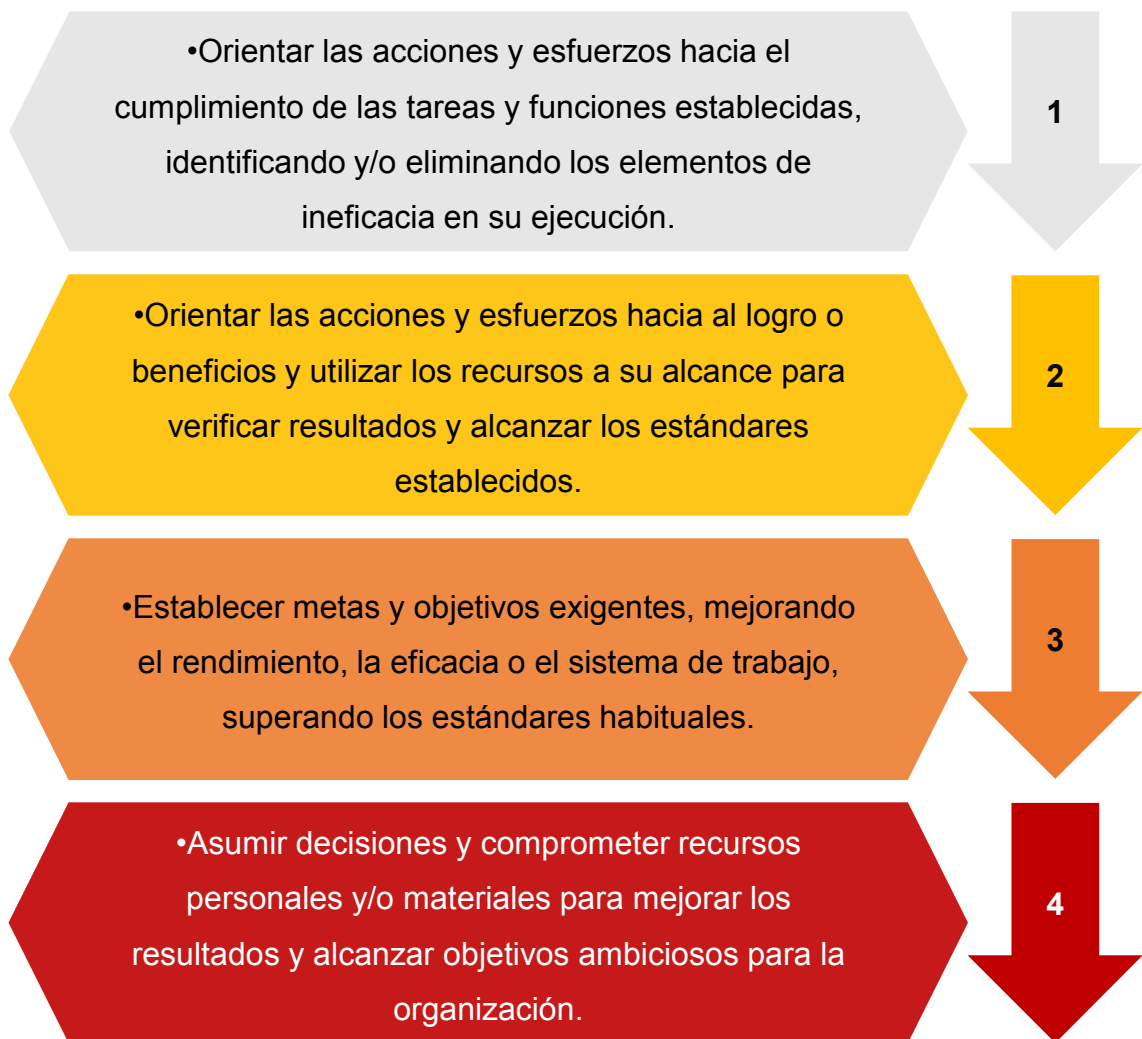


No se podrá guiar a presentes y futuros colaboradores.

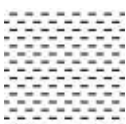
se alcancen las metas previstas.

Orientación a resultados

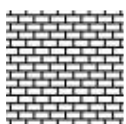
Motivación para alcanzar y si es posible superar los resultados previstos, fijando metas exigentes, gestionando los recursos y atendiendo a la calidad, los



Si no se posee esta competencia:



No se pueden establecer metas ni objetivos.



No se podrá mejorar los resultados de la empresa.

costes y los beneficios.

CAPÍTULO VI. POLÍTICA Y LEGISLACIÓN LABORAL

VI.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el fin de la relación laboral de los empleados judiciales frente a las medidas tomadas por la pandemia.
- Analizar las acordadas y resoluciones que se establecieron cuando se dictaminó el inicio de la cuarentena para evitar la propagación del COVID-19.

VI.2. MARCO TEÓRICO

Frente a la pandemia, la Organización Internacional del Trabajo se apresuró a subrayar el rol del diálogo social para enfrentar la pandemia a los fines de mantener el nivel de empleo e ingresos, la protección de la salud y los impactos en las condiciones individuales de trabajo y, a la vez, el rol de las normas de trabajo evitando la discriminación y el trato desigual.

La Comisión Interamericana de Derechos Humanos coincidió con OIT subrayando la necesidad del respeto de los Derechos Económicos, Sociales, Culturales y Ambientales (DESCA) por parte de los estados: “Las personas que hayan de proseguir realizando sus actividades laborales, deben ser protegidas de los riesgos de contagio del virus y, en general, se debe dar adecuada protección a los trabajos, salarios, la libertad sindical y negociación colectiva, pensiones y demás derechos sociales interrelacionados con el ámbito laboral y sindical” .

Desde allí y desde lo histórico y lo nuclear del Derecho del Trabajo, la necesidad de abordar sucintamente, tres protagonismos y la vez, alteraciones esenciales en el sistema de relaciones colectivas de trabajo en el marco de la pandemia: la negociación colectiva, las medidas de acción sindical y la

actuación de las asociaciones sindicales en pandemia las respuestas negociadas y pactas. Incide en esto la desconfianza frente al Estado sobre la oportunidad y plenitud de las asistencias oficiales que prometen aquellos dispositivos

Ante esta situación el 17 de marzo, el gobierno nacional, viendo que el gobierno nacional estaba a punto de declarar que se encontraban en estado de emergencia sanitaria, decidió aplicar las medidas necesarias para brindar la atención adecuada de futuros pacientes e implementar las medidas de prevención y control tendientes a reducir el riesgo de circulación del virus, como ser la prohibición del ingreso y egreso de personas al país, puesto que la provincia de Salta comparte frontera con tres países, de los cuales dos presentaban un gran número de casos por coronavirus.

Además de la prevención permanente, la divulgación masiva de los medios de comunicación permitió que el Comité Operativo de Emergencia —integrado por los representantes de todos los ministerios y la, hoy en día, exministra tuviera a su disposición regímenes especiales o excepcionales para la prestación de servicios a fin de satisfacer adecuadamente las necesidades sanitarias de la población; que en atención a la delicada situación existente y a fin de sensibilizar a la población sobre los efectos de la referida pandemia, se exigió la adopción del remedio constitucional de excepción previsto en el artículo 145 de la Constitución Provincial, ya que no era posible seguir los procedimientos ordinarios para la sanción de las leyes.

A lo largo de los primeros meses de la cuarentena, no hubo un incremento de casos masivo, lo que permitió a la provincia ir avanzando a las siguientes fases hasta llegar al punto de lograr evolucionar desde el aislamiento hasta el distanciamiento social. Dicha situación fue afectada con el incremento masivo de casos a lo largo del mes de agosto que consecuentemente terminó perjudicando nuevamente la estabilidad del mundo laboral, que ya venía afrontando severas bajas, como la reducción del personal —desempleo y subempleo— y la inestabilidad en la calidad del trabajo —los salarios y la protección social—.

El derecho a la estabilidad laboral puede concebirse tanto como un derecho laboral específico comprendido y/o derivado del derecho humano al trabajo, o como una medida de garantía para el goce de este, entonces posee reconocimiento constitucional. Entonces, se presenta tanto como un derecho laboral derivado o comprendido por el derecho humano al trabajo como una medida de protección del trabajo humano apostando a la preservación del empleo a pesar de las circunstancias y adversidades por las que transite el mercado laboral.

Asimismo, además de persistir conceptos como lo son el de estabilidad laboral absoluta —por ejemplo, para el caso de funcionarios públicos—, o de estabilidad laboral relativa, propia o impropia —cuando existen institutos paliativos de la terminación de la relación laboral, como ser la obligación del preaviso, el pago de indemnización económica o prestaciones sociales como subsidio por desempleo—; sobrevienen conceptos innovadores, como ser el de estabilidad laboral reforzada para garantizar el empleo de ciertos grupos poblacionales de riesgo.

En definitiva, se consolida el concepto de la estabilidad laboral tecnológica, que tiende a preservar el empleo a pesar de la influencia de la tecnología y la digitalización en aspectos propios del derecho del trabajo, proponiendo medidas que fomentan la formación y capacitación técnico profesional de los trabajadores, tanto durante la vigencia de la relación laboral, dando incentivos económicos y/o tributarios a los empleadores que aplican políticas de formación tecnológica en la empresa, como ante la extinción del vínculo, con políticas públicas de reconversión laboral especialmente en tecnología y digitalización. Su énfasis se ha de poner en la prevención, adoptando medidas que apoyen la continuidad y estabilidad en el empleo, recurriendo a instancias de diálogo colectivo, más que a medidas meramente paliativas de una crisis.

