



Conduciendo Personas

Particularidades de la gestión de recursos humanos en la administración de justicia

Por *Martín Casares*

Abogado, Universidad Austral.
rmartincasares@hotmail.com
[@martincasares](https://www.instagram.com/martincasares)



Como en cualquier institución que produce un servicio, ya sea de carácter público o privado, las personas son el principal factor del sistema de administración de justicia; su idoneidad y motivación incidirán de manera decisiva en la calidad del servicio que se preste a la sociedad.

Esto se puede observar reflejado en la asignación de recursos presupuestarios ya que en la mayoría de los presupuestos judiciales del país, el inciso 1 correspondiente a pago de personal ronda entre el 85 y 95 % del total de sus recursos presupuestarios¹.

Del análisis de los indicadores presupuestarios, se desprende: por un lado, la falta de inversión en la Justicia; y por otro que, a menos que se redefinan esas proporciones, cualquier incremento en los presupuestos del Poder Judicial serán destinados a gastos de personal, es decir aumentos de sueldos.

De hecho en los últimos cinco (5) años los presupuestos judiciales aumentaron de manera significativa² sin que esto se traduzca en mayor acceso a justicia, ni en mejorar la calidad del servicio brindado a la gente. Es decir, que no hay relación directa entre lo que se invierte en Justicia y los resultados obtenidos.

1. Unidos por la Justicia, “Información Et Justicia II: datos sobre la justicia argentina”, Buenos Aires, Konrad Adenauer, 2006.

2. Unidos por la Justicia, Op. Cit.

3. CLAD, “Carta Iberoamericana de la Función Pública”, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 2003.

Por otra parte, en la mayoría de los poderes judiciales también existen problemas en la asignación de los recursos humanos debido a la gran cantidad de personal que se desempeña en áreas administrativas dependientes de las Cortes y los Consejos de la Magistratura. Estas áreas administrativas, que no prestan servicios directos a la comunidad, insumen hasta el 50% de los recursos de personal de todo el Poder Judicial.

Cabe destacar que a los fines de este breve análisis, entenderemos que, aún con sus particularidades, el Poder Judicial en tanto poder del Estado forma parte de la administración pública; y por ello debe garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos tendiendo a su profesionalización y al desempeño eficaz al servicio de la sociedad.

Para ello, el sistema de gestión del empleo y los recursos humanos en la administración de justicia deben compatibilizar los objetivos de eficacia y eficiencia con los requerimientos de igualdad, mérito e imparcialidad³.

A pesar de la importancia de la organización y gestión de los recursos humanos en la justicia; casi no existen investigaciones, antecedentes de planes ni estudios específicos sobre la materia; es decir: no existen análisis críticos sobre el estado de situación y en consecuencia no se ha formulado una política de personal adecuada y específica para los poderes judiciales⁴.

A las dificultades hasta aquí mencionadas debe sumarse el hecho de que, debido a su independencia, el Poder Judicial posee mecanismos propios de designación, promoción, evaluación y control disciplinario distintos a los del resto de la administración pública. Estos procedimientos se encuentran regulados en la Constitución y leyes orgánicas haciendo que la gestión de los recursos humanos en el Poder Judicial resulte menos flexible y presente más dificultades y desafíos⁵.

En este sentido, cabe destacar que más allá de que en la actualidad el Poder Judicial pueda contar con magistrados, empleados y funcionarios idóneos, profesionales y dedicados; el Estado no puede dejar librado el éxito de sus políticas públicas sólo a la calidad de los empleados y funcionarios que integran una organización.

Asimismo, además de diseñar un sistema necesario para garantizar el ingreso al Poder Judicial de las personas más idóneas y con vocación de servicio, resulta necesario establecer los mecanismos tendientes a potenciar y mejorar la obtención de resultados evitando que con el paso del tiempo decaiga.

La organización y estructuras judiciales

De la misma manera que la gestión del personal no se adecuó a los tiempos que corren; los tribunales continúan organizados y trabajando prácticamente de la misma manera que hace 150 años. Las estructuras organizativas de los juzgados y tribunales siguen siendo prácticamente iguales sin distinguir su competencia, fuero, instancia o carga de trabajo⁶.

La importancia de la reforma organizacional también impacta en la gestión de las personas, ya que para que ellas puedan cambiar su mentalidad y modificar la forma en que hacen las cosas a diario, es imprescindible su rediseño. Esto se debe a que la organización actúa como la matriz básica de tipo cultural que cobija todas las interacciones personales dentro del sistema judicial⁷. Por lo tanto, sin cambios en las estructuras judiciales resulta bastante difícil que los programas de RRHH den los resultados esperados.

Por su parte, los nuevos enfoques en gestión pública proponen reformar las vetustas estructuras "burocráticas" por una administración horizontal, que gestione por objetivos y resultados; que, en la prestación de sus servicios, tenga presente a los usuarios directos como a los destinatarios finales para los que fue creado. En síntesis, que se preocupe por la calidad de sus servicios orientados a resultados medibles⁸.

Este nuevo modelo debe estructurarse en base a las tareas que la organización debe realizar para alcanzar sus objetivos, y no siguiendo tradiciones organizacionales que han dejado de cubrir las demandas actuales.

En consecuencia, si bien la modernización de las políticas públicas de gestión del empleo y los recursos humanos constituye un eje importante de las reformas de la gestión pública, primero se deben analizar y modificar las estructuras judiciales ya que el diseño organizacional de las instituciones limita de manera decisiva su impacto.

Gestión a cargo de "juristas"

Al analizar el perfil y la capacitación de empleados y funcionarios del Poder Judicial como de las fiscalías el resultado es idéntico: casi todos ellos son abogados o estudiantes avanzados de derecho.

En dichas instituciones se da la paradoja de que cuentan con personal altamente capacitado, de hecho se podría afirmar que en un porcentaje muy elevado son organizaciones profesionalizadas. Pero el problema es que exceptuando a los jueces, fiscales y defensores, el resto de

4. Centro de Estudios Jurídicos y Sociales, Ministerio de Justicia de la Nación, "Plan Nacional de Reforma Judicial: propuestas para la Reforma del Sistema de Justicia", Buenos Aires, 1998.

5. Vargas Viancos, Juan Enrique, "Políticas de modernización del sistema de personal en el Poder Judicial", Bogotá, Colombia, 1999.

6. Consejo General del Poder Judicial de España, "El libro blanco de la Justicia", Madrid, España, 1996.

7. Binder y Obando, "De las Repúblicas Aéreas al Estado de Derecho", Buenos Aires, Ad-Hoc, 2004, pág. 193.

los funcionarios y empleados no se encuentran capacitados para realizar al menos la mitad de las tareas que efectivamente realiza a diario.

En cuanto a la otra mitad para la que sí se encuentran capacitados, se trata de las funciones delegadas por los magistrados que de hecho no deberían realizar ya que haciéndolo están tomando decisiones que la constitución y las leyes ponen en cabeza de jueces y fiscales, cargos para los que se establecen sistemas de selección mediante concursos públicos muy rigurosos.

En consecuencia, en ambas instituciones nos encontramos con gente muy capacitada jurídicamente que “también” debe realizar tareas administrativas. El resultado de esto es que raras veces la gestión de la oficina judicial se encuentre bien organizada prestando un servicio de calidad de cara al ciudadano⁹.

■ El factor humano

La gestión de recursos humanos es un instrumento y no un fin en sí mismo; resulta necesaria una gestión de recursos humanos adecuada para que las organizaciones públicas puedan cumplir sus objetivos estratégicos sirviendo a los intereses generales de la sociedad para los que fueron ideadas.

En este sentido, podemos afirmar que una gestión eficaz de los recursos humanos en el Poder Judicial agregará valor en la medida en que resulte coherente con sus prioridades y finalidades en tanto organización; para lo cual habrá que definir objetivos y los planes de acción.

Las direcciones y departamentos de recursos humanos deben trabajar para diseñar e implementar sistemas de trabajo y gestión de las personas que generen incentivos para que la gente trabaje de la forma adecuada y además se encuentre motivada para hacer bien las cosas. Contar con empleados públicos idóneos, que se capacitan de manera continua, y vocación de servicio, es una garantía de mayor calidad de los servicios públicos prestados a los ciudadanos.

Para esto resulta útil contar con una adecuada planificación estratégica de la gestión de los recursos humanos que defina la cantidad de puestos de trabajo necesarios para el cumplimiento de los fines y las metas de la organización. A partir de allí se podrán establecer las competencias necesarias para desempeñarse en dichos puestos; y por último el perfil de las personas que deban ocuparlos, siempre pensando en la proyección a mediano y largo plazo.