La estabilidad laboral hoy en día enfrenta un cambio abrupto y negativamente económico y social, que impide el avance fructuoso de varios puestos de trabajo y a su vez fuerza a una revolución tecnológica ante un país que carece de los instrumentos tecnológicos necesarios que colaboran con el

encuentro de personas en forma virtual y un ingreso económico fiable a partir de actividades completamente remotas o calificadas como teletrabajo.

El Poder Judicial de Salta justamente presenta estas dificultades tecnológicas, contando con un sistema operativo que está totalmente en desuso en varios países, con un equipamiento informático cuyo valor de reparación supera el valor de un monitor LCD o una computadora de escritorio actualizada y con la mayoría del personal que desconoce el funcionamiento de aplicaciones básicas de los últimos sistemas operativos, puesto que se han adaptado al sistema operativo Windows 2003. Y ante estas complicaciones, surgieron acordadas y leyes que debieron asegurar la continuación del servicio de justicia, sin poner en riesgo la salud del personal ante el posiblemente surgimiento de contagios y afrontando la situación tecnológica y laboral actual.

VI.3. DESARROLLO DEL TRABAJO

VI.3.1. Reglamento interno del Poder Judicial de la Provincia de Salta

A lo largo de seis meses, el COVID-19 logró muchos avances en el derecho procesal informático. Durante la vigencia del *Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio* el servicio de justicia se paralizó completamente ante la imposibilidad de tramitar con eficacia los procesos de manera remota.

A raíz de la decisión adoptada por el Gobierno Provincial, formulada días antes de las medidas adoptadas por el Gobierno Nacional, el Poder Judicial de Salta tuvo que acondicionarse a las medidas de emergencia sanitaria dispuestas por el Ministerio de Salud de la Nación para evitar la propagación del virus. Con esta resolución, se proponía preservar la salud del personal del Poder Judicial y de todas aquellas personas que concurren diariamente a los juzgados y sus dependencias.

El reglamento interno del Poder Judicial de la Provincia de Salta, sin embargo, no se ha visto afectado frente a este panorama. En situaciones en donde los empleados de la organización hayan contraído la enfermedad, se procede a cumplir lo estipulado en el artículo 7, referido a licencia ordinaria por enfermedad de largo tratamiento:

El agente que padezca afecciones que impongan largo tratamiento de salud y/o por motivos que aconseje la hospitalización o alejamiento del mismo por razones de profilaxis y/o seguridad, tendrá derecho a licencia hasta de dos (2) años, en forma continua o discontinua por una misma o distinta afección, con percepción íntegra de haberes. Vencido este plazo y subsistiendo la causal que determinó la licencia, se concederá ampliación de la misma por el término de un (1) año, en que el agente percibirá la mitad de su remuneración. Cumplida la prórroga, si la enfermedad subsiste, la licencia se alargará por un (1) año más sin goce de haberes. Si el agente se reintegra al término de los tres (3) años, no podrá hacer uso de nueva licencia, referente a este artículo, hasta pasados dos (2) años.

Se entenderá por enfermedad de largo tratamiento aquella enfermedad que requiera más de un (1) mes para su curación.

La existencia de la enfermedad, su pronóstico y duración estimada de tratamiento, serán acreditados mediante certificado expedido por una Junta Médica integrada por profesionales del Servicio Médico de Tribunales. El agente debe solicitar Junta Médica cada tres (3) meses durante esta licencia. Si el mismo se encontrare fuera de la Provincia para su tratamiento, deberá presentar certificado con las mismas constancias expedido por el Ministerio de Bienestar Social de la Nación, debidamente legalizado. (Acordada 5893 de 29/11/1984)

Bajo ningún concepto podrá el peticionante reintegrarse a sus funciones sin el correspondiente certificado de Alta expedido

por dicha Junta, el que deberá ser solicitado cuarenta y ocho (48) horas antes.

Se requerirá el correspondiente certificado de Alta en aquellos casos en que el agente desee reintegrarse a sus funciones antes de cumplidos los días de licencia otorgados por el Médico de Tribunales. (Modificación introducida por Anexo de Acordada 6410 – Instrucciones para solicitar Junta Médica (Anexo Acordada 6410): Debe ser solicitada en Dirección de Personal, indicando si la misma se constituirá en “Consultorio” o “Domicilio”, adjuntando a tales fines certificado del médico tratante. En el caso de que las causales de la licencia otorgada subsistiesen el agente deberá pedir la formación de una nueva Junta con 48 horas de anticipación, dentro de los términos fijados por el art. 7º).

Ahora, en tanto al aumento desmedido de despidos dentro del mundo laboral, el reglamento interno tampoco ha sido afectado y solo responde a cumplir una cesantía de las funciones del empleado si cumple con lo establecido en el artículo 85:

La cesantía de un empleado podrá ser dispuesta cuando éste hiciere abandono de sus funciones durante cinco días corridos, sin justificación alguna.

En términos simples, se debe presentar un certificado que justifique la ausencia de la persona por hallarse enferma, en este caso, por presentar coronavirus y si no lo presenta en un plazo de cinco días, se procederá a la cesantía de sus funciones. Si bien no se visualiza consecuencias negativas frente a este procedimiento a seguir, se debe tener en cuenta que existe una parte del sector que se considera como población de riesgo y que debería quedarse en su vivienda y evitar un contagio que podría agravar seriamente su salud dadas sus condiciones que de por sí la convierten un blanco vulnerable ante la enfermedad. Dicho sector no puede pedir una licencia ordinaria ya que no presenta una enfermedad que lo fuerce a no concurrir al trabajo, sin embargo, hoy en día ya debería haberse establecido un nuevo reglamento con

un artículo que sirva de protección ante aquellos empleados que están catalogados como población de riesgo.

VI.3.2. Acordadas y resoluciones dictadas por la Corte de Justicia de Salta en respuesta a la emergencia sanitaria por COVID-19

El día 16 de marzo de 2020, teniendo en cuenta la situación epidemiológica a causa del COVID-19, declarada como pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS), se estableció la acordada 13082, en el marco de las acordadas 13079 y 13080, y las normas dictadas en su consecuencia, la cual establecía:

- *Una feria judicial extraordinaria desde el martes 17 y hasta martes 31 de marzo del 2020, inclusive, en el marco de la emergencia sanitaria dispuesta por los Poderes Ejecutivo Nacional y Provincial.*
- *Determinar que la feria se realizará en el horario de 09.00 a 13.00, de conformidad y con los alcances de los artículos 45, 46, 47, y concordantes de la Ley Orgánica del Poder Judicial 5642 y sus modificatorias.*
- *Fijar que para los tribunales y juzgados en turno el inicio de la feria extraordinaria se iniciará a las 00:00 horas del día 17 de marzo y hasta las 00:00 horas del 31 de marzo, pudiendo habilitar días y horas.*
- *Otorgar desde el 17/03/2020 y hasta el 31/03/2020, un permiso extraordinario y obligatorio de ausencia para aquellos trabajadores considerados población de riesgo, a saber:*
 - a. Personas de sesenta (60) años o más.*
 - b. Embarazadas.*

c. Grupos de riesgo:

I. *Personas con enfermedades respiratorias crónica: hernia diafragmática, enfermedad pulmonar obstructiva crónica (EPOC), enfisema congénito, displasia broncopulmonar, traqueostomizados crónicos, bronquiectasias, fibrosis quística y asma.*

II. *Personas con enfermedades cardíacas: insuficiencia cardíaca, enfermedad coronaria, reemplazo valvular, valvulopatías y cardiopatías congénitas.*

III. *Personas con inmunodeficiencias congénitas o adquiridas (no oncohematológica): VIH dependiendo del status (< de 350 CD4 o con carga viral detectable) o pacientes con VIH con presencia de comorbilidades independientemente del status inmunológico, utilización de medicación inmunosupresora o corticoides en altas dosis (mayor a 2 mg/kg/día de metilprednisona o más de 20 mg/día o su equivalente por más de 14 días), inmunodeficiencia congénita, asplenia funcional o anatómica (incluida anemia drepanocítica) y desnutrición grave.*

IV. *Pacientes oncohematológicos y trasplantados: tumor de órgano sólido en tratamiento, enfermedad oncohematológica hasta seis meses posteriores a la remisión completa y trasplantados de órganos sólidos o de precursores hematopoyéticos.*

V. *Obesos mórbidos (con índice de masa corporal > a 10).*

VI. *Diabéticos, personas con insuficiencia renal crónica en diálisis o con expectativas de ingresar a diálisis en los siguientes seis meses.*

VII. *Aquellos casos que, no estando contemplados en el presente artículo, justifiquen mediante certificado médico la necesidad de gozar del permiso extraordinario de ausencia.*

- *Comunicar que los agentes dispensados de concurrir a su lugar de trabajo deberán permanecer en el lugar de residencia a disposición de la autoridad del organismo en el que revisten, bajo apercibimiento de incurrir en falta grave.*

- *Limitar el acceso a los edificios judiciales solo a aquellas personas que deban cumplir trámites procesales y administrativos que resulten estrictamente necesarios.*

Con este dictamen, se redujo el porcentaje de personas que concurría a las instalaciones, dado que lo establecido en la acordada compensaba las normativas que carecían en el reglamento interno, como otorgar un permiso extraordinario y obligatorio de ausencia para aquellos que se encontraran en grupo de riesgo, y limitar el acceso a los edificios solo a aquellas personas que deban cumplir trámites estrictamente necesarios.