Es por ello, que también se deben modificar los sistemas de búsquedas de personal evaluando no sólo los conocimientos sino también las habilidades y actitudes de los candidatos, poniendo el énfasis en el desarrollo de las competencias analíticas y estratégicas de los empleados¹⁰.

Asimismo, en cuanto a la formación de los postulantes, si bien no se puede obviar una base jurídica mínima, resulta conveniente sumar conocimientos en materia de políticas públicas y manejo de nuevas herramientas de gestión pública.

Estas medidas deben propender que la gestión pública de recursos humanos fomente la imparcialidad y la objetividad de empleados y funcionarios, ya que la administración debe cumplir con sus objetivos de manera eficaz y eficiente. Y para esto es clave que el acceso y la carrera se realicen mediante sistemas que garanticen la igualdad, competencia y mérito.

Organizar recursos humanos requiere tener claro el servicio que se debe prestar, las funciones que lo componen y la identificación de las tareas clave. Lo importante es que para cada nuevo puesto de trabajo que se genere en la administración de justicia, exista una adecuada descripción de su misión fundamental, de las tareas a desempeñar y la responsabilidad.

En base a estos criterios, luego se podrá definir el perfil adecuado de la persona idónea para trabajar en ese puesto. A tal fin se deben detallar las competencias; esto es: los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse en dicho puesto de trabajo.

■ El inicio: ingreso al Poder Judicial

Mientras para ingresar a cualquier organización es necesario atravesar una serie de filtros, entrevistas, exámenes y hasta etapas a prueba; para conseguir una designación en planta permanente en la mayoría de las jurisdicciones del país alcanza con hacer un curso de ingreso básico y no ser familiar de quien formula la propuesta.

Si bien, formalmente las designaciones de personal las realizan las Cortes, Consejos de la Magistratura y/o Cámaras de Apelaciones, en los hechos se realizan a propuesta de los jueces o directores de área. De allí en más, los ascensos estarán signados por la existencia de una vacante en el cargo inmediato superior en la oficina en que se desempeñe o en alguna cercana, en la que se conozca al titular, y el mero paso del tiempo.

8. Casares, ¿Cómo modernizar la justicia?, Buenos Aires, Suplemento Judicial diario BAE, 2011.

9. Casares, “El Ministerio Público Fiscal ante la Reforma: Desafíos y perspectivas del Ministerio Público Fiscal frente al escenario de cambio de paradigma procesal hacia un sistema acusatorio”, CABA, La Ley, 2009.

10. Villoria Mendieta, “Elementos centrales de la gestión pública de RR.HH. Técnicas e instrumentos comunes en la dirección y gestión de recursos humanos y su aplicación a la Administración de Justicia”, Navarra, España, Thompson Reuters, 2010.

11. Solo el 7 % de los concursantes no proviene de la Justicia. Entre los ternados es el 4%. LYNCH, “Designación de Magistrados y perfil del Juez”, CABA, 2005.

Asimismo, resulta significativo tener en cuenta que en nuestros sistemas judiciales, los abogados recién recibidos que ingresan al Poder Judicial, van ascendiendo y si bien el acceso a los cargos de juez, fiscal y defensor se realiza mediante concursos públicos de oposición y antecedentes; en la práctica debido a la reglamentación y forma en que se desarrollan dichos procesos de selección, una gran mayoría de quienes acceden a la magistratura provienen del propio Poder Judicial¹¹. Este es un motivo adicional para ocuparse del ingreso.

En consecuencia, resulta necesario ampliar y democratizar el ingreso al Poder Judicial desde sus cargos más bajos; el sistema actual de ingreso es cerrado ya que, aún en los casos en los que existen registros de aspirantes, en los hechos sólo se ingresa a la carrera judicial a propuesta de un magistrado o funcionario a cargo del área correspondiente.

Entendemos que por la forma en que hoy se encuentran estructuradas las llamadas "carreras judiciales" y la importancia de las funciones a cumplir, resulta importante dar el debate sobre temas tales como el: ingreso, promoción, incentivos, disciplina y capacitación continua teniendo en cuenta que la profesionalización de la función pública es indispensable para el desarrollo de los países, el fortalecimiento institucional y la solidez del sistema democrático¹².

Incentivos

Los incentivos mueven a las personas a comportarse de una forma determinada direccionando sus acciones concretas. Con relación a esto, el diccionario de la Real Academia Española define la palabra motivo como a aquello que: "mueve o tiene eficacia o virtud para mover", ó "causa o razón que mueve para algo".

Por su parte, la literatura especializada en gestión de las personas¹³ sostiene que mediante la motivación, las personas vinculan un objetivo con el alcance de una recompensa. En ese sentido, es que "son los incentivos los que marcan en lo fundamental la cultura de una organización, y por ende, a quienes la integran"¹⁴.

En general, los responsables del gobierno judicial en los sistemas de administración de justicia no se han ocupado de temas como la motivación, el clima laboral y los incentivos; por lo que los reglamentos de los poderes judiciales carecen sistemas de evaluación y premios.

En este punto, resulta conveniente aclarar que al referirnos a incentivos, no lo hacemos en cuanto a retribución económica exclusivamente, sino a la posibilidad de

contar con algún sistema de premios y castigos definido y adecuado a los objetivos de la organización y trabajo que allí se realiza.

Por un lado, parece desconocerse la importancia e impacto en las organizaciones que no cuentan con este tipo de herramientas para la gestión de personas; asimismo en el poder judicial tampoco se trabaja por objetivos ni se miden los resultados del trabajo de su principal recurso: las personas.

Además de esto, tampoco se estudian los mecanismos desarrollados por las disciplinas de la gestión que se encargan de estudiar herramientas y métodos de trabajo tendientes a mejorar la calidad de los resultados obtenidos en la administración pública. Históricamente, el poder judicial se ha escudado en su independencia, especialidad y particularidades para no definir ni implementar medidas que reformen su forma de organización y gestión, orientando sus resultados hacia la sociedad.

En general en la administración de justicia no se cuenta con sistemas de incentivos reconocidos formalmente; al contrario, a diario la forma en que se asigna el trabajo funciona como un incentivo negativo ya que: quien trabaja más, más trabaja. Es decir que quien trabaja más rápido en consecuencia termina recibiendo nuevas causas o tareas por lo que en definitiva su "premio" fue trabajar más.

Formación

Otro tema central para mejorar el desempeño de todos los integrantes del Poder Judicial es la capacitación continua. Resulta necesario pensar en un sistema de educación permanente que identifique las necesidades y problemas del Poder Judicial y diseñe los programas y sus módulos de capacitación¹⁵.

En general se observa que la oferta de capacitación es muy amplia y desarticulada; la capacitación debe ser el medio para superar las dificultades y mejorar la calidad de la justicia.

Siguiendo los documentos y declaraciones del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), podemos afirmar que la profesionalización de la función pública aporta eficacia a la acción de gobierno de los poderes del estado, garantizando un manejo adecuado de los recursos humanos al servicio del interés general¹⁶.

Mediante la capacitación permanente de todos los agentes del Poder Judicial se debe propender a mejorar sus competencias entendidas como la aptitud o idoneidad para

12. CLAD, Op., cit.

13. Conf. Las teorías esbozadas por: Maslow, Eisenberger, Rock y Schwart.

14. Vargas Viancos, Op. Cit.

15. GARAVANO y PALMA; "La Capacitación Judicial en la Argentina: Ideas para su Potenciación," La Ley, Suplemento: "Realidad Judicial," Buenos Aires, 2002.

16. CLAD, Op. Cit.

actuar en un campo específico. En este sentido, la organización será competente en la medida que posea las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes para lograr sus objetivos de manera efectiva.

Ya vimos que los resultados pretendidos por las organizaciones públicas dependen de las personas. El cumplimiento de los objetivos para los cuales fue pensada y diseñada una institución, como el plan o ejes estratégicos de gobierno dependerán de las competencias y motivación o compromiso de todos sus integrantes.

La formación y capacitación promueve la profesionalización del funcionario público y esto en consecuencia mejora los servicios que se prestan a la ciudadanía. En este sentido resulta prioritario contar con diversas actividades de formación en distintos formatos que se adecuen a las necesidades existentes y alcancen a todo el personal.