El día 18 de marzo se adoptaron otra serie de medidas, restringiendo aún más la presencia del personal en las instalaciones del Poder Judicial de Salta y estableciendo el trabajo remoto o el cumplimiento de las labores de los administrativos desde casa. Como consecuencia, se publicó la acordada 13086, la cual dispuso principalmente:

- *Ordenar que los magistrados y funcionarios que se encuentren realizando la feria judicial extraordinaria que dio inicio*

a las 00:00 horas del 17-03-20, cumplirán funciones desde sus hogares, mediante el uso de medios electrónicos o tecnológicos admitidos, solo y exclusivamente en cuestiones urgentes y conforme a lo dispuesto en la acordada de ferias judiciales extraordinarias, sin concurrencia del personal pertenecientes al escalón administrativo y de servicios generales.

- *Disponer que los Juzgado de Garantías o con esa competencia cumplirán las funciones con concurrencias a los lugares de trabajo de magistrados y funcionarios, con dotación de empleados reducida.*

- *Ordenar que todos los magistrados, funcionarios, profesionales, técnicos y agentes del escalón administrativo y de servicios generales deberán permanecer en sus hogares con disponibilidad para atender teléfonos fijos y celulares ante cualquier emergencia.*

Al finalizar el primer período de la feria extraordinaria, la acordada 13091 estableció extenderla hasta el 12 de abril, dado que las medidas tomadas por el gobierno siguieron vigentes ante el avance de la presencia del virus, mediante los Decretos de Necesidad y Urgencia 297/2020:

- *Prorrogar la feria judicial extraordinaria establecida por la acordada 13082 desde el miércoles 1 de abril y hasta el domingo 12 de abril, inclusive.*

- *Fijar que para los tribunales y juzgados en turno éste iniciará a las 00:00 del 1 de abril y hasta las 00:00 horas del 15 de abril, pudiendo habilitar días y horas.*

De esta forma y en concordancia con las medidas dispuestas a nivel nacional y provincial, considerando que la administración de justicia constituye una función esencial de uno de los Poderes del Estado en el sistema republicano de gobierno, se dispuso un nuevo período de feria extraordinaria desde el lunes 13 de abril hasta el domingo 26 de abril de 2020, establecido en

la acordada 13095. Más adelante, se procedió a extender nuevamente esta situación hasta el domingo 10 de mayo, en la acordada 13104, aunque con una serie de implementaciones electrónicas, como la habilitación de una mesa virtual y la solicitud electrónica a que ciertos expedientes, previstos en el artículo 46 de la Ley Orgánica, se habiliten a feria:

- *Habilitar las mesas de entradas virtuales para todos los tribunales y juzgados de la provincia, como así también de las oficinas distribuidoras de expedientes de todos los fueros para la recepción de demandas y presentaciones o remisión de expedientes habilitados, con envío automático a los tribunales y juzgados que resultaron sorteados.*
- *Establecer que, durante la vigencia de esta feria extraordinaria, podrán solicitar electrónicamente la habilitación a feria de aquellos expedientes cuyas materias se encuentran previstas en el artículo 46 de la Ley Orgánica del Poder Judicial.*

A principios de mayo, precisamente el día 11, se dio por finalizada la feria judicial extraordinaria, dado que la evolución de la crisis sanitaria de la provincia que permanecía hasta en ese momento sin registrar nuevos casos de coronavirus permitió avanzar en una mayor apertura de la actividad, con el objeto de garantizar el acceso a la justicia en la mayor medida posible de acuerdo a las circunstancias, extremando las medidas previstas de salubridad e higiene, configurando un horario matutino y vespertino, permitiendo que el trabajo se realizara en forma rotativa por semana, y reiterando que los jueces solo convocarán al personal que consideren imprescindible y en un número no superior a la mitad de su dotación. Todo esto, descrito con mayor detalle en la acordada 13112:

- *Dar por finalizada la feria judicial extraordinaria en las acordadas 13082 y complementarias a partir del 11 de mayo de 2020.*

- *Extremar las medidas previstas de salubridad e higiene, a través de las áreas administrativas competentes, las que deberán elevar un informe diario sobre las mismas a la Secretaría de Superintendencia.*
- *Reiterar que las personas que ingresen a las instalaciones del Poder Judicial deberán observar todas las medidas de salubridad e higienes dispuestas por las autoridades sanitarias nacionales y provinciales.*
- *Determinar que el horario de trabajo en el Distrito Judicial del Centro será matutino de 9:00 a 13:00 y vespertino de 14:00 a 18:00, El trabajo se realizará en forma rotativa por semana con arreglo al Anexo I de la presente.*
- *Determinar que los jueces convocarán al personal a su cargo que consideren imprescindible, en un número no superior a la mitad de su dotación y de modo rotativo, siempre que no se encuentren comprendidos en la población de riesgo, dando cuenta de ello a la Secretaría de Superintendencia.*
- *Habilitar a los tribunales y juzgado para que realicen las audiencias previstas en los respectivos códigos y legislación vigente.*
- *Permitir la concurrencia a los edificios del Poder Judicial de los letrados a realizar trámites indispensables y urgentes que no puedan efectuarse por los medios electrónicos habilitados en días alternados según su número de matrícula, en orden par o impar.*

De esta manera, la situación laboral del sector central del Poder Judicial de la Provincia de Salta se mantuvo en con esta nueva rutina hasta el día 15 de julio, estableciendo el regreso del horario matutino de las dependencias administrativas y de la atención al público.

No obstante, dado al aumento de los casos de contagio de COVID-19 en todo el territorio provincial, la organización se ha visto forzada a reprogramar las actividades que venían retomando en el ámbito del Poder Judicial de manera ordenada y progresiva, aplicando una serie de nuevas reglas descriptas en la acordada 13149:

- *Determinar que el horario de trabajo en el Distrito Judicial del Centro será matutino y vespertino.*
- *En la primera instancia el personal convocado a trabajar no podrá exceder de la mitad de la dotación y en segunda instancia, hasta dos empleados por cada sala. El personal no convocado a trabajar será considerado en uso de licencia reglamentaria y por el lapso correspondiente.*
- *Disponer que los magistrados que trabajaran mediante sistemas remotos, concurrirán a tribunales los días que se habiliten para protocolización y aquellos en que deban realizar los actos procesales que estuviesen fijados y hayan sido considerados imprescindibles.*

Hasta el 26 de agosto no hubo modificaciones imprescindibles o vinculadas con la emergencia sanitaria que acompañen a esta última acordada y que afecten la organización del servicio de justicia en el distrito del centro. Pero ante el aumento repentino de casos y la confirmación de transmisión comunitaria tanto en la capital como en Tartagal, se dispuso la acordada 13175, que ante el anuncio efectuado el 25 de agosto por autoridades provinciales que confirmaron la circulación viral comunitaria y la necesidad de extremar aún más las medidas de prevención de contagio de la enfermedad para garantizar la continuidad de la prestación de la administración de justicia, estableció nuevamente una feria judicial extraordinaria con suspensión de plazos y horarios matutino y vespertino hasta el 11 de setiembre.

Sin embargo, desde el 9 hasta el 15 de setiembre se declaró la suspensión de diversas actividades y el funcionamiento de la Administración

Pública Centralizada, Descentralizada, Organismos Autárquicos del Poder Ejecutivo y Sociedades del Estado, con un esquema de guardias presenciales mínimas, desde el 9 hasta el 20 del corriente mes. Como consecuencia, la acordada 13201 que afecta desde el 12 de setiembre hasta el 25 de setiembre, se rige por lo dispuesto en la acordada 13917 para dar continuidad a la administración de justicia ante el surgimiento e incremento de casos positivos de coronavirus en el Poder Judicial:

- *Recordar que solo podrán concurrir presencialmente los tribunales y los juzgados de turnos, y los juzgados de primera instancia en feria.*
- *Dejar establecido que el horario de trabajo será matutino, de 9:00 a 13:00 horas.*
- *Fijar que para los tribunales y juzgados en turno el inicio de la feria extraordinaria comenzará a las 00:00 del día 16 y hasta las 00:00 del 30 de setiembre.*

Recapitulando, frente a este panorama, por medio de acordadas y acuerdos, fue regulando el servicio de justicia, acorde a las medidas y los cambios que concretaba el gobierno provincial frente a la pandemia y la cantidad de casos de contagios y muertes. La justicia en un principio solo funcionaba por medio de sus juzgados de turno, asegurando una prestación del servicio de justicia limitado a la atención de asuntos de urgente despacho o de aquellos que, por su naturaleza, no admitan demora. Por un momento, se finalizó esta feria extraordinaria y volvió el ritmo laboral que se tenía antes del surgimiento de la pandemia, aunque con un horario extendido y rotativo. Y al final, se regresó de nuevo a la situación inicial de emergencia sanitaria, dado que los contagios incrementaron bruscamente y empezaron a salir casos en las instalaciones judiciales.

VI.4. BREVE CONCLUSIÓN

De lo aquí expuesto, se puede observar que el Poder Judicial de la Provincia de Salta no ha modificado el reglamento interno frente a la situación de emergencia sanitaria que está atravesando el país para la prevención de contagio de COVID-19.