Por otra parte, la capacitación judicial resulta una herramienta adecuada para orientar la labor y desempeño del personal al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para esto resulta útil una adecuada planificación de la capacitación orientada a las necesidades y objetivos institucionales de la organización como también la mejora continua produce un aumento de la capacidad de gestión del aparato público.

Diseñar e implementar Planes Integrales de Entrenamiento que tiendan a la capacitación permanente de todos sus integrantes teniendo en cuenta tres factores importantes: el objetivo de la institución, las necesidades objetivas y mejora continua, y los lineamientos para la gestión definidos por los responsables del gobierno judicial.

La planificación debe ser el nexo entre estrategia y las políticas de recursos humanos.

Por esto es importante contar con una adecuada planificación de la capacitación que defina sus actividades, contenidos y modalidad teniendo en miras los objetivos estratégicos que se han planteado para la organización.

Es por ello que si se pretende reformar el sistema judicial, resulta necesario contar con una serie de definiciones claras en cuanto a la política y acciones que deberán tomarse para reformular la organización y gestión de recursos humanos.

Está claro que la implementación de las reformas deseadas no va a ocurrir si no cambia el comportamiento cotidiano de las personas, si no modificamos nuestras prácticas diarias todo cambio postulado no será más que una expresión de deseo; quedara sin efecto.

Para esto, hay que aprovechar las nuevas tecnologías disponibles para combinar actividades de formación a distancia con clases presenciales, foros, intercambio de materiales y opiniones a fin de enriquecer la actual oferta pedagógica para los agentes de todos los niveles.

La capacitación virtual o a distancia mejora la calidad de la oferta formativa, ampliando su alcance y calidad

acercando la capacitación al personal, brindando una mayor disponibilidad en términos de ubicación y tiempo de las actividades a desarrollar.

En síntesis, entendemos que si logramos mejorar la calidad profesional de los integrantes del Poder Judicial esto repercutirá en una mejora en el servicio que desde la justicia se presta a la sociedad.

A modo de conclusión, hemos reseñado brevemente algunos de los principales defectos y desafíos de la organización y gestión de personas en los sistemas de administración de justicia con el objeto de abrir el debate, generar los lineamientos generales y las bases para que desde sus órganos de gobierno, el poder Judicial pueda diseñar e implementar una política pública de recursos humanos que resulte adecuada con sus fines y objetivos respetando su independencia y particularidades. ■

■ Bibliografía

- BINDER Y OBANDO, “De las Repúblicas Aéreas al Estado de Derecho”, Buenos Aires, Ad-Hoc, 2004, Pág. 193.
- CASARES, ¿Cómo modernizar la justicia?, Buenos Aires, Suplemento Judicial diario BAE, 2011.
- CASARES, “El Ministerio Público Fiscal ante la Reforma: Desafíos y perspectivas del Ministerio Público Fiscal frente al escenario de cambio de paradigma procesal hacia un sistema acusatorio”, Buenos Aires, La Ley, 2009.
- CENTRO DE ESTUDIOS JURÍDICOS Y SOCIALES, MINISTERIO DE JUSTICIA DE LA NACIÓN, “Plan Nacional de Reforma Judicial: propuestas para la Reforma del Sistema de Justicia”, Buenos Aires, 1998.
- CENTRO LATINOAMERICANO PARA EL DESARROLLO (CLAD), “Carta Iberoamericana de la Función Pública”, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 2003.
- CONSEJO GENERAL DEL PODER JUDICIAL DE ESPAÑA, “El libro blanco de la Justicia”, Madrid, España, 1996.
- GARAVANO y PALMA; “La Capacitación Judicial en la Argentina: Ideas para su Potenciación,” La Ley, Suplemento: “Realidad Judicial,” Buenos Aires, 2002.
- UNIDOS POR LA JUSTICIA, “Información Et Justicia II: datos sobre la justicia argentina”, Buenos Aires, Konrad Adenauer, 2006.
- VARGAS VIANCOS, “Políticas de modernización del sistema de personal en el Poder Judicial”, Bogotá, Colombia, 1999.
- VILLORIA MENDIETA, “Elementos centrales de la gestión pública de RR HH. Técnicas e instrumentos comunes en la dirección y gestión de recursos humanos y su aplicación a la Administración de Justicia”, Navarra, España, Thompson Reuters, 2010.