También se puede exponer que hubo una serie de acordadas que fueron regulando la situación laboral de todo el personal que acudía a las instalaciones, declarando en un principio la feria extraordinaria para evitar el surgimiento de casos y aislar a los empleados considerados como población. Hasta la fecha y pese a que un momento había concluido la feria extraordinaria, esta medida retomó con más fuerza y más restricciones en los primeros días de setiembre y se mantendría indefinida hasta la actualidad, puesto que la situación epidemiológica se agravó a lo largo de agosto y en setiembre se extremaron las medidas sanitarias según lo dispuesto por el gobierno provincial. En consecuencia, desde el comienzo de la pandemia, hubo retrocesos y avances, errores y aciertos, pero siempre con la prioridad de proteger la salud del personal, pese a que no hubo mejoras en los salarios y de todas formas, hayan surgido afectados por el coronavirus.

CAPÍTULO VII. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

VII.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la cultura organizacional del Juzgado Civil y Comercial de Décima Nominación del Poder Judicial de Salta, a través de encuestas teniendo en cuenta los siguientes factores: valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía.
- Determinar el clima organizacional que perdura actualmente en Juzgado Civil y Comercial de Décima Nominación del Poder Judicial de Salta.

VII.2. MARCO TEÓRICO

Para alcanzar el éxito, el individuo necesita un estímulo para obtenerlo: existe una diferencia clave entre leer un libro de texto cualquiera durante veinte minutos y empezar y terminar uno que sea del gusto del individuo, puesto que es la motivación lo que determina el alcance y la rapidez para llevar a cabo una tarea. El nivel de motivación puede variar entre los individuos como dentro de ellos acorde a la situación en la que se encuentran.

La motivación es un conjunto de procesos en donde se involucra la intensidad, la dirección y la persistencia del esfuerzo que realiza la persona para alcanzar un objetivo. Si bien está vinculado con el esfuerzo para lograr cualquier meta, en una organización esta capacidad se limita a las metas organizacionales, con la finalidad de reflejar el interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

La intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien: es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, a menos que el esfuerzo se oriente en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, tenemos que considerar

tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que nos interesa es el que está dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con estas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, es decir, por cuánto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

El trabajo siguiente entonces consiste en un estudio descriptivo sobre la importancia de la motivación para mejorar la comunicación del Juzgado Civil y Comercial de Décima Nominación del Poder Judicial de la Provincia de Salta, ya que analiza cómo es y cómo se manifiesta la cultura organizacional y sus componentes para aplicar la motivación ante la falla de la comunicación: se detallará el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos; en este caso, a base de una encuesta a dicho sector de la empresa. Por ende, se ocupará de la descripción de las características que causan la falta de la comunicación y su interrelación, para después aplicar las estrategias necesarias por medio de la motivación para lograr reparar dicha falencia dentro del clima laboral, esto es delimitar los hechos que conforman el problema de investigación, como ser:

- Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación.
- Identificar características del universo de investigación: valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía.
- Establecer comportamientos concretos.
- Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.

VII.3. DESARROLLO DEL TRABAJO

VII.3.1. Metodología

El estudio se llevó a cabo en el Poder Judicial de la Provincia de Salta, ubicado en la Avenida Bolivia al 4671.

El procedimiento se llevó a cabo bajo la modalidad de encuestas anónimas en forma individual a 16 personas que pertenecen al Juzgado Civil y Comercial de Décima Nominación.

La investigación acerca de la cultura organizacional de dicho sector dentro del Poder Judicial se sostiene en base a lo establecido por Mozaffari, quien aplicó una serie de instrumentos elaborados por Camero y Quinn, con el propósito de evaluar la cultura organizacional.

La investigación acerca de la cultura organizacional y otras habilidades gerenciales se apoyó en lo que estable Mozaffari (2008) quien utilizó tres instrumentos elaborados por los autores Cameron y Quinn (1999), con el fin de evaluar la cultura organizacional.

En primer lugar, utilizó el instrumento de evaluación de cultura organizacional, esto es una encuesta anónima a una serie de personas del Juzgado Civil y Comercial de Décima Nominación con el fin de evaluar en qué tipo de cultura organizacional se encuentra, según un nivel obtenido luego de analizar los resultados.

En segundo lugar, aplicó la evaluación de habilidades gerenciales, con la cual le fue posible evaluar habilidades administrativas importantes para cada tipo de cultura organizacional.

En tercer lugar, utilizó la evaluación de liderazgo organizacional, en la que identificó ocho estilos de liderazgo a los distintos tipos de cultura —dos para cada uno de los tipos propuestos por Camero y Quinn—.

Esta variedad de estudios es interesante en el área, ya que relacionan la cultura organizacional con el nivel de eficacia de las personas a cargo de la

dirección de la empresa, quienes ejercen el liderazgo y poseen las habilidades que gerenciales que deberían corresponder a un tipo de cultura.

VII.3.2. Resultados

Se entrevistó a 16 personas que se encuentran en el Juzgado Civil y Comercial de Décima Nominación del Poder Judicial de la Provincia de Salta, de entre 24 y 50 años.

Factores	Frase	Frase	Frase	Total
Valores	3	2	2	7
Creencias	5	2	2	9
Clima	2	2	2	6
Normas	2	2	4	8
Símbolos	2	1	2	5
Filosofía	2	2	2	6
Factores	Frase	Frase	Frase	Total
Valores	4	3	5	12
Creencias	5	2	4	11
Clima	4	3	3	10
Normas	4	3	3	10
Símbolos	3	3	4	10
Filosofía	4	4	4	16
Factores	Frase	Frase	Frase	Total
Valores	2	2	3	7
Creencias	5	2	4	11
Clima	2	2	2	6
Normas	5	3	4	12
Símbolos	5	1	1	7
Filosofía	3	1	1	5

Factores	Frase	Frase	Frase	Total
Valores	2	1	1	4
Creencias	5	3	2	10
Clima	2	2	1	5
Normas	5	4	3	12
Símbolos	2	1	1	4
Filosofía	3	1	1	5
Factores	Frase	Frase	Frase	Total
Valores	3	3	4	10
Creencias	5	1	4	10
Clima	3	3	4	10
Normas	5	4	4	13
Símbolos	5	1	2	8
Filosofía	4	1	2	7
Factores	Frase	Frase	Frase	Total
Valores	2	3	4	9
Creencias	5	1	1	7
Clima	1	1	1	3
Normas	5	2	4	11
Símbolos	1	1	3	5
Filosofía	3	1	1	5
Factores	Frase	Frase	Frase	Total
Valores	4	4	4	16
Creencias	5	2	3	10
Clima	3	2	3	8
Normas	4	5	4	13
Símbolos	3	2	5	10
Filosofía	3	2	2	7
Factores	Frase	Frase	Frase	Total
Valores	3	2	5	10
Creencias	5	3	2	10

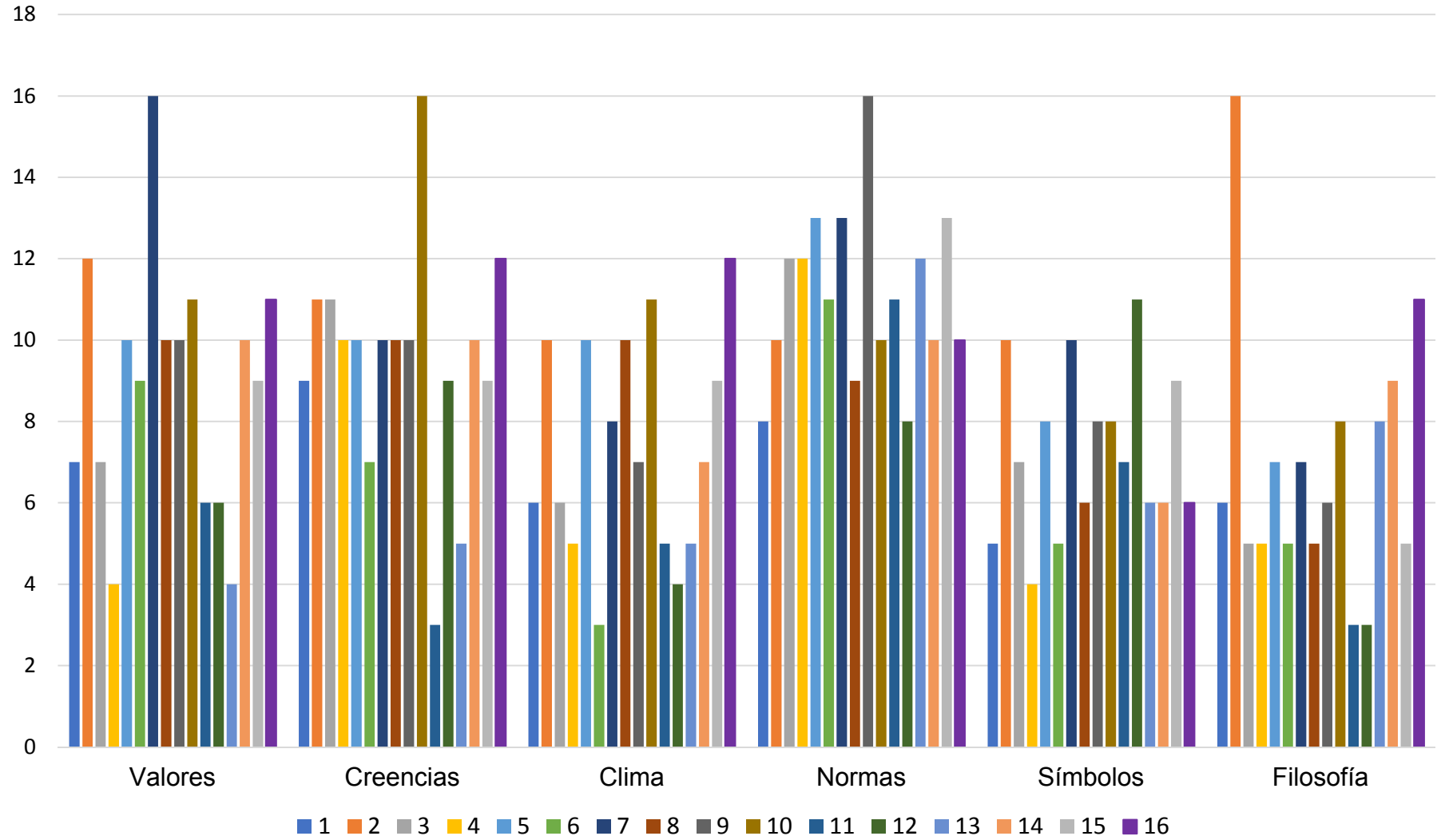
Clima	4	2	4	10
Normas	2	3	4	9
Símbolos	2	2	2	6
Filosofía	3	1	1	5
Factores	Frase	Frase	Frase	Total
Valores	3	3	4	10
Creencias	4	3	3	10
Clima	3	2	2	7
Normas	4	4	4	16
Símbolos	3	2	3	8
Filosofía	2	2	2	6
Factores	Frase	Frase	Frase	Total
Valores	3	4	4	11
Creencias	4	4	4	16
Clima	4	3	4	11
Normas	2	4	4	10
Símbolos	4	2	2	8
Filosofía	4	2	2	8
Factores	Frase	Frase	Frase	Total
Valores	2	2	2	6
Creencias	1	1	1	3
Clima	1	3	1	5
Normas	5	3	3	11
Símbolos	5	1	1	7
Filosofía	1	1	1	3
Factores	Frase	Frase	Frase	Total
Valores	3	2	1	6
Creencias	3	3	3	9
Clima	1	1	2	4
Normas	4	1	3	8
Símbolos	3	2	4	11

Filosofía	1	1	1	3
Factores	Frase	Frase	Frase	Total
Valores	1	1	2	4
Creencias	2	1	2	5
Clima	3	1	1	5
Normas	5	3	4	12
Símbolos	2	2	2	6
Filosofía	3	2	3	8
Factores	Frase	Frase	Frase	Total
Valores	4	3	3	10
Creencias	4	4	2	10
Clima	3	3	1	7
Normas	4	4	2	10
Símbolos	4	1	1	6
Filosofía	4	2	3	9
Factores	Frase	Frase	Frase	Total
Valores	3	3	3	9
Creencias	4	4	1	9
Clima	4	1	4	9
Normas	5	5	3	13
Símbolos	5	1	3	9
Filosofía	3	1	1	5
Factores	Frase	Frase	Frase	Total
Valores	4	4	3	11
Creencias	3	4	5	12
Clima	5	3	4	12
Normas	3	3	4	10
Símbolos	1	2	3	6
Filosofía	4	4	3	11

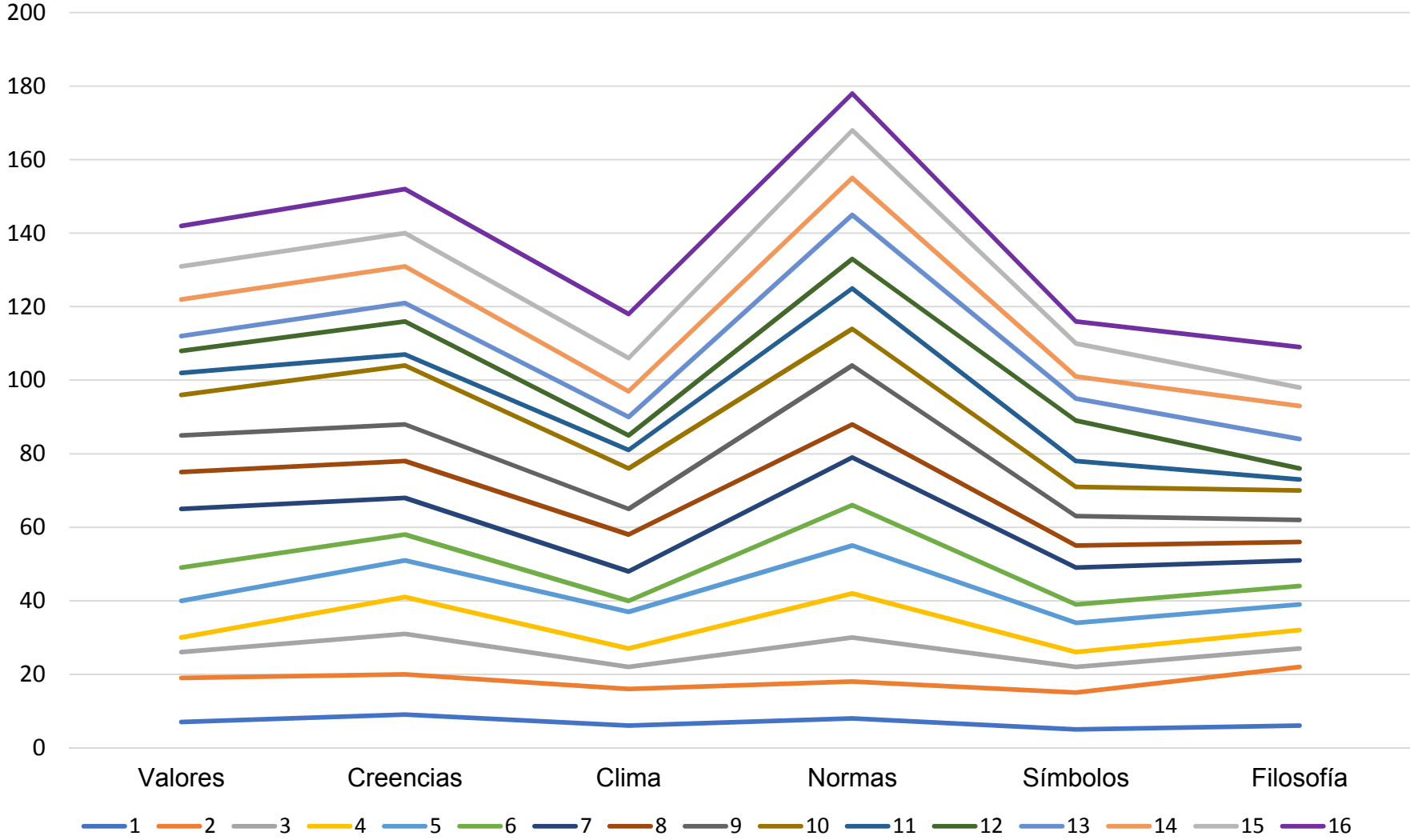
Tabla N^o1: resultados de las encuestas

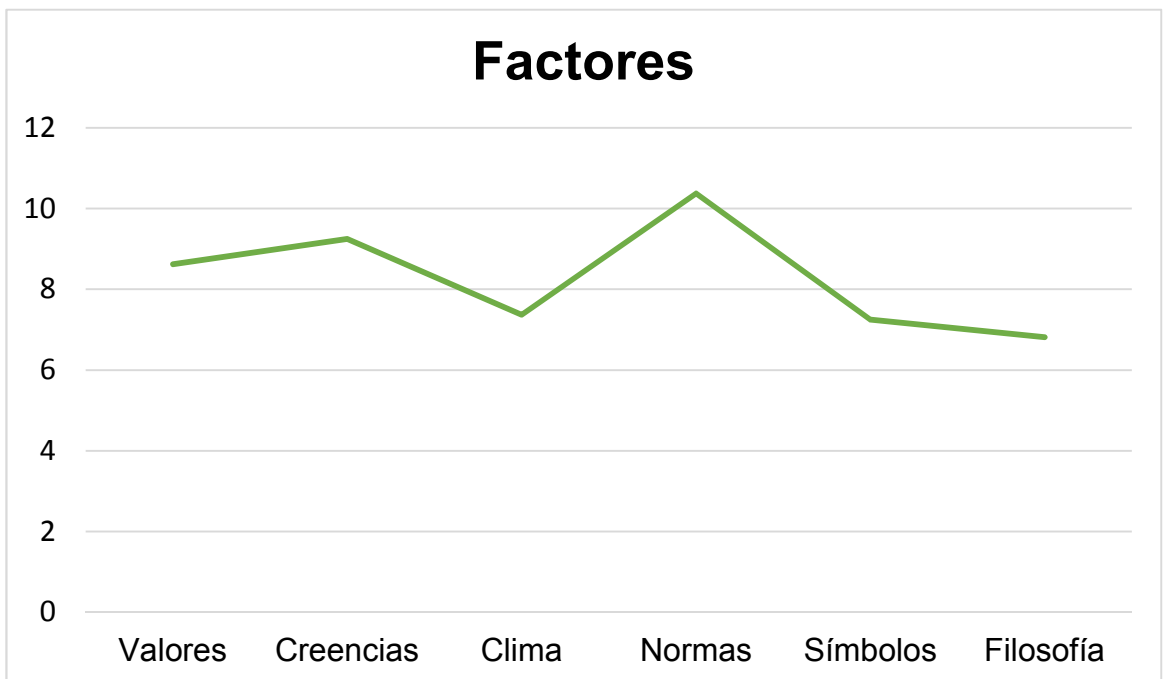
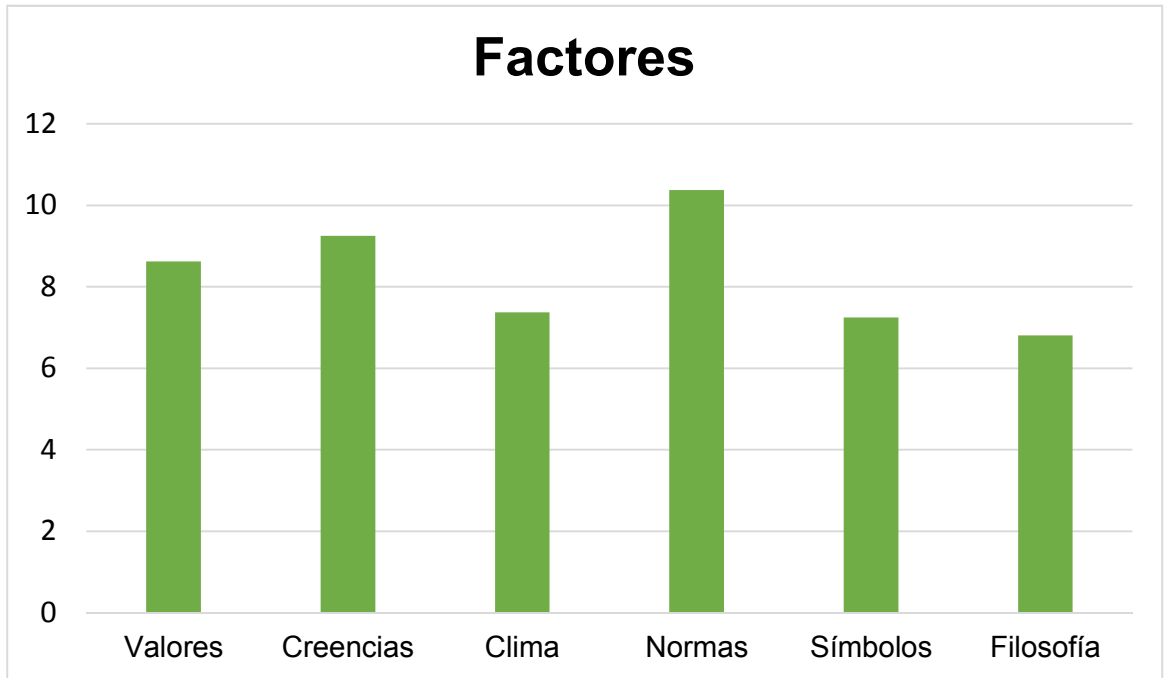
Fuente: propia.

Factores



Factores





De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas anónimas que se aplicó a los empleados administrativos del Juzgado Civil y Comercial de Décima Nominación, y en función a los tres tipos de cultura establecidos según ciertos niveles, las características principales de esta cultura organizacional se definirían de la siguiente manera:

- Valora medianamente la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que el proceso.

- Cree tener lo más o menos necesario para trabajar, por una remuneración dentro del rango normal y por la ayuda relativa que puede dar una *palanca*.
- Tiene la necesaria, pero no suficiente, autonomía, colaboración y desarrollo personal.
- Tiene horarios y vestuarios flexible, así como leves castigos severos ante una falta.
- Celebra de vez en cuando fechas especiales como la Navidad y casi no apremia a los trabajadores para incentivarlos por su buena labor, dado que los trabajadores en su mayoría desconocen los símbolos de la empresa.
- Tiene una coherencia relativa entre sus acciones y su misión por dar igual oportunidad al personal externo e interno para ocupar puestos vacantes, así como por un escaso interés en el desarrollo personal y profesional.

VII.3.3. Zona de diagnosis

Fortalezas	Debilidades
-------------------	--------------------

<p>Utilización de medios alternativos de solución de conflictos.</p> <p>Selección de los administrativos a través de concurso público.</p> <p>Política de estado de capacitación permanente a través de la Escuela de la Magistratura.</p> <p>Programa de pasantías rentadas acordadas con la Universidad Católica de Salta, la Universidad Nacional de Salta y la Universidad Nacional de Tucumán.</p> <p>Existencia de un plan de ampliación de la infraestructura del juzgado.</p>	<p>Exceso y desorganización del personal administrativo.</p> <p>Ausencia de organización de las tareas administrativas.</p> <p>Desconfianza sobre el control interno previo, concomitante y posterior de los procedimientos administrativos del Juzgado debido a la falta de información o de difusión de datos.</p> <p>Demoras en la mesa de entrada, debido a la falta de eficiencia de los otros sectores para agilizar los procesos administrativos: comunicación poco eficaz entre los diferentes sectores del Juzgado.</p> <p>La ausencia de revisión durante la selección de empleados, dado el bajo nivel de respuesta de los nuevos empleados.</p> <p>Falta de enfoque en las necesidades de los administrativos.</p> <p>Necesidad de implementar un sistema de competencias y habilidades que ayude al desarrollo personal y laboral de los trabajadores: perfeccionar el sistema de calificación del personal a fin de generar incentivos y reconocer y alentar a los empleados valiosos.</p> <p>Cultura organizacional reacia a la innovación en los niveles jerárquicos inferiores.</p> <p>Tensión entre la mesa de entrada y los abogados que son atendidos, producto de la complejidad del lenguaje técnico-legal y la falta de conocimiento jurídico.</p>
---	---

VII.3.4. Recomendaciones

- Plantear estrategias de escucha y capitalización de quejas, puesta en marcha de planes de mejora; desarrollo y optimización de medios formales e informales, evaluación, medición y comunicación de resultados.
- Organizar estrategias de comunicación e información de acuerdo a los intereses de cada integrante del Juzgado.
- Desarrollar una estrategia comunicacional entre las áreas del Juzgado: contribuir a crear un ambiente de trabajo eficaz y motivador, reducir distancias o barreras comunicativas entre los administrativos y los profesionales (abogados, martilleros, etcétera), mejorar la imagen de la organización y los espacios físicos entre los administrativos, como ser los encargados de Mesa de Entrada.
- Llevar adelante la comunicación propia de la dependencia en lo referente a la identidad: misión, visión, valores y objetivos.
- Optimizar herramientas de comunicación en distintos soportes, desde los existentes hasta la generación de nuevos.
- Elaborar propuestas en base a estudios de campo de necesidades de capacitación y generar estadísticas y métricas de satisfacción de resultados.
- Proyectar estrategias de escucha activa y capitalización de quejas para desarrollar propuestas de mejora, que colaboren en la mitigación de rumores y quejas.
- Elaborar métricas específicas y de seguimiento de resultados en distintas temáticas que tienen que ver con el personal.
- Elaborar informes de estudios estadísticos elaborados para facilitar la interpretación de resultados y la comunicación de los mismos tanto interna como externamente.

VII.4. BREVE CONCLUSIÓN

El estudio realizado al Juzgado Civil y Comercial de Décima Nominación del Poder Judicial de la Provincia de Salta se llevó a cabo bajo la modalidad de encuestas anónimas, para conocer y evaluar su cultura organizacional, y a su vez describir el nivel de eficacia del capital humano de ese sector de la institución.

Por consiguiente, se llegó al resultado de que existen muchas debilidades que la empresa deberá tener en cuenta al momento de desarrollar algún plan de gestión para mejorar el desarrollo y el comportamiento organizacional de la organización, los cuales son:

La desconfianza sobre el control interno de los procedimientos administrativos debido a la falta de información o de difusión de datos.

Las demoras en la mesa de entrada, debido a la falta de eficiencia y comunicación.

La ausencia de revisión durante la selección de empleados, dado el bajo nivel de respuesta de los nuevos empleados.

Y junto a esas debilidades, se suma una cultura organizacional reacia a la innovación en los niveles jerárquicos inferiores, lo cual podría complicar al futuro el desarrollo de algún plan de gestión de los recursos humanos para poder solventar las falencias que conforman los aspectos negativos del departamento de esta institución.

CAPÍTULO VIII. CONDUCCIÓN Y LIDERAZGO

VIII.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el tipo de liderazgo presente en la empresa.
- Analizar el potencial tanto del líder como del equipo de trabajo.
- Reconocer las variables organizacionales y personales que afectan al liderazgo y la conducción de equipos de trabajo.
- Proveer estrategias para resolver conflictos comunicacionales, encontrando soluciones creativas y utilizando los recursos disponibles.

VIII.2. MARCO TEÓRICO

VIII.2.1. El liderazgo

El liderazgo es un estado adquirido en razón del desempeño de un papel de manera prominente. Es de carácter informal a diferencia de la jefatura, aunque tanto líder como jefe pueden coincidir en una misma persona. Dicha posición se genera a partir de una aptitud u otra condición, pero no está asociado a características psicológicas generalizables que puedan ser investigadas o especificadas —es innecesario hacer una lista de los atributos que se requieren para liderar un grupo de personas—, sino que es una función surgida en la naturaleza del grupo en que actúa y de una situación dada.

Bengt Karlof señala que el liderazgo significaba el poder de dar órdenes en una organización, pero ahora se ejerce con el consentimiento y la colaboración de las personas que trabajan bajo el líder. Esta persona debe captar los sentimientos y opiniones de su organización y debe poseer la habilidad de argumentar persuasivamente en respaldo de las decisiones que toma y el rumbo que adopta.

El liderazgo no solo está definido en una sola rama, sino que se divide en varias formas que van adoptando los líderes en función de las aptitudes que cada una presenta:

- **Liderazgo transaccional:**

- Se da un intercambio habitual entre líderes y colaboradores en las situaciones cotidianas del trabajo diario.
- Orienta niveles directivos intermedios y con ámbitos de responsabilidad más reducidos: dirige un equipo, departamento o unidad funcional de la organización.
- Predominan las relaciones directas, cara a cara.
- Se plantean diferentes acciones como:
 - Recompensas contingentes.
 - Dirección por excepción.
 - Dejar hacer.

- **Liderazgo transformacional:**

- Tiene como objetivo hacer explícita y mantener presente la visión y misión del equipo y de la organización.
- Se establecen expectativas que suponen objetivos y un mayor rendimiento.
- Estimula a los demás para que utilicen perspectivas diferentes en sus trabajos.
- Facilita el desarrollo máximo de todo su potencial para que alcancen logros más allá de lo que creían posible.
- Motiva a los miembros para que integren sus propios intereses en los de equipo y la organización.

- **Superliderazgo/autoliderazgo (Empowerment):**

- Pretende potenciar al máximo las capacidades de los seguidores —convertirlos en autolíderes—: enseña a otros a dirigirse a sí mismos.

- El líder debe seguir estos pasos para convertirse en superlíder:

- Dirigirse a sí mismo por medio de una serie de estrategias cognitivas y conductuales.

- Ejercer de modelo de autoliderazgo para que sus colaboradores lo aprendan.

- Animar a los integrantes a que establezcan sus propias metas.

- **Mentoría (Mentoring):**

- Auspicia: promueve al aspirante para que acceda a transiciones y promociones ventajosas.

- Expone y hace visible: proporciona al aspirante oportunidades de trabajo con personas clave y facilita su acceso a diferentes partes de la organización.

- Entrena y da retroalimentación: sugiere estrategias de trabajo, identifica puntos fuertes y débiles en el desempeño del aspirante y proporciona el entrenamiento y retroalimentación necesarios.

- Protege: advierte al aspirante de los riesgos que puede correr en su labor e intercede por él en situaciones conflictivas o delicadas.

- Asigna tareas estimulantes que favorezcan el desarrollo: asigna trabajos que suponen un reto y favorecen la

adquisición o mejora de competencias clave en el desarrollo de la carrera.

- **Coaching:**

- Establece los objetivos de aprendizaje según la política de la organización y de acuerdo con las necesidades de los destinatarios.

- Planifica los métodos de entrenamiento según los objetivos establecidos, las necesidades detectadas y las condiciones y recursos disponibles.

- Establece los criterios y plazos para la evaluación de los resultados, un factor determinante para comprobar los progresos del entrenamiento.

- Determina las estrategias que favorezcan el mantenimiento y generalización de todo lo aprendido.

- Pone en marcha el entrenamiento que siga el procedimiento más adecuado.

- Aplica las estrategias de mantenimiento y generalización que forman parte del proceso de aprendizaje.

- Evalúa y sigue los resultados del entrenamiento.

- **Coaching ontológico:**

- Presenta una pauta, una guía, una forma de dirigir a un equipo humano tanto desde su dimensión colectiva como desde cada una de las dimensiones individuales de las personas que lo componen.

- Tiene en cuenta una ciencia o disciplina en su base ontológica.

- **Autocrático:**

- Define los objetivos y metas; o los problemas.
- Selecciona las alternativas posibles de acción.
- Evalúa las diferentes alternativas.
- Decide cuál alternativa se llevará a cabo.
- Hace los encargos a sus subordinados: define funciones y tareas.
- Controla la acción: compara lo real con lo presupuestado.
- Selecciona personal no muy profesionalizado, que haga las cosas tal y como el líder las define.

- **Consultivo:**

- Define los objetivos y metas, o los problemas, conjuntamente con sus subordinados haciéndolos participar con sus propias ideas.
- Evalúa y selecciona las alternativas más óptimas en forma centralizada y personal.

- **Deliberativo:**

- El directivo define los objetivos y metas, y selecciona las posibles alternativas de acción a seguir.
- El personal decide la evaluación de las alternativas, la selección de la alternativa óptima, y la asignación de los encargos y tareas; y además permite la incorporación de nuevas ideas.

- **Resolutivo:**

- El equipo define los objetivos y las metas, y selecciona las posibles alternativas de acción y la evaluación de las mismas.
- El directivo elige la mejor alternativa de acción, y hace los encargos directivos y controla la acción, pero no permite la incorporación de nuevas ideas.

VIII.2.2. Grupos y equipos de trabajo

Un grupo se forma cuando dos o más tienen intereses y objetivos comunes y una interacción continua. Un equipo de trabajo es un grupo de trabajo de personas con habilidades complementarias comprometidas con una misión, metas de desempeño y enfoque comunes, de los que son mutuamente responsables. Todos los equipos de trabajo son grupos, pero no todos los grupos son equipos de trabajo. Los grupos enfatizan el liderazgo individual, la responsabilidad personal y los productos exclusivos de trabajo.

Los equipos de trabajo son grupos orientados a tareas, aunque en algunas organizaciones el término equipo tiene una connotación negativa en referencia a miembros de los sindicatos. Además, hacen valiosas contribuciones a la organización y son importantes para la satisfacción de las necesidades de sus integrantes.

No todos los equipos o grupos trabajan frente a frente. Tecnologías avanzadas de computación y telecomunicaciones permiten a las organizaciones ser más flexibles mediante el uso de equipos virtuales. Las organizaciones usan equipos virtuales para acceder a la pericia y a los mejores empleados del mundo. Sean tradicionales o virtuales, los grupos y equipos siguen cumpliendo un rol esencial en el comportamiento organizacional y desempeño en el trabajo.

VIII.2.3. Aspectos emergentes del liderazgo

Inteligencia emocional

La inteligencia emocional se compone de varias destrezas, como la conciencia de sí, la empatía, la adaptabilidad y la confianza en uno mismo. Aunque la mayoría de la gente adquiere inteligencia emocional al crecer, no todos comienzan con un monto igual. Por fortuna, la inteligencia emocional puede aprenderse. Con una retroalimentación sincera de los compañeros de trabajo y una orientación constante, casi cualquier líder puede mejorar su inteligencia emocional y con ello la capacidad para dirigir en tiempos de adversidad.

La inteligencia emocional afecta la manera en que los líderes toman decisiones. Bajo mucho estrés, los líderes con alta inteligencia emocional tienden a mantener la calma y tomar mejores decisiones, mientras que los líderes con baja inteligencia emocional toman malas decisiones y pierden su eficacia.

Confianza

La confianza, la disposición a ser vulnerable a las acciones de otro, es un elemento esencial del liderazgo. No solo implica que los seguidores creen que su líder actuará con el bienestar de ellos en mente, sino que también es una de las destrezas de la inteligencia emocional. Esto quiere decir que, si los miembros de un equipo confían unos en otros, tienen más posibilidades de obtener la aceptación de los empleados en cuanto a la dirección de la compañía. Y si los empleados confían en sus líderes, los aceptarán más rápidamente.

Los líderes eficaces saben en quién confiar y cómo confiar. En un extremo, los líderes suelen cometer el error de confiar únicamente en un círculo íntimo de asesores, de los cuales solo escuchan y de los que eliminan gradualmente a quienes tienen opiniones discrepantes. En el extremo contrario, los líderes “lobos solitarios” no confían en nadie, lo que conduce a errores que podrían evitarse. Por lo tanto, un buen líder evalúa con cuidado tanto la

competencia como la posición de aquellos en quien confían, buscando una variedad de opiniones y aportaciones.

Género y liderazgo

Una cuestión importante emergente del liderazgo es si mujeres y hombres dirigen de diferente manera. Los estereotipos históricos persisten y la gente caracteriza a los gerentes de éxito como poseedores de más atributos masculinos que femeninos. Aunque pueden existir diferencias de género legítimas, los mismos rasgos de liderazgo pueden interpretarse de modo diferente en un hombre y una mujer, a causa de los estereotipos. La verdadera cuestión deberían ser las conductas de los líderes no sujetas a estereotipos de género.

Evidencias preliminares indican que las mujeres tienden a usar un estilo más orientado a las personas, incluyente y de empowerment. Las mujeres gerentes destacan en puestos que demandan sólidas habilidades interpersonales. Aunque cada vez más mujeres asumen puestos de liderazgo en las organizaciones, curiosamente gran parte de lo que sabemos sobre el liderazgo se basa en estudios realizados con hombres.

Liderazgo de servicio

El liderazgo de servicio procura un mejor desempeño de los equipos y más conductas de ciudadanía organizada en la organización. Los líderes de servicio se consideran asistentes que estiman el liderazgo como una confianza y deseo de dejar la organización en mejor forma para las generaciones futuras.

Supervisión abusiva

Las investigaciones han estudiado no sólo que hace eficaces a los líderes, sino también las conductas de liderazgo negativas. Las más comunes son el acoso sexual, la violencia física, los estallidos de ira, la atribución personal de los éxitos de los empleados y el uso de estos como chivos

expiatorios. Los objetos de abuso, que son los trabajadores, han reportado en general menos bienestar frente a estas aptitudes, mencionando además otras conductas irregulares como alcoholismo, distrés psicológico y extenuación emocional.

La supervisión abusiva incrementa el ausentismo y reduce la productividad. De hecho, el costo de este comportamiento para las corporaciones se ha estimado en millones y aún no se sabe con exactitud por qué los supervisores abusan de otros. No obstante, algunos estudios sugieren que el abuso deriva de la incapacidad de los gerentes para controlarse y manejar el estrés. Y casi siempre suelen dirigir su agresión a los empleados negativos, o débiles e incapaces de defenderse.

VIII.3. DESARROLLO DEL TRABAJO

El Poder Judicial de Salta es un poder judicial independiente, accesible y orientado a la protección oportuna de los derechos de las personas, con modernos, eficaces y eficientes sistemas de organización y gestión; con vocación de servicio y compromiso ético en la acción y comunicación con la sociedad. Sin embargo, al analizar las formas de conducción y liderazgo se podrán encontrar severos errores que afectan la calidad del trabajo humano.

En un principio, el equipo de trabajo está conformado por dieciocho personas que, de entre ellas, existe un solo líder, el cual se encarga de repartir las tareas, de asignar las funciones administrativas de cada miembro y el responsable de tanto agregar nuevos miembros como reemplazarlos. Este líder, considerando la teoría situacional, se encuentra en un nivel de alto desarrollo en competencia y compromiso, demostrando autonomía, autoridad y confianza en sus decisiones y acciones. No obstante, como consecuencia de esta seguridad y confianza excesiva sobre sí mismo y el equipo, múltiples problemas que han surgido a lo largo de los dos años en lo que ha estado a cargo han sido ignorados ya sean tanto los problemas particulares y laborales

de cada miembro del equipo como los generados en equipo. Su única prioridad hasta el momento fue el reconocimiento laboral por sus aptitudes como líder, dejando de lado el objetivo común y general en la institución que proveer servicios de justicia manera ágil y eficiente a toda persona involucrada en el ámbito jurídico que lo requiera.

Confiado en sus capacidades profesionales como líder, ha ignorado los cambios de logística tanto de los cambios que se han realizado para respetar el protocolo de seguridad contra el coronavirus como los habituales que surgen cuando se realizan reemplazos y traslados del talento humano en un juzgado. Por lo tanto, los principales errores de liderazgo cometidos fueron:

- **La renovación constante de los miembros del equipo debido a la situación de pandemia por coronavirus:** en el Poder Judicial de Salta se resolvió el 17 de marzo de 2020 realizar una feria con horario de trabajo reducido: se redujo el porcentaje de personas que concurría a las instalaciones y se limitó aún más el desarrollo del trabajo en equipo puesto que en ese momento no se contaba con la tecnología necesaria para trabajar de manera virtual. Por lo tanto, se conformaban pequeños equipos que incluso intercambiaban entre sí sus miembros para evitar posibles contagios, a lo que no hubo jamás una integración del equipo. Además, dichos equipos en conjunto nunca habían tenido la oportunidad de integrarse lo suficiente, puesto que se había conformado hace menos de un mes.
- **La falta de consideración de las capacidades individuales de cada miembro del equipo, así como sus debilidades y fortalezas:** el grupo está conformado por administrativos con grandes diferencias respecto a sus referencias de trabajo en otros juzgados y una gran brecha en cuanto a la antigüedad de cada uno.
- **La ausencia de pautas de actuación:** muchas veces los miembros no han seguido las órdenes del líder ante la falta de convicción y poder que tiene sobre ellos, generando que cada uno siga

sus propios ideales frente a una propuesta o tarea que ya se discutió en equipo con anterioridad.

VIII.4. BREVE CONCLUSIÓN

La administración pública debe procurar un buen trabajo de equipo para que los servicios de justicia sean eficientes. Por lo tanto, todos sus miembros deben resolver sus diferencias y enfocarse en cumplir los propósitos establecidos en la misión y la visión de la institución. Es más, dentro de este grupo se debe requerir de un líder que más que poner autoridad, tenga convicción y poder sobre sus subordinados; de esta forma, se logrará que pueda movilizar, dirigir y cohesionar al equipo para cumplir con las tareas diarias que se reciben en el sistema de justicia de la provincia. Por otro lado, también es necesario que haya una integración instantánea del equipo, esto es, que los miembros sepan adaptarse a los nuevos cambios de compañeros, enfocándose sólo en crear un vínculo exclusivo para cumplir sus objetivos. Resolviendo esos problemas, es bastante probable que haya un buen manejo del liderazgo y la conducción en el Juzgado Civil y Comercial de Décima Nominación del Poder Judicial de la Provincia de Salta

CONCLUSIÓN GENERAL

En base al diagnóstico realizado al Juzgado Civil y Comercial de Décima Nominación del Poder Judicial de Salta y un análisis en base a la organización y sus prácticas laborales y la comunicación interna, se puede concluir que la institución cuenta con un esquema de tipo verticalista, no selectivo, masivo, poco gestionado. Por sobretodo, carga con un serio problema en la comunicación, ante los niveles altos de insatisfacción y calificaciones negativas acerca de la comunicación interna, la preferencia hacia los formatos más tradicionales de comunicación, y la carga negativa de rumores, quejas o informaciones no controladas que solo perjudican la motivación, el sentimiento de pertenencia, las relaciones internas y la implementación de proyectos de mejora, procesos de transformación y modernización.

Tampoco hay que ignorar el grave problema en la cultura organizacional de la empresa: la desconfianza sobre el control interno de los procedimientos administrativos debido a la falta de información o de difusión de datos, las demoras en la mesa de entrada, debido a la falta de eficiencia y comunicación, y la ausencia de revisión durante la selección de empleados, dado el bajo nivel de respuesta de los nuevos empleados.

Todo esto, sumado a una involución del reglamento interno frente a la pandemia, a los cambios abruptos de equipos y el nuevo sistema digital de los servicios de justicia concluyen en que el Juzgado Civil y Comercial de Décima Nominación se deberá establecer un nuevo plan de desarrollo y gestión de los recursos humanos, logrando así, en lo más probable, alcanzar sus objetivos, y lograr un buen manejo del liderazgo y la conducción.

RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones antes planteadas se recomienda proponer un plan de estrategias de comunicación organizacional en el Juzgado Civil y Comercial de Décima Nominación del Poder Judicial de Salta, para así resolver los problemas que se plantean en la comunicación interna, la cultura y el liderazgo en los servicios de justicia.

Como objetivo general se pretende, entonces, mejorar la comunicación de los miembros del Juzgado Civil y Comercial de Décima Nominación como un proceso estratégico transversal a su estructura organizacional y a los servicios de justicia, orientadas al cumplimiento de principios como el cumplimiento de la ley, la resolución de un expediente, entre otros.

Como objetivos específicos se plantea lo siguiente:

- Elaborar herramientas de comunicación tradicionales segmentados de acuerdo al interés; generación y actualización de soportes, tanto virtuales como en papel; elaborar.
- Integrar políticas de comunicación interna para facilitar la aplicación de la motivación en los trabajadores.

Proyectar estrategias de escucha activa y capitalización de quejas para desarrollar propuestas de mejora, que colaboren en la mitigación de rumores y quejas.

De esta forma, se beneficiará y enriquecerá el clima organizacional, fomentando la armonía entre los trabajadores y, por ende, optimizar la calidad de atención del usuario y los servicios que se ofrecen.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Alles, M. (2007). Comportamiento Organizacional: Cómo Lograr un Cambio Cultural a Través de la Gestión por Competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Domínguez, Y. C. (2011). Programa de Administración de Empresas: Gestión de Personal. Popayán, Colombia.
- Gan, F. y Triginé, J. (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Poder Judicial de la Provincia de Salta (1979). Acordada No. 5159 – Reglamento Interno del Poder Judicial de Salta.
- Poder Judicial de la Provincia de Salta (2017). Ley Orgánica del Poder Judicial.
- Poder Judicial de la Provincia de Salta (2019). Manual de Procedimientos para el Correcto Uso de los Códigos de Actuaciones y Generación de Cuadros Estadísticos. Juzgados Civiles y Comerciales, Distrito Centro.
- Poder Judicial de la Provincia de Salta (2020). Memoria 10 Años 2009 – 2019.
- Poder Judicial de la Provincia de Salta: <https://www.justiciasalta.gov.ar/es/>
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15ta ed.). México: Pearson.

- Sabino, C. (1994). *Cómo Hacer una Tesis*. Caracas, Venezuela: Ediciones Panapo.
- Sistema Argentino de Información Jurídica (SAIJ) (2019-2020). *Estabilidad Laboral*. Buenos Aires, Argentina: <http://www.saij.gob.ar/>
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Barcelona, España: Ediciones Granica S.A.
- Urbano C. y Yuni, J. (2014). *Técnicas para Investigar 1: Recursos Metodológicos para la Preparación de Proyectos de Investigación*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Urbano C. y Yuni, J. (2014). *Técnicas para Investigar 2: Recursos Metodológicos para la Preparación de Proyectos de Investigación*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Van Morlegan, L. (2016). *Recursos Humanos: Área Clave en la Gestión de Empresa*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley.