



Poder Judicial

Escuela Judicial

Lic. Édgar Cervantes Villalta

Programa de Formación Inicial para Aspirantes a la Judicatura (FIAJ)

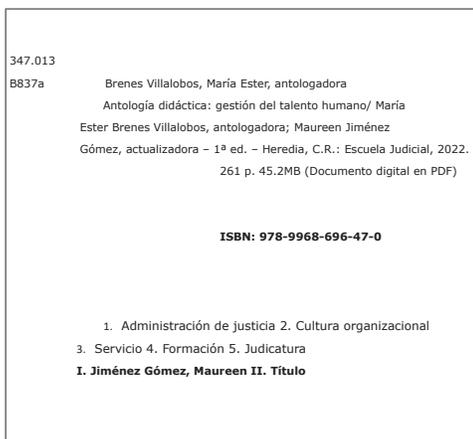
Antología didáctica

Gestión del talento humano

2022

Antologadora: María Ester Brenes Villalobos

Actualizadora de contenido: Maureen Jiménez Gómez



Poder Judicial, Escuela Judicial Lic. Édgar Cervantes Villalta San Joaquín de Flores,
Heredia

© Escuela Judicial

© María Ester Brenes Villalobos (antologadora)

1. Producción académica:

Equipo de trabajo FIAJ

Especialista del Programa FIAJ:

Actualizada por Maureen Jiménez Gómez. Febrero de 2022

Se autoriza la reproducción de esta publicación con fines educacionales y sin propósitos comerciales, cuando se reconozca la fuente en forma adecuada.

Se prohíbe la reproducción de esta publicación para la venta u otro propósito comercial.

Diseño y diagramación: Diseño Editorial M y F S. A. | www.kikeytetey.com

1. Tabla de contenidos

Presentación.....	IV
Introducción general	V
Mapa conceptual.....	VII
Unidad 1	
Cultura de servicio y excelencia.....	1
Objetivos específicos y preguntas clave de la unidad	3
Caso introductorio	4
¿Cuáles son los factores incidentes en la construcción de una cultura de servicio y excelencia en el Poder Judicial?	5
Las personas usuarias internas y externas en el contexto judicial	22
Planeación estratégica del talento humano.....	44
Ideas de cierre.....	77
Actividades	79
Unidad 2	
¿Cómo y por qué conformar un equipo de trabajo eficiente?	
Objetivos específicos y preguntas clave de la unidad	87
Caso introductorio	90
¿Qué caracteriza a los equipos de trabajo eficientes?	91
Gestión del conocimiento integral	140
III Administración de conflictos.....	144
Ideas de cierre.....	171
Actividades	173
Unidad 3	
Seguimiento y evaluación del desempeño	175
Objetivos específicos y preguntas clave de la unidad	177
Caso introductorio	178
Evaluación del desempeño	192
Política disciplinaria institucional	208
Responsabilidad social de la organización	243
Ideas de cierre.....	250
Actividades	252
Glosario	253
Bibliografía general	255
Bibliografía complementaria	257

Presentación

Las modernas tendencias de administración nos muestran cómo las personas son las que dan vida a una organización; es decir, son verdaderos sujetos activos que provocan las decisiones, emprenden las acciones y crean la innovación que fortalece el mejor servicio posible dentro de un contexto determinado.

Por eso este módulo reviste gran importancia dentro del Programa FIAJ, ya que el Poder Judicial busca brindar un servicio público con características contundentes de eficiencia, oportunidad y calidad, y esta tarea inicia su conquista a partir de la correcta gestión del talento humano.

En efecto, el espíritu de servicio humanizado y de calidad es una de las metas prioritarias del Poder Judicial. Cómo alcanzar la formación de las personas aspirantes a la judicatura en esa habilidad y actitud de desempeño se convierte en la principal fuente de orientación para el desarrollo de este módulo. Derivada de esa misión que inicialmente es personal, deberán desarrollar la capacidad y la habilidad de dirigir y guiar a sus colaboradoras y colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos y metas del despacho y de este como parte del Poder Judicial.

Esta tarea implica el favorecimiento de patrones democráticos que posibiliten la consolidación de equipos de trabajo de alto rendimiento y motivación en su desempeño y, como lógica consecuencia, la posibilidad de brindar una atención de excelencia a la persona usuaria.

Consecuentes con ese propósito, se han determinado como ejes transversales de este módulo el ejercicio de un liderazgo que permita la promoción de una cultura de servicio y, con ella, la búsqueda constante de la excelencia y la calidad en el desempeño profesional, a través del logro responsable y motivado de los objetivos y metas del despacho judicial, así como de las definidas como institucionales. Asimismo, se relaciona con la tarea de dirigir de manera ética y comprometida el despacho judicial, buscando responder a las necesidades de las personas usuarias, tanto internas como externas, mediante la generación constante de mejoras en los procesos y dentro de un ambiente de accesibilidad y de respeto a la dignidad humana.

Esta tarea también implica la toma de conciencia del impacto social de las decisiones administrativas, en tanto la gestión del despacho repercute en la prestación del servicio y la credibilidad social de la institución, así como del sistema de justicia, bastión del Estado social y democrático de derecho.

M. Sc. María Ester Brenes Villalobos

Antologadora

2. Introducción general

La creación de esta antología es parte de las estrategias de aprendizaje previstas para el desarrollo del Programa de Formación Inicial para juezas y jueces de Costa Rica, denominado en adelante con las siglas FIAJ, en el tema de gestión del talento humano.

Esta antología introduce a las personas aspirantes a la judicatura en una de las áreas más sensibles del quehacer judicial: la *función gerencial*, es decir, aquella que posibilita la tarea de programar, dirigir y controlar de manera ética y comprometida el despacho judicial y, en particular, el talento humano, de manera que se responda a las necesidades de las personas usuarias, mediante un servicio de excelencia y calidad y con un contundente respeto a la dignidad humana.

Guiar el factor humano de un despacho judicial hacia el cumplimiento exitoso de su trabajo se convierte en una competencia laboral novedosa para las personas graduadas en Derecho, puesto que esta temática no se desarrolla dentro de los currículos de esa carrera. Así, incursionar en temas ajenos a su formación profesional resulta un agradable complemento de sus habilidades y destrezas laborales para desempeñarse exitosamente como juez y jueza.

Con el fin de proveer a las personas participantes del FIAJ de una herramienta formativa útil, se ha realizado una cuidadosa selección de lecturas y ejercicios que permitan desarrollar los contenidos, habilidades y destrezas propios del módulo *Gestión del Talento Humano*, agrupados en tres unidades didácticas:

- I. Cultura de servicio y excelencia
- II. ¿Cómo se conforma un equipo de trabajo eficiente?
- III. Seguimiento y evaluación de desempeño

Cada una cuenta con su objetivo de aprendizaje que servirá de guía para definir los tópicos y las actividades didácticas sobre las que se puntualizan el proceso de formación y la evaluación.

Contarán además con un caso introductorio que tendrá relación con los contenidos y que pretende ser ejemplo práctico de las situaciones que se deben enfrentar en el área de conocimiento que se analiza y se reflexiona. Por ese motivo, será retomado durante el desarrollo de la unidad con el fin de ampliar temas y detallar circunstancias concretas, por lo que se presenta seguido de las preguntas clave de la unidad.

También se utilizan ejemplos y situaciones prácticas, además se incorporan las actividades autónomas que deben ser realizadas de manera individual o grupal durante el bimestre cuando se desarrolle el módulo.

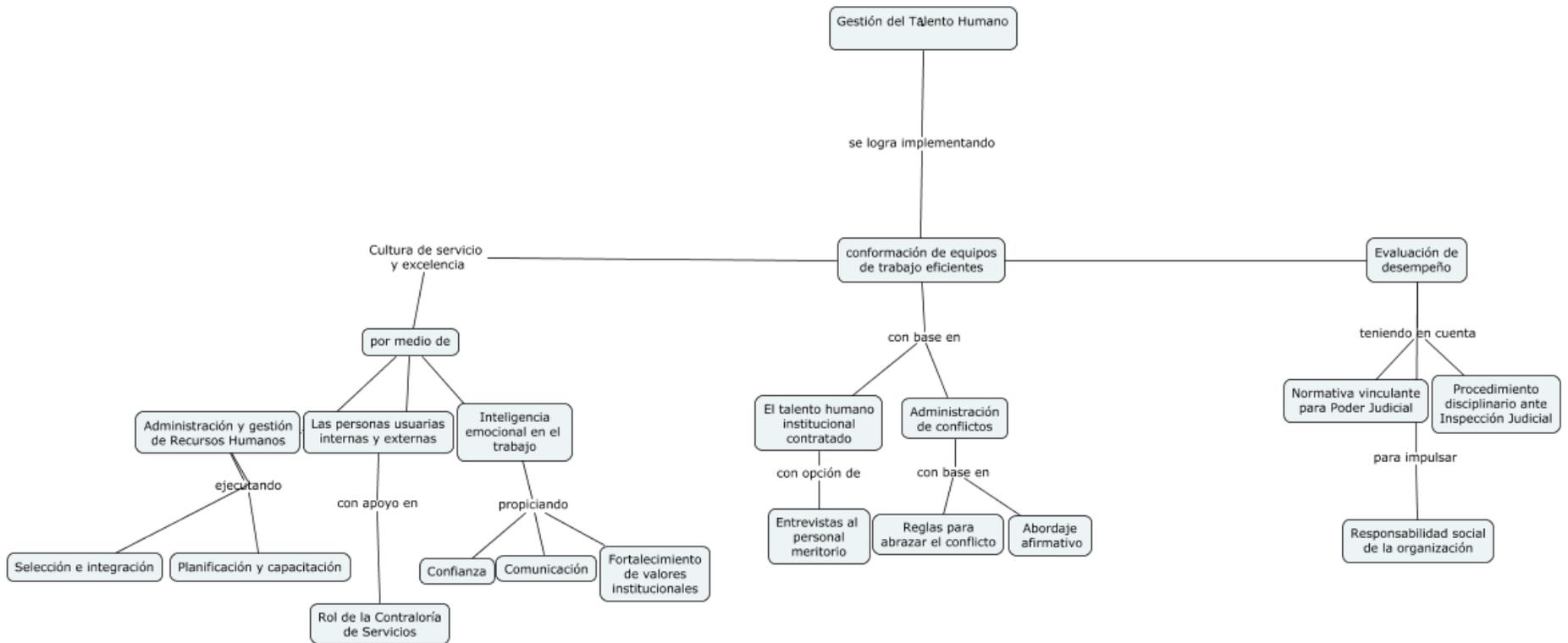
Asimismo, apelando al sentido crítico de la persona lectora, se presentan preguntas, guías o sugerencias para poner en práctica el contenido de las lecturas seleccionadas.

Se cierra cada unidad con una recapitulación de los contenidos y con los trabajos autónomos que deben ser entregados en las clases presenciales, de modo que debe ponerse especial cuidado en las instrucciones para su elaboración y entrega oportuna, ya que representan parte de la evaluación formal del módulo.

En esa misma línea de cierre de unidad, se incorporan un glosario, expresamente concebido para la mejor comprensión de los términos ajenos al derecho y propios de la administración o gerenciamiento, y una bibliografía recomendada que permitirá profundizar o complementar los contenidos estudiados.

María Ester Brenes Villalobos

3. Mapa conceptual



Unidad 1

Cultura de servicio y excelencia

- ¿Cuáles son los factores incidentes en la construcción de una cultura de servicio y excelencia en el Poder Judicial? Judicial?
- Las personas usuarias internas y externas en el contexto judicial
- Planeación estratégica del talento humano

El despertar del Poder Judicial costarricense hacia una cultura de servicio y excelencia es una realidad. Somos parte de esa transformación que implica un compromiso ético con la reformulación de las relaciones institucionales con las personas usuarias y la planeación estratégica de nuestros equipos humanos de trabajo, elementos clave para reafirmar la calidad de nuestro sistema de justicia.

En el marco del Programa de Modernización de la Justicia Costarricense, a partir del año 2000, el Poder Judicial de Costa Rica ha planteado planes estratégicos con el fin de orientar ese importante proceso.

Dentro de las limitaciones encontradas a partir de la evaluación que se hizo al primero de ellos, se evidenció la necesidad de incorporar la participación de las personas servidoras judiciales en su planeamiento, lo que se supera con metodologías participativas en su elaboración.

Esta experiencia institucional es consecuente con la evolución que se ha generado en el tema de gestión del talento humano, el cual ha experimentado cambios significativos en el contexto global de la sociedad de la información, del desarrollo de la tecnología y del intenso movimiento en búsqueda de la calidad y la excelencia; en este caso, del servicio público que se brinda mediante la Administración de Justicia.

En esa línea, a partir de la configuración tradicional que la presentaba como administración de recursos humanos, en la actualidad, la gestión del talento humano se ha vinculado con la visión de brindar importancia al factor humano, especialmente al identificarse en ese componente verdaderos sujetos activos dotados de características valiosas para aportar puntos de vista propios y, sobre todo, sus habilidades y capacidades intelectuales para conducir la organización mediante decisiones y acciones que le dan incluso personalidad y la dinamizan.

La delicada tarea de gestionar ese talento humano podría ser considerada como exclusiva de los órganos de mayor jerarquía institucional. Pero, con esta nueva visión, esta perspectiva también ha variado, y ahora se amplía ese escenario para incluir en ella a todas las personas que realizan labores de gerenciamiento.

En el Poder Judicial, esto incluye la dinámica de los despachos judiciales que se caracterizan por ser espacios organizacionales donde un equipo de trabajo liderado por un juez o una jueza da sentido al mandato constitucional encomendado a toda la institución, el cual vale la pena transcribir para dimensionar de manera más precisa:

Artículo 41. Ocurriendo a las leyes, todos han de encontrar reparación para las injurias o daños que hayan recibido en su persona, propiedad o intereses morales. Debe hacerse justicia pronta, cumplida, sin denegación y en estricta conformidad con las leyes.

Como se desprende de la norma constitucional, la tarea de gerenciar el despacho judicial y, por consiguiente, los procesos que se presentan ante él implica darle contenido al derecho de acceso efectivo a la justicia. ¿Cómo lograrlo de manera eficiente? Dar respuesta a esa interrogante será parte de la tarea encomendada al transitar por este compendio de lecturas y actividades.

Objetivos específicos y preguntas clave de la unidad

- Una vez finalizada la unidad, las personas participantes del programa estarán en capacidad de:
- Analizar la necesidad de incorporar la misión y la visión institucionales en la gestión del despacho judicial para el logro de los fines de excelencia y calidad en el servicio.
- Identificar la diversidad de personas usuarias del sistema de Administración de Justicia y la importancia de responder a sus necesidades específicas de conformidad con el ordenamiento jurídico.
- Aplicar técnicas para el ejercicio del liderazgo en el ejercicio de la función jurisdiccional.
- Aplicar técnicas para la promoción de la inteligencia emocional en el trabajo como uno de los medios para el fomento de una cultura de servicio y excelencia.

Las preguntas clave de esta unidad son las siguientes:

- ¿Cuáles factores componen la cultura de servicio y excelencia en el Poder Judicial?
- ¿La misión y la visión institucionales inciden en la construcción de esta cultura?
- ¿En qué consiste la cultura organizacional del Poder Judicial?
- ¿Cuáles son las características de las personas usuarias externas e internas en el contexto judicial?
- ¿Existen normativa y criterios de calidad para valorar el servicio a la persona usuaria?
- ¿Qué implicaciones conlleva atender los criterios de diversidad y accesibilidad en el acceso a la justicia, desde el contexto administrativo del despacho judicial?

- ¿Cómo gestionar el talento humano?
- La planeación estratégica de la gestión del talento humano.
- El liderazgo como parte de la gestión del talento humano.
- ¿Cómo se desarrolla el liderazgo en un despacho judicial?
- ¿Es importante la inteligencia emocional en el trabajo judicial?
- ¿Existe relación entre motivación y desempeño?

Las respuestas a estas interrogantes están orientadas para favorecer la construcción de una serie de conceptos que le permitirán una mejor comprensión de las tareas implícitas en la gestión del talento humano del despacho judicial, tomando en consideración las diversas variables que intervienen en el trabajo exitoso de un equipo de trabajo. Conforme avance en el módulo, así las irá respondiendo.

Caso introductorio

La jueza recién nombrada en el Juzgado de Tránsito de San José enfrenta un desafío: transformar el juzgado donde ha sido asignada para que pase de ser un despacho tradicional y burocrático a un verdadero componente estratégico de la institución, ya que por él se tramitan más de 30 000 asuntos por año.

Para lograrlo, reunió al personal para intercambiar ideas, definir objetivos y diseñar proyectos para conseguir resultados, ya que deseaba que todas las personas participaran de esa transformación. En consecuencia, identificó que necesitaba tres medidas básicas: focalizar el juzgado de Tránsito en el contexto institucional global; reforzar actividades estratégicas y esenciales e identificar y separar algunas de las actividades burocráticas y operacionales, tales como limpieza, alquiler y mantenimiento del edificio y seguridad. Su idea era convertir el juzgado en un despacho ágil y eficiente en el trámite de los asuntos a su cargo.

¿Qué haría usted si estuviera en su lugar?

¿Cuáles son los factores incidentes en la construcción de una cultura de servicio y excelencia en el Poder Judicial?

Es importante aclarar que, en el *Taller de Cultura de Servicio y Transparencia*, usted podrá ir reafirmando los conceptos de cultura en general y de cultura de servicio en particular.

Sin embargo, para profundizar en estos conceptos y convertirlos en aliados de una gestión de excelencia y calidad, vale reflexionar cómo lo hicieron en el módulo de *Función Jurisdiccional* que el Poder Judicial promovió como una iniciativa para diseñar e implementar un modelo de gestión de calidad basado en normas propias del sector justicia con el fin de que estas puedan dar origen a procesos de acreditación judicial replicables en todos los despachos judiciales del país. A este proyecto se le conoce por sus siglas GICA-Justicia (Gestión Integral de Calidad y Acreditación) y, como tal, fue aprobado por la Corte Plena en la sesión n.º 30-2005, artículo IV, celebrada el 3 de octubre de 2005.

Recordemos que, en el desarrollo de ese proyecto, se utilizaron los siguientes parámetros o dimensiones determinantes de la calidad del servicio:

- Tangibilidad o percepción física.
- Este elemento se refiere a la apariencia y las condiciones de las instalaciones físicas y los equipos de trabajo, así como a la apariencia del personal.
- Confiabilidad o prestación del servicio.
- Aquí se hace referencia a la habilidad de la institución para brindar el servicio esperado de forma precisa.
- Capacidad y velocidad de respuesta.
- Por este elemento se indica la disposición de atender las necesidades de la persona usuaria y de proporcionar un servicio pronto y oportuno.
- Seguridad en la entrega del servicio o grado de confianza en el sistema.

Se refiere al conocimiento de las personas que brindan el servicio y su habilidad de inspirar confianza sobre la labor que se está realizando.

Empatía o enfoque en las necesidades de la persona usuaria.

Este elemento consiste en la capacidad de percibir, identificar y comprender los requerimientos de la persona usuaria, así como su atención individualizada.

Ahora bien, ¿serán estos factores incidentes en la construcción de una cultura de servicio y excelencia? Si intervienen otros factores, ¿cuáles son?

Para iniciar la revisión de contenidos que permitan estructurar una propuesta de solución a esa interrogante, se proponen algunas lecturas.

Una particularidad de ese material es que ha sido analizado por personas expertas en el manejo de empresas comerciales. Ello implica que, al revisarlas, se deba realizar el esfuerzo de contextualizarlo en el ámbito judicial, puesto que lleva implícito el análisis de la gestión del talento humano desde aquellas perspectivas.

Pese a ello, el punto de encuentro entre la selección de lecturas y el quehacer judicial es la certeza de que el talento humano en la organización es el factor más importante para el logro de los objetivos y tareas que le son encomendadas social y legalmente. Esta es la certeza de que estas lecturas enriquecerán el proceso de aprendizaje que se propone en esta antología.

A continuación, procederemos con una lectura que destaca el valor del capital humano dentro de toda organización laboral; de hecho, lo conceptualiza como el factor determinante de ventaja competitiva y detalla el funcionamiento del departamento o unidad a la que pertenece: Recursos Humanos. Se les recuerda que, al realizar esta y cualquier otra lectura, se debe integrar mentalmente la perspectiva de género en aquellos casos que así lo requieran¹, como se ha recomendado en todo momento.

¹ Esto implicará, por ejemplo, la lectura inclusiva, es decir, trasladar las afirmaciones excluyentes de cualquiera de los géneros a una lectura incluyente. Además, se debe identificar y analizar la presencia de estereotipos o creencias erróneas que impliquen discriminación tanto a hombres como a mujeres. Esta práctica es recomendada para cualquier lectura que deban realizar, ya que permite identificar los sesgos presentes en la dimensión formal y cultural de nuestra sociedad.

Albarrán, J. M. & Márquez, B. (2014). Administración y gestión de los recursos humanos. En Operaciones administrativas de recursos humanos, (pp. 12-26). Madrid, España: RA-MA, S. A. Editorial y Publicaciones.

Entendemos por **capital humano** el valor que aportan las personas a la empresa, al país o a la sociedad de la que forman parte.

Partiendo de la definición de empresa: “Unidad económica de producción, organizada y dirigida en base a cierta relación de propiedad, que combina un conjunto de factores productivos –humanos, técnicos y materiales– y los transforma en bienes y servicios que la sociedad necesita”; el capital humano es el factor de producción determinado por la cantidad y por la calidad del grado de formación y de productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.

En la medida en que los factores técnicos y materiales están disponibles, salvo limitaciones financieras, para todas las empresas por igual; será este factor el que suponga una ventaja competitiva de una organización.

VARIABLES como la formación o la productividad de las personas componentes de una empresa, un país o una sociedad van a determinar la posición competitiva de estos respecto a los demás. Es considerado el factor más determinante y diferenciador.

En este extenso capítulo vamos a mostrar una visión, bastante exhaustiva, del departamento de RR. HH. No es necesario conocer al dedillo todos los conceptos y definiciones que van a ser tratados, pero sí es necesario tomar una idea de cada área y familiarizarnos con los términos y procedimientos. Bastará con trabajarlos.

1.1 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Podemos definir la administración y gestión del capital humano como “la realización de las funciones que resultan de la relación del personal con la organización de la que forman parte”.

Así, son cometidos del departamento de RR. HH. las labores de planificación, organización, dirección, reclutamiento, selección, integración, formación, desarrollo, motivación, remuneración, incentivo, prevención, salud, conducción, coordinación y supervisión del capital humano, así como las tareas administrativas asociadas a estas funciones. Estas funciones pueden englobarse en las que se muestran en la figura:

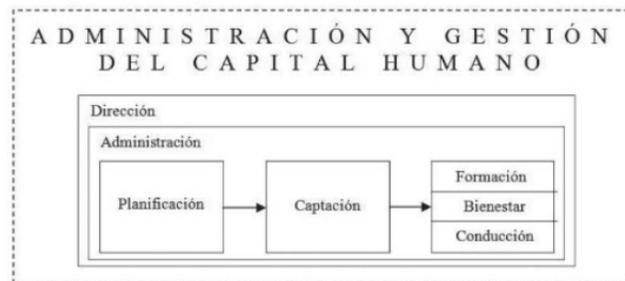


Figura 1.1

No consiste solamente en seleccionar, retribuir y llevar a cabo las labores administrativas derivadas de contratos, pagos y despidos, sino también en integrar, formar y motivar, con la finalidad de conseguir la máxima implicación y preparación de los componentes de una organización en aras de la consecución de los objetivos organizacionales, de manera eficaz y eficiente.

1.2 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1.2.1 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La organización del departamento de recursos humanos va a ser muy variable, dependiendo principalmente del tamaño de la empresa.

Podemos, eso sí, proponer, con la finalidad de no perdernos en la espesura y entender el funcionamiento del departamento de recursos humanos, un modelo de división funcional jerarquizada, aunque no único ni general, consistente en la división en cinco áreas funcionales de fronteras imprecisas:



Figura 1.2

1.2.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Podemos destacar como funciones propias de la administración y gestión de los recursos humanos:

- Planificar las plantillas necesarias para el logro de los fines organizacionales.
- Planificar las carreras profesionales y establecer las políticas de promoción.
- Definir y organizar la plantilla y establecer/negociar las políticas salariales.
- Analizar los cometidos y responsabilidades propias de cada puesto de trabajo.
- Determinar las cualidades necesarias para el desempeño de cada puesto.
- Coordinar y establecer protocolos de actuación y de comunicación.
- Reclutar, seleccionar e integrar a las personas idóneas para cada puesto.
- Registrar y mantener la información relativa al personal.
- Facilitar toda la información concerniente al personal.
- Tramitar permisos, bajas, licencias, certificados y solicitudes del personal.
- Tramitar la documentación requerida por la Administración Pública.
- Calcular, registrar y efectuar las remuneraciones del personal.
- Diseñar e implantar programas de formación y de desarrollo personal.
- Facilitar la comunicación y relación personal e interdepartamental.
- Diseñar e implantar programas de bienestar de empleados y familiares.
- Asesorar y velar por el cumplimiento de los derechos del personal.
- Diseñar e implantar programas de prevención de riesgos laborales.
- Supervisar y evaluar el cumplimiento de los deberes del personal.
- Habilitar las políticas y protocolos de promoción, motivación y conducción.
- Establecer y ejecutar sistemas de evaluación y auditoría del personal.
- Diseñar políticas de incentivos con criterios de justicia y equidad.

1.2.3 SISTEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA DE PERSONAL

Para que una empresa funcione es necesaria la existencia de comunicación, tanto **comunicación interna** (dentro de la empresa) como comunicación externa (entre la empresa y el exterior), ya que de otra forma no sería una organización, sino nodos independientes que actuarían por separado, sin orden, sin conducción, sin ton ni son, y ésta no sería conocida ni intercambiaría nada con el exterior. Lo contrario de organización es *caos* y sin comunicación no hay **organización**.

La comunicación en el interior de la empresa es cometido del departamento de recursos humanos, distinguiéndose en función del nivel jerárquico de los miembros de la empresa implicados entre **comunicación descendente** (de mayor a menor posición jerárquica), **comunicación ascendente** (de menor a mayor posición jerárquica) y **comunicación horizontal** (entre empleados de niveles similares). La comunicación descendente se utiliza principalmente para organizar, dirigir, informar y motivar; la horizontal para coordinar y la ascendente para recoger información, sugerencias, quejas, inquietudes, aspiraciones y opiniones y para evaluar. En este sentido debe darse un clima de confianza y de ausencia de autoritarismo, que la obstaculicen.

La comunicación debe fluir sin barreras y llegar a todos sus destinatarios; además, es conveniente que quede registrada para evitar malentendidos o descuidos.

Por otro lado, es fundamental la distinción entre **comunicación informal** y **comunicación formal**, la informal es la que surge espontáneamente y fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos, dándosele un alto nivel de credibilidad, aunque (según diversos autores) solo suele serlo en un promedio del 70%; acostumbra a ser verbal y a estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización; es conocida popularmente como “**rumores**” y puede originar conflictos por transmitirse distorsionada, manipulada e incompleta.

En definitiva, respecto a la comunicación interna del personal, conviene tener en cuenta ciertas ideas: ① si la comunicación no es escrita o registrada de alguna manera, podrá ser objeto de manipulación o pasar desapercibida; ② si la información no fluye sin cortapisas por barreras jerárquicas o falta de confianza, habrá que tomar medidas que corrijan estos aspectos o habilitar sistemas que sorteen estas dificultades, y ③ si la comunicación no fluye convenientemente, se generará un sistema informal de comunicación paralelo, incontrolado.

Además, es necesario realizar todas estas funciones facilitando y promoviendo la implicación del personal; haciendo fácil y agradable –en la medida de lo posible– el desempeño de las ocupaciones; facilitando la armonía en el seno de la organización; de forma eficiente (con el menor gasto de recursos posible); todo ello con la finalidad del logro de los objetivos, de forma acorde con las normas, costumbres, hábitos y valores propios de la organización.

1.3 PLANIFICACIÓN Y CAPTACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

1.3.1 PLANIFICACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

El primer paso en la administración y gestión del capital humano consiste en la **planificación de los recursos humanos**, también denominada **planificación de plantillas**, en concordancia, por supuesto, con los objetivos organizacionales.



Figura 1.3

1.3.2 ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO (APT)

Consiste en la descripción de las tareas, cometidos, responsabilidades y condiciones de trabajo, propias de una ocupación, con la finalidad de determinar las actitudes y aptitudes necesarias para cubrirla.

Habrà que tener en cuenta aspectos como los siguientes: formación y experiencia; iniciativa y habilidad para afrontar situaciones nuevas; cualidades físicas; capacidad de esfuerzo mental, de concentración y de resistencia a la fatiga intelectual; responsabilidad en el manejo de personas, instalaciones y equipos; destreza y precisión en la realización; tiempo de aclimatación; condiciones ambientales y riesgos laborales; atendiendo a los requerimientos de la ocupación en el ámbito de la empresa y procurando determinar unos niveles mínimos y unos niveles óptimos.

Se busca por tanto descomponer una ocupación con la finalidad de determinar el denominado **perfil profesional** del candidato que va a llevarla a cabo, así como en una serie de condiciones laborales.

1.3.3 VALORACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

La valoración del puesto de trabajo parte del análisis del puesto de trabajo y consiste en determinar su remuneración, basándola en la comparación con el resto de puestos atendiendo a los requerimientos de los mismos.

El resultado de la valoración de puestos de trabajo será el establecimiento de la **estructura salarial** de la empresa, y ésta habrá de estar basada en la equidad porque de lo contrario llevará al agravio comparativo. Es por tanto uno de los pilares de la **motivación** del personal, ya que el que un empleado se sienta peor pagado que los demás llevará a una reducción de su rendimiento.

Es recomendable marcar mínimos y máximos para cada puesto en función de la eficacia y eficiencia del trabajador; de su grado de implicación y entrega. También habrá que tener en cuenta la escasez de determinados profesionales y que hay que respetar los convenios y la negociación colectiva.

En definitiva, es importante el establecimiento de una valoración ecuánime de los puestos de trabajo, como medida relativa comparativa de los requerimientos de cada puesto dejando, eso sí, margen para **incentivar** la productividad personal.

1.3.4 CAPTACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Tras la planificación, determinados y definidos los puestos de trabajo, es necesario proveer a la organización del personal necesario para lograr los objetivos organizacionales, proceso denominado **captación**:



Figura 1.4

1.3.5 RECLUTAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

Entendemos por reclutamiento el proceso mediante el cual se pretende dotar a la organización del personal adecuado para cada una de las ocupaciones. Consiste en un conjunto de técnicas de búsqueda, localización y atracción de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos empresariales.

Puede ser general o especializado, en función de las ocupaciones que haya que cubrir; interno o externo, según se busque dentro o fuera de la empresa.

Para que sea exitoso, es necesario un correcto análisis del puesto de trabajo y un conocimiento adecuado del mercado de trabajo. Además, no ha de ser improvisado, sino planificado, partiendo de la **especificación del puesto** y pasando por la descripción del **perfil profesional** y por la determinación de las **fuentes** y **técnicas** que hay que emplear, para finalizar con la **preselección**.

Entre las fuentes podemos destacar las siguientes: los propios trabajadores y becarios, el personal de otras empresas, los trabajadores en formación y en prácticas, los centros educativos, los cursos de formación, las asociaciones profesionales, los candidatos de procesos anteriores, las autocandidaturas, los anuncios en medios de comunicación, las oficinas de empleo y las agencias de colocación.

Respecto a las técnicas de reclutamiento, deben ser eficaces y eficientes tanto en tiempo como en coste. Distinguimos entre formales, como los anuncios en prensa o el uso de agencias, e informales como las recomendaciones; entre activas o pasivas, según la empresa inicie el proceso o no; directas o indirectas, según nos dirijamos a las personas sin intermediarios o mediante anuncios o intermediarios.

Entre las técnicas más usuales, destacamos las presentaciones (conferencias, jornadas abiertas, foros de empleo, etc.); el contacto directo; el empleo de agencias o intermediarios; los anuncios internos; los anuncios en prensa, e Internet. Cuanto más masivos, mayor será el abanico de personas y por tanto mayor la posibilidad de encontrar a los mejores, pero también será mayor la complejidad del proceso de preselección y de selección.

Clasificación de las técnicas de reclutamiento		
Formal	Según se utilicen medios reconocidos o no	Informal
Activa	Según la empresa inicie el proceso o no	Pasiva
Directa	Si nos dirigimos a las personas sin intermediarios o no	Indirecta

1.3.6 LA AUTOCANDIDATURA

Es la acción que realiza una persona cuando toma la iniciativa de dirigirse a una organización, sin que ésta haya realizado una oferta de trabajo previa, presentando sus credenciales y su interés por incorporarse a la empresa.

Al presentar tu autocandidatura, la empresa no ha anunciado que existe un puesto vacante, por lo que es muy probable que en ese mismo momento puedan decirte que no te necesitan, pero dejarás una buena impresión, al mostrar entusiasmo por formar parte de la misma.

Hay que tener en cuenta que se estima en solo un 20% las ofertas mediatizadas en prensa y otros medios, como las oficinas de empleo, que solo gestionan alrededor de un 3% de las contrataciones, frente a un 80% de las que se cubren mediante contactos.

La autocandidatura puede efectuarse vía correo electrónico o convencional, vía telefónica o presencialmente, siendo esta última la mejor opción, ya que tendremos la certeza de que nuestra oferta ha llegado a la persona adecuada y ha sido atendida. En cualquier caso, ha de ser personalizada, sin dejar huella de que es un ofrecimiento generalizado dirigido a múltiples empresas; al igual que es conveniente informarse acerca de la empresa y de la persona responsable de la captación.

1.3.7 LA CARTA DE PRESENTACIÓN

Es aquella en la que mostramos nuestro interés y motivación por una empresa en particular, se adjunta al currículum vitae, ya sea como presentación de la autocandidatura, o como respuesta a un anuncio, en la que, de forma personal, sucinta y libre, se exponen las principales virtudes del candidato en relación con el puesto y el interés por incorporarse a la organización.

Debe ser personalizada y escrita a ordenador a no ser que se pida manuscrita; debe contener sus datos personales y de contacto principales –aunque también aparecen en su currículum vitae–; así como la localidad y fecha; los de la persona responsable del personal o de la selección; debe incluir en el cuerpo expresiones que hagan referencia

a su preparación, compromiso, capacidad de aprendizaje, interés por la empresa y el puesto, y cualesquiera otras características que denoten entusiasmo y provoquen interés; no olvide que, si no está presente, es su presentación y, por tanto, la primera impresión. Finalmente, debe incluir una indicación de que se adjunta currículum vitae, despedida correcta y firma.

1.3.8 EL CURRÍCULUM VITAE

El currículum vitae o “carrera de la vida” es el documento que detalla los datos personales, la formación y la experiencia, cuya función es la de darse a conocer, ya sea como presentación de la autocandidatura, ya como respuesta a un anuncio.

Debe ser claro, breve y conciso; adaptarse al puesto; estar actualizado; bien estructurado y con buena presentación.

Debe contener: ① los datos personales, ② los relativos a la formación, ③ los concernientes a la experiencia profesional y ④ datos adicionales.

Ha de comenzar por los datos personales, principalmente nombre y apellidos, dirección, localidad, código postal, provincia, fecha y lugar de nacimiento, fotografía reciente, correos y teléfonos ordenados por accesibilidad en horario laboral.

Debe continuar por la formación, aunque, si nuestro fuerte es la experiencia, el orden puede ser cambiado. Comenzaremos por la formación reglada, indicando denominación del título, entidad y fechas de obtención, y continuaremos por la no reglada (cursos, seminarios, etc.) indicando la misma información.

A continuación detallaremos la experiencia de cada ocupación ejercida: puesto y tareas desarrolladas, empresa y fechas.

Por último, en otros datos: habilidades, disponibilidad geográfica y a viajar, carnet de conducir, conocimientos informáticos, idiomas y cualquier información de valor que podamos aportar y pueda ser interesante en relación con el puesto solicitado.

Podrían incluirse más apartados intermedios, como idiomas o conocimientos informáticos, siempre que tengan sustancia, sean interesantes y esté estructurado.

Puede ordenarse en orden cronológico: de más antiguo a más reciente; o en orden inverso: de más reciente a más antiguo; según queramos destacar lo más antiguo o lo más reciente. Puede dividirse en bloques temáticos o funcionales si la experiencia es dispersa o hay lagunas sin ocupación. En definitiva, modelos, aunque parecidos, hay muchos, lo importante es no olvidar su finalidad: **presentar una oferta atractiva de nosotros mismos adaptada al puesto en cuestión, ya que nos estamos vendiendo.**

1.3.9 SELECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Consiste en elegir de entre los candidatos reclutados y preseleccionados al que mejor desempeñará la ocupación y mejor se adaptará a la organización.

La selección debe ser lo más objetiva posible y adaptarse de la mejor manera al puesto de trabajo que hay que desempeñar y pasa, generalmente, por una serie de etapas:

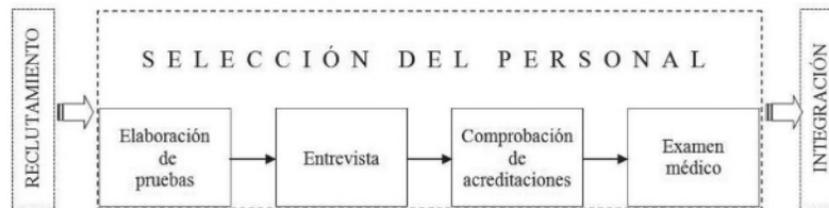


Figura 1.5

Con respecto a las pruebas, pueden ser muy diversas: **test psicotécnicos, pruebas de conocimiento, pruebas prácticas, simulaciones de trabajo**, etc., todas ellas deberán ser diseñadas exhaustivamente para el puesto en concreto.

Respecto a la entrevista, es considerada como el instrumento por excelencia de selección de personal, ya que aporta una gran riqueza de información que no puede ser aportada por otro medio, que requiere de un entrevistador con gran experiencia, en ella debe concretarse la información sobre el puesto y la empresa y aclararse todos los aspectos respecto al candidato, que intentará incidir favorablemente en su elección.

La **entrevista** puede ser **abierta o cerrada**, según se deje la iniciativa al entrevistado o siga un esquema predeterminado; **estructurada o no estructurada**, según ésta sea planificada minuciosamente, incluso en la forma de preguntar y que puede bifurcarse en función de cada respuesta; **de tensión**, en la que el entrevistador intenta someter al entrevistado a una situación tensa, evaluando sus respuestas a fin de observar sus reacciones, o **grupales**, en la que se plantea un problema en grupo con la finalidad de observar los roles adoptados.

La selección de personal es delegada a un comité o **comisión de selección**, nombrado para el proceso selectivo, constituido por personal propio y/o externo, del área o departamento implicado, y directivos de la empresa; aunque a veces se contrata a empresas especializadas en selección.

1.3.10 INTEGRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Una vez seleccionado el personal, es necesario integrarlo adecuadamente en la organización, lo que conlleva que se establezca un compromiso mutuo, consistente en que el personal sienta que forma parte de un todo en el que se sienta involucrado y comprometido, a la vez que albergado, tutelado, atendido, protegido y beneficiado; lo que será fundamental en su **motivación**.

Podemos distinguir este proceso en tres etapas:



Figura 1.6

- **Incorporación:** consiste en la contratación del personal, en la que conviene que exista un período de prueba en el que ambos puedan rescindir dicho contrato si no se cumplen las expectativas.
- **Adaptación:** supone propiciar un clima de trabajo agradable, así como una adaptación física y ambiental del puesto, sobre todo en caso de discapacidad, bajo criterios ergonómicos.
- **Integración:** entendida como el conjunto de procesos que llevan a un vínculo con la organización, a una identificación con los objetivos corporativos, basada en una actividad profesional estable, con posibilidades de **carrera profesional** que satisfaga sus aspiraciones personales.

1.4 CONDUCCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

1.4.1 MOTIVACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Para que la integración se mantenga en el tiempo, es necesario favorecer y conservar un clima laboral en el que las personas se sientan parte de la organización y se identifiquen con la consecución de los fines sociales.

Según Harper y Linch, en el ámbito laboral se dan las siguientes necesidades:

- ✓ Certidumbre de que su vida laboral va a ser tranquila; ausente de problemas.
- ✓ Dinero que permita mantener un cierto estatus social.
- ✓ Mando, principalmente en ciertas personas que necesitan dominar a otras.
- ✓ Prestigio profesional reconocido socialmente por su familia, amigos y demás.
- ✓ Independencia, sobre todo en ciertas personas con ideas propias.
- ✓ Dignidad en las tareas que se realizan y en las relaciones jerárquicas.
- ✓ Pertenencia, defensa y dependencia de un grupo.

Para lograrlo, según Pérez Gorostegui, es necesario que exista:

- ✓ Delegación de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Comunicación a los empleados de lo que se espera de ellos.
- ✓ Reconocimiento a los empleados de su mérito para que se sientan apreciados.
- ✓ Establecimiento de objetivos medibles e información de los resultados.
- ✓ Participación en las decisiones de todos los involucrados en ellas.
- ✓ Formación y desarrollo personal.
- ✓ Un sistema justo y equitativo de remuneración y promoción por méritos.
- ✓ Estímulos de la creatividad y desánimo de la rutina.

1.4.2 EVALUACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Su finalidad es determinar de forma objetiva el valor que tiene cada empleado para la organización en todo momento, ya que no muestran iguales comportamientos ni obtienen los mismos resultados.

Debe ser por tanto un proceso continuo y sistemático que valore la aportación individual a la consecución de los fines organizacionales.

Según Dessler el proceso pasa por tres etapas: *identificación, medición y gestión* del rendimiento:



Figura 1.7

- **Identificación:** se pretende establecer las actividades susceptibles de medida que influyen en los resultados obtenidos en concordancia con los objetivos organizacionales, respondiendo a la pregunta: ¿qué espero que consiga este empleado? Nos apoyaremos en el APT, centrándonos en aquellas actividades que afecten al rendimiento, pudiendo incluir algún aspecto particular.
- **Medición:** consiste en calcular el rendimiento de cada empleado, tanto en cantidad como en calidad, bajo un criterio de objetividad que permita la comparación. Consiste, por tanto, en la denominada **evaluación del rendimiento** o, también, **evaluación laboral**.
- **Gestión:** debe orientar hacia la consecución de unos niveles de rendimiento mayores, como parte de la conducción que es. En todo momento debe haber una buena comunicación para que el empleado tenga totalmente claro lo que se espera de él y hasta qué punto lo está consiguiendo, en qué sobresale y en qué debe mejorar.

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño se delega a un comité o **comisión de evaluación**, constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen, preferiblemente, jefaturas de departamentos o de unidades administrativas.

La evaluación del personal fundamentará **promociones e incentivos**, originará traslados y/o cambios de puesto y señalará **necesidades formativas**.

1.4.3 PROMOCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Promoción es el **ascenso profesional**. El Estatuto de los Trabajadores reconoce este derecho en su artículo 4.2.b, estableciendo más adelante en su artículo 24 que “los ascensos se producirán teniendo en cuenta la formación, méritos, antigüedad del trabajador, así como las facultades organizativas del empresario”.

Pero, independientemente de lo que establezca el Estatuto, es necesario que esto sea así, en aras de que se produzca una correcta **integración** y **motivación**.

Para ello es necesario establecer la **carrera profesional** del empleado en el seno de la empresa de manera que ésta se vaya desarrollando en función de su valía.

Así, es necesario llevar a cabo una **planificación de carreras**, consistente en establecer los itinerarios de puestos por los que podrán ir pasando los empleados, y que beneficia a la organización por dos motivos fundamentales, uno económico (el menor coste de captación) y otro psicológico (el aumento del compromiso).

Por supuesto, han de darse ciertos requisitos: ① igualdad de oportunidades, ② conocimiento de las oportunidades (adecuada comunicación), ③ un sistema justo de evaluación y promoción, ④ respaldo de los superiores y ⑤ afán del empleado.

1.4.4 LA POLÍTICA DE INCENTIVOS

Introducir en la remuneración una parte variable en función de la dedicación y el desempeño del empleado es, en la actualidad, una tendencia cada día más habitual y cada vez en mayor medida, buscando estimular determinados comportamientos. Esta parte del salario debe estar totalmente relacionada con la **evaluación** del desempeño.

Con esta política se busca premiar el desempeño del trabajador de forma regular y constante con la finalidad de conseguir una mayor **integración** y **motivación**.

La política de incentivos ha de cumplir ciertos requisitos: ① debe establecer incentivos que resulten sustanciosos y estimulantes; ② debe valorar tanto la cantidad como la calidad, para impedir que se busque la primera en detrimento de la segunda; ③ debe basarse en un sistema de retribución claro y conocido (comunicación); ④ ha de ser justa y equitativa, y ⑤ ha de ser sostenible económicamente.

1.4.5 TÉCNICAS DE MODIFICACIÓN DE CONDUCTAS EN LAS ORGANIZACIONES

Si una persona se encuentra integrada en una organización y está motivada, no será necesario llevar a cabo ninguna acción de modificación de conducta; pero, si esto no es así, habremos de conducir su comportamiento.

Que quede claro que esto no debería ocurrir, ya que si los componentes de la organización se encuentran integrados y motivados, no es necesaria ninguna actuación en este aspecto; es decir, si hay que aplicar estas técnicas, es porque se está errando en la fase **integración** y en la **motivación** del personal.

Para modificar un comportamiento inadecuado o generar uno adecuado, lo primero que hay que hacer es realizar una **identificación** objetiva del problema. Para ello lo mejor es definirla con una sentencia clara, de forma que pueda ser medida y registrada; por ejemplo, “el empleado X llega una media de quince minutos tarde”, de forma que no pueda haber interpretaciones subjetivas de lo que ocurre, llega tarde quince minutos, esto es algo objetivo y medible.

Seguidamente se llevará a cabo un **estudio** del que resultará el **estímulo** que propiciará una **conducta** que de nuevo evaluaremos a fin de valorar si se ha cumplido el objetivo o es necesario un nuevo estímulo.

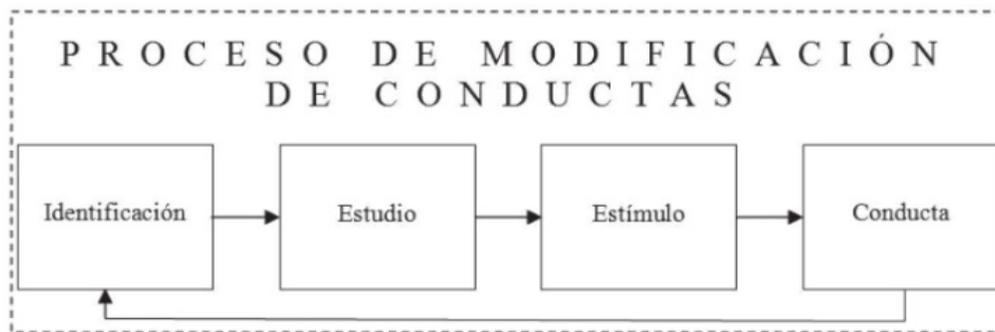


Figura 1.8

Es decir, en términos clínicos, ha de realizarse una **evaluación** que determine un **tratamiento** y realizar un **seguimiento**.

Los estímulos podrán ser positivos o negativos, por ejemplo, podemos decidir respecto al problema de la puntualidad aplicar un plus de asistencia y puntualidad o una sanción disciplinaria. Ambos estímulos llevarán a la consecución del mismo efecto. Mejor lo primero que lo segundo, en aras de su integración/motivación, que formaría parte de una política de incentivos ya prefijada para todos los empleados, claro está.

Estas dos anteriores son técnicas de modificación de conductas, concretamente el **refuerzo positivo** y el **refuerzo negativo**, pero hay más:

El **encadenamiento** o **moldeamiento**, que consiste en dividir la conducta que deseamos en una serie de conductas más sencillas que conduzcan escalón a escalón al comportamiento deseado, otorgando siempre una recompensa tras cada avance. Las **aproximaciones sucesivas** o recompensa gradual por aproximación a la conducta deseada. El **modelamiento** o presentación de un modelo de conducta que hay que copiar de alguien que es recompensado por mantenerla. La **instigación**, que consiste en guiar físicamente para que el trabajador ejecute la respuesta requerida, reforzada por anuncios, avisos, calendarios, etc., que reciben el nombre de instigadores. La **saciedad**, en la se permite que se ejecute la conducta hasta que pierda su valor por hartazgo, muy parecida a la **extinción** o dejar de prestar atención por la conducta inapropiada. La **preparación para la respuesta**, que consiste en instruir al empleado en las habilidades previas que requiere para que se presente la conducta final, enseñarle el estímulo que obtendrá una vez que se presente la conducta (muestreo de reforzamiento) o darle la oportunidad de que tenga acceso por un muy breve tiempo al premio a fin de que conozca lo que ganará (probación). **Tiempo fuera** o separar al trabajador de la situación en la que se originó la conducta inapropiada, por ejemplo trasladarlo a otro lugar si es el caso de que en el que está es donde lleva a cabo tal comportamiento. El **costo por respuesta**, consistente en cobrar una determinada cuantía cuando se produzca esta mala conducta; por supuesto, las sanciones deberán estar recogidas en el reglamento interno. La **sobrecorrección de práctica positiva** o enseñar la forma de ejecutar el comportamiento apropiado. La **sobrecorrección restitutiva** o que se repare lo dañado. El **reforzamiento diferencial de conductas incompatibles**, que consiste en reforzar una conducta contraria a la que queremos impedir.

Muchas son las posibilidades, pero no nos perdamos de lo fundamental: para que los componentes de una organización presenten una conducta que la dirija a la consecución de los fines organizacionales, tres son los pilares que lo sustentarán: **comunicación, integración y motivación**.

Producto del estudio de esta lectura, podemos destacar la importancia que toda organización de trabajo tiene un Departamento de Recursos Humanos o, como se le denomina en el Poder Judicial costarricense, Dirección de Gestión Humana. Su papel es protagónico en la selección y contratación del personal en dicha organización. Es claro que esto ocurre producto de una planificación previa de los distintos puestos de trabajo y, en nuestra institución, como en general dentro del ámbito del sector público, responde a manuales de puestos elaborados por autoridades competentes.

Parte esencial de la gestión de ese talento humano contratado y que conforma la población laboral de los distintos despachos judiciales es la forma o trato que se le brinda, concretamente, la forma como se le motiva, se le evalúa, se le promociona o incentiva. Si bien esto último tiene bastantes restricciones en empleo público, por el principio de legalidad, hay maneras de estimular el trabajo, como lo es el refuerzo positivo, el moldeamiento de la conducta, una fluida comunicación, entre otras, tal y como lo expone la lectura. Todo este cúmulo de herramientas le permite a la persona juzgadora que gerencia un despacho tener un personal que conoce y, en consecuencia, más estimulado para la mayor producción laboral.

Al concluir esta lectura, dirijase a la sección 7 de esta unidad, llamada *Actividades*, para que realice la actividad 7.1. de respuesta corta.

Posteriormente, debe realizar la actividad autónoma contenida en el apartado 7.2., la cual será utilizada en la segunda clase presencial.

Las personas usuarias internas y externas en el contexto judicial

La cultura de la organización se ve influenciada por las personas, tanto las que brindan el servicio, como aquellas que hacen uso de este. En el contexto del despacho judicial, se perfilan dos grupos de personas usuarias:

- Las que provienen de otros despachos o instancias judiciales y que necesitan entregar o solicitar algún documento o información son las personas usuarias internas.
- Las que han presentado su conflicto a la instancia judicial para su solución son las reconocidas personas usuarias externas.

Ambas merecen en su atención un trato ajustado a las directrices institucionales, y las personas que componen el equipo de trabajo del despacho deben tenerlas definidas y comprendidas.

Con ese fin, la Contraloría de Servicios del Poder Judicial ha elaborado un documento que se comparte en esta sección, el cual será de interés para leer durante la segunda clase presencial. Disponen de veinte minutos para la lectura individual del material:



GENERALIDADES

Contraloría de Servicios del
Poder Judicial

FEBRERO 2022



Tipo de Documento: Información general

Tema: Perspectiva general del funcionamiento de la Contraloría de Servicios del Poder Judicial.

Erick Alfaro Romero, Contralor de Servicios a.i
Ericka Chavarría Astorga, Subcontralora de Servicios a.i
Ginger Chinchilla Aguilar, Profesional I

Fuente:
Manual de Inducción Contraloría de Servicios 2021.
Sitio web de la Contraloría de Servicios.

HISTORIA DE CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA CONTRALORÍA DE SERVICIOS

La Corte Suprema de Justicia, aprobó un Plan Estratégico para el quinquenio 2000-2005 en el que se plasmaron la visión, misión y valores esenciales que giran en torno a una administración de justicia concebida como un servicio ágil, transparente y eficiente, que garantice la protección de los derechos y libertades de las personas usuarias, con el ser humano como eje central de su actuación.

El Magistrado Luis Paulino Mora (1944-2013), quien fue electo como presidente de La Corte en el periodo de 1999 a 2013, durante su cargo, promovió la creación de la Contraloría de Servicios con el propósito de que las personas usuarias tuviesen una dependencia donde presentar sus inconformidades por insatisfacción de la prestación del servicio público.

Con el objetivo de velar por esa buena prestación del servicio, en el año 1999, se inició con la propuesta de crear la Contraloría, y para el año 2002 se hizo apertura de la oficina principal en San José. En los años siguientes de 2003 a 2008 se da la apertura de sus distintas oficinas en todo el país, las cuales son un enlace entre la persona usuaria y la Institución, obteniendo de esta primera, toda aquella percepción del servicio que pueda ayudar en la mejora de este.

Con la creación de la Contraloría de Servicios, se dio a la persona usuaria una opción de evacuar sus dudas e inconformidades por distintos canales: de forma presencial, telefónica, fax o por medios electrónicos como correo electrónico o formularios web, a través de los cuales las personas pueden enviar sus consultas, sugerencias o inconformidades.

Por otra parte, y para efectos de contar con una guía de sus funciones, se creó el Reglamento de Creación, Organización y Funcionamiento de la Contraloría de Servicios del Poder Judicial, emitido mediante la Publicación en el Boletín Judicial N.º 217 de 13 de noviembre de 2000, la circular No. 97-2000.

03

Para el año 2013, El Estado crea la Ley 9158: Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios, misma que integra al Poder Judicial, y cuyo objetivo es precisamente regular la creación, la organización y el funcionamiento del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios, garantizando los derechos de las personas usuarias de organizaciones públicas y empresas privadas inscritas en el Sistema de conformidad con esta ley.

Es importante indicar que esta Ley trae consigo la creación del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios, como responsable de promover y vigilar el mejoramiento continuo e innovación de los servicios que brindan las organizaciones inscritas a este, juntamente con la participación de las personas usuarias y las interesadas.

... NORMATIVA IMPORTANTE

La Contraloría de Servicios del Poder Judicial para el cumplimiento de su función principal de contribuir a la prestación de un servicio público de calidad a la persona usuaria, se apoya en distinta normativa, relacionada con la adecuada atención y derechos de las personas usuarias.

... DEBER DE COLABORACIÓN

Todas las dependencias y funcionarios del Poder Judicial deberán prestar su colaboración a la Contraloría de Servicios, cuando ésta lo requiera, como parte de las responsabilidades derivadas de su relación laboral. La negativa o negligencia del funcionario, o el incumplimiento de este reglamento, lo hará incurrir en responsabilidad disciplinaria según lo señalado en los artículos 190 a 196 de la Ley Orgánica del Poder Judicial.

Algunas de las principales normativas en las cuales se apoya la Contraloría de Servicios para su funcionamiento son:

★ Ley del Sistema Nacional de Contralorías de Servicio	★ Constitución Política de Costa Rica
★ Ley 7600, Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad	★ Ley Orgánica del Poder Judicial
★ Estatuto de la Justicia y Derechos de las Personas Usuarias del Sistema Judicial.	★ Reglamento de Creación, Organización y Funcionamiento de Contraloría de Servicios del Poder Judicial
	★ Reglas de Brasilia sobre Acceso a la Justicia de las Personas en Condición de Vulnerabilidad.

TRES FECHAS IMPORTANTES IDENTIFICAN EL ORIGEN DE LA CONTRALORÍA DE SERVICIOS

○ 12 de julio de 1999

Corresponde a la sesión extraordinaria de Corte Plena celebrada el 12 de julio de 1999, cuando con ocasión de su juramentación como presidente de la Corte, el Dr. Luis Paulino Mora Mora, se refirió a la necesidad de mejorar las relaciones con las personas usuarias del sistema judicial, proponiendo la creación de Contralorías de Servicios como una respuesta a la deshumanización del sistema de administración.

○ 28 de agosto de 2000

Creación por Corte Plena en sesión 33-2000 celebrada el 28 de agosto del 2000, artículo XXXIII, al aprobar el Reglamento de Creación, Organización y Funcionamiento de la Contraloría de Servicios del Poder Judicial.

○ Enero de 2002

Apertura de la Contraloría de Servicios en los Tribunales de Justicia de San José, para la atención de las personas usuarias y conforme al Reglamento interno creado con ese fin.

Con una trayectoria de más de veinte años de creación y apertura, es innumerable la colaboración brindada a las personas usuarias, los aportes en la mejora del servicio y proyectos, gracias al trabajo en equipo de los diferentes puestos destacados en las oficinas de Contraloría.

05

OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

.. OBJETIVO GENERAL

Contribuir a que en la prestación del servicio público, el Poder Judicial funcione con un máximo de eficiencia a fin de **satisfacer oportuna y adecuadamente las legítimas demandas de las personas usuarias.**

... OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Promover una cultura institucional **con la persona como eje central de su actuación**, orientada a la satisfacción de las necesidades de información y orientación de las personas usuarias.

Desarrollar **procedimientos accesibles y expeditos** para la presentación y solución de reclamos de las personas usuarias.

Apoyar el proceso de modernización institucional, mediante la **generación de información y propuestas**, que faciliten la toma de decisiones para mejorar el servicio y asegurar la satisfacción de las personas usuarias.

Promover la **eficacia y eficiencia** en la prestación de los servicios públicos.

Garantizar una **pronta y adecuada** respuesta a las personas usuarias.



MISIÓN Y VISIÓN

La misión de la Contraloría de Servicios del Poder Judicial es ser un ente accesible, expedito y eficiente en la atención y solución de las inquietudes y sugerencias planteadas por las personas usuarias, promoviendo una cultura de servicio público en el Poder Judicial, fundamentado en el respeto, responsabilidad y humanización hacia la persona usuaria, que devuelva la confianza y credibilidad a las personas en cuanto al servicio de administración de justicia.

Su visión, es dar respuesta inmediata a nuestras usuarias y usuarios, promoviendo procedimientos, proyectos y políticas orientadas a un servicio de justicia de calidad, eficiente y humana.

FUNCIONES

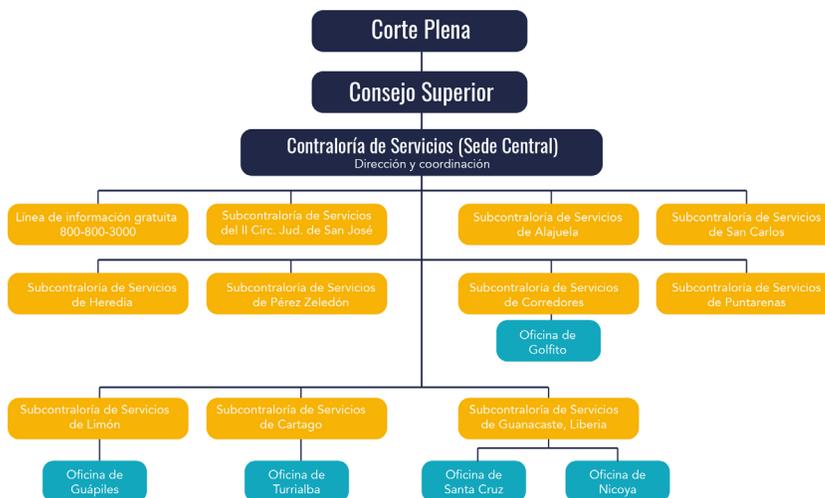
- 1 Contribuir con la solución de problemas de carácter funcional y administrativo de las dependencias judiciales, recomendar adopción de estudios y políticas para lograr mayor conocimiento sobre la calidad del servicio que brinda el Poder Judicial.
- 2 Desarrollar métodos e instrumentos técnicos para el funcionamiento de los programas bajo su responsabilidad, promover y participar en la realización de campañas de información orientadas y dirigidas a las personas usuarias.
- 3 Mantener procedimientos adecuados para atención de las personas usuarias, propiciar encuestas que permitan consultar a las personas usuarias acerca de los servicios que presta la institución.
- 4 Informar y orientar al usuario sobre aspectos relativos a organización, funcionamiento y servicios del Poder Judicial, atender oportunamente las denuncias y sugerencias de las personas usuarias.
- 5 Proponer al Consejo recomendaciones y acciones para mejorar la prestación y modernización de los servicios, para asegurar una adecuada cobertura del servicio de todas las dependencias judiciales.
- 6 Identificar conflictos actuales y potenciales, sugerir lineamientos para unificación de criterios en trámite y atención de denuncias.



07

ORGANIGRAMA Y ESTRUCTURA

Estructura organizacional de la Contraloría de Servicios:



A partir del año 2003 y hasta el 2009, la Corte Plena da continuidad al proyecto de la Contraloría al aprobar la apertura de oficinas regionales en todas las provincias.

Actualmente, está conformada por dieciséis oficinas de Contralorías, con un total de cuarenta y ocho personas, permitiendo ampliar el canal de comunicación con la ciudadanía y atender sus consultas, sugerencias e inconformidades.

... **SEDES**

ACTUALMENTE SE CUENTA CON 16 OFICINAS con el objetivo de cumplir nuestra función de acercamiento con la persona usuaria.



- I CJSJ**
2295-4944
contraloriapj@poder-judicial.go.cr
- II CJSJ**
2247-9322
contraloria-sgdoc@poder-judicial.go.cr
- Alajuela**
2437-0419
alj-contservicios@poder-judicial.go.cr
- Cartago**
2550-0463
contraloria-car@poder-judicial.go.cr
- Corredores**
2785-9950
contraloria-cne@poder-judicial.go.cr
- Golfito**
2785-8110
gol-contraloria@poder-judicial.go.cr
- Guápiles**
2295-4944
subcontraloria-za@poder-judicial.go.cr
- Heredia**
2277-0304
hdasubcontraloria@poder-judicial.go.cr

- Liberia**
2690-0125
contraloria-lib@poder-judicial.go.cr
- Limón**
2799-1416
contraloria-lim@poder-judicial.go.cr
- Nicoya**
2685-9072
contraloria-nic@poder-judicial.go.cr
- Perez Zeledón**
2785-0319
pze-contraloria@poder-judicial.go.cr
- Puntarenas**
2630-0323
pun-contraloria@poder-judicial.go.cr
- San Carlos**
2401-0454
contraloria-sca@poder-judicial.go.cr
- Santa Cruz**
2680-4229
contraloria-scr@poder-judicial.go.cr
- Turrialba**
2558-4065
contraloria-tur@poder-judicial.go.cr

¿QUIÉNES SON LAS PERSONAS USUARIAS QUE ACUDEN A LA CONTRALORÍA?

Conforme al Reglamento de Creación, Organización, y Funcionamiento de la Contraloría de Servicios del Poder Judicial, se establece en el Artículo 11° en cuanto al trámite que las denuncias por mal funcionamiento del servicio serán tramitadas por medio de disposiciones, entre ellas indica:

Tendrá acceso a la Contraloría de Servicios toda persona física o jurídica, incluidos los menores, sin costo alguno y sin necesidad del cumplimiento de formalidades especiales.

Otra característica importante es que no se requiere asistencia letrada por lo que el trámite es gratuito.

La persona usuaria es quien requiere de los servicios que presta la oficina, por ello se clasifican en externas, es decir, quienes no laboran en el Poder Judicial, e internas, quienes laboran con la Institución.

MEDIOS PARA PRESENTAR UNA DENUNCIA ANTE LA CONTRALORÍA DE SERVICIOS



PERSONALMENTE
En cualquier oficina de Contraloría de Servicios



FORMULARIO WEB
www.contraloria.poder-judicial.go.cr/servicios/formulario-para-inconformidades



WHATSAPP
(+506) 8595-3000



LÍNEA DE INFORMACIÓN
(+506) 800-800-3000



CORREO ELECTRÓNICO
contraloriapj@poder-judicial.go.cr

¡RECUERDE!

la denuncia es un trámite informal que se puede realizar de manera verbal o escrita



10

REQUISITOS PARA PRESENTAR UNA INCONFORMIDAD



Documento de Identificación: legible y vigente, ya sean personas menores o mayores de edad, extranjeros o nacionales.



Lugar o medio para recibir comunicaciones: medio para ser contactado, en caso de requerirse alguna información adicional o para brindarle la respuesta a su gestión.



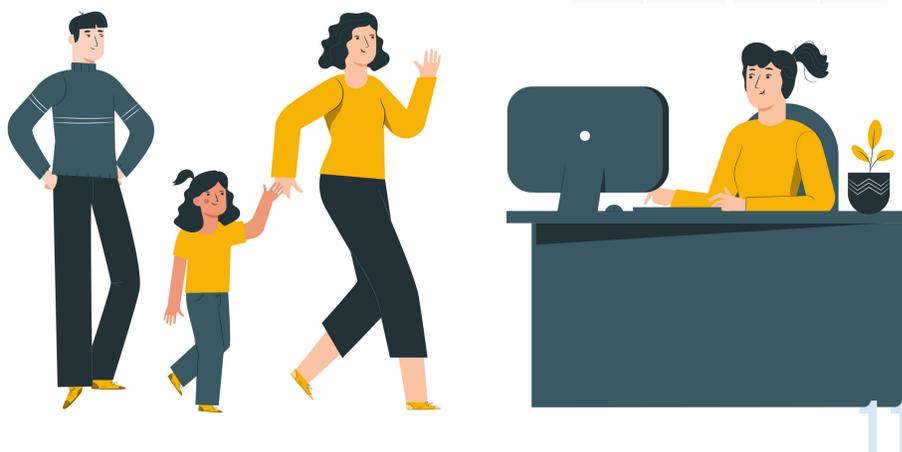
Indicar la intervención que requiere de la Contraloría de Servicios.



Brindar un relato detallado de los hechos: datos relevantes que permitan individualizar personas, oficinas judiciales, trámites, entre otros aspectos necesarios para la correcta tramitación de la gestión.



Información y documentos probatorios: en caso que lo considere relevante como respaldo, para que sea tomado en cuenta por la persona especialista en tramitar la inconformidad.



ATENCIÓN DE INCONFORMIDADES

Una inconformidad o queja, es toda solicitud que requiere un abordaje profundo con la instancia a cargo de la prestación del servicio. Conlleva en muchos casos, la revisión de sistemas, abordaje con la jefatura, y como resultado la respuesta a la persona usuaria, así en algunos casos se generan recomendaciones en la mejora del servicio.

Trámite de Inconformidades

- 1  **ATENCIÓN Y RECEPCIÓN DE LA INCONFORMIDAD** Se recopila toda la información necesaria.
- 2  **REGISTRO EN EL SISTEMA INFORMÁTICO** Se ingresan todos los datos aportados bajo un número de gestión.
- 3  **INVESTIGACIÓN DE LA GESTIÓN** El o la especialista asignado al caso, realizará las consultas correspondientes.
- 4  **VALORACIÓN Y RESPUESTA** Se determina si existió o no deficiencia por parte del Poder Judicial en la situación planteada.
- 5  **SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN** Con el fin de verificar que se haya solventado la necesidad planteada por la persona usuaria en caso de ser requerido.
- 6  **INFORMES DE OPORTUNIDAD DE MEJOR Y TRASLADOS A OTRAS INSTANCIAS** En los casos donde así se considere o determine.



12

ATENCIÓN DE SUGERENCIAS Y COMENTARIOS POSITIVOS

La Contraloría de Servicios dispone de diversos canales como lo son el WhatsApp con la iniciativa: ¡YO propongo!, así como un formulario electrónico en la página web de la Contraloría.

Asímismo, la oficina recibe comentarios positivos que realizan las personas usuarias tras la prestación del servicio y que enaltece la labor que brinda una persona servidora judicial.

Estos requerimientos de servicio, son atendidos y valorados por el personal especialista de la oficina, quién en conjunto con el personal contralor a cargo, tramitan y atienden lo indicado por la persona usuaria.



POTESTADES

Libre acceso a dependencias judiciales: tendrá libre acceso a todas las dependencias del Poder Judicial, así como a los expedientes judiciales y administrativos para efectos de su competencia, y sobre los que tendrá el deber de confidencialidad.

Actuaciones: La Contraloría será competente para actuar de oficio o a petición de parte, realizar investigaciones, visitar las dependencias judiciales y requerir la información pertinente para el cumplimiento de sus funciones.

Informes y recomendaciones: Los informes y recomendaciones que emita la Contraloría deberán ser remitidos al Consejo Superior y a la Corte Suprema de Justicia, las que estarán facultadas para tomar las acciones que en éstos se evidencien como necesarias para el mejoramiento del servicio, en uso de las atribuciones que le otorga el artículo 81 de la Ley Orgánica del Poder Judicial.

Asesoría: El personal contralor podrá requerir la asesoría de funcionarios internos o externos que estime necesarios para dar apoyo a su labor.



14

PARTICIPACIÓN CIUDADANA COMISIONES DE PERSONAS USUARIAS

Las Comisiones de Personas Usuarias inician en el 2002, siendo la primera en organizarse en San José y posteriormente se fueron agrupando según las sedes de Contralorías de Servicios por todo el país.

Se encuentran conformadas por representantes de la sociedad civil, a fin de que las personas usuarias velen por las necesidades de los sectores que representan y coadyuven, dentro del marco de la ley, con los esfuerzos del Poder Judicial en la mejora en la calidad del servicio.

Se dedican a la discusión de temas de interés para los usuarios y las usuarias del Poder Judicial, efectúa recomendaciones para el mejoramiento del servicio y funge como órgano asesor de la Contraloría de Servicios.

En el 2013 se crea el Reglamento de las Comisiones de Personas Usuarias del Poder Judicial, mediante el cual se establecen disposiciones importantes en cuanto a la integración, funcionamiento y organización de estas instancias, con miras a que las personas integrantes de estas comisiones velen por las necesidades de los sectores que representan y contribuyan al mejoramiento institucional.

En la actualidad, la Contraloría proyecta fortalecer las Comisiones de Personas Usuarias como un mecanismo para garantizar la interacción entre la ciudadanía y Poder Judicial, mediante la elaboración de un plan de actuación, en congruencia con las políticas institucionales de participación ciudadana y justicia abierta.



15

RESULTADOS DE LA GESTIÓN CIUDADANA

La Contraloría de Servicios, dada su naturaleza de contacto directo con las personas usuarias y ciudadanía en general, ha tenido un rol protagónico, no sólo atendiendo las gestiones de las personas usuarias, sino orientando, informando y evaluando la percepción de quienes reciben los servicios.

Desde el momento de su creación, esta oficina reconoce los derechos de los ciudadanos y las ciudadanas a exigir cuentas sobre el cumplimiento de las responsabilidades que derivan del ejercicio de la función pública, que son adquiridas cuando se asume el cargo.

Es por lo anterior que, desde nuestro sitio web: contraloria.poder-judicial-go.cr, se disponen los informes digitales de los Resultados de Gestión, los cuáles tienen como propósito rendir cuentas de la gestión de la Contraloría durante el período y que constituya una herramienta que permita visualizar la percepción ciudadana de los servicios institucionales.

Las versiones impresas se encuentran en la Biblioteca Nacional de Costa Rica y Biblioteca Judicial del Poder Judicial. Este informe, también resume la labor anual de esta dependencia administrativa en el desarrollo de proyectos estratégicos, entre otros datos de interés relacionados con las funciones que se llevan a cabo a nivel operativo.



El complemento de la temática de atención a la persona usuaria es lo referente a la inteligencia emocional como fortaleza para un mejor desempeño. Disfrutemos una lectura concreta y útil sobre ese aspecto:

Cherniss, C. (2013). Algunos temas y dilemas pendientes. En Goleman, D. y Cherniss, C. *Inteligencia emocional en el trabajo*. (52-58). Barcelona, España: Editorial Kairós, S. A.

Algunos temas y dilemas pendientes

Aunque los psicólogos han estudiado durante décadas aspectos de la inteligencia emocional en las organizaciones (sin utilizar ese término), lo cierto es que el concepto, como ahora se entiende, resulta novedoso. Todavía resta mucho por aclarar acerca de la naturaleza de la inteligencia emocional, de la forma en que debería cuantificarse y de su impacto en el rendimiento individual y la eficacia organizativa. En algunos casos, esta falta de claridad ha provocado conflictos y controversias entre investigadores y profesionales.

Una de las controversias básicas implica la propia definición del concepto. El término cociente emocional (CE), como Goleman señala en el capítulo 2, fue acuñado en primer lugar por Baron (1988) como equivalente de cociente de inteligencia (CI), es decir, la capacidad cognitiva. Bar-On imaginó el CE como un conjunto de capacidades sociales y emocionales que ayudaban a los individuos a afrontar las demandas de la vida cotidiana. Salovey y Mayer (1990) tenían en mente algo distinto y más restringido cuando introdujeron el término inteligencia emocional unos cuantos años después. Para ellos, la IE tenía que ver con la manera en que los individuos procesan la información acerca de las emociones y las respuestas emocionales. Finalmente, Goleman (1995a) concibió la IE, en principio, como una idea o tema que emergía de un amplio conjunto de hallazgos acerca del papel de las emociones en la vida humana. Esos hallazgos apuntaban hacia los diversos modos en que ciertas competencias, como empatía, optimismo, y auto-control, repercuten de manera importante en la familia, el lugar de trabajo y otros ámbitos de la vida.

Afortunadamente, parece existir cierto progreso a la hora de aclarar el concepto de inteligencia emocional. Hace poco que Goleman ha señalado una distinción entre inteligencia emocional y competencias emocionales (véase capítulo 2). Según este enfoque, la inteligencia emocional proporciona el fundamento para el desarrollo de un amplio número de competencias que ayudan a las personas a actuar con mayor eficacia. Por ejemplo, los directivos que poseen un elevado nivel de lo que Salovey y Mayer (1990) consideraban como IE, no serán necesariamente más eficaces que otros directivos a la hora de lidiar con los conflictos entre sus empleados. No obstante, serán capaces de aprender y utilizar técnicas de resolución de conflictos con mayor rapidez que los individuos que aporten menos IE al trabajo. Esta formulación reciente ayuda en la clarificación de la relación que existe entre las tres definiciones de IE que se utilizan con más frecuencia en ese terreno. Sin embargo, probablemente deberá pasar algún tiempo antes de poder contar con un consenso real acerca de la naturaleza de la inteligencia emocional.

Otra área de controversia es la medición de la inteligencia emocional. Tal Como demuestra Gowing en el capítulo 5, en la actualidad existen diversos instrumentos que afirman poder medir la IE. Todos ellos son recientes, excepto el CE-i de Bar-On, desarrollado a mediados de la década de los ochenta, y todos cuentan con ventajas e inconvenientes. Gowing pone de manifiesto sus coincidencias a la hora de establecer una medición. Aunque en ese campo se han realizado muchos progresos, todos ellos prometedores, todavía queda mucho por hacer respecto a la cuestión de aclarar y perfilar la metodología de la medición.

Otro de los temas pendientes es el relativo poder de predicción de la IE y del CI. Aunque Goleman (1998b) sostiene que la IE es responsable en mayor medida de la varianza del rendimiento individual y grupal que las puras aptitudes cognitivas, en el capítulo 3 admite que el tema es complejo. Parte del problema radica en que estas aptitudes no son mutuamente excluyentes: la inteligencia emocional, en cual- quiera de sus definiciones, es en realidad una combinación de aptitudes cognitivas y emocionales. Como el propio Goleman ha sugerido, la esencia de la inteligencia emocional es la integración de los centros emocionales del cerebro (el sistema límbico) y de los centros cognitivos (corteza prefrontal). De la misma manera, Mayer, Salovey y Caruso (2000) conciben la IE como un conjunto de habilidades que incluyen procesar información acerca de las emociones.

La investigación empírica demuestra que: 1) el CI y otras mediciones de la capacidad intelectual tienen limitaciones a la hora de predecir quién triunfará, y 2) las mediciones de IE están relacionadas con el rendimiento en ciertas situaciones (véase el capítulo 4, donde aparecen datos que apoyan esta noción). No obstante, se han realizado pocas investigaciones que comparen el valor de predicción del CI y la IE. Según señala Goleman (capítulo 2), lo más necesario en el presente es un buen estudio longitudinal que utilice un sistema óptimo de medición de las habilidades intelectuales y emocionales.

Un hecho que se suele pasar por alto es que la IE está compuesta de diversas competencias, y que no acaba de estar del todo claro de qué manera están relacionadas entre sí. Tanto Mayer et al. (2000) como Goleman (1998b) han desarrollado modelos que sugieren la manera en que diversas competencias pudieran relacionarse. Por ejemplo, Goleman propone que la conciencia de uno mismo es la base de otras dos aptitudes de la IE: autocontrol y conciencia social. A su vez, la auto- gestión y la conciencia social conforman la base de las habilidades sociales. Aunque hay estudios que apoyan este modelo, otros sugieren que algunas de las aptitudes pudieran estar inversamente relacionadas. Por utilizar un ejemplo, el auto- control (la capacidad de inhibir los propios impulsos y acciones) pudiera ser contrario a la iniciativa (la propensión a pasar a la acción sin una intensa presión externa para hacerlo) (Boyatzis, 1999a). Esos temas pueden acabar resolviéndose cuando los investigadores empiecen a explorar la posibilidad de relaciones no lineales entre las diferentes dimensiones y competencias. Pudiera ser, por ejemplo, que la relación entre autocontrol e iniciativa sea curvilínea: el aumento de auto- control podría contribuir a la capacidad de demostrar iniciativa hasta un cierto punto, mientras que el aumento de autocontrol más allá de ese punto podría inhibir la iniciativa (véase capítulo 7 para un análisis de las ideas de Boyatzis sobre este tema y más ejemplos acerca de la manera en que pudieran relacionarse las capacidades de la IE).

La relación entre inteligencia emocional individual y grupal presenta otra cuestión no resuelta. Druskat y Wolff afirman en el capítulo 6 que la IE grupal no es simplemente la suma total de la IE individual de los miembros del grupo. No basta con contar con varias personas de una elevada IE individual para generar las condiciones necesarias en el momento de lograr una eficacia grupal o en el trabajo en grupo. Los grupos también necesitan normas y procesos permanentes que apoyen la conciencia y regulación de emociones él. Según el modelo de Druskat y Wolff, son precisamente estas normas y procesos los que forman la esencia de la IE grupal.

Aunque Druskat y Wolff presentan unos argumentos convincentes al realizar una distinción entre la IE individual y la grupal, actualmente contamos con escasos estudios que la apoyen. Lo que necesitamos es un estudio que mida tanto la IE individual como de grupo y que a continuación examine si añadir IE grupal aumenta nuestra capacidad de predecir la eficacia de grupo. Antes de poder llevar a cabo un estudio de ese tipo, necesitamos buenas mediciones, de IE grupal –como la definen Druskat y Wolff– y de IE individual.

Concluyo esta visión general de estos temas señalando dos dilemas; uno de ellos forma parte de la práctica, y el otro de la investigación. El primer dilema es que las mismas condiciones que convierten a la inteligencia emocional en algo tan vital para la eficacia de las organizaciones también hacen que la IE resulte difícil de alimentar en dichas organizaciones. Este dilema es el resultado del clima imperante en las organizaciones contemporáneas. Como señalamos Kram y yo mismo (capítulo 11), el entorno altamente competitivo, turbulento y dinámico que caracteriza al sistema económico estadounidense al inicio del nuevo milenio, convierte a la inteligencia emocional en un factor más vital de lo que fuera antes. Los rápidos cambios tecnológicos y unas plantillas cada vez más diversas, así como la globalización de los mercados, contribuyen a la creciente necesidad de IE. No obstante, esos mismos factores están creando un clima en el que resulta cada vez más difícil que las personas desarrollen y utilicen la inteligencia emocional, tan necesaria en la eficacia organizativa. Incluso los ejecutivos del más alto nivel tienen dificultades para concentrarse en otra cosa que no sean resultados a corto plazo. Y sin embargo, el desarrollo de la inteligencia emocional requiere de reflexión y aprendizaje continuos. Las personas deberían distanciarse de esa tendencia de hacer más y más cosas, y en su lugar concentrarse en el desarrollo personal. Conseguir tiempo cada semana para dicha actividad es un lujo inalcanzable para muchos. Sólo los más inteligentes emocionalmente cuentan con el entendimiento y la determinación con que hacerlo. No está nada claro cómo puede ayudarse a todos aquellos que carecen de este nivel de IE con el fin de que cambien sus prioridades, encontrando los medios que les permitan desarrollarla.

El segundo dilema es resultado del hecho de que gran parte de las investigaciones sobre las que se basa este campo han sido llevadas a cabo por firmas que cuentan con pocos incentivos a la hora de publicar sus trabajos, y en cambio sí que los tienen para no hacerlo. Por ejemplo, la mayoría de los estudios más interesantes y convincentes fueron realizados por firmas de asesoría como Hay/ McBer (véanse capítulos 2, 3, 4 y 7). Estas firmas realizan estudios en empresas que desean utilizar esas investigaciones para sus propios propósitos. Esos clientes no están dispuestos a pagar a las firmas a fin de redactar artículos acerca de los descubrimientos realizados en dichos estudios y su publicación en revistas científicas, y por ello a los investigadores contratados por esas firmas les resulta difícil hallar el tiempo necesario para preparar dichos artículos.

Y lo que tal vez sea todavía más importante: los datos recogidos en esos estudios son de propiedad privada. Los clientes preferirán que los detalles de las investigaciones sean conocidos por el menor número de personas posible, y sobre todo que sus competidores lo ignoren todo al respecto. No obstante, las investigaciones no publicadas son de un valor incierto. La esencia de la actividad científica es una comunicación completa y abierta, no sólo de los resultados de las investigaciones, sino también de los medios utilizados para recopilar y analizar los datos. El proceso de evaluación llevado a cabo por expertos que se produce cuando un estudio se publica en una revista científica es un proceso imperfecto, pero significa una oportunidad de analizar tanto los métodos como los resultados de dicho estudio. Hasta que se publiquen más estudios acerca de la IE en organizaciones, su práctica no estará fundamentada en una base firme y sólida. Los editores de este volumen esperan que inspire, no sólo la realización de más y mejores estudios sobre el tema de la IE en organizaciones, sino también la publicación de los resultados de las investigaciones en revistas científicas para que puedan ser evaluados por expertos. Sin embargo, hallar el apoyo necesario para llevar a cabo dichos esfuerzos en el actual clima empresarial es otro de los dilemas a los que nos enfrentamos en este campo.

Con estos insumos, más los documentos solicitados en la clase anterior, Reglas de Brasilia y Convención de Derechos Humanos para las Personas con Discapacidad, así como las directrices institucionales sobre accesibilidad y diversidad que le serán entregadas, realice el siguiente trabajo grupal.

1. Guía de trabajo en grupo

Instrucciones

Se integran cinco grupos y se designa a una persona relatora que será la encargada de exponer las conclusiones del grupo sobre el análisis de caso.

- a) Se lee el caso y se contestan las siguientes preguntas:
- b) ¿Cuáles son los hechos administrativamente relevantes?
- c) ¿Quién(es) es(son) la(s) persona(s) cuyos derechos se ven afectados en el caso?
- d) A partir del análisis de los hechos administrativamente relevantes y de la definición de sus titulares, ¿cuáles derechos de los contenidos en el Estatuto de la Persona Usuaria y demás directrices institucionales sobre accesibilidad y diversidad fueron eventualmente afectados?
- e) ¿Cuáles son las principales obligaciones de la persona juzgadora en relación con esos derechos afectados?

¿Cuáles acciones administrativas se podrían tomar para afrontar lo acontecido?

Hechos específicos del caso:

Hilda Flores es una mujer indígena y es beneficiaria de una pensión alimentaria, junto con sus hijos menores de edad, Rodolfo y Ana María, de cuatro y tres años de edad.

Vive en la zona de Bratsi, por lo que tiene su caso en el Juzgado de Bribri. Ella no sabe leer ni escribir.

El obligado alimentario no depositó la cuota alimentaria correspondiente a dos meses, y cuando ella va al despacho judicial para informarse sobre lo que está ocurriendo, le explican que no hay pago y que, si quiere “conservar derechos”, debe leer y firmar la fórmula respectiva.

Avergonzada porque no puede leer la fórmula que se le está entregando, y ante el llanto inesperado de su hija, decide dejar la fórmula y le comunica al auxiliar judicial que la atenderá que volverá luego.

El auxiliar judicial recoge la fórmula, e Hilda se retira y regresa quince días después. Para entonces, ya se ha cumplido otro mes de retraso de la cuota alimentaria, y el auxiliar judicial le vuelve a entregar la fórmula para “conservar derechos”.

Esta vez, es ella quien se pone a llorar, porque afirma que los ingresos que ella obtiene por las tortillas que vende en el pueblo no le alcanzan para comprar la comida de sus hijos, y que Anita, además, está enferma, y que su esposo le dijo que solo estaba dispuesto a entregar comida y medicinas; pero no dinero como lo ordenó el juzgado. Hilda no sabe qué hacer.

Duración de la lectura, discusión y elaboración de las respuestas de la guía: 45 minutos.

Cada grupo dispondrá además de diez minutos para su presentación.

- Recuerde revisar la sección de ACTIVIDADES. Allí encontrará la actividad autónoma que realizará durante la segunda semana del módulo (7.3). Sus resultados serán utilizados en la próxima actividad presencial.
- Para la tercera clase presencial, debe haber leído el material que se presenta de seguido sobre planeación estratégica del talento humano.

Planeación estratégica del talento humano

En términos generales, la planeación estratégica es entendida como un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. (Acle Tomasini, Alfredo, citado por Caldera, 2004, p.1).

Continúa advirtiendo el mismo autor que la planeación es en esencia un ejercicio de sentido común. Por su medio se intentan comprender aquellos aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando soluciones que permitan obtener el mayor provecho, según los intereses de la institución y siguiendo un orden lógico de formulación, ejecución y evaluación de sus proyectos.

Es un concepto dinámico que se encuentra compuesto por los siguientes elementos: liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal¹.

Estos componentes generales de la planeación estratégica son retomados por el Poder Judicial de Costa Rica, a partir de los esfuerzos institucionales por integrar políticas públicas sobre gestión de la calidad. Este trabajo arranca con el nuevo milenio y se mantiene como una constante hasta nuestros días, cuando se logra concretar de modo específico con el Proyecto GICA-Justicia, ya analizado por ustedes en otros módulos y talleres.

Esta sección estará dedicada al primer elemento citado, el liderazgo y, aunado a él, la motivación⁷, ambos integrados a un campo aún más específico dentro de la planeación, como es la inteligencia emocional en el trabajo. Estos conceptos son tratados de forma muy comprensible en las siguientes líneas

Ibid., p. 2.

El resto de elementos será objeto de estudio en el tercer bimestre del Programa FIAJ, mediante el módulo Organización y Planificación del Despacho Judicial. Jacobs, R. (2013). Utilizar el modelo de competencia en inteligencia emocional. En Goleman, D. y Cherniss, C. *Inteligencia emocional en el trabajo*. (329-364). Barcelona, España: Editorial Kairós, S. A.

Utilizar el modelo de competencia en inteligencia emocional

El modelo revisado, o marco referencial, de Goleman acerca de la inteligencia emocional consiste en realidad en veinte competencias emocionales distribuidas en cuatro conjuntos (Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000). Seleccionar teniendo en cuenta el total de las veinte competencias sería una tarea extremadamente difícil y costosa. Por fortuna, David McClelland aboga que no existe un único grupo de características que lleven al éxito, sino más bien configuraciones y combinaciones alternativas de competencias que producen los resultados.

No puedo dejar de insistir en la importancia de reconocer que existen combinaciones de características alternativas que conducen al éxito en un trabajo en particular. Son demasiados los consultores y empresas que operan con el supuesto de que debemos descubrir el *único y el mejor conjunto* de competencias que lleven al éxito. Eso es utilizar “moldes de galletas”. Intentamos hallar el mejor modelo de competencia para así poder escoger o dar forma a los individuos para que encajen en el molde. *Pero, no obstante, todo el mundo que lleva algún tiempo en este negocio se ha dado cuenta de que a veces el mismo trabajo ha sido realizado igual de bien por dos personas que aparentemente tenían características distintas. El hecho es que a menudo son varias las combinaciones de competencias que conducen al éxito* (en cursiva en el original) [McClelland (1994)].

McClelland se refería a este fenómeno como una fórmula, o algoritmo, para el éxito. Los algoritmos de los modelos de competencia operan en el conjunto. A fin de demostrar el dominio en un conjunto, hay que cumplir los criterios de ese conjunto. Por ejemplo, creemos un conjunto llamado obtener resultados, que consistirá en las siguientes competencias:

- Confianza en uno mismo
- Orientación hacia el logro
- Iniciativa

Digamos también que el algoritmo de este conjunto requiere que el individuo demuestre un cierto nivel de dominio en al menos dos de las tres competencias. Si el individuo controla sólo una de las competencias, iniciativa, por ejemplo, no satisfará los criterios del conjunto y, por tanto, no cumplirá con el algoritmo del modelo de competencia.

Entender los conjuntos de competencias

Se pueden requerir de manera individual algunas de las competencias que aparecen en un grupo, mientras que otras pueden aparecer juntas, como en el ejemplo anterior. Richard Boyatzis habla de cuatro modos de relaciones distintos que pueden existir entre competencias en un conjunto: complementaria, manifestaciones alternas, compensatoria y antagonista.

Las competencias que mantienen una relación complementaria aumentan la eficacia de una persona cuando se utilizan en conjunción entre sí. Demostrar una competencia no interfiere con la capacidad para demostrar la otra. Por ejemplo, Boyatzis (1999a) explora las relaciones entre adaptabilidad y conciencia: «Una persona puede demostrar flexibilidad al adaptarse a las situaciones. Su demostración de fiabilidad y consistencia (por ejemplo, meticulosidad) no interferirá con la demostración de adaptabilidad, pero si la persona utiliza ambas competencias su efectividad aumentará en muchas situaciones. Por ejemplo, si la situación cambia, pero sigue necesitándose una respuesta fiable, utilizar adaptabilidad y meticulosidad permitirá la continuidad del comportamiento adecuado incluso en la nueva situación».

La segunda relación entre competencias, manifestaciones alternas, se da entre competencias que representan el mismo conjunto de capacidades, aunque cada competencia posee comportamientos que son específicos de la situación. Por ejemplo, dirigir a otros y catalizador de los cambios son manifestaciones alternas de comportamiento de liderazgo. Dirigir a otros es más general y puede apreciarse en los papeles tradicionales de liderazgo, mientras que catalizar los cambios es una manifestación de liderazgo específica de organizaciones que pasan por cambios, como resultado de fusiones, reestructuraciones, o rápido crecimiento, por ejemplo.

Las competencias que mantienen una relación compensatoria pueden “compensar” la falta de uso o la debilidad que existe entre ellas. Tanto si se utiliza una u otra competencia, los resultados son los mismos. Orientación hacia el logro e iniciativa son ejemplo de competencias compensatorias. Como escribe Boyatzis (1999a):

«Una persona puede demostrar mucha preocupación en hacerlo bien, tener en cuenta un análisis de relación coste-beneficios, y demás (por ejemplo, orientación hacia el logro). Eso puede conllevar un cierto grado de innovación, a la vez que descubre maneras nuevas y mejores de lograr los objetivos. Pero al mismo tiempo, otra persona en la misma situación puede hallar nuevas y mejores maneras de lograr los objetivos porque ha empezado a hacerlo antes de que nadie haya pensado en ello, buscando información de modo distinto, y demás (por ejemplo, demostrando iniciativa). Aunque los resultados son los mismos, el comportamiento específico utilizado y la intención subyacente al comportamiento son distintos.

El cuarto y último tipo de relación entre competencias es el antagonista. Ser muy fuerte en una competencia puede impedir el uso o la manifestación de otra. A menudo, la persona que cuenta con la capacidad para equilibrar el uso de competencias antagonistas es la que manifiesta el mejor rendimiento. En el modelo de competencias de inteligencia emocional, autocontrol puede ser antagonista de iniciativa. Como dice Boyatzis (1999a): «Si alguien demuestra mucho autocontrol e inhibe sus impulsos y acciones, sentirá cada vez más dificultad en demostrar iniciativa y en iniciar cosas antes que nadie se lo pida».

Crear algoritmos

Los algoritmos se crean empíricamente mediante un riguroso proceso que implica una clasificación correcta entre los trabajadores *sobresalientes* y los *normales* a un nivel de significación estadística. Los algoritmos se desarrollan durante el proceso de creación de modelos o de formación de conceptos, mientras los investigadores repasan las transcripciones de las entrevistas de incidentes críticos y buscan competencias en la población bajo observación. Tras repasar las transcripciones y hacerse una idea acerca de cómo operan juntos los comportamientos en el contexto de un trabajo o desempeño, los investigadores desarrollan una hipótesis sobre cómo operan juntas dichas competencias.

Por ejemplo, un aspecto crítico de un desempeño pudiera ser la ejecución y aplicación. Tras revisar las transcripciones, los investigadores podrían observar que los encargados de la aplicación utilizaban comportamientos asociados *tanto* con iniciativa como *con* orientación hacia el logro, o confianza en uno mismo. A continuación, podrían crear la hipótesis de que, a fin de sobresalir, un individuo ha de dominar al menos una de esas tres competencias. Para comprobar la hipótesis crearían una matriz de dos por dos que clasificase a los trabajadores sobresalientes y a los normales según ese criterio. En este caso, si contasen con una muestra de veinte trabajadores sobresalientes y veinte normales, la distribución sería parecida a la que aparece en la **Tabla 7.1**.

En este cuadro hipotético, el algoritmo ha clasificado correctamente el 83% de la muestra. Los trabajadores sobresalientes fueron correctamente identificados en dieciocho de veinte ocasiones, o con el 90% de exactitud. Los normales fueron correctamente identificados en quince de veinte ocasiones, o con el 75% de exactitud. Los normales tienen una tasa de falsa alarma del 25%. Estos resultados tuvieron un nivel de significación estadística de $p < 0,001$.

A veces, los cuadros hipotéticos son más complejos. Por ejemplo, una competencia como confianza en uno mismo puede resultar tan crítica para triunfar que debe ser dominada independientemente del resto de puntos fuertes que un individuo pudiera poseer. Al mismo tiempo, puede que no baste en sí misma para predecir un rendimiento sobresaliente. Así pues, ahora contamos con un escenario en el que, a fin de ser sobresaliente, una persona debe demostrar confianza en uno mismo y también orientación hacia el logro o iniciativa. Los resultados del algoritmo para este cuadro aparecen en la **Tabla 7.2**.

En el nuevo escenario, el algoritmo clasifica correctamente el 90% de la muestra. Cuando se añade confianza en uno mismo como competencia obligatoria, los trabajadores sobresalientes son, igual que antes, identificados en el 90% de las ocasiones. No obstante, la tasa de falsa alarma en el caso de los trabajadores normales cae desde el 25% al 10%, demostrando el aumento de exactitud del algoritmo. Este proceso de creación de escenarios se repite hasta que la combinación de competencias produce la clasificación más exacta, con un índice de probabilidad de error menor del 5% ($p < 0,05$).

Tabla 7.1: Competencias de trabajadores sobresalientes y normales.

Demuestra al menos 1 de 3 competencias	Sobresalientes	Normales
Sí	18	5
No	2	15

Nota: Chi-cuadrado = 17,29, $p < 0,001$.

Tabla 7.2: Resultados al utilizar un algoritmo más complejo.

	Autoconfianza		Logro o iniciativa		Número que cumple el algoritmo
	Sí	No	Sí	No	
Sobresalientes	20	0	18	5	18
Normales	2	18	5	15	2

Nota: Chi-cuadrado = 25,6, $p < 0,001$.

A través de este proceso, nosotros, en Hay/McBer, hemos creado algoritmos para numerosos modelos, como el descrito por McClelland (1994). Este conocimiento de base es el fundamento del algoritmo propuesto en la **Figura 7.1** para el modelo de competencias de inteligencia emocional de Daniel Goleman. Describo cada grupo en los párrafos siguientes.

Conciencia de uno mismo. El conjunto de conciencia de uno mismo consiste en una competencia obligatoria (confianza en uno mismo) y en dos competencias compensatorias (autoconciencia emocional y valoración adecuada de uno mismo). A fin de cumplir con el algoritmo para el conjunto de conciencia de uno mismo –es decir, a fin de ser susceptible de ser un trabajador sobresaliente–, un profesional debe demostrar confianza en sí mismo y bien autoconciencia emocional o bien valoración adecuada de uno mismo.

Autogestión. El conjunto de la autogestión consiste en una competencia obligatoria y dos grupos de competencias adicionales. El autocontrol debe demostrarse, ya que es la base del regularse a

uno mismo y a los propios motivos. Una persona también debe demostrar fiabilidad, o minuciosidad, o adaptabilidad. Fiabilidad y minuciosidad pueden considerarse manifestaciones compensatorias, o alternas, entre sí. Fiabilidad tiende a asociarse con puestos ejecutivos y directivos, mientras que minuciosidad tiende a asociarse con trabajos de contribución individual y de apoyo administrativo. Ambas competencias son en cierto modo antagonistas de adaptabilidad. Mientras que fiabilidad y minuciosidad tratan de estabilidad y fiabilidad, adaptabilidad trata de flexibilidad y de estar abierto a los cambios. Finalmente, una persona debe demostrar bien orientación hacia el logro o bien iniciativa. Como ya mencionamos anteriormente, estas dos competencias son compensatorias. Ser fuerte en una puede compensar la falta de uso de la otra.

<p style="text-align: center;">Conciencia de uno mismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconciencia emocional <i>o</i> Valoración adecuada de uno mismo • Confianza en uno mismo 	<p style="text-align: center;">Conciencia social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Conciencia organizativa <i>u</i> Orientación hacia el servicio
<p style="text-align: center;">Autogestión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Fiabilidad <i>o</i> Meticulosidad <i>o</i> Adaptabilidad • Motivación de logro <i>o</i> Iniciativa 	<p style="text-align: center;">Habilidades sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influencia • Dirigir a otros <i>o</i> Desarrollar a los demás • Establecer vínculos <i>o</i> Trabajo en equipo y colaboración <i>o</i> Resolución de conflictos • Comunicación <i>o</i> Catalizar los cambios

Figura 7.1: Algoritmo del modelo de competencias de inteligencia emocional.

Originalmente, Goleman conceptualizó el conjunto de autogestión en dos grupos: autorregulación y motivación. Autorregulación incluía regular o controlar los propios impulsos, y motivación implicaba energizar o dirigir el propio comportamiento. Un análisis de grupos realizado por Boyatzis (Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000) reveló que los dos grupos no eran distintos. Aunque las competencias de autorregulación son antagónicas respecto a las de motivación, lo que maximiza la efectividad es el equilibrio entre ambas.

Conciencia social. En el centro del conjunto de conciencia social está la competencia obligatoria de empatía, una conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los demás. De empatía derivan las otras dos competencias: conciencia organizativa y orientación hacia el servicio. Conciencia organizativa y orientación hacia el servicio son manifestaciones alternas entre sí. Conciencia organizativa tiende a utilizarse en alta dirección y en puestos ejecutivos donde comprender y dirigir la organización resulta crítico para alcanzar el éxito. Orientación hacia el servicio tiende a ser importante en puestos relacionados directamente con la atención a los clientes (externos o internos). El personal de primera línea, los representantes del servicio de atención al cliente, los consultores, los vendedores, los colaboradores individuales y otros parecidos, ocupan estos puestos.

Habilidades sociales. El conjunto de habilidades sociales contiene competencias que tienden a tratar más con situaciones específicas que las competencias de otros grupos. No obstante, la competencia de influencia ocupa el lugar central del conjunto de habilidades sociales. El resto del conjunto de habilidades sociales está dividido en dos subgrupos principales. El primero –liderar a otros y desarrollar a los demás– demuestra la capacidad de liderar y dirigir a los demás. El segundo –establecer vínculos, trabajo en equipo y colaboración y resolución de conflictos– demuestra la capacidad de trabajar bien con otros. El algoritmo de este conjunto requiere que un individuo demuestre al menos una competencia en cada uno de estos subgrupos. Además, este conjunto contiene competencias adicionales –comunicación y catalizar los cambios– que pueden ser críticas o no (dependiendo de la situación) y, por tanto, se consideran opcionales.

Seleccionar para tipos de trabajos distintos

El algoritmo que aparece en la **Figura 7.1** es una buena guía general para seleccionar en relación a competencias de inteligencia emocional. Puede considerarse un modelo genérico de inteligencia emocional, importante a la hora de crear el potencial global de una organización. No obstante, si lo que se busca es un impacto más inmediato, a corto plazo, necesitará tener en cuenta los requerimientos del trabajo en cuanto a competencias. Como han demostrado Spencer y Spencer (1993): «Cuanto mejor encajan los requisitos de un trabajo y las competencias de una persona, más elevado será el rendimiento de la persona en ese puesto, y la satisfacción en el empleo».

Competence at Work (1993), de Spencer y Spencer, presentó un cierto número de modelos genéricos desarrollados a partir de un metaanálisis de más de doscientos modelos de competencia procedentes de la base de datos de Hay/McBer. Una revisión de éstos de competencia específicos reveló que la mayoría de las diferencias en los modelos se manifiestan en el conjunto de habilidades sociales. Y la causa de ello es que conciencia de uno mismo, autogestión y conciencia social son los cimientos sobre

los que se levantan las competencias de habilidades sociales. Como gran parte de la obra de Spencer y Spencer es precursora de la de Goleman, se pueden acotar muchos de sus modelos genéricos para el modelo de competencias en inteligencia emocional.

En los siguientes párrafos he acotado cuatro de los modelos genéricos de Spencer y Spencer para el paradigma de la inteligencia emocional. Estos modelos son para competencias de directivos, de colaboradores individuales, vendedores, y trabajadores de asistencia social.

Directivos. El modelo del directivo pone el acento en competencias que facilitan dirigir o influir en los demás (véase **Figura 7.2**).

En el conjunto de conciencia de uno mismo, la confianza en uno mismo resulta especialmente importante entre directivos. En el banco de datos de Hay/McBer esta competencia resultó ser un diferenciador crítico de directivos sobresalientes en todos los estudios. Lo mismo puede decirse de fiabilidad, también conocida como integridad en muchos modelos de competencia. A fin de que los directivos sean eficaces deben actuar coherentemente basándose en los valores y creencias adoptados. La orientación hacia el logro, o sentar y alcanzar objetivos que representan un desafío, también fue un diferenciador clave en los metaanálisis de Spencer y Spencer; y en estudios longitudinales se ha descubierto que autocontrol, el núcleo de autogestión, predice el éxito en directivos, sobre todo en los que cuentan con una elevada motivación (McClelland y Boyatzis, 1982; Jacobs y McClelland, 1994). En el conjunto de auto-conciencia social, la empatía y la conciencia organizativa son competencias críticas para directivos. Al ir ascendiendo en los peldaños jerárquicos de la organización, se hace cada vez más necesario –a fin de tener éxito– comprender los temas y políticas subyacentes. En el conjunto de habilidades sociales, el énfasis en los puestos de dirección está en influir y dirigir a los demás. Por ello, la competencia de influencia, junto con las competencias de liderar a otros y desarrollar a los demás, se considera especialmente importante. Además, resolución de conflictos y comunicación también han demostrado ser importantes comportamientos a demostrar por los directivos.

<p style="text-align: center;">Conciencia de uno mismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconciencia emocional o Valoración adecuada de uno mismo • Autoconfianza 	<p style="text-align: center;">Conciencia social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Conciencia organizativa u Orientación hacia el servicio
<p style="text-align: center;">Autogestión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Fiabilidad o Minuciosidad o adaptabilidad • Orientación hacia el logro o Iniciativa 	<p style="text-align: center;">Habilidades sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influencia • Liderar a otros o Desarrollar a los demás • Establecer vínculos o Trabajo en equipo y colaboración o Resolución de conflictos • Comunicación o Catalizar los cambios

Figura 7.2: Modelo de competencias de inteligencia emocional para directivos.

Colaboradores individuales. Uno de los diferenciadores más críticos acerca de colaboradores individuales, profesionales y empresarios sobresalientes ha sido la motivación de logro (McClelland, 1985; Spencer y Spencer, 1993). En el modelo de competencias de inteligencia emocional, los comportamientos relativos a la motivación de logro aparecen representados en las competencias de orientación de logro e iniciativa, pertenecientes al conjunto de autogestión (véase **Figura 7.3**).

Una característica de los colaboradores individuales en la motivación de logro es que compararse con un estándar de excelencia les energiza. Por ello, valoración adecuada de uno mismo, conocer las propias fortalezas y debilidades, suele caracterizar a esta población. En términos del conjunto de conciencia social, la orientación hacia el servicio suele ser más importante para los colaboradores individuales que la conciencia organizativa, porque la primera está más centrada en ayudar, consultar, o asistir a clientes y usuarios. En último término, los colaboradores individuales de éxito, sobre todo entre los profesionales, crean redes de contactos y trabajan bien con otros. Por ello, en el conjunto de habilidades sociales, las competencias de establecer vínculos y trabajo en equipo y colaboración son más importantes para estas personas que las de dirigir a otros o desarrollar a los demás.

<p style="text-align: center;">Conciencia de uno mismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconciencia emocional <i>o Valoración adecuada de uno mismo</i> • Autoconfianza 	<p style="text-align: center;">Conciencia social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Conciencia organizativa <i>u Orientación hacia el servicio</i>
<p style="text-align: center;">Autogestión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Fiabilidad o Minuciosidad <i>o adaptabilidad</i> • Orientación hacia el logro <i>o Iniciativa</i> 	<p style="text-align: center;">Habilidades sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influencia • Liderar a otros o Desarrollar <i>a los demás</i> • Establecer vínculos o Trabajo en equipo y colaboración <i>o Resolución de conflictos</i> • Comunicación o Catalizar los cambios

Figura 7.3: Modelo de competencias de inteligencia emocional para colaboradores individuales.

Vendedores. Al igual que los colaboradores individuales sobresalientes, los vendedores sobresalientes se caracterizan por una elevada motivación de logro. Por eso también son importantes las mismas competencias de autogestión: orientación de logro e iniciativa (véase **Figura 7.4**). No obstante, los vendedores se diferencian de otros colaboradores individuales en que su principal objetivo es influir en otros para que compren un servicio o producto. Por ello –como han demostrado Spencer y Spencer–, la competencia de influencia resulta especialmente importante en los vendedores sobresalientes. A fin de influir satisfactoriamente en otras personas, los vendedores deben apoyarse en algunas de las competencias de conciencia social, sobre todo en empatía y orientación hacia el servicio. Deben comprender las necesidades y motivos subyacentes en cada cliente y trabajar de cara a esas necesidades. Además, muchos vendedores crean relaciones a largo plazo con sus clientes, haciendo las veces de asesores de confianza. Eso requiere la competencia de establecer vínculos, perteneciente al conjunto de habilidades sociales.

<p style="text-align: center;">Conciencia de uno mismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconciencia emocional o Valoración adecuada de uno mismo • Autoconfianza 	<p style="text-align: center;">Conciencia social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Conciencia organizativa u Orientación hacia el servicio
<p style="text-align: center;">Autogestión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Fiabilidad o Minuciosidad o Adaptabilidad • Orientación hacia el logro o Iniciativa 	<p style="text-align: center;">Habilidades sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influencia • Liderar a otros o Desarrollar a los demás • Establecer vínculos o Trabajo en equipo y colaboración o Resolución de conflictos • Comunicación o Catalizar los cambios

Figura 7.4: Modelo de competencia emocional para vendedores.

Trabajadores de servicios sociales. Los trabajadores de los servicios sociales incluyen a los asistentes sociales, terapeutas, personal médico como enfermeras, enfermeros y médicos, profesores, y demás. Una de las características principales de los trabajadores sobresalientes de servicios sociales es un elevado motivo social, que indica que estas personas disfrutan al tener un impacto e influencia benéfica en los demás y en la organización (McClelland, 1985). Así pues, la competencia de influencia, así como la de desarrollar a los demás, resultan especialmente vitales para quienes triunfan en estas profesiones (véase **Figura 7.5**).

La naturaleza de esos puestos de ayuda requiere de una intensa conciencia social. La empatía es una condición básica, y orientación hacia el servicio va por delante de conciencia organizativa. Las personas que realizan esos trabajos necesitan comprenderse y regularse bien a sí mismos a fin de poder ser útiles a los demás. Eso requiere auto- control, autoconfianza y valoración adecuada de uno mismo. Además, deben poder trabajar bien con otros, utilizando las competencias de trabajo en equipo y colaboración y de resolución de conflictos.

<p style="text-align: center;">Conciencia de uno mismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconciencia emocional <i>o Valoración adecuada de uno mismo</i> • Autoconfianza 	<p style="text-align: center;">Conciencia social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Conciencia organizativa <i>u Orientación hacia el servicio</i>
<p style="text-align: center;">Autogestión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Fiabilidad <i>o</i> Minuciosidad <i>o</i> Adaptabilidad • Orientación hacia el logro <i>o</i> Iniciativa 	<p style="text-align: center;">Habilidades sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influencia • Liderar a otros <i>o</i> Desarrollar a los demás • Establecer vínculos <i>o</i> Trabajo en equipo y colaboración <i>o</i> Resolución de conflictos • Comunicación <i>o</i> Catalizar los cambios

Figura 7.5: Modelo de competencias de inteligencia emocional para los trabajadores de los servicios sociales.

Utilizar herramientas de selección: la EIC

Una vez que se conozcan las competencias que se buscan, se necesitará una metodología válida para medirlas. En el capítulo 5, Marilyn Gowing presenta algunas de las herramientas que pueden utilizarse para evaluar la inteligencia emocional. Siempre que sea posible, a mí me gusta recomendar utilizar diversas herramientas en lugar de tan sólo una, a fin de poder disponer de una imagen más precisa y fiable de la persona. Sin embargo, en ocasiones puede ser una opción poco económica o práctica. Como el proceso de entrevistas es el método de selección más utilizado, adaptar técnicas de entrevistas para medir las competencias emocionales puede ser práctico y resultar muy revelador.

Una de las mejores técnicas, y también una de las más utilizadas en la selección de competencias emocionales, es la entrevista de incidentes críticos (EIC) (McClelland, 1998). El propósito de la EIC es captar con fiabilidad los comportamientos, pensamientos y sentimientos de un candidato durante incidentes que resultaron especialmente importantes a nivel personal. La EIC es una medida operante

diseñada para captar comportamientos que suceden de manera natural. Al permitir que el entrevistado elija los sucesos, la EIC apunta hacia las competencias que el candidato probablemente exhibirá. Una EIC completa puede durar más de tres horas. Consiste en pedirle al candidato que recuerde cuatro incidentes del pasado reciente, dos positivos y dos negativos. El entrevistador repasa cada uno de ellos con el candidato como si se tratase de un relato, empezando desde el principio del suceso. El entrevistador busca datos concretos que revelen lo que el entrevistado *hizo, dijo, pensó, o sintió* en realidad. Se evitan las preguntas capciosas. El propósito es permitir que el candidato hable acerca de lo que es importante para él. El papel del entrevistador es obtener una información específica y detallada del candidato. Se desalienta el uso de generalizaciones (por ejemplo: «Normalmente lo que hago...», o: «Mi filosofía de trabajo es...»). Cuando se incide en una, el entrevistador puede preguntar: «¿Puede pensar en un ejemplo concreto en que hizo eso?».

El objetivo es conseguir una instantánea precisa de los comportamientos representativos de la persona, algo tan concreto como un documental del candidato filmado en el trabajo, pero obtenible en formato de entrevista. A continuación, y utilizando un riguroso proceso de evaluación, unos codificadores formados y fiables transcriben y analizan la EIC en busca de evidencia acerca de la demostración de competencias emocionales. El codificador extrae un perfil a partir de la entrevista, que proporciona información sobre las virtudes y debilidades del candidato. Esta información es a continuación añadida a la información acerca de la formación y experiencia del candidato, proporcionando una perspectiva más amplia.

La EIC es una potente herramienta para la selección de ejecutivos cuando las competencias emocionales resultan especialmente críticas. David McClelland estudió una organización internacional que adoptó la técnica de selección de la EIC con el fin de reducir la movilidad laboral de sus ejecutivos en un 49% en dos años. La empresa estimó el coste de la pérdida de un ejecutivo en aproximadamente 250.000 dólares. Sumando el valor monetario de la pérdida de dieciséis ejecutivos al año, la empresa comprendió que esa movilidad laboral le estaba costando 4 millones de dólares al año. Dos años después de que empezase a utilizar la EIC en la selección de competencias emocionales críticas durante el proceso de contratación de ejecutivos, descubrió que la tasa de movilidad laboral había disminuido del 49% al 6,3%, con una estimación de 3,5 millones de dólares ahorrados (McClelland, 1998).

Aunque la EIC es una de las mejores técnicas de selección de inteligencia emocional, puede resultar cara y lenta. Es recomendable que los entrevistadores estén acreditados en la técnica de EIC y que los codificadores también lo estén en el re- conocimiento de competencias. Lo ideal sería que los entrevistadores no codificaran sus propias entrevistas. Las EIC suelen ser muy utilizadas para puestos ejecutivos o de mucha influencia, donde es crítico tomar las decisiones adecuadas al contratar.

Existen variaciones de la EIC que también pueden utilizarse con grupos más amplios de candidatos. Conocidas como *entrevistas específicas de incidentes críticos*, pueden realizarse en menos de una hora. Las EIC específicas utilizan preguntas diseñadas para concentrar a los candidatos en incidentes que probablemente revelen competencias pertinentes al puesto que debe cubrirse. Por ejemplo, una

entrevista que busque representantes para el servicio de atención al cliente podría preguntar: «¿Puede hablarme de una ocasión en la que tuvo que lidiar con un cliente difícil?». Aunque las preguntas son más específicas que las de una EIC completa, el entrevistador emplea las mismas técnicas y pruebas básicas.

Otra técnica que ahorra tiempo y dinero es formar al entrevistador para reconocer y codificar competencias emocionales *durante* la entrevista. Aunque esta técnica es menos fiable que contar con un codificador acreditado que analice una entrevista transcrita, sigue siendo una buena fuente de información útil. Al emplear esta técnica, el entrevistador apunta cualquier evidencia de competencia en las respuestas del candidato en el transcurso de la entrevista. La dificultad radica en hallar a alguien con mucha experiencia en la técnica de EIC que sea capaz de llevar a cabo las tareas de entrevistar y codificar.

Otras organizaciones y empresas han puesto en práctica las *EIC de panel*. El panel consiste en un entrevistador formado, el directivo contratador, y otras partes relevantes formadas para reconocer o codificar competencias emocionales. Durante la EIC, el panel toma nota de cualquier evidencia *codificable* de las competencias. La evidencia codificable es específica, concreta y directamente atribuible al entrevistado. Por ejemplo: «Alcanzamos el objetivo» *no* es codificable, pero: «Alcancé el objetivo porque hice...», *sí* que lo es. Tras la entrevista, el panel revisa los datos y se pone de acuerdo acerca de las virtudes y debilidades del candidato. Aunque este método es más fiable que el del entrevistador único, el entrevistado puede sentirse intimidado por el panel. Una alternativa a la entrevista de panel es realizar una grabación de vídeo o audio de las entrevistas y contar con codificadores que las analicen más tarde.

Formación y desarrollo

Aunque el proceso de selección es una manera relativamente rápida de obtener competencias de inteligencia emocional en la fuerza laboral, también puede resultar caro. Los nuevos empleados deben ser formados e iniciados rápidamente en términos de conocimiento del trabajo, prácticas, procesos, y demás. Los costes de la contratación también pueden incluir cosas como comisiones de contratación y todos los gastos del tiempo de trabajo perdido en las entrevistas. Suele ser más práctico que una organización aumente la inteligencia emocional en la fuerza laboral con la que ya cuenta, mediante la formación y el desarrollo.

Goleman está a favor de que las competencias de inteligencia emocional *pueden* desarrollarse. No obstante, el desarrollo requiere tiempo, compromiso y apoyo. Además, las empresas suelen impedir más que facilitar el proceso de desarrollo. El énfasis en producir resultados inmediatos suele dar paso a métodos de desarrollo coercitivos o poco inteligentes emocionalmente, que a su vez refuerzan los malos comportamientos y que tienen un precio a la larga en la salud de la organización y de sus miembros. Incluso en las numerosas organizaciones que proporcionan formación normalmente, el

modelo de dicha formación suele estar diseñado para producir un cierto nivel de habilidades técnicas o cognitivas, y Goleman (1998b) señala que: «La formación técnica es fácil comparada con desarrollar inteligencia emocional. Todo nuestro sistema de educación está orientado hacia las habilidades cognitivas. Pero cuando se trata de aprender competencias emocionales, ese mismo sistema no sabe qué hacer».

Cherniss y Goleman, con la ayuda del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, han publicado ciertas líneas maestras de desarrollo de programas de formación en inteligencia emocional que producen un cambio mensurable (véase **capítulo 9**). Las siguientes páginas exploran algunas de esas líneas maestras que cuentan con implicaciones sobre la manera en que la función de recursos humanos pone en práctica los programas de formación y desarrollo en su organización.

Crear un entorno alentador

Distintas organizaciones cuentan con diferentes niveles de disponibilidad para alentar el desarrollo y los cambios. Antes de que una organización lleve a cabo un programa de formación y desarrollo de inteligencia emocional, debe existir una importante necesidad de dicho programa. El compromiso de desarrollar inteligencia emocional debe tomarse desde la dirección. Como ya dije anteriormente, el desarrollo cuesta tiempo y trabajo. Si la empresa no considera importante o valiosa esta actividad, entonces la gente la abandonará rápidamente, invirtiendo ese tiempo en lo que les dará la impresión de ser necesidades más inmediatas y apremiantes. Desarrollar la competencia en inteligencia emocional en organizaciones puede tener éxito sólo si el liderazgo valora dicha competencia y comunica la importancia de la inteligencia emocional a sus miembros. En realidad, el proceso de comunicar, así como de desarrollar un clima que aliente la inteligencia emocional, requiere de cierto número de competencias emocionales. Los líderes triunfadores *reflejan* inteligencia emocional.

En muchos de los estudios de ejecutivos que hay en la base de datos de Hay/McBer, aparece como indicador crítico de liderazgo sobresaliente la integridad o fiabilidad. Los miembros de la organización deben creer que un líder es auténtico antes de comprometerse con la empresa. Los líderes sobresalientes comunican visiones convincentes que conectan y motivan a los empleados. Lograrlo requiere de competencias emocionales, como liderazgo, influencia, empatía y comunicación. Cuando un líder no exhibe inteligencia emocional, los miembros de la organización suelen experimentar desconexión. Es difícil aumentar las competencias emocionales en una organización cuando el líder pierde los estribos en público de manera regular, o no escucha, o no se comunica bien con los demás. Crear inteligencia emocional en una organización empieza por el liderazgo.

Los sistemas de RR.HH. deben tener en cuenta los siguientes pasos antes de iniciar un esfuerzo para aumentar la inteligencia emocional en una organización:

- Asegurarse de que los líderes comprenden y aceptan los beneficios a largo
- plazo de desarrollar la inteligencia emocional en la organización.
- Lograr que los líderes experimenten la formación o las intervenciones a fin
- de aumentar su propia competencia emocional antes de que participe el resto de la organización.
- Ayudar a los líderes a comunicar el propósito y la importancia del esfuerzo
- de cambio.

Proporcionar a los líderes una retroalimentación continua sobre el desarrollo de sus competencias emocionales y de su impacto en la organización.

Calibrar la disposición

Hay que calibrar la disposición frente al cambio tanto a nivel individual como organizativo. Boyatzis (1999a) ha demostrado que el aprendizaje adulto se aprovecha mejor cuando es autodirigido. Los individuos se sienten motivados para cambiar cuando comprometen sus ideales y aspiraciones. Los esfuerzos a fin de desarrollar competencias emocionales fracasan cuando la única motivación es que: «Mi jefe u organización quiere que lo haga». Recomiendo que cualquier programa extenso de desarrollo de competencia sea voluntario. Forzar a alguien a que pase por un programa cuando no quiere hacerlo es malgastar tiempo y dinero.

Evaluación individual A fin de desarrollar competencias emocionales, los individuos deben en primer lugar contar con una evaluación clara de sus puntos fuertes y sus limitaciones. Esta evaluación se convertirá en el catalizador del proceso de cambio, ya que los individuos sentirán una discrepancia entre su yo ideal y la retroalimentación acerca de su ser real. Esta discrepancia, o disonancia cognitiva, energiza y motiva a los individuos para tomar un plan de acción y aplicar los cambios (véase también el **capítulo 10**). En realidad, el desarrollo adulto es improbable que ocurra sin dicha evaluación. Esta evaluación objetiva debe realizarse a través de una entrevista de incidentes críticos, como ya se dijo al inicio de este capítulo. No obstante, dichas entrevistas requieren de mucho tiempo y no suelen resultar prácticas para un número elevado de personas. Por ello, las organizaciones se sienten más tentadas a utilizar procesos de 360 grados en el momento de evaluar competencias. Una evaluación de 360 grados proporciona retroalimentación a los participantes, no sólo a partir de una autoevaluación, sino también procedente de variadas y distintas perspectivas, incluyendo las de la dirección, jefes directos, compañeros, clientes y socios comerciales. Tienden a ser más útiles que una autoevaluación

y proporcionan retroalimentación específica sobre la manera en que el individuo es percibido por otros y acerca del impacto que ese individuo tiene en los demás a distintos niveles de la organización y en situaciones diferentes. Éstas son algunas directrices para utilizar una evaluación de 360 grados a fin de medir la inteligencia emocional:

Hacer hincapié en el desarrollo. Un proceso de 360 grados que mida la inteligencia emocional deberá llevarse a cabo *sólo con propósitos de desarrollo*. Es importante que ese propósito sea claramente comunicado a la organización. De no ser así, la gente suele creer que hay motivos ocultos que afectan áreas vitales, como la seguridad en el trabajo, el salario y los ascensos. Además, cuando se utilizan encuestas de 360 grados con otros propósitos, las personas tienden a menoscabar la utilidad del proceso al sobrevalorar a sus compañeros a fin de protegerlos. Finalmente, los miembros de la organización pueden considerar el proceso como algo punitivo en lugar de una oportunidad para obtener una retroalimentación útil en su desarrollo personal, y es menos probable que interioricen verdaderamente sus resultados.

Comunicar. La comunicación informativa es crítica para la aplicación de una evaluación de 360 grados satisfactoria. La comunicación inicial debería tratar estos temas:

- El propósito general de la evaluación (¿cómo encaja en la estrategia de la organización?).
- ¿Para qué se utilizará? (¿cómo ayuda al desarrollo personal?).
- ¿A qué se parecerá? (¿cuánto tiempo requerirá? ¿Cuándo se tendrán los resultados?).
- La confidencialidad de los resultados (¿quién tendrá acceso a ellos?). Es probable que la evaluación de 360 grados resulte más beneficiosa cuando los datos de cada participante sean totalmente confidenciales, y sólo estén disponibles para el participante y su formador. Además, no deberá ser posible asociar a un evaluador con datos específicos. Por ello, la regla estándar es que cualquier grupo de evaluadores, aparte de uno mismo y el director, debe contar al menos con tres evaluadores antes de que se informe de los datos del grupo.
- Qué espera la organización de los individuos (¿qué grado de mejora se espera? ¿Qué clase de esfuerzo por aprender se espera?).

Seleccionar evaluadores. Los participantes deberán seleccionar el número suficiente de evaluadores con perspectivas variadas (de entre la dirección, jefes intermedios, compañeros, clientes, y demás) a fin de proporcionar una retroalimentación transversal fiable para grupos y situaciones. Con el objetivo de obtener una evaluación fiable, cada participante debe contar con al menos siete evaluadores aparte de sí mismo. Los evaluadores deben conocer muy bien al participante y mantener con él contacto frecuente, si no, las evaluaciones pueden tener más que ver con habladurías que con un comportamiento real y observable. Debe animarse a los participantes a seleccionar a sus propios evaluadores y a pedirles personalmente que lo hagan. Eso aumenta el compromiso y el índice de respuestas.

Proporcionar retroalimentación. La retroalimentación siempre hay que darla en un entorno asistido porque es posible que el participante tenga dificultades a la hora de procesar las discrepancias entre su autoimagen y la manera en que le ven otras personas. La asistencia también proporciona un proceso para que el participante reconozca y comprenda sus puntos fuertes y debilidades a fin de crear un plan de acción de desarrollo. La asistencia puede realizarse sobre una base de uno a uno, con un instructor ejecutivo o un consultor de RR.HH. interno o externo, o puede llevarse a cabo en el entorno de un taller, con asistentes formados en ayudar a los participantes a asimilar sus datos. Una vez que los participantes han recibido retroalimentación y aplicado sus planes de desarrollo, les será de utilidad informar de nuevo a sus evaluadores. Por lo general, cuando se le pide a alguien que se tome un tiempo para hacer algo, también hay que ofrecerle alguna cosa a cambio. En el caso de los participantes que resultan contar con importantes déficits de inteligencia emocional, el proceso de acercarse a sus evaluadores debe ser cuidadosamente planeado con un instructor. De no ser así, el proceso podría irse al traste, ya que los evaluadores sentirían que su confidencialidad había sido violada y que los participantes la tomaban con ellos. En último término, este proceso debería incluir un debate constructivo a través del cual los evaluadores pudieran ayudar al participante a controlar sus comportamientos y su impacto en los demás.

Proporcionar retroalimentación sobre el rendimiento

Otra de las líneas maestras de Cherniss y Goleman para permitir el cambio es que a las personas hay que ofrecerles una retroalimentación y un apoyo continuos. La retroalimentación les permite afinar sus comportamientos y también les indica cuándo se salen por la tangente. La mejor retroalimentación es inmediata, específica y conductual. La retroalimentación general –comentarios del tipo: «¡Carece de autocontrol!»– resulta vaga y desmoralizadora. En lugar de ello, lo más conveniente es utilizar afirmaciones específicas. Por ejemplo: «En la reunión de esta mañana usted empezó a gritar a uno de sus empleados. A mí me pareció que tenía un efecto desmotivador en esa persona y en otras más. Después de ese incidente, la gente ya no dice lo que piensa». Esa retroalimentación describe un incidente específico e ilustra acerca del impacto del comportamiento en otras personas. La retroalimentación específica ayuda a crear conciencia de uno mismo, así como conciencia social.

La retroalimentación también es una importante herramienta motivacional. Por lo general, las personas pasan más tiempo en las cosas en las que se muestran capaces. Cuando se aprenden nuevos conceptos y habilidades, necesitan apoyo y aliento para continuar avanzando contra los obstáculos,

y también celebrar los éxitos. Cuando las personas no reciben retroalimentación y apoyo, tienden a perder motivación, o interés en sus objetivos y actividades. Los programas de formación de las organizaciones suelen fracasar a la hora de crear un cambio sostenido porque no hay programas de seguimiento, ni sistemas para medir y recompensar los progresos una vez que finaliza el programa formal. Para mantener energizados a los miembros de una organización en el tema del desarrollo de competencias de inteligencia emocional, una organización deberá, como mínimo, proporcionar retroalimentación entre nueve y doce meses tras el programa de formación inicial. Las investigaciones realizadas por McClelland (1994) demuestran que los jefes que recibieron retroalimentación puntual mostraron importantes mejoras en el rendimiento comparados con los que no la recibieron, o la recibieron al cabo de un año de la evaluación. Esa retroalimentación puede proporcionarse a través del proceso de evaluación de 360 grados, como esbozamos anteriormente. Aunque esas evaluaciones tras el programa son útiles, resultan insuficientes para obtener un cambio real y sostenido. A fin de que las personas practiquen y afinen satisfactoriamente nuevos comportamientos, necesitan una retroalimentación y un apoyo continuos en sus vidas cotidianas.

Contar con apoyo

Contar con apoyo es un factor de éxito fundamental para el cambio en los adultos. Y no obstante, suele no tenerse en cuenta en los programas de formación organizativos. Lo más común es que después de que el personal asista al programa no haya más seguimiento, ni medidas, ni ningún otro paso para animar y comprobar los progresos. Antes de poner en práctica programas de formación para el desarrollo de la inteligencia emocional, las organizaciones deberían considerar crear mecanismos de apoyo que permitiesen a las personas practicar sus competencias, experimentar con ellas y recibir retroalimentación continuada. Se puede organizar el apoyo de diversos modos. Tradicionalmente lo han ofrecido los ejecutivos orientadores (*coaches*). Los grupos referentes son otra fuente del apoyo tan necesario.

Orientadores (*coaches*) de ejecutivos. Muchas organizaciones proporcionan orientadores o consultores para entrevistarse regularmente con los ejecutivos. Los orientadores pueden resultar de mucha ayuda entre los ejecutivos de alta dirección que no pueden disponer de grupos de la misma categoría, como un foro en el que hablar de problemas, obtener retroalimentación y llevar a cabo tareas de desarrollo similares. Los instructores pueden ser cajas de resonancia, y pueden trabajar con ejecutivos en objetivos de desarrollo o planes de acción, así como ofrecer retroalimentación y valiosas sugerencias.

Aunque la orientación de directivos (*coaching*) es una potente herramienta de desarrollo, puede requerir de una importante inversión en términos de tiempo y dinero. Por ello, esos servicios están reservados principalmente para ejecutivos y otros puestos que tienen un impacto significativo en la cuenta de resultados de la organización.

¿Cómo pueden las organizaciones proporcionar el mismo tipo de retroalimentación al resto de sus miembros? Un medio para conseguirlo es formar y animar a los jefes intermedios a fin de que proporcionen una retroalimentación conductual a sus empleados. Aunque la mayoría de los jefes intermedios carecen del tiempo para hablar de desarrollo a largo plazo con los empleados, las investigaciones llevadas a cabo por Hay/McBer con más de tres mil jefes han demostrado que emplear un estilo de gestión orientativo tiene un impacto significativo en los esfuerzos discrecionales y en el compromiso de los empleados con su trabajo (Kelner, Rivers y O'Connell, 1994). En otras palabras, los jefes que se concentran en la consecución de tareas y resultados a corto plazo cuentan con organizaciones *menos eficaces* que aquellos que dedican tiempo a los empleados y a su desarrollo personal a largo plazo. Por desgracia, en las organizaciones rara vez se utiliza el estilo orientador. Aumentar el uso del estilo orientador entre los jefes implica formar, proporcionar modelos (es decir, los jefes de los jefes también deben orientar) y recompensar a los jefes por desarrollar a sus empleados.

Grupos de referencia. Otro modo de proporcionar retroalimentación continua es organizar grupos de apoyo o *de referencia* para los miembros que hayan pasado por formación y que se hayan comprometido al desarrollo de ciertas competencias de inteligencia emocional. Boyatzis (1999a) ha demostrado que esos grupos son un factor clave a la hora de desarrollar competencias emocionales. Los grupos deben ser pequeños, de no más de cuatro integrantes, de manera que exista el tiempo suficiente para que las personas compartan sus experiencias, preocupaciones y triunfos. Deben reunirse de manera regular (una vez al mes, por ejemplo) y contar con el apoyo de la organización. Si los directivos o la organización no consideran importantes a los grupos, éstos no sobrevivirán. Los integrantes sentirán que sus reuniones son una pérdida de tiempo, y las reuniones se cancelarán mientras los miembros se concentran en objetivos a corto plazo. Los grupos de referencia también pueden ser informales. Los programas de formación satisfactorios permiten que los participantes creen lazos entre sí. Estos individuos pueden mantenerse en contacto de manera personal, compartir historias y obtener retroalimentación. Un programa completo debería proporcionar a los participantes unas pautas para proporcionarse retroalimentación entre sí. Los individuos también pueden crear relaciones de “colegas” con las que entrar en contacto a fin de obtener retroalimentación en el trabajo tras un incidente crítico. Esa retroalimentación deberá ser conductual –describir lo que la persona *hizo o dijo*– y también debería describir el impacto que el comportamiento tuvo en otras personas. Los colegas serán muy eficaces cuando trabajen directa y frecuentemente entre sí porque eso multiplicará las oportunidades para observar distintos comportamientos. Hasta el momento hemos visto cómo utilizar el proceso de selección y cómo llevar a cabo la formación y el desarrollo para aumentar la inteligencia emocional en una organización. A continuación, echemos un vistazo a la gestión del rendimiento, uno de los métodos más utilizados en la evaluación del rendimiento.

Gestión del rendimiento

Los objetivos y métodos de la gestión del rendimiento en las organizaciones para aumentar el proceso de gestión del rendimiento varían de manera significativa. Aunque muchas organizaciones consideran el proceso como una revisión anual de la productividad relacionada con el sueldo, otras incorporan procesos de desarrollo y orientación a largo plazo. Frank Hartle (1992) incorpora inteligencia emocional en su convincente definición de la gestión del rendimiento como: «un proceso o conjunto de procesos para establecer una comprensión compartida acerca de lo que se logra (y cómo lograrlo), y de dirigir a las personas de manera que aumente la probabilidad de lograrlo». Con el fin de obtener el nivel más alto de efectividad, Hartle recomienda que los sistemas de gestión del rendimiento operen como un proceso integrado, incluyendo elementos como objetivos de rendimiento, orientación y asesoramiento, revisión del rendimiento, formación en habilidades, sueldos relacionados con la productividad y formación y desarrollo. Cuando la gestión del rendimiento integra objetivos determinados, orientación continuada y formación y desarrollo en un proceso de todo un año, puede representar una excelente oportunidad a la hora de evaluar las competencias en inteligencia emocional que en último término conducen a un rendimiento sobre- saliente, proporcionar retroalimentación sobre ellas y apoyar su desarrollo.

No obstante, las competencias emocionales también pueden integrarse en un proceso típico de revisión del rendimiento, que implica definir objetivos o metas comerciales, proporcionar retroalimentación acerca de la consecución de dichos objetivos y vincularlo todo al sueldo. Cuando este proceso incluye retroalimentación sobre inteligencia emocional, el jefe y el empleado pueden identificar puntos fuertes y debilidades, y desarrollar un plan de actuación para que el empleado alcance los objetivos.

El ejemplo de la **Tabla 7.3** ilustra cómo puede integrarse la inteligencia emocional en un proceso de gestión del rendimiento o de revisión de éste. Se establece un objetivo comercial; en este caso, vender 250.000 dólares en servicios para una cierta fecha. Recomiendo que las recompensas continúen basándose en la consecución del objetivo comercial. Se deciden los pasos que la persona deberá dar para alcanzar su meta. Luego se determinan las competencias emocionales necesarias, proporcionando un marco referencial para los tipos de comportamiento necesarios en el momento de aplicar con éxito los pasos. Así pues, si asociarse con compañeros es el paso clave para hacer negocio, la persona deberá demostrar comportamientos relacionados con las competencias de establecer vínculos y trabajo en equipo y colaboración. Estos comportamientos pueden implicar compartir información, identificar y fomentar oportunidades de colaboración transversal entre grupos de la organización, y ampliar y mantener una red de relaciones beneficiosas con compañeros. De este modo, y aunque el proceso de gestión del rendimiento siga concentrándose en el logro de los objetivos comerciales y el participante sea recompensado por ese logro, las competencias emocionales aumentan el valor del proceso al incrementar las posibilidades de que la persona sea capaz de demostrar los comportamientos que logren alcanzar los objetivos.

Tabla 7.3: Integración de la inteligencia emocional en la gestión del rendimiento.

Objetivo	Plazo de tiempo	Pasos necesarios	Competencias emocionales
Vender 250.000 dólares en servicios	Para finales del 4 ^a trimestre	Hallar nuevos clientes Crear negocios con antiguos clientes Asociarse con compañeros	Autoconfianza Iniciativa Orientación hacia el servicio Establecer vínculos Trabajo en equipo y colaboración

No obstante, quienes forman parte de los sistemas de RR.HH. han de tener cuidado al incorporar el proceso de desarrollo de la inteligencia emocional en individuos en el proceso de revisión del rendimiento si está vinculado al sueldo y los ascensos. Según Boyatzis, el desarrollo de la competencia en adultos cuenta con todas las posibilidades de tener éxito cuando es autodirigido e implica las aspiraciones de la persona (en otras palabras, cuando está intrínsecamente motivado). Aunque las gratificaciones y los ascensos (recompensas extrínsecas) pueden proporcionar claridad de objetivo y motivación para trabajar hacia unos logros específicos, no suelen ser buenos incentivadores a largo plazo en el desarrollo de la competencia en adultos. Las investigaciones han demostrado que esas recompensas o incentivos extrínsecos tienen un efecto a corto plazo en el comportamiento, mientras que la motivación intrínseca predice un cambio conductual *sostenible* a largo plazo (Koestner, Weinberger y Healy, 1988). Como desarrollar inteligencia emocional es un empeño a largo plazo, concentrarse únicamente en recompensas extrínsecas no es suficiente. Eso no quiere decir que un sistema de recompensas debería basarse únicamente en resultados. Debe contar con un componente que considere *cómo* se obtuvieron los resultados, un tema tratado en el ejemplo de la **Tabla 7.3**. Por lo general, este componente aparece reflejado en una gratificación extraordinaria más que en su salario base.

Además, para la próxima clase, debe haber leído hasta el punto 3 de la siguiente unidad, incluyendo ese punto completo.

Conclusión

En este capítulo he hablado de los modos en que pueden utilizarse las aplicaciones de recursos humanos para aumentar la inteligencia emocional en la organización. Las aplicaciones se concentran en principio en el proceso de selección, y en formación y desarrollo. Aunque también he hablado de métodos para incorporar las competencias de inteligencia emocional en el proceso de gestión del rendimiento, quiero insistir en la función de desarrollo de esas competencias, en que dominarlas puede mejorar el propio rendimiento, en lugar de utilizarlas como una herramienta de evaluación relacionada con sueldo y ascensos. Una vez más, y como ha demostrado Boyatzis, el aprendizaje y el desarrollo en adultos cuentan con más posibilidades de tener éxito cuando son autodirigidos e implican los ideales y aspiraciones a largo plazo del individuo. Aunque a través del sueldo se pueda motivar a las personas para trabajar en desarrollo a corto plazo, a menudo no es suficiente para mantener el desarrollo a largo plazo. En última instancia, la organización debe proporcionar un entorno que refuerce, aliente y apoye el proceso de desarrollo autodirigido.

Otra herramienta de vital importancia en el desarrollo de estos temas es la conocida “Dirección por valores”, la cual fue acuñada desde el siglo pasado por Simon L. Dolan y Salvador García, psicólogo laboral, el primero, y psiquiatra y docente universitario en el tema, el segundo, citados en la obra *Construyamos el cambio, perspectivas del quehacer ético*. Teniendo claro que su implementación corresponde a una tarea en proceso de diseño e implementación a cargo de la Secretaría Técnica de Ética y Valores, interesa tener claro que esta consiste en ser una herramienta de liderazgo para la construcción de una cultura organizacional, donde se busca un equilibrio entre los valores éticos-sociales, emocionales-espirituales y económicos-pragmáticos para mejorar el bienestar de las personas y contribuir al éxito de la organización; la meta del valor de la Dirección por valores es la confianza. (2008, p.111).

Es decir, esta consiste en todo un proyecto humanizador dentro de la organización.

Ahora bien, como se pudo concluir en el taller “Implicaciones Éticas de la Función Judicial”, no confundir la ética con los valores. Sin embargo, su interrelación las implica en todo quehacer humano y, entre ellos, el trabajo es uno de los campos más fértiles para su consolidación.

A continuación, de la mano del experto en la materia, don Rafael León Hernández, repasaremos conceptos básicos del citado taller, en cuanto a qué nos referimos, cuando decimos ética:

Posiblemente a usted le pasó lo mismo que a mí cuando le llegaron a hablar de ética: nada quería saber del asunto. La ética era, a mi entender, otro de esos aspectos de los que algunos políticos hablaban en sus discursos, y poco tenía que ver conmigo. Si para usted también fue así, deme una oportunidad de explicarle de qué se trata. Quizá, al igual que yo, se lleve una sorpresa.

“La ética no es más que el intento racional de averiguar cómo vivir mejor” (Savater, 1994, p. 76), le explicaba un padre a su hijo. Si bien la definición nos deja con más dudas que respuestas, al menos nos pone ya en camino para comprender que este tema puede ser algo distinto a lo que imaginamos.

Todos vivimos, en eso estamos de acuerdo, pero quisiera que usted se responda en este momento, si su vida es buena, si siente satisfacción con ella. Y de ser así, ¿no habrá pensado que podría ser mejor? Pues de eso precisamente es lo que estamos hablando.

Si usted tiene algún árbol cerca o cualquier otra planta, mírela un momento. ¿Será que esa planta se preguntará cuál es su lugar en el universo? ¿Será que usted se lo ha preguntado en relación con su propia vida? Tal vez habrá escuchado hablar sobre un señor que se llamaba René Descartes.

Hace muchos años, él se encontraba tratando de descubrir alguna verdad que nadie – principalmente él mismo– pudiera poner en duda. De tanto pensar en eso, solo llegó a una conclusión posible: pensaba. Tenía la capacidad de pensar, como usted y yo, en su propia existencia, en el porqué de las cosas, en su relación con las demás personas, entre tantas otras posibilidades.

Su capacidad de pensar era prueba de su existencia (nunca dijo que una estuviera primero que la otra). Pienso, por lo tanto, existo. Es muy probable que la planta que usted tenga en frente también exista, así como el asiento sobre el cual está en este momento. Pero la naturaleza existencial de las cosas, las plantas y los animales es diferente a la suya y la mía.

Existir como ser humano tiene algunos requisitos. Uno es esta capacidad de cuestionarnos por nuestro lugar en el mundo y, consecuentemente, otro es la obligación de responder a esta pregunta.

Ser persona implica tomar decisiones. Podrá estar pensando que hay siempre alguna predeterminación en nuestra vida: dónde nacemos, bajo qué circunstancias, en cuál época. En efecto, las cartas podrán estar en la mesa, pero nos toca decidir cómo jugarlas. Adela Cortina señaló: “cualquier persona desea ser libre para decidir qué tipo de vida desea llevar, aunque su decisión consistiera en alienarla” (1995. p. 109). Esperemos que este no sea el caso.

La vida humana será entonces más compleja que la de la planta; pero también es más rica en opciones.

Si escuchó hablar alguna vez de un filósofo llamado Immanuel Kant, sabrá que él expuso que esa capacidad de cada persona de autodefinirse le otorgaba una categoría de fin y no de medio (Blázquez, Devesa y Cano, 2002). Es decir, yo no debo tratar a las demás personas como objetos (como lo haría con la silla sobre la cual me encuentro), sino como iguales a mí en dignidad y derechos.

Por lo anterior, cuando nos acercamos a alguien, no deberíamos estar pensando: “¿qué provecho puedo sacar de esta persona?”, pues eso sería tratarla como un medio para mis propios fines.

Este es el principio de la dignidad humana, expresado en palabras de Adela Cortina de esta forma: “hay moral porque en el universo existe un tipo de seres que tienen un valor absoluto y por eso no deben ser prestados como instrumentos; hay moral porque todo ser racional – incluido, obviamente, el ser humano – es fin en sí mismo, y no medio para otra cosa” (1995, p. 89).

“Hay moral”, indicó Cortina. ¿Qué es moral entonces? Una condición humana. Existir como seres humanos implica que tenemos moral. Llevamos impresa esa noción en nuestro interior sobre lo bueno, lo correcto, lo justo sobre todo, si nos referimos a la relación con las demás personas. La ética será entonces, la reflexión que hacemos sobre nuestra moral. O por decirlo de una manera más sencilla, cuando hablamos del fenómeno moral o de la ética, a fin de cuentas hablamos de lo mismo.

¿Ya vamos entendiendo mejor de qué trata la ética? De pensar en cómo vivir y vivir bien, pero sabiendo que no solo se trata de mí, sino de todas las personas. La ética tiene, por tanto, una naturaleza social.

Como seres sociales, reconocemos que nuestra vida tiene varias dimensiones. Somos personas, pero personas ciudadanas, tanto de una nación como de alguna ciudad y barrio. Y dentro de este contexto, también tenemos ámbitos de acción específica como lo es el trabajo.

Así, la ética implica el intento racional de vivir bien como personas trabajadoras, ciudadanas y humanas. Involucra una congruencia entre mi comportamiento en un ámbito y otro, así como mi respeto por la misma necesidad de las demás personas de vivir bien y de forma congruente (Etxeberría, 2001, citado en Grande, 2006; Cortina, García, Domené, Martines, Ros y Smilg, 1996).

El arte de tomar decisiones

Todos los días tomamos decisiones. Cuando el gallo se despierta para cantar por las mañanas, no piensa en la conveniencia o no de hacerlo. Pero en nuestro caso, al sonar la alarma del despertador, necesitamos razones que nos hagan levantarnos: llevar a las hijas y los hijos a la escuela para que reciban una buena educación y puedan salir adelante, ir al trabajo para ganar el dinero que requerimos para satisfacer nuestras necesidades, entre muchas otras posibilidades.

Puede ser que en algo tan rutinario como levantarnos por la mañana, no dediquemos ni un segundo a pensar si lo hacemos o no; es ya una costumbre. Pero en algún momento en el pasado, decidimos hacernos cargo de nuestros hijos e hijas. En alguna oportunidad, hemos tomado la decisión de buscar un trabajo para poder sobrevivir y hasta realizarnos como seres humanos en él.

La diferencia entre el quehacer del gallo (o el de cualquier otro animal) y el nuestro reside en la forma en que tomamos decisiones, y se necesitan algunas características para que un acto sea plenamente humano.

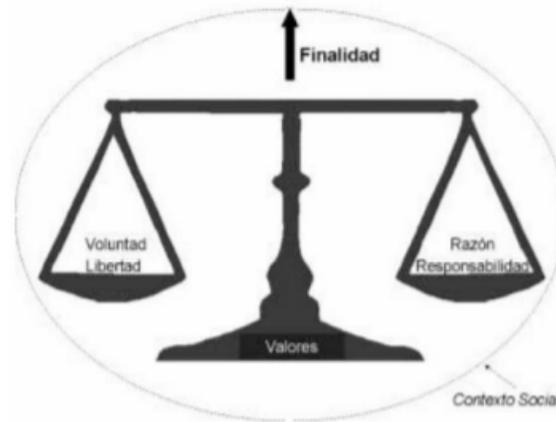
Requerimos de la voluntad, el deseo o la motivación para actuar, en otras palabras, querer hacer algo. Ocupamos la libertad, la posibilidad de hacerlo. Pero más allá de querer y poder, necesitamos la razón que medie en nuestras decisiones. La responsabilidad también interviene; solo el ser humano es capaz –por no decir que tiene el deber– de responder conscientemente por sus actos.

Así por ejemplo, tenemos la posibilidad de contemplar las consecuencias de no levantarnos cuando el despertador suena, aun cuando nuestra voluntad, en un primer momento, sea quedarnos durmiendo. La razón y la responsabilidad son las características que humanizan nuestras acciones. “La inteligencia no impera sobre la voluntad, sino que muestra a la voluntad su objetivo” (Soto y Cárdenas, 2007, p. 14).

Ahora bien, no es que se tome cada decisión de manera aislada de las otras, hay en ellas antecedentes y expectativas; por un lado, la experiencia que nos hemos forjado con las decisiones pasadas; por el otro, el proyecto de vida que nos hayamos propuesto; es decir, la respuesta que nos hayamos dado a aquella pregunta sobre el porqué de nuestra existencia.

¿Qué tal un ejemplo? Yo –el que le escribe a usted– no decidí ser hombre, no escogí a mis padres, ni siquiera la escuela en la que estudié. Nadie me pidió opinión sobre el país donde quería nacer o las costumbres de su pueblo. Pero yo, con estas circunstancias, decidí formar una familia, estudiar una carrera aunque no fuera la que habría escogido en primera instancia. Decidí quedarme viviendo en esta patria y retribuirle de alguna manera en mi condición de ciudadano. Decidí ser una buena persona.

Así pues, ante cada decisión que deba tomar, es mi responsabilidad ser congruente con ese proyecto de vida que me he construido, con mi contexto social y esa finalidad que he resuelto para mi vida. Estoy seguro de que usted tiene su propio proyecto, si no, ya es hora de hacerlo.



En la base de su proyecto de vida, encontrará también los valores que lo o la ayudarán a orientarse. Si usted quiere ser una buena mamá o un buen papá, posiblemente acordará conmigo que debe ser una persona responsable, comprensiva, disciplinada, prudente, entre otros valores. Si busca ser un buen amigo o una buena amiga, será entonces una persona leal, solidaria, respetuosa, honesta, etc. Elegir roles en nuestra vida trae implícito con cuáles valores queremos vivir. Practicar valores es, finalmente, una decisión.

Con lo expuesto hasta ahora, será más sencillo entender de qué estamos hablando: de usar nuestra capacidad de razonar para tomar decisiones, actuar y responder conforme a ellas, considerando tanto nuestro proyecto de vida como nuestra naturaleza social. La ética trata de esto.

Valores

Como vimos, no es viable separar los valores de la ética, pero sí podemos señalar algunas de sus características a partir de la axiología, que es la parte de la filosofía que los estudia directamente.

Éticamente hablando, los valores no son cosas que existan de forma independiente, son inmateriales. Se ubican en el mundo de las ideas, por lo que, en ocasiones, se nos dificulta un poco entender qué son.

Lo que nos es más fácil es percibir la manifestación de un valor a través de la conducta humana. Si vemos a una persona socorrer a alguna otra en una emergencia, si conocemos a alguien que en su

trabajo cumple a tiempo con todas sus obligaciones y haciendo su mejor esfuerzo, sabemos que se están aplicando unos valores.

La palabra valor, en sí, nos refiere a algo que es valioso y, como estamos haciendo alusión a ideas sobre la conducta humana, podemos comprenderlos también como ideales de comportamiento.

Si bien es viable utilizar las palabras principio, valor o virtud como sinónimas, también podemos distinguir diferencias sutiles entre ellas. Cuando decimos que una cualidad humana responde a un principio, hablemos por ejemplo de la solidaridad, estamos indicando que esta cualidad es importante para todas las personas (universal) y permanente en el tiempo.

Al decidir aplicar esa cualidad directamente en nuestra vida, la convertimos en un valor. Siguiendo el ejemplo, la solidaridad no solo es importante para la sociedad, lo es para mí, deseo ser una persona solidaria y que las demás personas lo sean conmigo.

Finalmente, cuando una persona vive de tal manera un valor que no la podemos imaginar sin él, decimos que es una virtud en ella. Esta diferenciación, quizá poco práctica para la vida cotidiana, nos puede servir para comprender cómo las personas adquirimos los valores.

Supongamos que, en un momento de reflexión sobre su vida, usted decide ser una persona más responsable. Lo primero que hace es poner en práctica el valor en alguna situación concreta; por ejemplo, si le asignaran este texto en un taller o curso, debe leerlo por completo antes de la sesión presencial. Ese es un solo acto de responsabilidad, y por una sola vez que lo haga, no habrá cambiado su comportamiento.

Pero después podrá hacer algunos otros actos, como llegar a tiempo a sus citas, terminar sus trabajos en el plazo establecido, cumplir con lo que promete. Al inicio, requerirá un mayor esfuerzo hacer cada uno de los actos, pero una vez que se habitúe, le será más natural hacerlo.

Es como salir a correr por las mañanas, al principio este deporte puede requerir un gran esfuerzo; pero una vez que nos hemos acostumbrado, hasta nos hace falta si dejamos de practicarlo un día. Cuando adquirimos una virtud, esta surge sin necesidad de pensarlo o hacer un gran esfuerzo.

Hago la siguiente advertencia, el proceso por medio del cual adquirimos las virtudes –la repetición– es el mismo por el que nos apropiamos de los vicios. “Con cada actuación de un vicio o una virtud, describimos, corregimos o subrayamos los rasgos de nuestro carácter” (Aranguren, 1972, p. 470).

Aristóteles entendía que una virtud es producto de la moderación de la conducta: “La virtud es un medio entre dos vicios que pecan, uno por exceso, otro por defecto” (1978, p. 98).

Por eso la adquisición de los valores implica mantener un equilibrio. Una cosa es ser responsable con nuestro trabajo y otra es descuidar nuestra salud o familia por atender los asuntos laborales. Podemos ser demasiado permisivos con nuestros hijos e hijas (defecto); disciplinados y comprensivos (virtud) o déspotas irracionales (exceso).

Los valores tienen otras características, entre las cuales, podemos mencionar las siguientes:

Polaridad: Puede entenderse, como lo señaló Aristóteles, en el sentido de que el valor es el medio entre dos vicios, o bien, que a cada valor se le puede oponer un contravalor, aunque esta segunda forma de comprender el fenómeno es más limitada que la primera.

Jerarquía: Cada persona decide cuáles valores son más o menos importantes para ella. Aunque también esta jerarquía puede entenderse de forma colectiva, para la sociedad donde vivimos, algunos valores son prioritarios sobre otros.

Durabilidad: Se refiere a la permanencia en el tiempo (los principios). Los valores persisten a lo largo de la historia, porque la misma humanidad los ha aplicado y reconoce su importancia.

Flexibilidad: Podemos entenderla desde varias perspectivas. Una persona puede cambiar la jerarquía de sus valores (a partir de su experiencia de vida), o bien, la forma como se lleva a la práctica un valor en un determinado momento puede ser distinto que en otro.

Complementariedad: Para esta característica, utilizaremos las palabras de Aranguren: “Las virtudes [o los valores], si lo son de veras, no se dan aisladamente, sino que consisten en una cohesión, en una armonía [...]: las unas se exigen a las otras y no acaban de serlo sin las otras” (1972, p. 472).

Trascendencia: Los valores nos permiten trascender, alcanzar nuestras metas y cumplir con nuestro proyecto de vida.

Complejidad: Tomar una decisión basada en valores no es siempre sencillo. Dependiendo de las circunstancias, nuestro conocimiento y papel en los hechos se dificultarán o condicionarán la forma en que actuemos en determinado momento. Por ejemplo, no es tan sencillo aplicar la solidaridad en una emergencia cuando nuestra propia vida se puede poner en riesgo.

Extensión: La práctica de un valor en un determinado ámbito de nuestra vida puede extenderse a otros. Por ejemplo, si soy responsable en mi trabajo, eventualmente podré volverme responsable con los quehaceres del hogar, con el estudio, etc. Por otro lado, también podríamos decir que los valores se “contagian”, si en un determinado ambiente las personas comparten un valor, otras personas también empezarán a practicarlo.

Existen otras características de los valores, pero con estas, podemos ya tener una mejor comprensión de qué son y para qué nos sirven.

Ética de mínimos

Hemos indicado que la ética nos permite orientarnos racionalmente hacia la consecución de nuestros fines (nuestro proyecto de vida), considerando nuestra naturaleza social. Mis fines, por tanto, no son superiores a los de otras personas, por lo que debe existir un núcleo común, una base ética en la que todas las personas estemos de acuerdo.

Adela Cortina, autora de quien nos hemos referido, sintetiza los aportes de varias teorías filosóficas relacionadas con la ética y desarrolla los conceptos de ética de mínimos y éticas de máximos (Cortina et al., 1996).

Mi forma de alcanzar la felicidad (mis máximos) puede ser muy distinta a las de otras personas, incluye preferencias religiosas, ideologías políticas y otras creencias particulares. Pese a esas diferencias, habrá elementos comunes para todas las personas, los cuales nos permitirán mantener una base donde podríamos cimentar la sociedad, estos son los mínimos.

En una democracia como la nuestra, estos mínimos pueden incluir algunos principios fundamentales (los expresados en los derechos humanos por ejemplo), el respeto al ordenamiento jurídico y hasta algunas costumbres de convivencia social fuerte y racionalmente arraigadas.

Los máximos pueden ser míos o compartidos por algún sector de la sociedad; pero los mínimos son de todas las personas. Por esa razón, a la ética de mínimos también se le llama ética civil o cívica.

Las organizaciones

Todos los conceptos vistos hasta ahora pueden también aplicarse al ámbito de las organizaciones. Comprendemos que una institución o una empresa está conformada por las personas que trabajan en ella (no son paredes, son grupos humanos). Sabemos también que cada organización, al igual que las personas, está orientada hacia un fin, tiene una misión o razón de ser.

Un centro médico existe para velar por la salud; una escuela o un colegio, para la educación; una galería de arte, para el esparcimiento y la promoción de la cultura.

Cuanto más fácil me sea reconocer un fin social valioso en la organización para la cual trabajo, mayor será también mi satisfacción al trabajar en ella.

El inconveniente es que esta perspectiva se nos oscurece por causa de algunas –o muchas– empresas producto de la sociedad del consumo. Podremos suponer que, al menos, la más capitalista de las empresas será una fuente de trabajo para personas que lo necesitan.

Al tener las organizaciones una misión que cumplir, requieren orientarse igualmente por unos valores y, como ya señalamos, al ser grupos de personas, deben ser valores compartidos por todas ellas.

Por este motivo, se ha adaptado la teoría de ética de mínimos de Adela Cortina, la cual es de un carácter social comprensivo (toda la sociedad), para aplicarla a los mínimos de la organización.

Se le ha denominado Gestión ética a la estrategia general de dirección del talento humano a partir de valores compartidos, con lo cual se pretende orientar la organización hacia el logro de sus objetivos o fines (León Hernández, 2012, p, 34).

Partiendo de la Ética de los Negocios y su hija, la Responsabilidad Social, los modelos de Administración por Valores (Blanchard y O'Connor, 1997) y Dirección por Valores (Dolan y García, 2008) fueron pioneros al establecer pasos para procesos de gestión ética, los cuales han dado base a la construcción de otros modelos más complejos o particularizados a nivel de países u organizaciones.

Básicamente, los procesos de Gestión ética deben considerar algunos elementos básicos como son:

- 1) El establecimiento de una estructura funcional que dé soporte al sistema.
- 2) El diagnóstico de la situación actual de la organización.
- 3) La selección y la definición participativa de los valores compartidos.
- 4) La redacción de un manual basado en principios de ética y los valores compartidos propios de la organización, identificándolos también con práctica concretas.
- 5) Un proceso de divulgación y promoción de los valores compartidos y conductas éticas.
- 6) Procesos que permitan la alineación de los procesos organizacionales en relación con la ética y los valores compartidos (planificación, recursos humanos, capacitación, entre otros).
- 7) Evaluación de todo el sistema.

En este artículo, no se detallará más al respecto, pero en los posteriores y con otra bibliografía de referencia, la persona lectora podrá reconocer con más detalles la teoría y los ejemplos prácticos del desarrollo de esta clase de sistemas.

Con lo señalado hasta ahora, lo que se pretende es brindar una mayor claridad en relación con qué es ética, cómo se aplica en las organizaciones y reconocer que el tema va más allá de llevarse o “portarse” bien.

Lo y la instamos a continuar y conocer más sobre la ética aplicada en la gestión de las organizaciones.

Referencias

Aranguren, J. L. L. (1972). *Ética*. España: Ediciones Castilla.

Aristóteles. (1978). *Moral, a Nicómaco*. España: Espasa-Calpe.

Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997). *Administración por Valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*. Colombia: Editorial Norma.

Blázquez, F., Devesa, A. y Cano, M. (2002). *Diccionario de términos éticos*. España: Verbo Divino.
Cortina, A. (1995). *Ética Civil y Religión*. España: PPC Editorial y Distribuidora.

Cortina, A., García, D., Domené, M., Martínez, E., Ros, J. y Smilg, N. (1996). *Ética*. España: Santillana.

Descartes, R. (1994). *Discurso del método*. España: RBA Editores

Dolan, S. y García, S. (2008). *Rediseño cultural y la dirección por valores*. En M. Díaz y O. Ovares. (Comp.). *Construyamos el cambio. Perspectiva del quehacer ético* (pp. 111- 145). Costa Rica: Poder Judicial.

Grande, M. (2006). *Ética de las Profesiones Jurídicas*. España: Desclée De Brouwer.

León Hernández, R. (2012). *Implicaciones éticas de la función judicial, Unidad didáctica complementaria*. Costa Rica: Poder Judicial.

Savater, F. (1994). *Ética para Amador*. España: Ariel.

Soto, E. y Cárdenas, J. (2007). *Ética en las organizaciones*. México: McGraw Hill.

Viquez, M. (2004). *Ética: fundamentos y aplicaciones*. Costa Rica: Ediciones Mundo Mejor.

Viquez, D. (2008). *Conceptos fundamentales*. En M. Díaz y O. Ovares (Ed.). *Construyamos el cambio. Perspectiva del quehacer ético* (pp. 53-63). Costa Rica: Poder Judicial.

Debemos tener presente que la coherencia entre los valores declarados y vivenciados es un desafío institucional que pasa primero por lo personal y de equipo. Se trata de poner los valores en acción, como una fase de gran importancia en la consolidación de una cultura organizacional saludable.

Por ese motivo, la tercera clase presencial está diseñada para ser implementada mediante estaciones de trabajo consecutivas donde se vivenciarán los valores y, a su vez, se reforzarán los temas de esta unidad: liderazgo, motivación, inteligencia emocional en el trabajo y, con ellas, una introducción al trabajo en equipo que será profundizado en la siguiente unidad.

Si el estado del tiempo lo permite, esta clase se realizará al aire libre, y su objetivo primordial será la búsqueda de ese líder o esa lideresa que cada persona lleva en su interior.

Para que la actividad sea más placentera, usted deberá llevar ropa cómoda, una merienda, agua para su consumo personal y repelente contra insectos, así como cualquier otro implemento para su comodidad en ambientes al aire libre o actividades que conlleven algún esfuerzo físico.

Si tiene limitaciones o impedimentos para participar en actividades de esa naturaleza, comuníquese con la persona facilitadora para que puedan tomar medidas alternativas y se pueda lograr el propósito didáctico de la actividad, la cual ha sido diseñada para su disfrute y provecho formativo, lo que implica que es parte importante de la evaluación del módulo.

- Recuerde revisar la sección de ACTIVIDADES. Allí encontrará la actividad autónoma que se realizará durante la tercera semana del módulo (7.4) y será evaluada durante la cuarta clase presencial.

Ideas de cierre

Esta unidad se inició con un caso y unas preguntas orientadoras de los contenidos que serían abordados mediante las lecturas y las actividades.

Llega el momento de concretarlos y, con ello, cerrar la unidad.

Para cualquier persona juzgadora que deba ejercer el liderazgo de un despacho, resulta de gran interés apropiarse de la misión y la visión institucionales para la toma de las decisiones que corresponden a su función gerencial.

A partir de ese posicionamiento, la jueza de tránsito que enfrentó un despacho burocratizado puede direccionar la toma de decisiones para modificar la cultura organizacional de ese despacho judicial.

Según los supuestos del caso inicial, ella logra identificar que su liderazgo debe ser participativo, ya que, por su medio, lograría contar con la información de sus colaboradores y colaboradoras con mayor tiempo de servicio que ella. Esa estrategia también le permite identificar parte de los problemas que debe resolver para dar un giro paradigmático a la cultura organizacional de ese juzgado y convertirlo en un despacho ágil y con una eficiente atención al público.

Los criterios de calidad no pueden estar basados exclusivamente en buenas intenciones para realizar el trabajo. Es innegable que las buenas ideas ocupan la acción para concretarse en buenas opciones. En esa línea, se deben atender criterios objetivos de medición de resultados para poder realizar evaluaciones y mejoras constantes, ya que la cultura de servicio es un concepto dinámico, evolutivo y ocupa revisiones periódicas y con indicadores comprensibles y preestablecidos.

Esto permite atender, entre otras variables del desempeño, las características particulares de las personas usuarias que recurren al sector justicia y, con ello, permite hacer realidad el derecho de acceso a la justicia y el de atención de la diversidad, derechos humanos esenciales de toda persona que enfrenta una situación de conflicto que amerita intervención del aparato jurisdiccional.

Esta tarea es especialmente trascendente cuando se trata de darles atención a las personas en condiciones de vulnerabilidad, tales como personas adultas mayores, niñas, niños y adolescentes, indígenas, afrodescendientes, mujeres maltratadas, personas con alguna discapacidad que las limite seriamente en sus relaciones interpersonales o en la accesibilidad a los edificios o servicios institucionales.

Así se concluye que la cultura de servicio está íntimamente ligada a la atención de la persona usuaria y, en ese contexto, el talento humano de la organización es quien tiene en sus manos la posibilidad de dar un trato que posibilite la calidad y la excelencia en el servicio que se brinda.

Por esta razón, conocer sobre técnicas para el ejercicio del liderazgo, como, por ejemplo, las de motivación en la gestión del talento humano y en el uso de las estrategias que fortalecen y desarrollan las habilidades y las destrezas propias de la inteligencia emocional en el trabajo son formas de mejorar la calidad en el servicio y, por ende, la confiabilidad en el sistema de Administración de Justicia, como un medio de consolidar el Estado social y democrático de derecho.

Actividades

Actividad para desarrollar durante todo el módulo

Instrucciones para la elaboración del boletín **digital**:

El boletín digital será una estrategia especial de formación y evaluación constante durante el curso, la cual se desarrollará en el “Aula Virtual”.

Su publicación se realizará de manera semanal y estará a cargo de los subgrupos conformados al efecto, durante la primera clase del módulo.

Sus partes esenciales serán:

a. Editorial del grupo editor: Para su elaboración deberán escoger el tema o la situación que más les llamó la atención durante esa semana en el desarrollo del módulo, y deberán presentar una reflexión crítica sobre lo seleccionado.

b. Crucigrama: su confección tendrá relación directa con los temas y los conceptos estudiados durante la semana. El resto de las personas integrantes del grupo debe completarlo como parte de los trabajos autónomos de la semana siguiente a su publicación.

c. El valor de la semana: En esta sección, se incorporarán imágenes que representen las situaciones de convivencia que reflejan el valor de la semana que fue escogido por el subgrupo a cargo, quien además deberá realizar una reseña del evento y las reflexiones que les parecen interesantes.

d. Síntesis o informe conceptual de la semana: Esta sección se puede presentar como esquema o mapa conceptual. Igualmente se podrá recurrir a otras formas o técnicas que impliquen la labor de síntesis.

Cada subgrupo debe organizarse de manera que se nombre a una persona coordinadora, y las restantes personas integrantes actuarán en calidad de responsables de sección.

Tiempo estimado de elaboración: de dos a tres horas máximo por semana, entre todos los y las miembros del grupo.

Respuesta corta

Unidad 1. Cultura de servicio y excelencia

De acuerdo con las lecturas hasta ahora analizadas, realice las siguientes actividades:

¿Por qué es importante que la jueza o el juez que enfrente una situación como la señalada en el caso inicial tome en consideración la misión y la visión del Poder Judicial para superar los desafíos de ingreso al juzgado?

Obtenga de la página web del Poder Judicial la misión y la visión institucionales, y elabore una propuesta de presentación que considere atractiva para el grupo de trabajo de la jueza del juzgado de tránsito, simulando que sería presentado en una reunión de personal. Comparta su trabajo con las personas del grupo, mediante el **blog** correspondiente a esta unidad en el aula virtual.

¿Cuáles beneficios puede obtener la jueza del caso inicial, al tomar en consideración los aportes e ideas del personal auxiliar del despacho? ¿Serán suficientes esos aportes para elaborar un plan estratégico para el despacho? Justifique su respuesta de acuerdo con el material de estudio, puede revisar otras fuentes que sirvan de fundamento a su posición sobre el tema. Al finalizar, debe citar las fuentes con las que apoya su decisión.

1. Sus respuestas podrán ser compartidas mediante el **foro** correspondiente a esta unidad. Este espacio será propicio, además, para atender dudas y ampliar el tema de manera colaborativa.
2. Actividad autónoma para presentar en la segunda clase

Resolución de un problema

Tomando como base las definiciones construidas en la primera clase, se realizará un análisis de la cultura organizacional vigente en el Poder Judicial: ¿cómo la perciben los jueces y las juezas, los medios de comunicación y las personas usuarias? Y en contraste o complemento con las respuestas a esa interrogante, ¿cuál debe ser el rol de la jueza o del juez en ese contexto, en la medida que su trabajo permite consolidar el Estado social y democrático de derecho?

Cada participante recibirá la instrucción en la clase para integrar una de las dos opciones de trabajo que se exponen a continuación. El propósito es que se complementen las investigaciones cuando se realiza la socialización en la clase.

Las dos opciones son las siguientes:

- a) Entrevistas a tres personas juzgadoras sobre los siguientes aspectos:
- b) ¿Cuáles dificultades enfrentó cuando ingresó al Poder Judicial?

¿Cómo las resolvió?

Se le presenta la definición de cultura organizacional construida en clase y se continúa la entrevista con las siguientes interrogantes:

Según su criterio, ¿cuál es la cultura organizacional actual de la institución? ¿Debe mejorar?

¿En qué aspectos? ¿Cómo puede incidir usted en esas mejoras?

Revisión de periódicos, telenoticieros y criterios de las personas **usuarias**:

¿Qué dicen los medios de prensa escrita y televisiva sobre el papel del Poder Judicial de Costa Rica? ¿Cómo se describe en esos medios el papel de los jueces y de las juezas? ¿Qué opinan sobre esos aspectos algunas personas usuarias del servicio, especialmente en materia de pensiones alimentarias, en materia laboral, violencia doméstica y en contravencional?

Cualquiera de las dos opciones en que deba realizar el trabajo, implica su posterior discusión en clase, la cual se realizará mediante la presentación de una tabla de contenidos⁹ donde se respetarán los siguientes criterios:

- Indicar el nombre de su trabajo y los datos personales de la persona investigadora.
- Presentar las actividades realizadas, el tiempo invertido, los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones.

El producto se compartirá en la clase presencial mediante un trabajo grupal.

Actividad autónoma para presentar en la tercera clase presencial

Objetivo: Identificar actitudes que favorecen la superación de situaciones difíciles para una vida con propósito.

Instrucciones:

Visionar en el aula virtual la presentación de *Power Point* sobre las enseñanzas de Víctor Frankl y contestar la guía de análisis.

Previo al visionado, se recomienda la lectura de la siguiente sinopsis de la biografía del autor:

Víctor Emil Frankl nació en Viena, Austria el 26 de Marzo de 1905.

Viena era entonces capital del Imperio Austro-húngaro y la capital cultural e intelectual de Europa, siendo cuna de grandes músicos como Franz Schubert, los hermanos Strauss, Gustav Mahler, Antón Bruckner, e intelectuales y científicos como Sigmund Víctor, Charlotte Bühler, Alfred Adler, Rudolf Allers, etc.

Segundo de tres hermanos, (Walter y Estela), Víctor creció en un ambiente familiar lleno de tradiciones y calor humano.

Sus padres, judíos, transmitían a sus hijos sus creencias y costumbres religiosas.

Desde muy pequeño mostró una gran inteligencia y sensibilidad. En su autobiografía relata cómo a la edad de cuatro años se despertó una noche sobresaltado con la idea de que él algún día tendría que morir. A partir de ese momento empezó a preguntarse acerca del sentido de la vida ya interesarse en cuestiones filosóficas.

Vivió las dos guerras mundiales. Los estragos de la primera lo hicieron crecer en la escasez económica. A los once años tenía que formarse a las tres de la mañana en las filas del mercado para conseguir el poco alimento disponible, su madre lo alcanzaba a las siete para que él pudiera llegar a la escuela. A diferencia de sus hermanos, Víctor fue siempre un alumno que destacaba de la mayoría.

Como estudiante adolescente discutía temas filosóficos con Martin Heidegger y Jaspers. Para Frankl la filosofía es una parte muy importante en la vida de todo ser humano, por lo tanto, nunca puede desligarse de la actividad psicoterapéutica.

Muy joven descubrió que su camino estaba en el mundo de la medicina. Ingresó a la facultad de medicina de la Universidad de Viena y se especializó en neurología y psiquiatría.

En ese tiempo empezó a estudiar los conceptos psicoanalíticos. Sigmund era maestro de la Universidad y contaba con un gran prestigio y reconocimiento en el ambiente médico e intelectual. Sin embargo, Frankl no estaba de acuerdo con la postura determinista de Sigmund ni con su visión reduccionista del hombre y le discutía –por correspondencia- con convicción a pesar de tener apenas 18 años. Sigmund respondía cada una de sus cartas y lo invitó a publicar su primer artículo en la Revista Internacional de Psicoanálisis.

Inicia junto con sus maestros Rudolf Allers y Oswald Schwartz centros de consulta para atender a los jóvenes afectados por los efectos de la primera guerra mundial: desempleo, falta de oportunidades, cuadros depresivos, intentos de suicidio... La iniciativa del joven médico fue bien recibida en otras ciudades europeas como Praga, Zurich, Berlin y Frankfurt.

La riqueza humanística y científica de esos años, motivaron a Frankl para escribir un trabajo en torno a las relaciones entre la psicoterapia y la filosofía existencial que entonces se cultivaba en Europa. En él señala la necesidad de incorporar en la terapéutica los aspectos de corte existencial y filosófico que están presentes en el horizonte del paciente.

Al graduarse Frankl se unió al grupo de Alfred Adler quien fundó la segunda escuela de psicoterapia vienesa –psicología individual- partiendo de los conceptos psicoanalíticos, pero tomando en cuenta los aspectos sociales que intervienen en el desarrollo de la personalidad. Para Adler el ser humano está motivado por la búsqueda de poder movido por un complejo de inferioridad. Frankl no coincidía en que esa fuera la principal motivación del hombre y siguiendo como siempre su propio camino fundó la tercera escuela de psicoterapia vienesa a la que llamó Logoterapia.

Es nombrado director de neuropsiquiatría del Rotschildspital de la ciudad de Viena... Como neurocirujano realizaba operaciones de cerebro y como psiquiatra atendía todo tipo de patologías, más por las circunstancias que se vivían en esa época, se ocupaba de miles de casos de depresión e intentos de suicidio.

Dentro de sus conceptos Frankl incluye, a diferencia del resto de los teóricos de la psicología incluso los humanistas el aspecto doloroso de la existencia como algo intrínseco a nuestra naturaleza humana y como oportunidad de desarrollo, aprendizaje y sentido.

Como si el destino hubiera querido probarlo, es llevado durante la segunda guerra mundial (1942), a los campos de concentración nazis y vive el holocausto. Mueren en diferentes campos su madre, su padre, su hermano, su cuñada y su esposa Tilly con quien se había casado apenas hacía nueve meses.

“Me encontraba solo con mi existencia literalmente desnuda” dice Frankl, despojado de sus seres queridos de su profesión, de sus pacientes, de su querido hospital, de su hogar, de todas sus pertenencias, incluyendo el manuscrito que estaba a punto de publicar.

Todo su sentido anterior estaba perdido en ese momento...y apareció un nuevo sentido:

¡Sobrevivir! Se prometió a sí mismo que no se quitaría la vida como muchos de sus compañeros.

Se propuso aprender algo de aquél terrible lugar para después ponerlo al servicio de la humanidad.

Tomó la tarea de ofrecer sus servicios como médico y psicoterapeuta.

No era nada fácil cumplir sus propósitos. Vivió esos dos años y medio como el prisionero 119

Comiendo solo un plato de caldo aguado y una pequeña ración de pan. Trabajando largas jornadas en climas extremos – fríos de 20 ° bajo cero- y todas las carencias imaginables. Presenciando atrocidades, enfermedades y muertes día tras día.

Frankl se apoyó en varios aspectos para lograr sobrevivir:

La experiencia del amor: El amor que sentía por su familia y por su esposa le daban la fuerza para continuar luchando. Así, escribiría después, “el amor es la meta más elevada y esencial a la que puede aspirar el ser humano...la plenitud de la vida humana está en el amor y se realiza a través de él”.

La vivencia de la naturaleza –esperaba con ansia el momento del atardecer en el bosque bávaro- ya eso daba sentido a su día.

La experiencia del arte –se reunían en los pocos ratos libres a recitar poesías, a cantar o recordar obras de teatro.

El sentido del humor fue también un elemento importante para la supervivencia: contaban chistes y se reían de la alegría que les daba oír las sirenas que anunciaban bombardeos, ya que eso les autorizaba a interrumpir el pesado trabajo.

El sentido del pasado: no para quedarse en él sino para poder soportar la pobreza espiritual del aquí y del ahora, enriqueciéndolo con vivencias anteriores.

La vivencia de la espiritualidad: Oraba cotidianamente y en la barraca, cuando era posible, rezaban en grupo y cantaban los salmos en hebreo. Para Frankl, la oración es un diálogo íntimo con el más íntimo de los amigos.

Y por último, la soledad –esos breves momentos en que podía recuperar algo de su intimidad y privacidad–.

Al terminar la guerra el 27 de abril de 1945, Frankl pudo constatar nuevamente que estaba destinado a vivir ‘para algo’. La camioneta del cuerpo de rescate suizo cerró las puertas cuando ya le tocaba a él el turno de subir. Tuvo que esperar varias horas más a que llegara la próxima, la espera le pareció eterna. Cuando al fin llegó se enteraron de que la camioneta anterior era otro engaño para llevar a más judíos a la muerte.

Tuvieron que pasar varios meses para que Víctor Frankl pudiera sobreponerse a las experiencias vividas y a sus pérdidas para regresar a trabajar a la Policlínica de Viena. Allí dictó –entre lágrimas– a varias enfermeras lo que había sido su vivencia en los campos de concentración.

Esta publicación que originalmente se llamó “Un psicólogo en un campo de concentración” es la que conocemos como “El hombre en busca de sentido”, misma que ha sido publicada en 18 idiomas.

Frankl nunca imaginó que el nombre de este libro estaría inscrito alguna vez en la biblioteca del Congreso en Washington D.C. ¡en la lista de los 10 libros que han cambiado el curso de la humanidad!

1. Guía de análisis

Luego del visionado, deberá realizar las siguientes actividades:

- Listar las actitudes positivas y proactivas que el Dr. Víctor Frankl comparte y que se reflejan en la ppt.
- Listar las actitudes difíciles identificadas en las personas con las que nos ha correspondido compartir una situación que hayamos percibido como difícil en la vida cotidiana: estudio, trabajo, casa, calle, una visita a una institución.
- Contrastar las listas para identificar cuáles actitudes, durante las situaciones difíciles identificadas en el primer listado, pueden ser puestas en práctica frente a personas o situaciones difíciles.
- Hacer un tercer listado de sugerencias para esos supuestos.

Actividad autónoma para aportar en la cuarta clase presencial

A partir de las lecturas sobre los equipos de trabajo exitosos (Unidad 2), realice la siguiente investigación de campo y contraste con las propuestas teóricas.

Situación para investigar:

Identificar en la comunidad judicial regional o nacional, al menos dos trabajos realizados por equipos de trabajo que se hayan considerado exitosos. Debe identificar las características que se destacan en esos equipos, sus estilos de trabajo, incluyendo el estilo de liderazgo que favorece la dinámica de trabajo.

Una clave para la ubicación de este tipo de equipos exitosos es la posibilidad de que hayan realizado buenas prácticas como producto de su trabajo.

Use su ingenio para obtener la información solicitada, puede visitar el lugar, hacer una entrevista telefónica informal, etc.

Unidad 2

¿Cómo y por qué conformar un equipo de trabajo eficiente?

- ¿Qué caracteriza los equipos de trabajo eficientes?
- Gestión del conocimiento integral
- Administración de conflictos

Para alcanzar y mantener la anhelada calidad objetiva del servicio, es necesario contar con verdaderos equipos de trabajo que tengan muy definida su misión institucional dentro del Estado social y democrático de derecho y en su contexto laboral específico. Lo anterior, unido al compromiso ético en el cumplimiento de sus deberes, permite que el talento humano, en su conjunto, dote de identidad institucional al Poder Judicial y que genere confiabilidad de su desempeño ante la diversidad de poblaciones que son atendidas en nuestros tribunales.

¿Por qué preocuparnos por el trabajo en equipo? Sería la pregunta que interesa plantearse de manera inicial. Sin duda, una buena gestión del talento humano mejorará, a su vez, la calidad de los procesos y las actividades de la organización, lo que se reflejará en los resultados del trabajo integral, en la satisfacción de las personas usuarias y en el impacto de ese trabajo en la comunidad, generando confiabilidad y aprobación de los resultados y, por consiguiente, de la institución.

En administración, personas expertas afirman que existe una correlación positiva entre satisfacción de empleados y satisfacción del cliente. Por ello, es vital no solo preocuparnos –sino más importante aún – *ocuparnos* de cada persona en particular y del equipo de trabajo en general.

La conformación de un buen equipo de trabajo empieza por el proceso de selección de las personas que lo integrarán y, como pueden advertir, en la formación recibida como abogadas y abogados, las habilidades y destrezas implícitas en esta tarea son ajenas al proceso formativo universitario, pese a que es fácil determinar *a priori* que todo abogado o abogada, independientemente del contexto en que vaya a laborar, ocupará un equipo humano para realizar su trabajo de manera eficiente y con calidad.

Pero ¿qué tipo de equipos de trabajo ocupa el Poder Judicial y bajo cuáles parámetros de trabajo se define su composición? ¿Cuáles serán los desafíos para los que se debe preparar como equipo y cómo formarse para afrontarlos? Las siguientes líneas de trabajo se ocupan de estos temas.

Objetivos específicos y preguntas clave de la unidad

- Al finalizar esta unidad, las personas participantes del módulo serán capaces de alcanzar los siguientes objetivos:
- Identificar las características básicas de los equipos de trabajo exitosos para su réplica en el contexto judicial.
- Reconocer algunas técnicas para la conformación de los equipos de trabajo de alto rendimiento, a fin de implementarlas en el entorno de un despacho judicial.

- Analizar las habilidades sociales de trabajo en equipo en el contexto del Poder Judicial, para la evaluación de su eficacia.
- Reconocer algunas necesidades de capacitación integral del personal del despacho, con miras a su actualización.
- Aplicar las técnicas de asociación en el conflicto como mecanismo para la superación de situaciones difíciles de manera grupal, respetando la individualidad de cada integrante del equipo.

Las preguntas clave de esta unidad son las siguientes:

- ¿Cómo se conforma un equipo de trabajo exitoso?
- ¿Cómo se selecciona el talento humano en el Poder Judicial?
- ¿Qué tan eficientes son las entrevistas para seleccionar el talento humano?
- ¿Qué se necesita aprender para trabajar en equipo?
- ¿Cómo se maneja el conflicto en los equipos de trabajo?

Igual como fueron utilizadas en la unidad anterior, las respuestas a estas interrogantes buscan facilitar la elaboración de conceptos que le permitirán una mejor comprensión de las tareas implícitas en la gestión del talento humano del despacho judicial.

En el trabajo grupal, se hará énfasis en las características y elementos que lo componen. Conforme avance en las actividades del módulo, irá identificando esos aspectos del trabajo en equipo, junto con las respuestas a las interrogantes propuestas.

Caso introductorio

Teniendo bajo su responsabilidad el juzgado contravencional y de pensiones alimentarias de una cabecera de provincia, la Dirección de Planificación le informa que se realizará un estudio para definir si el despacho debe separarse para que se conozcan las dos materias por separado, o bien, si se deben mantener juntas. Esta decisión dependerá de la estadística y circulante que tenga cada materia y, por consiguiente, eso definirá también cuántas personas se quedarán en una u otra materia. La noticia causa asombro porque no la esperaban, y el personal a su cargo empieza a inquietarse, ya que desconoce la forma en que se escogerá el equipo de trabajo para una u otra dependencia.

¿Cuáles podrían ser las acciones que la persona a cargo de la coordinación¹ del despacho debe tomar? ¿Cómo se debe manejar esa información de la Dirección de Planificación? ¿Cómo escoger al personal de una u otra materia? ¿Será una decisión exclusiva de la jefatura? ¿Se debe tomar en cuenta o no el parecer de las personas auxiliares? ¿En caso de que se decida darles participación, qué se debe hacer si no hay acuerdo entre ellas?

¿Qué haría usted si estuviera como persona coordinadora de ese juzgado?

El puesto de coordinación del despacho judicial surge como necesidad institucional cuando el número de jueces y juezas que empiezan a laborar en un mismo despacho aumenta significativamente, y se enfrenta la necesidad de establecer una organización interna que responda a esa nueva realidad. Esto es muy interesante porque por muchos años, la característica de los despachos judiciales fue tener solamente un juez o una jueza a la cabeza del despacho. Si se trataba de tribunales colegiados, quien fungía como presidente o presidenta tenía como recargo las labores de organización y planificación de la oficina. Conforme pasó el tiempo, aumentó la cantidad de juezas y jueces por despacho judicial. Esa nueva realidad implicó que la institución tuviera que asumir formas organizativas internas distintas a las entonces vigentes. Las funciones de cargo de persona coordinadora y su perfil fueron aprobados por la Corte Plena en la sesión n.º 10-07 del 9 de abril de 2007, artículo XIX, y se pueden consultar en el sitio web de la institución en el siguiente enlace: http://www.poder-judicial.go.cr/personal/manuales/JUEZCOORDINADOR_Perfildecargo.pdf

¿Qué caracteriza a los equipos de trabajo eficientes?

¿Sabía usted que una de las características de las organizaciones que alcanzan un **alto nivel de desempeño** es que mantienen un porcentaje muy elevado de su personal incorporado en equipos de trabajo? Por el contrario, aquellas organizaciones que obtienen un rendimiento significativamente más bajo no lo utilizan.

Por otra parte, en el entorno de la gestión de la calidad, el trabajo en equipo es un factor clave por dos razones primordiales:

- Se consolida el factor motivacional y de compromiso.
- La aplicación de las capacidades y las habilidades de las personas permite generar sinergia¹ a través del equipo de trabajo.

Sin embargo, expertos como Stephen Robbin, (2009, p. 263) afirman que “Crear equipos eficaces en situaciones en las que los individuos por sí podrían hacer mejor el trabajo, es equivalente a resolver perfectamente el problema equivocado”. Ante ello, puede afirmarse que no todo trabajo amerita ser realizado por un grupo de personas conformadas como equipo; pero entonces ¿cuándo y cómo decidir que un equipo debe realizar el trabajo?

Una de las formas más certeras y sencillas de elegir si el trabajo se debe realizar de manera individual o colectiva es determinar si la tarea es compleja, o bien, si se trata de un trabajo sencillo y rutinario.

¿Cómo determinar la complejidad o la simplicidad de la tarea en el contexto judicial? Además,

¿podríamos afirmar que, en el Poder Judicial, debido a que en los despachos judiciales existe un grupo de personas que trabajan juntas, se realiza un trabajo en equipo o se trata de trabajo individual? ¿Cuál de los dos sistemas es el idóneo para ese contexto laboral? ¿Cuál sistema sería el apropiado para afrontar la situación expuesta en el caso introductorio?

¿Qué es sinergia? Aun cuando lo irá contestando conforme avance el módulo, sería muy conveniente que lo averigüe para mejor comprensión de la lectura. Puede hacerlo en la siguiente dirección electrónica: <http://www.misrespuestas.com/que-es-la-sinergia.html> o, bien, en <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sinergia.php>

Parece que la respuesta a las preguntas anteriores amerita revisar algunos temas de manera previa.

Factores determinantes de un trabajo en equipo exitoso

Para que un grupo de personas pueda realizar un trabajo en equipo de manera eficiente y, por tanto, exitosa, tienen que converger diversos factores. Recopilando las observaciones de personas expertas en el tema, presentamos las que propone Alteco Consultores (2010):

- **Liderazgo.** Los líderes deben ser entrenadores. El buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo. Los líderes no hacen las cosas a su gente; hace las cosas con su gente. Ellos escuchan. Ellos y ellas se ganan el respeto de los demás. Tienen un profundo conocimiento que les permite dirigir. Un líder adecuado debe tener la visión de hacia dónde va la organización. El líder debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas de la organización, para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta.
- **Metas específicas, cuantificables.** Sin una meta, no hay equipo. ¿Por qué es importante para un equipo tener un propósito, una meta? Porque ayuda a sus miembros a saber hacia dónde van. Les proporciona una dirección. Un equipo tendrá más probabilidad de alcanzar el éxito en la medida en que todos sus componentes conozcan y comprendan su propósito y metas. Si existe confusión o desacuerdo, el éxito del equipo será más difícil de conseguir.
- **Respeto, compromiso y lealtad.** El respeto mutuo entre los miembros del equipo y los líderes, es otra característica de los equipos eficaces. También existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas.
- **Comunicación eficaz.** Son numerosas las investigaciones que demuestran que este es el problema principal que perciben los empleados actualmente. El líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación. Deben preguntar: ¿Cómo lo estoy haciendo? ¿Qué es correcto y qué es incorrecto? ¿Cómo lo puedo hacer mejor?

¿Qué necesitas para hacer mejor el trabajo?

- **Aprender durante el camino.** ¿Hay progreso? ¿Cómo lo estamos haciendo? Debe obtenerse retroalimentación sobre el resultado del trabajo realizado por el equipo. Esta retroalimentación permitirá rectificar cuando se detecte que no se está en la dirección correcta. Por otra parte, el líder del equipo deberá reconocer los esfuerzos realizados, alabar cuando se está trabajando bien y redirigir cuando no es así.

- **Pensamiento positivo.** Permitir que las ideas fluyan libremente. Ninguna idea debe ser criticada. Las nuevas ideas son bienvenidas y asumir riesgos debe ser valorado y estimulado. Los errores deben ser vistos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje, no como ocasiones para la censura y la reprensión.
- **Reconocimiento.** El reconocimiento es una clave para la motivación. La otra es el reto, el desafío. El reconocimiento puede ser tan simple como una expresión verbal del tipo: “Bien hecho”. O tener la oportunidad de presentar los resultados a la dirección, o una mención del trabajo realizado por el equipo hecha al resto de la organización, una carta de felicitación... En definitiva, el equipo debe ser reconocido por sus esfuerzos y resultados (p. 2).

¿Cuáles de estos factores se pueden trasladar al contexto de la Administración de Justicia y por qué? Su opinión fundamentada a esta y a las anteriores preguntas será muy bien recibida en el *blog* correspondiente a este tema en el aula virtual. Allí se dará espacio para el pensamiento y la argumentación crítica sobre el particular.

Antes de aportar al blog, investigue otras propuestas de factores que se deben tomar en cuenta para un trabajo en equipo exitoso. Cuando realice su investigación, recuerde que puede optar por aquellas que se asemejen más al ámbito del desempeño judicial, luego usted estará lista o listo para compartir en el blog los resultados de su búsqueda y, en conjunto, habrá establecido los parámetros del grupo para identificar esos factores clave para que el trabajo en equipo logre ser eficiente.

A continuación, abordaremos el tema de construcción de equipos de trabajo exitosos. Para ello, el autor de la siguiente lectura, Julio Martínez Itté (2019), nos propone tres tiempos que se deben seguir.

Prestemos atención a estos.

3.2 CÓMO SE CONSTRUYE UN EQUIPO GANADOR

TRES TIEMPOS

La construcción de un equipo ganador ocurre en tres tiempos.

1 FICHAR
Definir la composición del equipo

2 PACTAR
Celebrar los tres pactos constituyentes

3 VIVIR LOS PACTOS
Establecer las estructuras que construyen la cultura de un equipo ganador



Efectividad del equipo = Composición x Dinámicas. Por eso, el primer paso para construir un equipo ganador consiste en definir la composición, una tarea fundacional que casi siempre le toca al menos a una parte interesada (*stakeholder*) del equipo y el líder. Una vez definida la composición, los equipos establecen procesos sociales internos –como los mecanismos de coordinación del trabajo– para determinar las dinámicas del equipo. ¿Cómo se puede dar forma a las interrelaciones que nos permitirán trabajar juntos para crear valor extraordinario? La cocreación de esos procesos sociales internos es el segundo y tercer paso. Los miembros del grupo necesitan acordar que dedicarán suficiente tiempo a prepararse para trabajar en equipo antes de comenzar el trabajo misional o al poco tiempo de haber comenzado.

1. Tres tiempos

El estilo del líder no cuenta. El psicólogo organizacional J. Richard Hackman argumenta, a diferencia de lo que piensan muchos gerentes y autores sobre gestión empresarial, que no es la personalidad o el estilo del líder lo que determina la efectividad de un equipo, sino en qué medida es capaz de crear las condiciones para que el equipo establezca y preserve las bases del alto desempeño.

No se decreta. Un equipo de alto desempeño no se crea por decreto del líder. En general los líderes reciben un grupo de trabajo y lo convierten en un equipo de alto desempeño. Y, también en general, el equipo emerge de una decisión de recomposición del líder y un acuerdo constitucional que alcanzan todos los miembros del grupo de manera más o menos deliberada, con o sin método y herramientas, y en poco o mucho tiempo –a veces demasiado para la vida esperada del equipo–.

Catalizar, no dictar. El líder del grupo no dicta la constitución del equipo, sino que habilita o cataliza las conversaciones y los debates que luego dan lugar a los pactos. La decisión de constituirse como un equipo no es del líder sino de todos los miembros del grupo (incluido el líder).

Tres tiempos. La construcción de un equipo ocurre en tres tiempos:

1) **Fichar.** Definir la composición del equipo. Implica primero estructurar el tiempo y luego adquirir el talento correcto (esto es, entre seis y doce personas con las competencias para enfrentar el desafío).

2) **Pactar.** Redactar con el equipo los tres pactos constituyentes de un equipo ganador. Consiste en llevar a cabo las *sesiones constituyentes (team chartering sessions)* para diseñar:

- *El propósito común.* Clarificar el mandato o desafío que le da razón de ser al equipo, y convertirlo en una declaración de propósito que crea identidad y energía emocional. Una causa común.

- *Las metas compartidas.* Traducir ese propósito común en metas compartidas –con los atributos SMART que vimos–. Pasar del «Everest» expresado en Word, a «peldaños» –un tablero de indicadores– expresado en Excel.

- *Las reglas de funcionamiento.* Diseñar la cultura del equipo. La forma de pensar y trabajar del equipo.

3) **Vivir los pactos.** Establecer las estructuras que habilitan la adopción de la *mentalidad y hábitos compartidos* diseñados, que harán que cada miembro del equipo viva, «camine» los pactos constituyentes, y alcance y se mantenga en el alto desempeño.

Construir equipos virtuales. En particular, la disciplina de construir equipos también vale para grupos de trabajo cuyos miembros están localizados en diversas geografías y zonas de tiempo. «Los equipos virtuales necesitan establecer las condiciones básicas para lograr la efectividad tanto como los presenciales, si no más», señala J. Richard Hackman[14].

Un equipo virtual es un equipo. Por su parte, Mark Mortensen, profesor de Comportamiento Organizacional del INSEAD, amplía y enfatiza el argumento: «Un equipo global-virtual es primero y antes que nada un equipo –solo porque su equipo esté distribuido no significa que deba descartar la

sabiduría prevaleciente sobre cómo funcionan los equipos más efectivos—. Usted debe armarse con un buen modelo de efectividad de un equipo y usarlo para evaluar y mejorar las dinámicas de equipo».

No vacilar. En general, las soluciones de construcción de equipos valen para todo tipo de equipos, pero si el carácter virtual es dominante, es crítico entender el efecto distancia y actuar con decisión. Por ejemplo, implementando lo más temprano posible y con mayor rigor las intervenciones constituyentes. Cuando se trata de un equipo virtual, el efecto distancia puede hacer que la consecuencia de no intervenir o dilatar la intervención sea no tener nunca un equipo efectivo, y eso costarle la misión.

El efecto distancia. Para Mortensen, el efecto distancia es el impacto que la distancia geográfica, temporal, cultural, lingüística y configuracional (la cantidad de miembros en cada lugar) tiene en las dinámicas y la efectividad del equipo. El cuadro 3.1 resume de manera visual la descripción que hace del efecto a partir del cuerpo de investigación disponible[15]:

Cuadro 3.1 Equipos virtuales: el efecto distancia



*Memoria transactiva significa que los miembros del equipo saben quién es bueno para qué. Fuente: elaboración propia a partir del trabajo de Mark Mortensen.

El remedio Mortensen, Hind y Axtell. Para ayudar a su equipo a remediar las dos manifestaciones del efecto distancia, se pueden unificar las recetas de Mortensen, Hind y Axtell en la siguiente:

Síntoma	Prescripción
<ul style="list-style-type: none"> Falta de sentido de identidad grupal, signos de «distancia social», del sentimiento «nosotros y ellos». 	<ul style="list-style-type: none"> Refuerce lo compartido: el propósito y las metas del equipo (ver capítulos 4 y 5).

<ul style="list-style-type: none"> Falta de un sentido de contexto compartido. No sabemos qué le pasa al otro, qué está pasando a su alrededor. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer qué le pasa a la persona y qué está pasando en su contexto (en el país, en la oficina, los eventos de su vida personal). Presupuestar y realizar visitas al sitio de trabajo de los demás, al menos una visita por parte de ciertos miembros, durante la vida del equipo. Las visitas permiten el trabajo codo a codo y la observación del otro en su contexto[16]. En las reuniones virtuales, agende tiempo para construir relaciones. Por ejemplo, para preguntarle a dos o tres miembros cómo va en los otros proyectos, qué está pasando en su país y cómo está su familia[17].
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

El remedio Hackman. En pocas palabras, es este: «Cuando puedan, encuéntrense cara a cara». Se trata de agregar al espacio de trabajo virtual el espacio de trabajo

físico que se pueda. Al menos, receta Hackman:

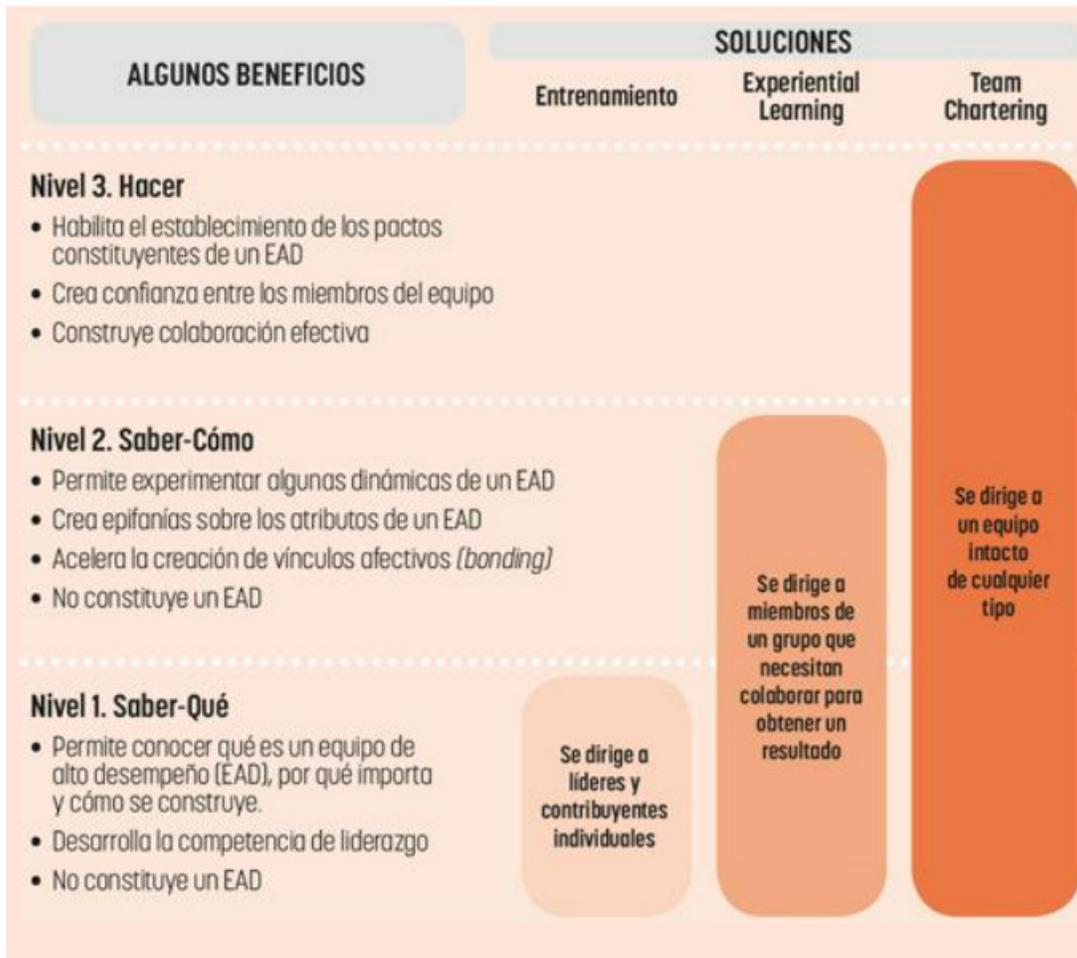
- Implementar las sesiones constituyentes con el *equipo intacto* en una sala física,
- Forzar logros tempranos,
- Volver a reunirse cara a cara durante la ejecución de la misión para evaluar las dinámicas del equipo,
- Clausurar la misión también mediante una reunión presencial.



SOLUCIONES DE CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS

Existen tres tipos de intervenciones de construcción de un equipo de alto desempeño: **entrenamiento**, **experiential learning** y **sesiones constituyentes**. De esos tres tipos, solo las del último tipo inician la ingeniería del alto desempeño y permiten crear un equipo, además de enseñar qué es y cómo se crea.

Cuadro 3.2 Los tres tipos de intervención en la construcción de equipos de alto desempeño (EAD)



Fuente: elaboración propia.

2. Primer tiempo: fichar Definir la composición. Recordemos: Efectividad del equipo = Composición x Dinámicas. Por eso, el primer paso para construir un equipo ganador consiste en definir su composición. A partir del desafío asignado, el líder debería dejar claro quién estará en el equipo y quién no. Sin ambigüedad, incluso cuando el equipo fue heredado.

Definir la composición implica diseñar el **tamaño** del equipo y la **mezcla correctade miembros**, y luego adquirir ese talento. Esto es, fichar. **Sin ambigüedad.** Aunque se sabe que la ambigüedad respecto a la composición reduce la efectividad del equipo, es un hecho frecuente —especialmente en los equipos que dirigen empresas (equipos en la cima) y muchas veces debido a razones políticas—.

Los investigadores Wageman, Nunes, Burruss y Hackman, después de estudiar a 120 equipos directivos de todo el mundo, descubrieron que mientras casi todos esos equipos pensaban que habían establecido límites inequívocos, cuando le pidieron a los miembros respectivos que describieran a su equipo, menos del 10 % estuvo de acuerdo sobre quién participaba en él[18].

Formas de recomponer un equipo heredado. Muchas veces, cuando el equipo se hereda, no es posible definir la composición mediante el reemplazo de jugadores. Pero si usted es el líder y necesita contar con un equipo ganador, todavía puede usar otras formas para recomponer el grupo y ganar efectividad. He aquí un repertorio para tener al alcance de la mano:

- llenar vacantes creadas por la rotación normal con las personas correctas
- promover la vinculación de ciertos miembros a otros equipos de la organización en los cuales su contribución podría tener un mejor impacto para la organización y su carrera
- desarrollar a los miembros con potencial para asumir nuevos roles
- expandir roles, cambiar a algunos miembros de posición, o crear nuevas posiciones para mejorar el ajuste entre capacidades y el trabajo que hay que hacer formar un equipo núcleo (*core team*) y subir a bordo de este a los miembros del respectivo «equipo extendido» solo cuando sea necesario.

Ejemplo. Esta última fue la solución elegida por el gerente general de una multilatina farmacéutica en un país de Sudamérica, cuando tomó la decisión de estructurar el equipo directivo de la operación como un equipo de alto desempeño, a partir de un grupo heredado de reportes directos, cuyo tamaño se expresaba con dos dígitos. De esa manera consiguió la mezcla de talento para dirigir la operación que necesitaba con un grupo de no más de siete ejecutivos. **«Hazlo pequeño, pero no tanto».** Un equipo de alto desempeño es un grupo pequeño de personas. Pero en la práctica, **¿qué quiere decir pequeño?** La respuesta es siempre contextual, depende del desafío y de la necesidad de mantener manejables las interacciones entre sus miembros. Empiece por entender el desafío, luego determine qué mezcla de competencias necesita para superarlo y, por último, fiche a la menor cantidad posible de personas con esas competencias o la capacidad para desarrollarlas.

DECIDA EL TAMAÑO DEL EQUIPO

¿Cuál es el tamaño correcto de un equipo de alto desempeño?

En teoría, el tamaño correcto está en función de la complejidad del desafío que debe enfrentar. Cuanto más complejo el desafío, mayor será el tamaño del equipo. Pero este debe mantenerse pequeño.

En la práctica, la mayoría de las veces, **el tamaño ideal está entre seis y doce miembros –no menos de seis y no más de doce individuos–**.

«En los grupos que hemos observado, el tamaño ideal parece ser de cuatro a siete y rara vez más de diez o doce personas», afirman Katzenbach y Smith en su libro *The Wisdom of Teams*.

Por su parte, J. Richard Hackman, en su artículo «Why Teams Don't Work», publicado en *Harvard Business Review* en mayo de 2009, aconseja: «Evite los dos dígitos. Construya equipos de no más de nueve miembros».

Cuanto más complejo es el desafío que le da razón de ser al equipo, más amplia y diversa será la mezcla de competencias que se requiere para superarlo y menos probable será que esta se consiga mediante el fichaje de menos de seis jugadores.

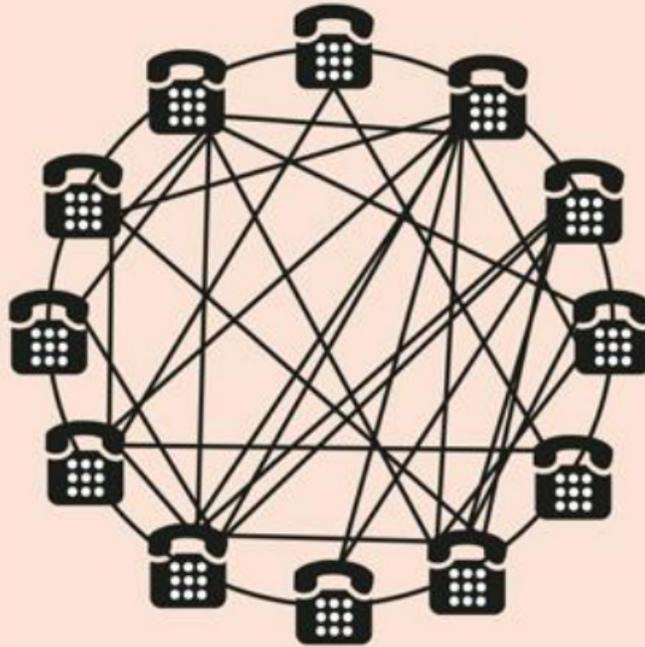
Menos de seis miembros pueden ser muy pocos, si –por ejemplo y como lo hemos visto muchas veces en nuestra práctica profesional– se trata de un equipo de innovación o cambio en cualquier compañía que opere en más de una geografía y con una oferta de más de una línea de productos. La deseada inclusión en el equipo de personas de las diferentes geografías (más de dos), unidades de negocio (más de dos), y funciones (más de tres), al menos operaciones, finanzas y recursos humanos, sumará fácilmente más de seis individuos, y más aún si cada miembro tiene que continuar desempeñándose en su posición en la estructura actual.

Más de doce miembros pueden ser demasiados porque la cantidad de vínculos que se requiere para coordinar el trabajo es alta y eso hace que sea muy difícil y costoso:

- ejecutar juntos el trabajo real (entre otras razones porque la cantidad de tiempo que toma coordinar el trabajo puede ser tanta como la que toma ejecutar el trabajo),
- comunicarse de manera efectiva,
- programar reuniones,
- manejar asuntos logísticos como encontrar espacio físico o acceder a *software* colaborativo para reunirse,
- inhibir la aparición de comportamientos tóxicos como los de «*free riding*» (beneficiarse del equipo sin aportar nada) o de «manada» (el primero priva al equipo de la contribución del *free rider*, y el segundo de toda la diversidad de puntos de vista y de mantener a todos los miembros responsables por los resultados colectivos).

Efecto Red

Se puede modelar la cantidad de interacciones o vínculos entre miembros de un equipo mediante una red de telecomunicaciones y usar la ley de Metcalfe para describir la relación entre tamaño del grupo y las interacciones entre sus miembros.



Bob Metcalfe, inventor de la Ethernet, formuló en 1980 que «el valor de una red de telecomunicaciones es igual al cuadrado del número de usuarios conectados». Esta es la ley de Metcalfe[19].

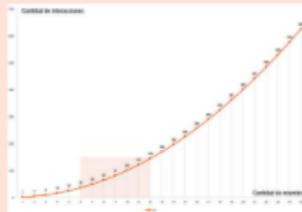
Así, podemos afirmar que la cantidad de interacciones o vínculos entre miembros de un equipo aumenta de manera cuadrática con el tamaño del grupo y se puede calcular mediante la fórmula:

$$\text{Cantidad de interacciones} = n^2$$

(siendo n la cantidad de miembros del equipo)

Esta función, para un rango de 1 a 25 miembros, se grafica como se muestra a continuación:

Cuadro 3.3 Cantidad de interacciones en función del número de miembros de un equipo



Fuente: elaboración propia a partir del trabajo de Bob Metcalfe.

Observe el «efecto red»: si se incrementa el tamaño de seis a doce miembros, entonces las interacciones por manejar aumentan de 36 a 144. Esto es, cuando se duplica el tamaño del equipo, se cuadruplica la cantidad de vínculos.

Y cuando el tamaño alcanza los dos dígitos, esa cantidad puede resultar inmanejable. Por tanto, evítelos.

Fichar a los jugadores correctos. En general, las personas que contribuyen mejor a cumplir la misión de un equipo son las que traen al juego actitud de equipo («me gusta competir en equipos») y las siguientes competencias:

Competencias técnicas para cumplir la misión

- Experiencia funcional relevante (por ejemplo, en ingeniería, marketing, finanzas)

Competencias para la toma de decisiones

- Habilidades para resolver problemas de manera creativa
- Disposición a abrazar

Competencias personales y sociales

- Orientación al logro
- Disposición a tomar riesgos
- Coraje para innovar
- Autoconocimiento y

- Conocimiento de la industria (por ejemplo, del sector de servicios financieros, de la industria farmacéutica)
 - Conocimiento de la organización
 - Dominio de TI
 - Juicio estratégico
- el conflicto
 - Habilidades para resolver conflictos (habilidades de negociación, de mediación)
 - *Design thinking*
 - Habilidades de comunicación visual
- autocontrol (emocional)
 - Empatía (escucha activa, con los oídos y los ojos)
 - Habilidades de influencia.

Actitud de equipo. A los buenos jugadores de equipo les gusta jugar en equipo. Les entusiasma una misión colectiva y contagian ese entusiasmo a los demás, se llevan bien con todos, y hacen que los demás se sientan cómodos e incluidos. Desean ayudar a otros a que les vaya bien. Se muestran abiertos a ideas alternativas, demuestran verdadera curiosidad por los argumentos de los demás y aprecian el valor que cada miembro del equipo aporta al juego. Están dispuestos a darle a los demás el beneficio de la duda antes de sacar conclusiones apresuradas sobre sus intenciones. No actúan con cinismo ni de forma defensiva ni son quejosos. La

actitud de equipo no se entrena, se recluta.



Herramienta 4 (hoja de trabajo):

¿Qué tan bueno eres para jugar en equipo?

Use esta hoja de trabajo para conocer la experiencia de trabajo en equipo de los candidatos y determinar en qué medida poseen las competencias requeridas.

«**Hazlo diverso, pero no tanto**». Se sabe que la diversidad es buena para lograr un alto desempeño y crear valor superior, y el líder debería componer el equipo de modo que asegure la máxima diversidad que se requiere para estar a la altura del desafío. Pero como el tamaño, el nivel de diversidad debería aumentarse hasta cierto límite: **hasta que la heterogenidad empiece a dificultar la toma de decisiones. Los equipos diversos son más inteligentes.** ¿Por qué? David Rock y Heidi Grant ofrecen un puñado de razones:

- se enfocan más en los hechos,
- procesan tales hechos con más cuidado,
- son más innovadores,
- son más concientes de los sesgos cognitivos de sus miembros[20].

Heterogeneidad. Busque la heterogeneidad de género, raza, cultura nacional, de formación académica, de generación, de formas de pensar, de formas de relacionarse, de estilos de trabajo. «Contratar a personas que no se ven, hablan o piensan como usted –afirman Rock y Grant– puede permitirle evitar los costosos escollos de la conformidad, lo que desalienta el pensamiento innovador».

El factor mujer. La diversidad de género es buena para la efectividad. Pero los equipos con más mujeres que hombres son más inteligentes que los equipos en los que predomina el género masculino. La afirmación surge de una investigación de 192 equipos publicada en el número de la revista *Harvard Business Review* de junio de 2011. El reporte muestra una gráfica en la que se relaciona el porcentaje de mujeres en el equipo (en una escala de 0 a 100 %) y la inteligencia colectiva. En la gráfica puede observarse que «los equipos con más mujeres tendieron a estar por encima del promedio (en inteligencia colectiva). Y los equipos con más hombres

tendieron a estar por debajo de él». Sin embargo, cuando el porcentaje de mujeres se acerca al 100 %, la inteligencia del equipo regresa al promedio. Como casi siempre: la magia está en la mezcla[21].

Equipos multiculturales. Otra manera de hacer al equipo más diverso es componerlo con personas provenientes de distintas culturas nacionales. Cuando esto ocurre, aumenta el potencial creativo del equipo, pero también se dificulta el establecimiento de las dinámicas asociadas al alto desempeño. Puede hacerlo multicultural, pero prepárese para gestionar esa diversidad.

Efecto Babel. En Estados Unidos, cuando una persona dice «sí, puedo hacer eso», quiere decir que está dispuesta y puede hacer lo que se le pidió. En India, la misma frase significa que la persona desea intentarlo, pero no que esté segura de que puede hacerlo. Las personas de culturas diferentes suelen interpretar las manifestaciones de la cultura nacional (actos, palabras, vestimenta, objetos) de distinta manera y poseen normas, valores y creencias diferentes. Todo ello puede volver inefectiva la comunicación y crear conflictos improductivos. Podríamos denominarlo el efecto Babel.

Cómo se remedia. El líder, los miembros del equipo o el *team coach* pueden gestionar el efecto Babel cuando se define la composición, al diseñar el acuerdo sobre

cómo se coordina el trabajo y, durante la vida del equipo, cuando se gestiona el trabajo colectivo.

Al componer el equipo, el remedio consiste en reclutar personas con inteligencia intercultural o desarrollar esa competencia individual en los miembros en la etapa de constitución del equipo (en las sesiones constituyentes y/o en el lapso de interiorización de los tres pactos).

Cuando se lidera al equipo, se pueden aplicar los consejos que aparecen en el recuadro «**Cinco formas de construir confianza en un equipo multicultural**». Y en el capítulo 6 veremos cómo neutralizar el efecto de la diferencia cultural al diseñar los mecanismos de coordinación.



**CONSEJOS PRÁCTICOS. CINCO FORMAS DE
CONSTRUIR CONFIANZA EN UN EQUIPO
MULTICULTURAL**^[22]

¿Cómo pueden los líderes de un equipo multicultural acelerar la construcción de confianza entre sus miembros? La diversidad cultural puede hacer al equipo más creativo y más inmune a los efectos negativos del pensamiento de grupo (*groupthink*), pero a la vez dificultar la construcción de confianza que también se necesita para crear e innovar. Al convertir un grupo de trabajo multicultural en un

equipo de alto desempeño, use estos consejos para ganar los beneficios de la diversidad cultural, sin minar la construcción de confianza.

1. Fomente vínculos personales

Organice eventos sociales; aproveche las visitas de un miembro del equipo a su sitio de trabajo para almorzar o tomar un café juntos, ir a buscarlo y llevarlo al aeropuerto, invitarlo a cenar a su casa; use intervenciones de *experiential learning*. En general, cree condiciones para que florezcan vínculos personales. Estos, cuando se forman, ayudan a reducir la distancia social que originan las diferencias culturales.

2. Comprenda la mezcla de culturas que compuso

Sea consciente de las diferencias culturales en ciertas dimensiones clave. Por ejemplo, las identificadas por Hofstede: a) cuán individualista o colectivista es la cultura, b) cuán igualitaria o jerárquica, c) en qué medida sus miembros toleran la ambigüedad o son reacios al riesgo y d) si la tarea o la relación es concebida a corto o largo plazo. Aprender la magnitud de las diferencias culturales permite predecir el potencial para malos entendidos que posee la composición del equipo.

3. Haga las sesiones constituyentes lo más temprano posible

Las sesiones constituyentes incluyen el diseño del pacto sobre las reglas de funcionamiento. Este pacto define la forma de trabajar del equipo, independientemente de los hábitos culturales que sus miembros llevan al grupo, y clarifica las expectativas de todos los miembros sobre los hábitos apropiados.

4. Ayude a cumplir las reglas

Después de jurar la constitución del equipo, esté dispuesto a ayudar a cumplir el pacto sobre reglas de funcionamiento a aquellos miembros que, debido a su origen cultural, les sea especialmente difícil cumplirlas. Por ejemplo, cumplir una regla de puntualidad anglosajona a un miembro nacido y criado en algún país del Caribe.

5. Cuando surja el conflicto, sea un intérprete cultural

El conflicto es inevitable en cualquier equipo y mucho más en un equipo multicultural. Ejercer su inteligencia cultural. Esté atento a las disputas, pero no intervenga hasta no juzgar los comportamientos observados desde la perspectiva cultural de las partes.

Evalúe el potencial. Un equipo de alto desempeño no posee al principio todo el talento necesario para conseguir los objetivos y cumplir su propósito, pero tiene la capacidad para desarrollarlo. Por lo tanto, cuando defina la composición del equipo evalúe no solo el talento presente, sino también el potencial. Si este no existe en algunos miembros, entonces estos no podrán cerrar las brechas de competencia que crea el desafío del equipo y, en consecuencia, deberá agregar o reemplazar miembros.

El líder correcto. Para Frank LaFasto y Carl Larson el líder de un equipo de alto desempeño debería ser una persona capaz de demostrar seis comportamientos clave:

- Anima a los miembros del equipo a creer en el propósito común y a realizarlo.
- Ayuda a los miembros a enfocarse en lo que importa más y en lo que hay que hacer primero.
- Conoce el negocio y entiende el cuerpo de conocimiento que se requiere para cumplir la misión.
- Eleva la autoconfianza de los miembros del equipo.

- Confronta a las personas que no cumplen los pactos constituyentes y que no contribuyen con lo esperado.
- Asegura un clima que permite a todos expresarse libremente y enfrentar los hechos que les impiden cumplir la misión[23].

El líder innovador. Para Dyer, Gregersen y Christensen, el líder innovador es una persona que demuestra y anima a los otros miembros del equipo a demostrar los siguientes comportamientos:

- **Preguntar.** ¿Por qué...?, ¿por qué no...?, ¿qué pasa si...? Los innovadores hacen preguntas como esas para desafiar el *statu quo* y considerar nuevas posibilidades.
- **Observar.** Como los antropólogos, los líderes innovadores se sumergen en el hábitat de los clientes y observan cómo estos usan los productos, para qué los compran o contratan (para satisfacer qué necesidades funcionales, sociales y emocionales).
- **Colaborar.** Se conectan con otros diferentes en el equipo, en la organización y en el ecosistema, para desafiar ortodoxias y obtener perspectivas

radicalmente distintas sobre el imperativo de innovación.

- **Experimentar.** Como los científicos e inventores, diseñan prototipos, prueban y aprenden de los experimentos.
- **Asociar.** Practican el pensamiento asociativo. «Unen puntos». Encuentran conexiones entre preguntas, problemas o ideas de campos no relacionados. El pensamiento asociativo es estimulado por los comportamientos anteriores y cataliza la creación de nuevas ideas[24].

Los líderes más eficaces de equipos innovadores son buenos en preguntar, observar, colaborar, experimentar y asociar, y también en crear la seguridad psicológica en el grupo que se requiere para idear sin límites, experimentar, errar, aprender y arriesgarse. Es el ADN del líder innovador.

El miembro ideal de un equipo. La investigación de Pentland del MIT, citada en el recuadro «La ciencia de los equipos» del capítulo 2, indica que el jugador de equipo ideal es aquel que participa de forma activa, involucrando a las personas en conversaciones breves e intensas.

Son democráticos con su tiempo e inclusivos –dedican una cantidad de tiempo equivalente a comunicarse con cada uno de los demás miembros y se aseguran de

que estos tengan la oportunidad de participar y aportar—. Aunque no son necesariamente extrovertidos, «se sienten a gusto acercándose a otras personas». Escuchan tanto o más de lo que hablan. Y además «ayudan a conectar a sus compañeros de equipo entre sí», salen a buscar ideas externas y las esparcen en el interior del equipo. Pentland los llama «conectores carismáticos» («*charismatic connectors*») y señala que ha encontrado evidencia que sugiere que un equipo es más efectivo cuantos más conectores carismáticos tiene.

3. Segundo tiempo: pactar

El talento no lo es todo. Fichar el talento correcto no es suficiente. Como saben los coaches de fútbol, baloncesto o béisbol, es más fácil adquirir buenos jugadores que lograr que jueguen en equipo. En los deportes de equipo y en los negocios, esta es la parte más difícil del trabajo. A la primera parte del trabajo la llamamos **definir la composición (fichar)** y a la segunda **diseñar las dinámicas del equipo (pactar)**.

Grupos de estrellas y equipos estelares. Hacer bien lo primero, definir bien la composición, resulta en un grupo de estrellas; establecer las dinámicas asociadas al alto desempeño puede convertir a ese grupo de estrellas en un equipo estelar.

Programa de intervenciones. En la empresa, hay dos maneras de establecer **las dinámicas que producen el alto desempeño: las sesiones constituyentes (*team chartering sessions*)** y un **programa de construcción de cultura** que permite completar la construcción del equipo y mantener el desempeño extraordinario. En general, los líderes eficaces conocen la primera y la aplican a su grupo de trabajo. Y ejecutan el programa de construcción de cultura de modo más o menos consciente y estructurado para completar el proceso fundacional y mantener al equipo en el alto desempeño.

Impacto. Dada la composición del equipo, **las intervenciones instrumentan el modelo conceptual de las 4R:** habilitan las conversaciones de diseño de los tres pactos constituyentes, hacen que la carta constitucional cobre vida y mantienen al equipo en el alto desempeño.

Sesiones constituyentes. Son una intervención de desarrollo organizacional (no un curso o un taller) dirigida a acelerar la constitución de un grupo de trabajo como un equipo de alto desempeño. En esta intervención el líder reúne en una sala al grupo entero e intacto y facilita –con la asistencia de un facilitador experto, interno o externo– la elaboración de los **tres pactos constituyentes de un equipo**, que se formalizan en una **carta constitucional del equipo (team charter)**. Los pactos son:

Pacto 1: Propósito común (¿qué es lo que nos une?). *Rumbo*

Pacto 2: Metas compartidas (¿qué es lo que estamos tratando de lograr?). *Resultados*

Pacto 3: Reglas de funcionamiento (¿cómo vamos a trabajar juntos?). *Reglas*

Agenda típica. En nuestra práctica profesional, en la mayoría de los casos, hemos desarrollado las sesiones constituyentes según una agenda como la que se muestra en el cuadro 3.4.

Cuadro 3.4 Agenda típica de las sesiones constituyentes

	DÍA 1	DÍA 2
Mañana	APERTURA El Hexágono PACTO 1. Propósito Común	(continua Pacto 3) B. Management System C. Reuniones
Tarde	PACTO 2. Metas Compartidas PACTO 3. Reglas de Funcionamiento A. Roles y Responsabilidades	(continua Pacto 3) D. Toma de decisiones y Gestión de conflictos CIERRE Carta Constitucional y próximos pasos

Carta constitucional del equipo. La carta constitucional del equipo no es un plan de proyecto (*project charter*). Es un contrato social que documenta las decisiones de diseño consensuadas por los miembros del equipo en las conversaciones de las sesiones constituyentes.

Tabla de contenido. Más allá de las variaciones existentes en la práctica,

básicamente la carta constitucional de un equipo contiene:

- La composición del equipo
- La declaración de propósito
- El tablero de indicadores clave de desempeño
- La definición de roles y responsabilidades (matriz RACI)
- El sistema y el calendario de reuniones de coordinación (*management system*)
- Normas para las reuniones
- Normas para la toma decisiones
- Normas para la gestión de conflictos.



Herramienta 5 (plantilla):

Carta Constitucional del Equipo (*team charter*)

Use esta plantilla para documentar los tres pactos constituyentes.

4. Tercer tiempo: vivir los pactos

Caminar los pactos. Así como en los países las constituciones nacionales no necesariamente determinan indicadores de desarrollo económico y social positivos, tampoco los tres pactos constituyentes convierten por sí solos un grupo de trabajo en un equipo de alto desempeño. Pero son imprescindibles para iniciar el viaje.

Liderar el cambio. Además es necesario que el líder u otros miembros del equipo trabajen como *constructores* de cultura y establezcan las estructuras que catalizan el cambio de hábitos que implica cumplir con la carta constitucional. Por ejemplo, contratar un coach para el equipo.

Coach del equipo. Ya sea alternamente el líder, un miembro del equipo o un profesional externo, el *coach del equipo* opera como una estructura que el grupo se da para hacer que las personas del equipo cumplan los pactos constituyentes. El *coach* del equipo asiste a las reuniones críticas, observa el juego de manera estructurada, y da *feedback* al equipo con el fin de moldear las interacciones que impulsan el alto desempeño. Para hacerlo, puede utilizar la Herramienta 2, «¿En qué medida jugamos en equipo?».

Foco en el grupo, no en los individuos. El *coach del equipo no es el coach de las*

personas del equipo. Esto es, enfoca su trabajo en la mejora de las dinámicas del equipo, no en guiar y corregir comportamientos individuales –al menos al principio, en la mitad y al final de un *sprint* de desempeño– si se trata de un equipo permanente, o al comienzo, mitad y final de la vida del proyecto si se trata de un equipo de proyecto.

Tareas del *coach* del equipo. El *coach* del equipo interviene mediante conversaciones con el equipo intacto o con el líder sobre el desempeño del equipo, y puede ayudar al equipo a:

- Celebrar la reunión de lanzamiento del equipo, para que los miembros se comprometan con el propósito, las tareas y la forma de trabajo.
- Revisar periódicamente qué ha funcionado bien y qué no. Esto permitirá ajustar las dinámicas del equipo al diseño emergente de las sesiones constituyentes.
- Al cumplir la misión, reflexionar sobre la experiencia de trabajo en equipo que llegó a su fin y extraer lecciones para el futuro. El futuro puede ser otro equipo de la red o de otra red.

No alcanza con el *coach*. Pero alcanzar el punto EAD en la curva de Katzenbach y Smith requiere algo más que contratar un *coach* para que haga al menos esas tareas. Hay que instalar otras estructuras y llevar a cabo otras intervenciones. En el capítulo 7 ponemos el foco en **cómo se completa la construcción del equipo después de las sesiones constituyentes y cómo se mantiene el alto desempeño**.

Y antes, del capítulo 4 al 6, hacemos *zoom* a las sesiones constituyentes.

Referencias

- [14] «Why teams don't work. An interview with J. Richard Hackman», publicado por *Harvard Business Review* en mayo de 2009.
- [15] «A First-Time Manager's Guide to Leading Virtual Teams», artículo escrito por Mark Mortensen y publicado por *Harvard Business Review* en septiembre de 2015.
- [16] «Global Teams Should Have Office Visits. Not Offsite», artículo escrito por Pamela Hinds y publicado por *Harvard Business Review* en marzo de 2016.
- [17] «What Everyone Should Know About Running Virtual Meetings», artículo escrito por Paul Axtell y publicado por *Harvard Business Review* en abril de 2016.
- [18] *Senior Leadership Teams*, de los autores Ruth Wageman,

Debra Nunes, James Burruss y J.Richard Hackman, publicado por Harvard Business Review Press en 2008.

[19] *New Rules for the New Economy: 10 Radical Strategies for a Connected World*, de Kevin Kelly, publicado por Penguin Books en 1999.

[20] «Why Diverse Teams Are Smarter», artículo escrito por David Rock y Heidi Grant y publicado por Harvard Business Review en noviembre de 2016.

[21] *What Makes a Team Smarter? More Women*, entrevista a Anita Woolley y Thomas Malone publicada por *Harvard Business Review* en junio de 2011. En la entrevista Wolley resalta además otro hallazgo del estudio: «En teoría, sí, las 10 personas más inteligentes podrían formar el grupo más

inteligente, pero no sería porque fuesen las personas más inteligentes. (...) Vimos claramente que los grupos que tenían personas inteligentes que dominaban la conversación no eran grupos muy inteligentes».

[22] Adaptado del artículo «How to Build Trust on Your Cross-Cultural Team», escrito por Andy Molinsky y Ernest Gunding y publicado por *Harvard Business Review* en junio de 2016.

[23] *When Teams Work Best. 6,000 Team Members and Leaders Tell What It Takes to Succeed*, escrito por Frank LaFasto y Carl Larson, y publicado por Sage Publications 2001.

[24] *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, escrito por Jeff Dyer, Hal Gregersen y Clayton M. Christensen y publicado por Harvard Business Review Press en

Ahora bien, luego de las reflexiones personales y la deseable discusión grupal virtual sobre el tema de los factores que inciden en el trabajo en equipo, se puede analizar otro aspecto importante sobre las personas que conforman equipos de trabajo: ¿cuáles características personales aseguran un equipo exitoso?

Aunque ya se han expuesto algunas de tales características en la lectura anterior, debe destacarse con especial énfasis la capital importancia que tiene la inteligencia emocional de las personas que integran un grupo humano de trabajo.

A partir de la siguiente lectura de Daniel Goleman (2013), es preciso concluir, que todos los puestos de trabajo exigen una labor emocional de distinta intensidad.

El paradigma de la IE evoluciona

Un paradigma, escribe Thomas Kuhn, en su importantísima obra *La estructura de las revoluciones científicas* (1970): «Es un objeto de articulación y especificación ulterior bajo condiciones nuevas o más estrictas» (p. 23). Y añade que, una vez que se ha articulado un modelo de paradigma, las señales de vigor científico incluyen: «La proliferación de articulaciones que compiten entre sí, la voluntad de intentar algo, la expresión de descontento explícito, el recurso a la filosofía y debatir acerca de los fundamentos» (p. 91). Según el criterio de Kuhn, el paradigma de la inteligencia emocional muestra signos de haber alcanzado un estado de madurez científica.

Para llegar a este punto han hecho falta décadas. Las raíces de la teoría de la IE en el campo de la psicología se remontan por lo menos a los principios del movimiento de los tests de inteligencia. E.L. Thorndike (1920), profesor de Psicología de la Educación en el Teachers College de la Universidad de Columbia, fue uno de los primeros que identificó el aspecto de la IE que denominó *inteligencia social*. En 1920 incluyó en él el amplio espectro de capacidades que poseen los individuos, las «variadas cantidades de distintas inteligencias». La inteligencia social, escribió Thorndike, es: «La habilidad para comprender y dirigir hombres y mujeres, chicos y chicas [...] es actuar atinadamente en las relaciones humanas» (p. 228). Es una habilidad que: «Puede apreciarse muy bien en las guarderías, en los terrenos de juego, en cuarteles, fábricas y salas de subastas, pero que elude las condiciones formales y estandarizadas de los laboratorios de pruebas» (p. 231). Aunque Thorndike propuso en una ocasión una manera de evaluar la inteligencia social en el laboratorio –mediante el sencillo proceso de contrastar fotografías de rostros emotivos con descripciones de emociones–, también mantuvo que, como la inteligencia social se manifiesta en la interacción social, serían necesarias «situaciones genuinas con personas reales» para poder medirla con precisión.

En 1937, Robert Thorndike y Saul Stern revisaron los intentos de medir la inteligencia social de la que hablaba E.L. Thorndike, identificando tres áreas distintas «adyacentes a la inteligencia social, tal vez relacionadas con ella, y a menudo confundidas con ella» (p. 275). La primera de ellas incluía sobre todo una actitud individual hacia la sociedad y sus diversos componentes: política, economía, y valores como la honradez. La segunda tenía que ver con el conocimiento social: estar versado en deportes, temas actuales e «información de tipo general sobre la sociedad». Esa área solía refundirse en la primera. La tercera forma de inteligencia social era el grado de ajuste social de un individuo: se medía la introversión y la extroversión a través de las respuestas de los individuos en diversos cuestionarios (p. 176). Uno de los cuestionarios más utilizados en la época en que Thorndike y Stern trabajaron era el test de inteligencia social George Washington, desarrollado en 1926. Medía, por ejemplo: el discernimiento individual en situaciones sociales y en problemas de relación; el reconocimiento del “estado mental” de un orador (que se medía a través de la capacidad para hacer coincidir las palabras de la persona con los nombres de las emociones), y la capacidad para identificar expresiones emocionales (que se medía mediante la capacidad de hacer concordar fotografías de rostros con las emociones correspondientes).

Pero Thorndike y Stern concluyeron que los intentos de medir la “habilidad para tratar con las personas” habían más o menos fracasado: «Pudiera ser que la inteligencia social sea un conjunto de varias capacidades distintas, o de un número enorme de hábitos y actitudes sociales específicas». Y añadieron: «Esperamos que investigaciones ulteriores, a través de tests, películas, etc., que se aproximen más a la auténtica reacción social que a las palabras, puedan arrojar más luz sobre la naturaleza de la aptitud para dirigir y comprender a las personas» (p. 284).

El medio siglo siguiente de psicología, dominada como estuvo por el paradigma behaviorista, por una parte, y el movimiento de test de la inteligencia, por otro, le dio la espalda a la idea de la IE. No obstante, incluso David Wechsler (1952) –mientras continuaba desarrollando su ampliamente utilizado test de CI– reconoció la existencia de “capacidades afectivas” como parte del repertorio de las aptitudes humanas.

Howard Gardner (1983) desempeñó un importante papel en la resurrección de la teoría de IE en psicología. Su influyente modelo de inteligencia múltiple incluye dos variedades de *inteligencia personal*, las *inteligencias interpersonal e intrapersonal*; la IE, como ya hemos señalado antes, puede considerarse como una elaboración del papel de la emoción en esos terrenos.

Reuven Bar-On (1988) desarrolló lo que tal vez haya sido el primer intento de evaluar la IE en términos de una medida de bienestar. En su tesis doctoral utilizó el término *cociente emocional* («CE»), mucho antes de que fuese ampliamente utilizado como uno de los nombres de la inteligencia emocional y antes de que Salovey y Mayer publicasen su primer modelo de inteligencia emocional, Bar-On (2000a) define ahora la IE en términos de una ordenación de conocimientos y aptitudes emocionales y sociales que tienen una influencia en nuestra capacidad general de afrontar con eficacia las demandas del entorno. Esa ordenación incluye: 1) la habilidad de ser consciente de uno mismo, comprenderse y expresarse; 2) la habilidad de ser consciente de los demás, de comprenderlos y relacionarse con ellos; 3) la habilidad de lidiar con las emociones intensas y de controlar los propios impulsos, y 4) la habilidad de adaptarse a los cambios y de resolver los problemas de naturaleza personal o social. Los cinco

campos más importantes de este modelo son *habilidades intrapersonales*, *habilidades interpersonales*, *adaptabilidad*, *control del estrés* y el *humor general* (Bar-On, 1997b).

Finalmente, en 1990, Peter Salovey, en Yale, y su colega John Mayer, ahora en la Universidad de New Hampshire, publicaron el artículo «Inteligencia emocional», la declaración más influyente acerca de la teoría de la IE en su forma actual. El modelo original (1990) de Salovey y Mayer identificaba la inteligencia emocional como: «La capacidad para observar los propios sentimientos y emociones y los de los demás, para discriminar entre ellos, y utilizar esa información para guiar el pensamiento y las acciones» (p. 189). Al citar la necesidad de distinguir las aptitudes de la inteligencia emocional de los rasgos o talentos sociales, Salovey y Mayer desarrollaron un modelo con un énfasis intelectual, que se concentraba en aptitudes mentales específicas de reconocimiento y control de las emociones (por ejemplo, saber lo que alguien está sintiendo es una aptitud mental, mientras que mostrarse abierto y cálido es un comportamiento). Afirmaron que un modelo integral de IE debía incluir algún tipo de «pensar sobre la emoción», una aptitud de la que carecían los modelos que se concentraban únicamente en percibir y regular las emociones.

Su modelo actual sigue siendo decididamente cognitivo (Mayer y Salovey, 1997). En este modelo, la inteligencia emocional incluye cuatro niveles de aptitudes que van desde procesos psicológicos básicos a otros más complejos que integran emoción y cognición. En el primer nivel de este “modelo de aptitud mental” está el complejo de aptitudes que permiten que un individuo perciba, valore y exprese emociones. Entre las aptitudes presentes están el identificar las propias emociones y las de otros, expresarlas y discriminar la expresión de emociones en otras personas. El segundo nivel de aptitudes incluye utilizar las emociones a fin de facilitar y priorizar el pensamiento: emplear las emociones como ayuda para el discernimiento, reconociendo que las alteraciones del humor pueden conducir a una consideración de puntos de vista alternativos, y comprender que un cambio del estado emocional y de la perspectiva que implica pueden fomentar distintos tipos de resolución de problemas. En el tercer nivel hay aptitudes como la de identificar y distinguir entre emociones (diferencias entre gustar y amar, por ejemplo), comprender las complejas mezclas de sentimientos (como en el amor y el odio) y formular reglas acerca de los sentimientos: por ejemplo, que la ira suele dar paso a la vergüenza, y que la pérdida suele ir acompañada de tristeza. El cuarto nivel del modelo es la capacidad general para controlar las emociones y utilizarlas con algún fin social. En este nivel más complejo de inteligencia emocional se encuentran las habilidades que permiten que los individuos se sumerjan o separen de las emociones y que las observen y controlen, tanto en sí mismos como en los demás.

El modelo de 1997 de Salovey y Mayer es evolutivo: la complejidad de la aptitud emocional aumenta a partir del primer nivel hasta el cuarto. No obstante, todas las aptitudes mentales que describen encajan en la matriz general del reconocimiento o regulación entre uno mismo y los demás.

Selección del talento humano

En la labor de tramitación de los procesos judiciales, así como en la atención de la persona usuaria externa, todo despacho judicial requiere de la valiosa mano de obra que proporciona el personal auxiliar judicial. Lo referente a su nombramiento en el despacho le corresponde a la Dirección de Gestión Humana. Por eso resulta importante para las futuras personas juzgadoras conocer cuál es el proceso que se lleva a cabo, para nombrar a esta población judicial particular.

Según el modelo selectivo vigente, aprobado por el Consejo Superior en la sesión 50-19 del 31 de mayo de 2019, artículo XXV, las etapas del proceso selectivo para puestos de los niveles asistencial, técnico

y operativo son las siguientes:

1. Apertura de concursos internos: *La Sección de Reclutamiento y Selección publicará nuevos concursos a fin de que todas aquellas personas que se encuentran laborando en la Institución o se hayan desempeñado en forma meritoria o interina hasta por un día, puedan registrar su inscripción, al tiempo que seleccionen los puestos para los cuales desean participar. Dichos concursos se publicarán indicando cada uno de los puestos vacantes que se pretenden nombrar en propiedad.*

2. Confección de nóminas: *Una vez finalizado los periodos de inscripción que se definan por parte de la Sección de Reclutamiento y Selección, se integrarán las nóminas por clase de puesto y oficina, en las cuales se incluirán todas las personas que hayan inscrito en tiempo y forma.*

3. Envío de nóminas y recepción de propuestas de nombramiento: *Posteriormente, se remitirán las nóminas a las jefaturas de cada oficina a fin de que procedan a realizar las respectivas propuestas de nombramiento, según los criterios que como jefatura le facultan para realizar la selección de las personas que estimen designar. Para ello contará con un plazo de 5 días hábiles contados a partir del envío de la respectiva nómina. En caso de no recibir respuesta en el plazo indicado, se hará de conocimiento del Consejo Superior para lo correspondiente.*

En el caso de que una misma persona sea seleccionada en oficinas distintas de manera simultánea, se le solicitará al interesado que al término de tres días hábiles nos manifieste la opción de su preferencia. La Dirección de Gestión Humana comunicará al encargado o jefe de oficina para la(s) cual(es) el interesado desistió, de tal forma que al término de 3 días hábiles informe sobre la nueva designación, misma que se efectuara con base en la nómina original.

4. Revisión de requisitos: *Al momento de recibir las propuestas de nombramiento en propiedad por parte de cada oficina, la Sección de Reclutamiento y Selección realizará la respectiva verificación de requisitos, según lo establecido en el Perfil competencial o Manual de Clases de Puesto vigente, esta revisión se realizará únicamente a la persona propuesta por la jefatura.*

5. Comprobación de idoneidad para ocupar el cargo: *Una vez comprobado el cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos en el Manual Descriptivo de Clases de Puesto Vigente, la Sección de Reclutamiento y Selección procederá a convocar a la persona propuesta a una serie de evaluaciones psicolaborales, que permitirán garantizar que quien se está nombrando cuenta con las competencias exigidas para ocupar el cargo; así mismo se le aplicará una prueba de conocimientos generales que incluye temas tales como: ética, valores, estructura del Poder Judicial, política de género, accesibilidad, calidad en el servicio, entre otros.*

Por otra parte, resulta necesario aclarar que las personas que cuenten con estas pruebas selectivas previamente aprobadas producto del proceso de primer ingreso o bien de una convocatoria anterior, no deberán repetir las mismas; es decir, estas pruebas únicamente se aplicarán a quienes en el paso hubiesen obtenido un resultado desfavorable o bien quienes por cuestiones personales no hayan realizado estas pruebas.

Como último paso se realizará la valoración sociolaboral y de antecedentes personales por parte de la Unidad encargada en esta Sección.

Se señala que esta comprobación de idoneidad, igualmente se realizará únicamente a la persona propuesta por la jefatura.

Seguidamente, es necesario indicar que en los casos donde la persona designada por la jefatura no resulte favorable en la investigación sociolaboral y de antecedentes, o bien, no cumpla a cabalidad con los requisitos académicos, legales y de experiencia establecidos, la propuesta de nombramiento quedará anulada y se notificará a la jefatura con el fin de que proceda a seleccionar a otra persona de la misma nómina remitida.

6. Procedimiento para abordar apelaciones: *Por otra parte, en aras de respetar el debido proceso y se logró cumplir con el cronograma planteado, las apelaciones que se lleguen a recibir por parte de las personas interesadas se tramitarán únicamente sobre el puesto de interés del apelante, no así sobre el concurso, en caso de que la apelación no indique específicamente el puesto de interés, se hará la respectiva consulta a la persona; con esta medida se pretende poder atender las gestiones presentadas sin que esto signifique supeditar el llenado de otras vacantes incluidas en los carteles de publicación y afectar a terceras personas en cuanto a la resolución y nombramiento en un puesto.*

7. Ratificación del nombramiento: *Finalizada esta etapa, y en caso de que la persona propuesta cumpla con todo lo requerido, se remitirá al Consejo Superior para su debida ratificación”.*

En paralelo, existe un sistema alternativo que consiste en ingresar como persona “meritoria”; es decir, una persona que realizará una especie de contrato de aprendizaje sin remuneración, directamente en el despacho judicial y que, conforme avance en los conocimientos que se requieren para el cargo de auxiliar, podrá comenzar a hacer permisos. Una vez que se presente la oportunidad de hacer los exámenes para ocupar el puesto, los realiza y queda elegible para participar en la terna que se genere para llenar la vacante. De esta forma, si realiza un buen trabajo de aprendizaje y desempeño, se garantiza como la persona “preferente” en la terna, y aumentan significativamente las posibilidades de ser nombrada en el puesto.

Es importante indicar que esta opción es viable a partir de la regulación contenida en el artículo 136 de la Ley Orgánica del Poder Judicial, N.º 7333, publicada en el Alcance n.º 24 de *La Gaceta* n.º 124 del 1º de julio de 1993 y sus reformas que, en lo pertinente, señala:

Salvo lo que corresponde hacer al Consejo, los jefes [sic] de Despacho-sujetos a la aprobación de aquel-podrán nombrar a sus respectivos funcionarios y empleados. Cuando se trate de nombramientos en propiedad, deberán solicitar al Departamento de Personal, las ternas respectivas, las cuales podrán ser rechazadas si estiman que ninguno de los candidatos satisface las necesidades del Despacho.

Para las futuras personas juzgadoras, el tema referente a las técnicas de selección del talento humano resulta de interés. Por ello, en este espacio académico, se desarrollará en sus aspectos esenciales, ya que comprender las habilidades y las destrezas que se requieren en la escogencia del personal que conformará el equipo de apoyo y trabajo en el juzgado se considera de vital importancia para un trabajo exitoso en la Administración de Justicia.

Como primer paso para seleccionar al personal, se debe tener conocimiento de los perfiles que la institución ha elaborado para cada puesto en particular. Esto también se reconoce en Administración como el *profesiograma* que no es otra cosa que el perfil de exigencias del puesto que se pretende cubrir. Esto será importante para definir las cualidades que buscaremos en las personas aspirantes al puesto¹.

Una de las técnicas más importantes para seleccionar al personal de apoyo es la entrevista². Sin embargo, sobre su utilización se pueden expresar cientos de afirmaciones que la descalifican o la sobredimensionan y, en ninguno de esos extremos, quisiéramos terminar al realizar su análisis en este contexto académico.

Por el contrario, el interés es que se pueda formar un criterio sobre las técnicas que se implican en su ejecución, de modo que se puedan revisar las habilidades y las destrezas personales y contrastarlas con las técnicas ideales para reconocer cuáles de ellas necesitan trabajar más y mejor, con el fin de que se puedan implementar en la selección ideal del personal a su cargo en una oficina judicial.

Con ese propósito, se ha escogido la explicación que presenta Enrique Umaña en su libro *Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista*, para complementar tanto lo leído hasta este momento, como el trabajo realizado en clases (pp. 194-200).

1 Las funciones genéricas para los diferentes puestos de trabajo dentro del Poder Judicial se encuentran en la siguiente dirección electrónica: <http://www.poder-judicial.go.cr/personal/manual.htm>

2 Otras de las técnicas más usuales para implementar en procesos de selección son los test de aptitud. Sin embargo, la política institucional del Poder Judicial no se ha abierto a que esa opción pueda ser manejada desde los despachos judiciales, de modo que nos concentraremos en la técnica de la entrevista que es la más usual para ese ámbito de escogencia del personal auxiliar. La entrevista conductual estructurada

En la parte que resta de este capítulo, explicaré por qué los profesionales encargados de la selección de personal pueden obtener mejores mediciones con la entrevista conductual estructurada, en su afán por contratar a los candidatos más idóneos para sus empresas.

¿Cómo se define la entrevista conductual estructurada en el proceso de selección?

Quizá la manera más práctica de definirla es retomar cada uno de los tres conceptos que la integran. Comienzo por el término *entrevista* y escojo la definición de Dipboye (1984), que concibe la entrevista como un diálogo con el que se procura conseguir información específica acerca de las cualidades que posee el candidato para desempeñarse exitosamente en un puesto de trabajo. Como se infiere, esta definición, al igual que las otras que indiqué en páginas precedentes, no permite caracterizar la entrevista conductual estructurada, ya que bien puede ser válida también para la entrevista tradicional.

Sin embargo, el segundo vocablo *-conductual-* sí que proporciona elementos para empezar a diferenciar la entrevista conductual estructurada de la tradicional, porque, mientras en esta última prevalece la intención de evaluar rasgos en el candidato (madurez, dinamismo, rigidez, simpatía y otros), inferidos de conductas o hechos, en la segunda, se piensa en términos de comportamientos observables. Es decir, las evaluaciones que se hagan de un candidato deben derivarse de hechos susceptibles de ser comprobados, y no como ocurre cuando se “etiqueta” a un aspirante, al atribuirle un rasgo de personalidad que es producto de una inferencia hecha a partir de una conducta observada. En resumen, para la entrevista tradicional, la conducta también es un comportamiento observable, solo que, a partir de una conducta, se infiere un rasgo. En la entrevista conductual no se infieren rasgos, sino consecuencias de la conducta para el desempeño del puesto.

Al respecto, todavía tengo presente una anécdota, ocurrida hace ya varios años. Fui invitado a un curso de Psicología Laboral en una universidad del país. Se me pidió que hablara sobre la entrevista de selección de personal. Durante la charla, emergió el tema de si era correcto metodológicamente evaluar rasgos de personalidad con dicho *predictor*. Aclaré que no es que los rasgos no fueran importantes, incluso existen herramientas psicométricas para medirlos, pero una opción que da mejores resultados en la entrevista es evaluar conductas.

En ese momento, una persona que estaba presente, discrepó de mi punto de vista y afirmó que ella sí podía efectuar predicciones sobre los rasgos de personalidad de los candidatos. Le pregunté a qué conclusiones llegaría si, durante la realización de una entrevista, observara que el aspirante, con alguna frecuencia, mostrara la conducta no verbal de *mirada huidiza*. Con la seguridad que suelen revelar quienes están seguros de lo que dicen, se apresuró a contestar: “Sin duda sabría que estoy ante una persona insegura”. Entonces, le solicité que si nos podía explicar cómo había llegado a esa conclusión. “Por medio de mi experiencia clínica en hospitales”, agregó.

Posteriormente, le hice unas preguntas más, pero percibí que, lejos de conseguir con ellas una discusión fértil, estaba ocasionando el enojo de mi interlocutora, lo cual no constituía uno de los objetivos de mi visita al curso.

Lo más importante de esa experiencia fue que los puntos de vista de los estudiantes coincidieron en que es poco serio atribuir características de personalidad a un candidato, basándose en inferencias obtenidas de conductas, sin que, para ello, exista un respaldo estadístico que sustente esa inferencia. Parafraseando a Goodale (1982), asumir esa postura es “jugar a psicólogo aficionado”.

Consecuentemente, le sugiero que en una entrevista de selección de personal, en vez de preocuparse por evaluar los rasgos de personalidad del candidato, indague sobre sus conductas, y, particularmente, sobre aquellas que estén relacionadas con las características del puesto.

Volviendo al caso del aspirante que, en forma reiterada, acusa la conducta de mirada huidiza, el entrevistador debe esclarecer qué consecuencias puede tener esa conducta con respecto al cabal desempeño del cargo. Por ejemplo, si ese aspirante está optando al puesto de facilitador de aprendizaje en un departamento de capacitación, es posible que si mire frecuentemente hacia el suelo, la pared o el techo cuando imparta un seminario, ello sea un factor que distraiga a los discentes, o que pueda generarles una sensación de que están distantes de su profesor, o cualquier otra impresión que, por lo menos en nuestra cultura, tiene connotaciones no ciertamente positivas. Lo que procede, en este caso, es que el entrevistador, en su informe, advierta que la conducta de mirada huidiza es contraproducente para ejercer el cargo de docente, por las razones indicadas. Obsérvese que, con este enfoque, se está relacionando directamente la mencionada conducta de mirada huidiza con las características del cargo.

Muy diferente sería la historia si el entrevistador indica en su informe que el candidato no es idóneo para ejercer como facilitador, debido a que mostró ser inseguro porque, frecuentemente, evadía la mirada durante la entrevista. En la hipotética situación de que el aspirante decidiera efectuar un reclamo, al enterarse de que su mirada huidiza determinó que no fuera declarado idóneo, ¿cuál de los dos informes está en condiciones de tener una defensa más sólida? Sin duda que aquel que relaciona la conducta de mirada huidiza directamente con las características del puesto.

Corresponde, seguidamente, analizar el tercer vocablo, *estructurada*, que alude al tipo de formato que debe tener la entrevista de selección de personal, y cómo ese formato incide en la eficacia del *predictor* en cuestión. Con ese fin, primero aclaro el concepto de entrevista estructurada, contrastándola con otros tipos de entrevista según su formato, y posteriormente me refiero a cuál de ellas demuestra ser un *predictor* más fiable y válido.

Las entrevistas se clasifican según su formato en, por lo menos, tres categorías, cada una de las cuales puede llamarse de diferente manera, como se muestra en la siguiente figura.

ENTREVISTAS	No estructuradas
	Abiertas
	Libres
	Estructuradas
	Cerradas
	Estandarizadas
	Planificadas
	Semiestructurales
	Modelo
	Semilibres

Esquema 2. Tipos de entrevistas según formato

La anterior clasificación no es propia solo de las entrevistas de selección, también es extensiva a otras clases de entrevistas que se emplean en las Ciencias Sociales, como las de investigación y las de evaluación clínica. Así lo constatan Kerlinger y Bleger en los siguientes párrafos, al referirse al formato de las entrevistas.

En lo que atañe a las entrevistas estructuradas, Kerlinger (1979, p. 338) afirma:

[...] el entrevistador tiene poca libertad para formular preguntas, su autonomía queda reducida de antemano. Las entrevistas estandarizadas recurren a programas que se preparan cuidadosamente para obtener información relacionada con el problema de investigación. Las entrevistas no estandarizadas son más flexibles y abiertas.

Existe la creencia de que las entrevistas no estructuradas son casuales y que para realizarlas no es necesario que se planeen. Al respecto Bleger (1979, p. 10) afirma:

Pero la entrevista abierta no se caracteriza esencialmente por la libertad para plantear preguntas. La libertad del entrevistador, en el caso de la entrevista abierta, reside en una flexibilidad suficiente como para permitir en todo lo posible que el entrevistado configure el campo de la entrevista según su estructura psicológica particular, o dicho de otra manera que el campo de la entrevista se configure al máximo posible por las variables que dependen de la personalidad del entrevistado.

Refiriéndose a las entrevistas de selección, De Lucas Ortueta (1979, p. 72) define las mencionadas categorías así: “En la entrevista planificada se preparan en detalle las preguntas y temas de las cuestiones a investigar. En la semilibre se traza un plan general, pero existe libertad de acción en la calidad de las preguntas y su secuencia. En la entrevista libre los temas se desarrollan sobre la marcha y con gran fluidez”.

Habiendo hecho una breve descripción de los tipos de formato, la pregunta que surge es: ¿Cuál de ellos es el más apropiado para llevar a cabo entrevistas de selección de personal? Al respecto, muchos estudiosos del tema coinciden en que, si se pretende aumentar la fiabilidad y validez del instrumento, debe optarse por la entrevista estructurada. Por ejemplo, en lo que atañe a las entrevistas no estructuradas, Mayfield (Arvey, 1987) encontró que:

- Las valoraciones que se efectúan de los candidatos muestran una fiabilidad más baja.
- Los entrevistadores tienden a hablar más.
- Los entrevistadores tornan sus decisiones muy tempranamente.

Asimismo, Wagner (Ulrich y Trumbo, 1965) opina que las entrevistas de selección deben estandarizarse: considera una estrategia inadecuada que la información por indagar sea diferente de candidato a candidato, tal como ocurre en las entrevistas clínicas. Este autor estima que, mientras en la entrevista clínica se trata de una decisión individual, en la entrevista de selección prevalece un interés organizacional.

Otros investigadores como Wiesner y Cronshaw (Hunter y Hunter, 1984) informan de un coeficiente de validez de 0,13 en entrevistas no estructuradas. Posteriormente, estos autores (Hunter y Hirsh, 1987), habiendo analizado ochenta y siete coeficientes de validez, encuentran una validez de 0,62 en las entrevistas estructuradas, mientras que para las entrevistas no estructuradas el coeficiente de validez es de 0,31.

Los anteriores hallazgos coinciden con muchos otros encontrados en investigaciones realizadas en la década de los noventa por grupos de expertos en el tema¹. Todos concluyen que la entrevista estructurada genera información de los candidatos más fiable y válida. Algunos autores consideran que un formato muy estructurado en la entrevista de selección de personal genera un impacto desfavorable sobre la validez potencial del instrumento, ya que el entrevistador está limitado a ahondar solo en los contenidos previamente establecidos, y debe descartar alguna temática no prevista en la estructura inicial de la entrevista. Recuerdo a un funcionario público que se desempeñaba como mensajero en un ministerio. Conversando con él,

al final de una actividad de capacitación en la cual se trataron temas sobre psicopatología laboral, me dijo: “Por dicha el año entrante me jubilo. Cuando usted habló en el taller de los trastornos obsesivos, de repente evoqué un problema que me ha ocasionado mucha angustia en mi trabajo. Resulta que yo no puedo ver mis zapatos sucios. Inmediatamente tengo que limpiarlos. Viera como sufro en el invierno. De ahí que siempre lleve conmigo un trapo para limpiarlos”.

Es muy posible que si ese señor hubiera hecho ese comentario en una entrevista de selección personal, para el cargo de mensajero, ese dato habría sido digno de considerarse a la hora de tomar la decisión de contratarlo. ¿Cómo sabe el entrevistador que alguno de los otros aspirantes no estaba experimentando una situación similar, en relación con algún aspecto que no estaba previsto indagar cuando se estructuró la entrevista? Para subsanar este problema, hay quienes ven como una alternativa recurrir a la entrevista semiestructurada; con ella, se pretende abarcar determinados campos -laboral, académico, personal, familiar- de manera flexible. Para efectos de tener un conocimiento más amplio sobre los fundamentos de este tipo de entrevista, agregole que piensa Zerilli (1973, p. 257) al respecto:

Este modelo sin embargo no constituye una guía rígida para el entrevistador, silla que solamente indica los puntos o temas sobre los cuales es preciso recoger información. Una vez iniciada la conversación sobre uno de ellos, el entrevistador deja que el candidato hable libre y extensamente, se limita por tanto, a mantener bajo control la entrevista en forma indirecta, interviniendo en lo que él manifiesta, mediante breves comentarios o preguntas.

- 1 Huffcutt y Arthur; McDaniel, Whetzel, Schmidt y Maurer; Marchese y Muchinsky; Conway, Jako y Goodman (Campion *et al.*, 1997).

Goodale (1982) es también partidario de la entrevista semiestructurada, pero aconseja que, en lugar de utilizar una extensa lista de datos, se recurra a descripciones de incidentes, los cuales han sido previamente identificados por un grupo de expertos, como aquellos que predicen el éxito de los candidatos en una determinada tarea. Un requerimiento esencial para un eficaz uso de este tipo de entrevista es conocer exhaustivamente las funciones del cargo.

¿Cuáles recomendaciones mejoran el uso de la entrevista de selección?

Michael Campion (2005) profesor de la Purdue University, y uno de los más connotados investigadores en el área de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, afirma que existen varias estrategias para mejorar las entrevistas. Algunas están relacionadas con su contenido y otras con el procedimiento de evaluación. Asevera que esas estrategias son relativamente fáciles de implementar. A continuación, hago referencia a algunas de ellas, e incluyo varios comentarios.

Base sus preguntas en aspectos relacionados con el trabajo. De esa manera la entrevista tendrá mayor validez aparente, ya que el candidato siente que se le está explorando sobre temas específicos del cargo para el cual está optando. Otra ventaja de abordar contenidos de índole laboral en la entrevista es que se reduce la probabilidad de demandas legales por parte de los candidatos, hecho que ocurre cuando los contenidos de la entrevista versan sobre tópicos personales, tales como preguntar por el estado civil del aspirante, o su nacionalidad.

Haga las mismas interrogantes a cada candidato. Así podrá llevar a cabo comparaciones más precisas entre ellos cuando llegue el momento de evaluarlos. Campion (2005) afirma que si se confeccionan preguntas diferentes a los candidatos, se logra el mismo resultado que si se comparan naranjas con manzanas. Por otra parte, si se afrontan las mismas cuestiones, se reducen posibles reclamos de los candidatos, quienes en ocasiones argumentan que fueron discriminados con respecto a otros.

1. Recorra a preguntas específicas que le permitan obtener una medición precisa del candidato. Tenga en cuenta que si hace una pregunta general, posiblemente obtendrá una respuesta general. Una buena opción es indicarle al aspirante que describa conductas que efectuó en el pasado, similares a las que tendría que realizar en el puesto en el que está interesado. También puede explorarse el conocimiento que tiene el candidato del cargo.

Busque un equilibrio en relación con el número de preguntas que haga en una entrevista de selección de personal. Aunque una gran cantidad de preguntas permiten obtener mucha información del candidato, demasiadas son contraproducentes. Igual ocurre con el tiempo previsto para llevar a cabo las entrevistas. Las investigaciones sobre el tema dan cuenta de que la gran mayoría de las entrevistas que han sido estudiadas se efectuaron entre treinta

2. y sesenta minutos, y abarcaron de quince a veinte preguntas. Si bien es difícil establecer un estándar respecto al número de preguntas y el tiempo para plantearlas, opino que es preferible reducir las cuestiones por indagar, y optar por profundizar más en los tópicos escogidos.
3. Tenga cuidado con la información que usted posea del aspirante, obtenida de fuentes tales como evaluaciones de tests, cartas de referencia, recomendaciones y otras, que pueden hacerla incurrir en sesgos. Recuerdo el caso de un entrevistador que asignó, en una entrevista, una puntuación muy alta a un aspirante para el cargo de controlador aéreo, sin que existieran pruebas fehacientes de que esa calificación estuviera basada en hechos consignados en dicha entrevista. Cuando se indagó al respecto, dijo: *“A mí me parece que las altas calificaciones obtenidas por el candidato en los cursos universitarios dicen mucho de su capacidad para desempeñarse en el puesto para el que está concursando”*.
4. Comunique al candidato que, al final de la entrevista, él podrá hacer las preguntas que desee. Muchos aspirantes saben que plantear interrogantes al entrevistador es una estrategia útil para desviar la atención sobre un tema, o para conocer detalles del cargo y así tomar ventaja en el proceso selectivo.
5. Haga las anotaciones derivadas de las respuestas del candidato inmediatamente; así será menos probable que las olvide. Sin embargo esta regla tiene su excepción, ya que, en algunos casos, podría ser preferible esperar el final de la entrevista para completar la información.
6. Efectúe la evaluación de los candidatos una vez que haya entrevistado a todos, de lo contrario caerá en sesgos.
7. Prepárese para realizar entrevistas. Esta es la condición más importante para el éxito en ellas. Entre los tópicos que deben conocerse y dominarse muy bien están: el manejo del rapport*, los requerimientos del trabajo, la forma de plantear las preguntas y las estrategias de comprobación de datos.

Use baremos** consistentes para evaluar a los candidatos. Es prudente que todos los entrevistadores utilicen esas mismas normas. Lo ideal es construir escalas de observación de conductas que tengan un peso cuantitativo, previamente determinado para todos los candidatos***. Es importante que las referidas conductas estén bien descritas; para contribuir a ello, se utilizan ejemplos o ilustraciones, se definen bien y se valoran las posibles respuestas, se incluyen adjetivos tales como excelente, o se establecen comparaciones entre los candidatos en términos porcentuales.

Rapport es un término de origen francés; se refiere al acto de lograr sintonía con quienes se está empezando a interactuar. Suele también identificársele con el acto de “romper el hielo” con otra persona o empezar a tener confianza con ella.

** Se denomina baremos al conjunto de normas –fijadas convencionalmente– para verificar la idoneidad de las personas u organizaciones.

*** Existe numerosa bibliografía que permite conocer el procedimiento para la construcción de escalas de observación de conductas, principalmente en los textos referentes a Estadística o en libros sobre Psicometría. Al respecto, véase: <http://www.monografias.com/trabajos15/la-estadistica/la-estadistica.shtml#PROCED>.

Tipos de entrevistas conductuales estructuradas

En la literatura especializada sobre el tema, pueden encontrarse varios tipos de entrevistas conductuales estructuradas. En esta sección, me refiero a dos de las más conocidas: la entrevista situacional y la entrevista de descripción de conductas. A diferencia de la entrevista tradicional, ambos enfoques abogan porque se evalúen conductas en los candidatos y que, para ello, se utilice un formato estructurado. Sin embargo presentan una diferencia bien interesante: mientras que en la entrevista situacional se parte de la premisa de que las intenciones de las personas están relacionadas con sus conductas futuras, la entrevista de descripción de conductas se sustenta en que las actuaciones efectuadas por las personas en el pasado, constituyen el mejor predictor de sus conductas futuras, siempre y cuando los factores contingenciales no difieran mucho entre sí.

Como otro de los grandes temas de este módulo, se presenta la necesidad de brindar capacitación al personal. Un autor como Idalberto Chiavenato, destacado formador en temas de administración, nos refiere que:

[...] estamos en la era del aprendizaje organizacional, las organizaciones aprenden a través de personas, valores y sistemas que las capacitan para mejorar y cambiar continuamente su desempeño, gracias a las lecciones de la experiencia. Las piedras angulares del aprendizaje organizacional son la creatividad y la innovación [...]. El cambio es un aspecto esencial de la creatividad y la innovación en las organizaciones actuales. El cambio está en todas partes: en las organizaciones, en las personas, en los clientes, en los productos y servicios, en la tecnología, en el tiempo y en el clima. El cambio es la principal característica de los tiempos modernos. (p. 332).

Atendiendo esa línea de pensamiento, se propone la capacitación o la educación del personal de manera integral; es decir, más allá de las herramientas conceptuales de las materias que se implementan en el despacho –tránsito, violencia doméstica, pensiones alimentarias, contraven- ciones, laboral, civil, comercial-, se pretende dimensionar su formación en todos los contextos implicados para el buen desempeño laboral. Veamos la propuesta específica.

Gestión del conocimiento integral

Hasta hace poco tiempo, las organizaciones comerciales o no se habían estructurado sobre estándares o principios de relativa estabilidad y permanencia. A esto se le denominó el modelo mecanicista o tradicional de organización, caracterizada por una visión conservadora de las relaciones laborales y con modelos rígidos de interacción entre el personal y las jerarquías.

Conforme los tiempos han cambiado, así también se ha modificado esta estructura organizativa, la cual se va permeando de la influencia de la era de la información, la tecnología y la globalización. Este cambio ha dado paso a un nuevo modelo denominado de organizaciones orgánicas; es decir, un sistema dinámico innovador que busca más que la sola eficiencia y la calidad del servicio, el énfasis en las personas como agentes activos y proactivos del quehacer organizacional y también en la satisfacción del o de la cliente como su meta final.

Pero ¿cuáles implicaciones concretas se generan con este cambio? En primer lugar, las personas que laboran en la institución obtienen un papel protagónico, ya no son vistas como un medio para obtener un producto, sino como verdaderas socias, proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, de su inteligencia al servicio de la misión y la visión

institucionales; en otras palabras, se constituyen en el capital intelectual de la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2004, p. 8) son:

activadores inteligentes de los recursos organizacionales, elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes o estáticos.

Continúa advirtiéndole al autor de cita que las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas o las debilidades de una organización, dependiendo de la manera como se les trate.

Una forma importante de mostrar atención e interés por las personas que laboran en la institución es proveerlas de capacitación para que puedan desempeñarse de forma eficiente, colaborativa y competitiva, de modo que se genere satisfacción personal por su correcto desempeño.

Por tanto, la capacitación genera una doble vía de satisfacción, la de la organización que ve atendidas sus necesidades de desempeño para el cumplimiento de sus metas y objetivos, y la de las personas que laboran en ella y quienes se sienten satisfechas, motivadas y seguras al desempeñarse según los requerimientos de la organización.

Precisamente, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), dentro de sus tareas primordiales, abarca la investigación y la promoción de procesos formativos, no solo desde el ámbito academicista puro, sino también va más allá fortaleciendo procesos de formación por competencias; es decir, apoyando el desarrollo de las habilidades, destrezas y actitudes específicas del puesto para el cual cada persona se debe desempeñar dentro de una empresa u organización. Además afirma que la formación por competencias laborales:

[...] entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas, aun durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. [...]

Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización. Los planes de capacitación en los que participará estarán mucho más dirigidos al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización¹.

Atendiendo estas líneas de análisis: ¿cuál metodología implementaría para definir los temas de capacitación en un despacho a su cargo? ¿Sería este un tema importante para atender el problema planteado en el caso introductorio? Si decide que es un tema que puede aportar ideas en la toma de decisiones implicadas en ese caso, ¿cuáles recomendaciones le daría a la persona juzgadora que enfrenta esa situación? Comparta sus ideas con la facilitadora y sus compañeras y compañeros de grupo, a través del chat o correo del aula virtual.

Sin duda, el tema de la comunicación con el equipo de trabajo debe estar presente en las respuestas a las preguntas anteriores. Aunque esa temática será tratada en el siguiente apartado y es una habilidad preferiblemente fortalecida en el módulo de *Soluciones Alternas* que se maneja paralelo al módulo que nos ocupa, interesa destacar en este momento que una comunicación fluida, caracterizada por la escucha eficaz y comprometida, es imprescindible para obtener información de calidad para la toma de decisiones, cualquiera que sea el nivel de complejidad que esta tenga.

1. Para mayor abundancia del tema, se puede consultar la siguiente dirección electrónica: <http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/v.htm>

2. Se podrá utilizar el chat como forma de comunicación, si dos o más personas logran coincidir en las horas de visita al aula virtual, ya que se espera que sea una comunicación sincrónica, es decir, en el mismo momento.

Así como las distintas personas que integran un grupo aportan diversas características, habilidades y destrezas provocando la sinergia laboral; es decir, aquellos resultados que van más allá de la suma de los aportes individuales, las necesidades de todas las personas integrantes del equipo también suelen ser distintas y, por tanto, todas ocupan ser tomadas en cuenta para planificar los procesos de capacitación, ya sea internos o externos al grupo¹.

Igualmente, para valorar las necesidades de capacitación del personal auxiliar y de los mismos jueces y juezas a cargo del despacho judicial, es vital tomar en cuenta las necesidades de las personas usuarias, puesto que ellas son la razón de ser de la institución, y sus dudas e inquietudes merecen ser evacuadas de manera apropiada.

Sobre este punto, interesa destacar lo afirmado por Marta Schuler, citada por Alda Facio (2007), quien en su metodología para el análisis del fenómeno jurídico desde la perspectiva de género, destaca un componente muy particular: el político-cultural, entendido como:

las actitudes y el conocimiento que la gente tiene sobre las leyes escritas y las instituciones, así como sobre los contenidos que da a principios y valores tales como la igualdad, la discriminación, los derechos humanos, etc. (p. 53)².

Es decir, son las creencias e interpretaciones sobre el derecho y lo que se entiende por este desde la perspectiva de las personas usuarias, las cuales deben ser analizadas y conocidas por el personal que conforma un despacho judicial, porque son parte de los conceptos de derecho sobre los cuales deberá darse orientación a la ciudadanía que recurre a estrados judiciales.

Aunado a ello, existen procesos que históricamente se fortalecen según diversos elementos del contexto sociocultural, y así como los despachos judiciales se deben preparar, por ejemplo, para la entrada en vigencia de leyes que se promulgan para afrontar necesidades sociales particulares, existirán zonas del país en donde la prevalencia

Por capacitaciones internas comprenderemos aquellas que se imparten en el despacho judicial, con el apoyo de las personas de mayor experiencia laboral o formación académica en un tema específico. Con estas capacitaciones, se busca atender alguna necesidad urgente de formación, en cualquier área temática detectada como debilidad del equipo de trabajo. Por su parte, la capacitación externa alude a la que puede ser brindada tanto por otras unidades de capacitación de la misma organización, incluyendo la Escuela Judicial, o bien, la obtenida a través de talleres, seminarios o cursos ofrecidos por otras instituciones afines a los intereses y necesidades de las personas que integran el equipo de trabajo y desde su rol en la organización.

Analizar el derecho y cualquier otra disciplina teórica desde la perspectiva de género es una tarea obligatoria para cualquier funcionario o funcionaria judicial que se precie de atender la vigencia de los derechos humanos en su quehacer jurisdiccional. Por ello se considera tarea pendiente en cualquier abordaje

académico. En el caso del derecho, se invita a la lectura del libro de la Dra. Alda Facio Montejo, *Cuando el género suena, cambios trae. Una metodología para el análisis de género del fenómeno legal*. San José, ILANUD, 1992. de ciertas clases de procesos implicará una especialización casi obligatoria del personal del juzgado, independientemente del cargo que ocupen.

Piénsese, por ejemplo, en las zonas costeras que deben asumir conflictos propios de la pesca o de la delimitación de la zona marítimo-terrestre, o bien, en las zonas geográficas con afluencia importante de población indígena, cuyos derechos autóctonos tendrán que ser considerados según las pautas internacionales derivadas, por ejemplo del Convenio 169 sobre pueblos indígenas y tribales, entre otros.

Finalmente, recordemos cómo las personas expertas en Administración recomiendan atender todas y cada una de las inquietudes de las personas que integran los equipos de trabajo, sin prejuizar ni criticar esos aportes que se pueden convertir en oportunidades importantes para definir las líneas de trabajo y para consolidar el equipo de personas que lo conforman.

Al ejercer un liderazgo saludable y positivo en el despacho a su cargo, se percatará de que la diversidad de temas para brindar capacitación al personal se convierte en un abanico exclusivo para el grupo humano que se desenvuelve en ese contexto laboral y que, aunque puede tener algún elemento en común con otros grupos con similares responsabilidades en el país, su trabajo integral como equipo y las características particulares de las personas usuarias de la zona geográfica asignada harán la diferencia.

Dentro de esas necesidades específicas, identificará temas propios de las materias que se deben conocer en los distintos procesos judiciales que se deben gestionar en el juzgado, también sobre aspectos administrativos propios de competencias o habilidades muy particulares de ese entorno y que posiblemente no se encuentren en ningún manual formativo. Por tanto, deberá recurrir a la experiencia de las personas con más años de realizar las labores de manera exitosa e, incluso, esos resultados deberán ser evaluados para buscar las mejoras constantes de los procesos¹.

Es muy probable que al implementar las técnicas de recopilación de información, también identifique otros temas para la capacitación del equipo de trabajo, como por ejemplo, el manejo del estrés ante el hecho de ser testigos del dolor humano. Esto es especialmente frecuente en los juzgados que atienden materias de gran contenido humano y social y que conllevan cercanía con la persona usuaria, o bien, por el cumplimiento obligatorio de plazos para agregado de correspondencia, dictado de resoluciones interlocutorias, notificación de resoluciones, entre la recopilación de la información sobre capacitación y toma de decisiones será de vital importancia para elaborar los planes de trabajo del despacho judicial. Ese será un tema de gran interés para el desarrollo del módulo Organización y Planificación del Despacho Judicial que se implementará durante el tercer bimestre otros aspectos que generan una fuerte carga emocional que debe ser atendida en todo contexto laboral.

Finalmente, pero no por ello menos importantes, podrían surgir temas referentes al manejo adecuado del dinero –entiéndase salario–, cómo realizar un presupuesto familiar, cómo mejorar las relaciones con la pareja o con los hijos e hijas, y la protección del medio ambiente, entre otros.

Estos temas igualmente son fundamentales para el bienestar de las personas que conforman el equipo de trabajo, y reiteramos que, si el talento humano se encuentra motivado y estable emocionalmente, así también se rendirá un trabajo adecuado, oportuno, eficiente y de calidad.

Ahora bien, como todo grupo humano, los equipos de trabajo en los contextos judiciales también enfrentan diferencias y conflictos entre sus integrantes, los cuales necesitan ser atendidos de manera constructiva. De ello nos ocuparemos en el siguiente apartado.

- **Recuerde revisar la sección de ACTIVIDADES. Allí encontrará la actividad autónoma para realizar durante la quinta semana del módulo (7.1). Sus resultados serán utilizados en la próxima actividad presencial.**
- **Igualmente dará inicio el foro virtual donde abordaremos el tema, *Estrategias de gestión y motivación del talento humano: el aprecio en las relaciones laborales*. Encontrará las pautas de participación en el apartado 7.2.**

Administración de conflictos

En primer lugar, interesa revisar ¿qué entendemos por conflicto? Anote sus apreciaciones sobre este concepto:

Frente a la existencia de los conflictos, igualmente surgen métodos para resolverlos. Entre los más usuales, tenemos la negociación voluntaria que se caracteriza por ser un proceso donde dos o más partes dialogan directamente entre sí, con el fin de llegar a un acuerdo respecto al asunto o problema que las afecta. La negociación puede ser una actividad informal, o bien, un proceso serio y definido, incluso con personas negociadoras expertas que representan a las personas en conflicto.

Existen otras formas alternas, tales como la conciliación, el arbitraje, la observación y la verificación de terceras partes y la mediación. Pero estas opciones no serán objeto de análisis en esta antología, porque no reúnen las características adecuadas para afrontar o resolver situaciones conflictivas en el despacho judicial.

Centraremos la atención en el método denominado asociación en el conflicto¹, cuyos pasos centrales se encuentran en el aula virtual para su análisis y reflexión. Con el fin de estudiarlos, se ha incorporado una presentación donde se enlistan los pasos que se deben seguir y, para su mejor comprensión, se ha diseñado un trabajo autónomo que se deberá realizar siguiendo las pautas orientadoras que podrán encontrar en la sección de actividades de esta unidad.

Iniciaremos el abordaje de este tema con una lectura del autor colombiano Julio Martínez (2019) de su libro Construir equipos ganadores, la cual resulta muy práctica en torno a cómo enfrentar o “abrazar”-en palabras del escritor- un conflicto y, sobre todo, cómo llevarlo a términos de solución, teniendo claro que la inteligencia emocional de las personas intervinientes en este juega un papel importante en esa labor.

Puede encontrar un blog de Dudley Weeks, autor original de estos pasos, en la siguiente dirección electrónica: [http:// www.dudleyweeks.com/](http://www.dudleyweeks.com/) y otro esquema de los pasos que se deben seguir para su implementación en: [http://www. scribd.com/doc/21965018/Ocho-Pasos-Para-Resolver-Conflictos](http://www.scribd.com/doc/21965018/Ocho-Pasos-Para-Resolver-Conflictos).

4. Cómo se abrazará el conflicto

Qué es un conflicto. Es la expresión disfuncional de las diferencias entre dos o más partes. En un equipo, las partes pueden ser personas o sub-grupos o *bandos*, como cuando un bando en un equipo se opone a la campaña de marketing propuesta por otro bando.

Inevitable. En los equipos los conflictos son inevitables. Cuando personas diversas se ponen a trabajar juntas en pos de un propósito y objetivos compartidos, habrá diferencias (ideas opuestas, perspectivas diferentes, diversas opiniones sobre qué significa cumplir los plazos), y esas diferencias pueden crear o destruir valor.

Abrazar el conflicto. Abrazar el conflicto implica convertir la expresión disfuncional de las diferencias –un ancla que inmoviliza al equipo y que erosiona su efectividad– en una fuerza creativa que lo impulsa hacia los resultados deseados; transformar la disputa inconducente en disenso creativo y alto desempeño.

Tipos de conflictos. Dependiendo del origen de las diferencias pueden distinguirse al menos cuatro tipos de conflicto: **conflictos causados por diferencias de información, de método, de metas y de valores.**

Diferencias de información. Hay conflictos originados en asimetrías de información. Son los más fáciles de resolver. Se revisa la información en la que cada

uno basa su posición o demanda y, una vez aclarada la asimetría, el conflicto se encamina hacia su solución.

Diferencias de método. Es cuando la disputa se origina en diferencias sobre cómo hacer el trabajo o lograr algo. Son más difíciles de resolver que los de información. ¿Una forma de resolverlo? En los debates, tener a mano la pregunta: «¿Cuál de las maneras que tenemos sobre la mesa nos permitirá mejor cumplir nuestros propósito y ganar?». La pregunta ayuda a despersonalizar el desacuerdo y avanzar.

Diferencias en las metas u objetivos. Es cuando hay diferencias sobre el destino hacia el que se quiere ir, sobre metas y propósito. Ocurre cuando una o más personas no comparten las mismas metas. Muchas parejas se disuelven cuando sus miembros dejan de compartir el mismo destino. Lo mismo sucede con frecuencia creciente en los equipos, a medida que se acelera el cambio ambiental. El cambio en el contexto puede obligar a corregir el rumbo del equipo y el nuevo destino dejar de interesarle a algunos de los miembros.

Diferencias en los valores. Los valores son convicciones profundas acerca de lo que está bien y lo que está mal, lo correcto y lo incorrecto, lo prioritario y lo secundario. El conflicto de valores, se origina en este tipo de diferencias. Los conflictos causados por diferencias de metas o de valores son los más difíciles de resolver, y

de los dos, el de valores, es más difícil aún. Por eso, es preferible prevenirlos –una de las razones por las que declaramos el propósito común y formulamos las metas del equipo– y si no es posible, con frecuencia, en ambos casos, la solución es la desvinculación del equipo.

Otro esquema. Toegel y Barsoux ofrecen otro esquema para entender el conflicto en un equipo y prevenirlo. «El conflicto destructivo en un equipo –sostienen– surge no debido a las diferencias de opinión, sino debido a una incompatibilidad percibida en la forma en que los miembros del equipo lucen, hablan, actúan, piensan y sienten». Dicho de otro modo: el conflicto improductivo puede surgir de cinco diferencias:

- la forma en la que los miembros se presentan (cómo se ven, cómo se ven).
- en lo que dicen (cómo hablan; por ejemplo, para algunos el silencio significa reflexión, para otros desconexión)
- en lo que hacen (por ejemplo, qué distancia mantienen en las interacciones físicas en el trabajo)
- en cómo piensan (por ejemplo, ¿se orientan al detalle o se concentran en

la vista panorámica, se enfocan en el próximo hito o trabajan con un horizonte temporal de tres años?)

- en cómo sienten (qué sienten y cómo manejan sus emociones; por ejemplo, cómo expresan el enfado o el entusiasmo)

Intervención preventiva. A partir de ese esquema explicativo, Toegel y Barsoux sugieren prevenir el conflicto mediante una conversación de *construcción de equipo*, al comienzo de la vida del equipo, dirigida a que cada miembro se presente contestando preguntas como:

«En tu mundo, ...

¿qué credenciales valoras (educación, capital social)? (lucir)

¿qué tan importante es la puntualidad? (actuar)

¿una promesa es una aspiración o una garantía? (hablar)

¿la incertidumbre es una amenaza o una oportunidad? (pensar)

¿cómo expresas el enfado? (sentir)».

Efecto. A medida que los miembros del equipo escuchan las respuestas de los demás y ofrecen las suyas, no solo se desarrolla un mejor conocimiento del otro, sino que se amplía el conocimiento de uno mismo. El conocerse mejor en esos

términos no eliminará las diferencias, pero permitirá usarlas para tomar mejores decisiones y crear valor.

Cinco maneras de gestionarlo. Cualquiera que sea el tipo de conflicto, hay cinco maneras de gestionarlo:

- **Evitarlo.** Consiste en eludir el choque. Muchas veces, hay batallas que no vale la pena dar. Y no se pueden resolver todos los conflictos. Evitar no es lo mismo que **ignorar**. Ignorar es pretender que la diferencia no existe.
- **Yo gano-tú pierdes.** Es una posición de máxima asertividad y cero colaboración. No se le da nada –o casi nada– al otro.
- **Yo pierdo-tú ganas.** Es una posición de cero asertividad y excesiva colaboración. Es cuando se concede mucho. Como cuando nos rendimos y hacemos las cosas a su manera.
- **Ni vencidos - ni vencedores.** Cuando se busca una *solución de compromiso*, se divide la diferencia. No gana ni pierde nadie. Ambas partes se llevan y dejan algo.
- **Ganar-ganar** (*ganamos los dos*). Cuando se busca la ganancia mutua. Agrandar el pastel para que ganen los dos. Es la resolución de la disputa

mediante la negociación basada en intereses, no en posiciones.

Tres puntos de vista. Es un concepto aplicado por los abogados. Frente a un conflicto, antes de actuar o decidir, asegurarse de mirar la situación desde tres perspectivas:

- la de uno
- la del otro
- y la de un tercero relevante (por ejemplo, el juez, o los hijos si la disputa es matrimonial)

Se actúa solo después de ver las cosas desde las tres perspectivas. Este abordaje supone una buena dosis de empatía.

Abordaje afirmativo. Hay otro abordaje de la gestión del conflicto en los equipos –que podríamos llamar *afirmativo*– que se evidencia al preguntarse qué es lo que al final del día queremos ver más: **¿menos conflicto destructivo o más colaboración creativa?** ¿Menos enfermedad o más salud? Si la respuesta es lo segundo, en vez de intervenir preventiva o reactivamente para minimizar el conflicto «malo», se

puede intervenir para crear capacidad colaborativa.

La inteligencia emocional de los grupos. Estudios realizados por Vanessa Urch Druskat y Steven B. Wolff muestran que la inteligencia emocional del grupo –esto es, su capacidad para regular las emociones– es un impulsor esencial de la efectividad.

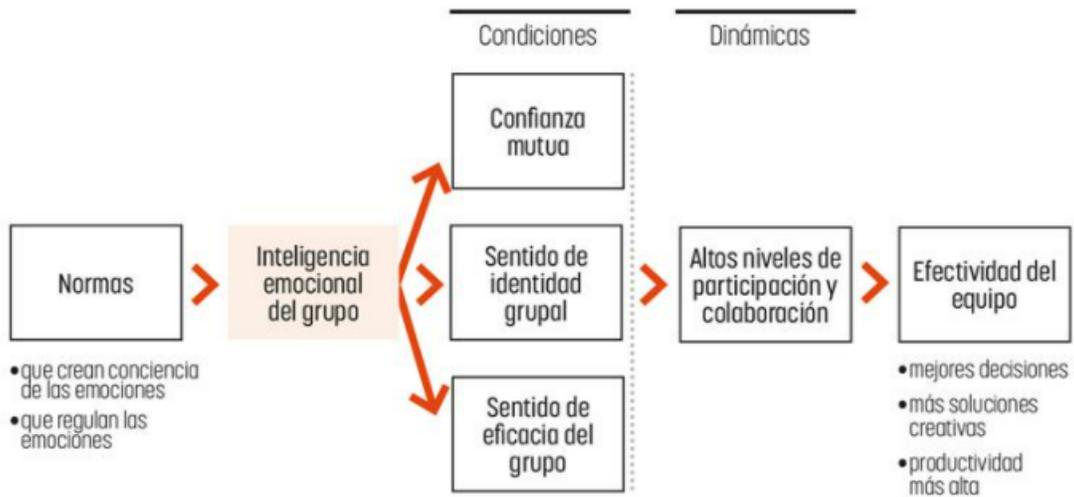
Un modelo de efectividad del equipo. Según los autores, los equipos son efectivos (más creativos y productivos) cuando alcanzan altos niveles de participación y colaboración entre sus miembros. Pero ese comportamiento grupal no se legisla, se consigue cuando se crean tres condiciones:

- confianza mutua entre los miembros,
- un sentido de identidad grupal (un sentimiento entre los miembros de que pertenecen a un grupo único y valioso) y
- un sentido de eficacia grupal (la creencia de que el equipo puede desempeñarse bien y que los miembros del grupo son más efectivos trabajando juntos que separados).

Y esas tres condiciones «surgen en ambientes donde las emociones están bien

manejadas». Esto es, se crean cuando se desarrolla la inteligencia emocional del grupo.

Cuadro 6.8 Inteligencia emocional del grupo y efectividad del equipo[36]



Fuente: Druskat y Wolff (2001), adaptado por el autor.

Construir la inteligencia emocional del equipo. Desarrollar la inteligencia emocional del equipo no es reclutar individuos con inteligencia emocional, aunque cuando se define la composición sea aconsejable hacerlo. Consiste en establecer

normas que le permitan al equipo responder a los desafíos emocionales que enfrentará diariamente. Se trata de diseñar reglas que:

- amplíen el autoconocimiento emocional del grupo
- creen recursos para trabajar con las emociones,
- fomenten un entorno afirmativo y
- promuevan la resolución proactiva de problemas.

Antes y después. Entonces, se puede gestionar el conflicto en dos momentos, antes y después de que se desate.

Hay dos opciones para hacerlo antes:

- prevenir el conflicto «malo», mediante el diseño de reglas y el uso de la conversación de Toegel y Barsoux en las sesiones constituyentes, al comienzo de la vida del equipo (**aproximación preventiva**),
- desarrollar la inteligencia emocional del grupo, también mediante el diseño de reglas en la etapa de formación del equipo (**aproximación afirmativa**).

Y para hacerlo después, durante la vida del equipo, se puede aplicar un protocolo de intervención basado en la práctica de la *mediación (aproximación reactiva)*.

Reglas para abrazar el conflicto. Los equipos de alto desempeño acuerdan normas para abrazar los conflictos, promover y resolver el disenso, convertir las diferencias en innovación y productividad. Y al igual que con las reglas para la toma de decisiones, su equipo puede usar el compendio anterior de mejores prácticas y el siguiente inventario de ejemplos de otros equipos para consensuar una versión propia:

Cuadro 6.9 **Cómo escribir reglas para abrazar el conflicto**

Reglas para abrazar el conflicto (Cómo vamos a resolver nuestras diferencias)			
Categoría	Ejemplo	¿Aplica SI/NO?	Versión de su equipo
Que crean conciencia de las emociones	«Asumimos que cada miembro del equipo trabaja de buena fe para cumplir la misión del equipo. Y que cuando hay una actitud o un comportamiento		

	<p>no deseado, o que nos hiere o enfada, existe una razón que hay que conocer antes de reaccionar. Entonces, evitamos atribuciones negativas, preguntamos y escuchamos».</p> <p>«Ponemos a las personas primero. Por eso, dedicamos tiempo a conocernos y al comienzo de las reuniones preguntamos “¿cómo están hoy?, ¿cómo se sienten?”».</p> <p>«Reconocemos y conversamos sobre el humor del grupo. Decimos lo que pensamos y sentimos sin temor a vernos vulnerables».</p>		
Que ayudan a regular	«Debatimos con pasión, pero		

las emociones	<p>sin darle rienda suelta a nuestras emociones: no gritamos, no insultamos, no amenazamos, ni nos retiramos de la discusión con un portazo».</p> <p>«Todos somos <i>cheerleaders</i> del equipo. Estamos convencidos de que nada nos detendrá y nos lo decimos con frecuencia y contundencia. Alentamos al equipo y no ahorramos elogios para aquel que ha hecho algo bien».</p>		
Empatía	<p>«No ignoramos el conflicto con la otra parte. Sin embargo, antes de actuar en consecuencia, nos aseguramos de ver la disputa con los ojos del otro y también</p>		

	<p>desde la perspectiva de un tercero relevante, por ejemplo, el equipo, la compañía o una parte interesada de la compañía».</p>		
Mediación	<p>«Cuando tenemos diferencias con otro miembro del equipo, evitamos hablar a sus espaldas y nos reunimos cara a cara con él para resolverlas. Si después de intentarlo no podemos hacerlo entre nosotros, recurrimos a la mediación del líder como intervención de última instancia».</p> <p>«En este equipo despersonalizamos los conflictos. Cada vez que hay un desacuerdo en el equipo</p>		

	preguntamos: “¿Qué es lo mejor para la organización?, ¿qué es lo mejor para el equipo?”, y usamos el interés de la organización y el equipo, en ese orden, como criterio de arbitraje».		
Conversación franca	« “Si lo tienes que decir, dilo” . En este equipo abrazamos el conflicto. No dudamos en ponerlo sobre la mesa, expresar las diferencias que minan el consenso aparente y resolverlas siempre con el fin en mente de hacer lo que es mejor para que el equipo gane».		
(...)	(...)		

Mediación. Cuando el conflicto entre dos partes del equipo aparece, el líder del equipo tiene que intervenir, no para forzar una cierta resolución –si tiene la autoridad para hacerlo (poder posicional)–, sino como *mediador*. Al intervenir como mediador y no como *jefe*, es más probable que el líder consiga una resolución sostenible del conflicto, basada en la satisfacción de los intereses de las partes, y no un sí expresado con los labios, luego vetado con los pies.

Intervención de última instancia. Idealmente, la mediación –que puede hacerse siguiendo un protocolo previamente elaborado– debería ser una intervención de última instancia. La mayoría de las veces, una conversación del líder con las partes en pugna dirigida a animarlas a adueñarse del conflicto y resolverlo sin su mediación, debería bastar para saldar la disputa.



Herramienta 10 (hoja de trabajo):

Cómo manejar un desacuerdo en el equipo

Use esta hoja de trabajo como un protocolo de mediación para resolver un

conflicto entre dos partes del equipo.

Manzanas podridas. A veces los conflictos se originan en un miembro tóxico, una persona del equipo cuyo comportamiento impide que el grupo establezca las dinámicas asociadas al alto desempeño. ¿Qué hacer al respecto? Si usted es el líder, primero, aprenda a identificarlo; segundo, respóndase la pregunta ¿por qué mantenemos a esta persona tóxica en el equipo?; y tercero, intervenga lo más rápido posible. Esa manzana tóxica puede arruinar el cesto entero más temprano que tarde.

¿Cómo se puede saber si hay un miembro tóxico en el equipo? Preste atención a estos siete síntomas:

1. se queja con frecuencia y critica a los demás en público
2. saca a relucir lo peor de los demás miembros
3. ataca a las personas en lugar de criticar los argumentos
4. se calla en la sala de reuniones y habla en los pasillos
5. está siempre en desacuerdo con todo y todos
6. no hace lo que dijo que iba a hacer (por ejemplo: cumplir un plazo o asistir a las reuniones)

7. reconoce que su comportamiento no es aceptable pero es incapaz de cambiarlo.

Tres intervenciones. Si la persona es necesaria para cumplir la misión y, en la práctica, resulta irremplazable, pruebe alguna de las siguientes intervenciones:

- **Confróntelo.** Describa los comportamientos inaceptables y muéstrole su impacto en la organización, en el equipo, en usted (las consecuencias). Esta conversación de *feedback* la puede tener usted o el grupo. En definitiva, aquí las partes en conflicto son el miembro tóxico y el grupo.
- **Asígnele un rol social** en las reuniones del equipo, por ejemplo: liderar una de las reuniones del *management system*.
- **Rediseñe su participación.** Por ejemplo, saque a la persona del espacio físico o digital de trabajo y vincúlelo al equipo solo a través de usted, como un **experto temático** externo. De esa manera, el equipo puede contar con las **competencias escasas** de la persona sin pagar el costo del conflicto que origina su participación directa.

Actúe con decisión y de inmediato. Si la persona puede reemplazarse, actúe con decisión y compasión y desvincúlelo rápido del equipo. Desafíe el hábito más extendido: la mayoría de los líderes tardan en promedio seis meses en actuar para corregir los problemas interpersonales.

Referencias

[36] «Building the Emotional Intelligence of Groups», artículo escrito por Vanessa Urch Druskat y Steven B. Wolff y publicado por *Harvard Business Review* en marzo de 2001.

Tal y como se detalla en la lectura anterior, las reuniones son técnicas de vital utilidad en la solución de los conflictos

que se pueden desarrollar en un espacio de trabajo humano. Por eso es importante conocer sus diferentes tipologías y cómo aplicar la correcta. En este campo, la autora Remedios Montedeoca (2014) presenta el tema con total claridad en la siguiente lectura:

1. Tipos de reuniones

Como ya se ha comentado, no todas las reuniones son iguales. A continuación, se detallan algunas de las modalidades que se pueden encontrar.

1.1. De información: ascendente, descendente y horizontal -comisiones de trabajo y grupos de decisión-

El objetivo de esta modalidad de reuniones es manejar información acerca de uno o varios temas de interés. El manejo de la información puede darse en dos sentidos: transmisión o percepción de información. La eficacia de estas reuniones vendrá dada por la captación total y perfecta de la información por parte de los participantes. Para ello es indispensable que el lenguaje empleado sea adecuado y preciso. Según el sentido en el que se mueve la información, estas reuniones podrán clasificarse en:

Reunión de información ascendente: en este tipo de reuniones la información pasa de los asistentes de nivel jerárquico inferior a sus superiores. Mediante la celebración de estas reuniones los superiores obtienen información, impresiones y sugerencias sobre un tema determinado. En algunas ocasiones, la reunión de información ascendente se celebra para solucionar algún problema interno, constituyendo el objetivo de la misma la consecución de propuestas y alternativas que acaben con el conflicto. Debido a que no siempre la obtención de información por parte de los asistentes es fluida, la presencia de un moderador durante estas reuniones resulta muy útil, ya que este será el encargado de estimular a los asistentes, animándolos a que participen y den su punto de vista.

Reunión de información descendente: los superiores transmiten la información a los empleados. Por lo general, los empleados no pueden participar en la obtención de información previa ni pueden intervenir para aportar su opinión. No obstante, en algunas ocasiones se reserva un turno de palabra al final de la misma para que los participantes puedan preguntar sobre aquello que no les ha quedado claro o para realizar alguna sugerencia. Con este turno de palabra los superiores se cercioran de que la información ha sido recibida correctamente.

Reunión de información horizontal: en este tipo de reuniones se considera a todos los participantes como iguales, es decir, existe igualdad entre los miembros de la misma. Debido a ello se produce un intercambio de información de doble sentido (transmisión-percepción). Forman parte de este grupo:

Comisiones de trabajo: son equipos de trabajo constituidos por miembros de la empresa (empleados y socios), cuya finalidad es alcanzar el máximo conocimiento sobre una materia propuesta por una autoridad a la que deben presentar soluciones sobre la misma. Para ello realizan funciones tales como el análisis de la situación de partida, la búsqueda de información y propuestas de mejoras, el planteamiento de actuaciones a seguir, así como la aportación de las herramientas necesarias para llevarlas a cabo, y la elaboración y seguimiento del plan a seguir. Cada comisión actúa bajo las directrices de un miembro de coordinación, quien a su vez se encarga de transmitir los resultados (estrategias a seguir, métodos a aplicar, cómo se desarrolla, etc.) a la autoridad que ordenó el trabajo. Consecuencia de la diversidad de materias, pueden crearse múltiples comisiones de trabajo, entre otras: comisión de la función directiva, comisión de innovación, comisión económica-financiera, etc.

Grupos de decisión: conjunto de consejeros que reunidos valoran todas y cada una de las propuestas que plantean, con el fin de llegar a un acuerdo. Para finalizar la reunión cada consejero cuya propuesta ha sido aprobada y el Presidente firmarán el acuerdo.

Importante

En toda reunión se debe emplear un lenguaje adecuado y preciso para que la información sea captada de forma total y perfecta por los participantes en la misma.

1.2. Reuniones ordinarias

Por exigencia legal todas las entidades deben reunirse al menos una vez al año. Por tanto, se denomina **reunión ordinaria** a aquella que viene establecida por ley, cuya celebración se puede desarrollar según la fecha fijada en los estatutos empresariales o, si existe silencio, en los tres meses posteriores al cierre de cada ejercicio. Para que la misma, así como los acuerdos adoptados en ella, sea válida tendrá que ser constituida legalmente. Los temas que se abordan durante su celebración son los relativos al cierre de ejercicios, la aprobación de resultados, la aprobación de presupuestos para el próximo ejercicio, el nombramiento de algún cargo de la entidad, etc. Estos temas están fijados y se conocen con anterioridad al inicio de la misma.

Nota

La reunión ordinaria se suele celebrar, obligatoriamente, al menos una vez al año.

1.3. Reuniones extraordinarias

Realizando una comparativa con las reuniones ordinarias, se está ante un tipo de reuniones que se celebran de modo ocasional. En ellas se tratan temas y se toman decisiones urgentes, por ello que estas reuniones no están planificadas con anterioridad. Esta urgencia en su celebración viene dada por la importancia de las decisiones a tomar.

Aplicación práctica

La empresa ATLAS S. A. ha recibido una notificación, y en ella se le informa que uno de sus trabajadores le ha presentado una denuncia por despido improcedente, indicando la cuantía de la sanción (que resulta ser una cantidad demasiado elevada para la sociedad), y que dispone de un plazo de diez días para pre- sentar alegaciones si lo estima conveniente. Los accionistas de la sociedad deciden reunirse para tomar una decisión. ¿Qué tipo de reunión organizarán? ¿En qué se basa?

SOLUCIÓN

La reunión que celebrarán será de carácter extraordinario. Los motivos que hacen que se opte por la celebración de una reunión extraordinaria son: de un lado, la importancia de la cuantía a pagar, demasiado elevada para que la sociedad pueda afrontarla, y, de otro lado, el carácter urgente, ya que disponen de poco plazo para actuar.

1.4. Reuniones formales

Estas reuniones tienen una estructura marcada, es decir, siguen todas las fases del procedimiento de organización de reuniones: **planificación, preparación, desarrollo y control evaluación.**

Durante la fase de planificación se establecen los temas a tratar y se fijan los objetivos que se desean alcanzar, así como se determinan los asistentes que deben participar en la reunión. Tras todas estas decisiones se pasa a la fase de prepa- ración, consistente en la puesta a punto de la reunión. Dentro de todos los aspectos que se deben llevar a cabo durante esta fase, es fundamental realizar la oportuna invitación de asistencia a todas aquellas personas que se desea participen en la misma, para que al disponer de tiempo suficiente los asistentes puedan preparar su participación en la reunión, cuyo resultado se reflejará de forma directa en la fase de desarrollo, pues la preparación de su participación incrementa la obtención de información y, con ella, las opiniones, lo que favorece el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la toma de decisiones en la reunión, que quedarán recogidas en el acta. El cierre vendrá dado por la evaluación realizada por los asistentes sobre la misma, cuyos resultados se tendrán presentes en la organización de la próxima reunión.

1.5. Reuniones medias: Grupos de calidad, comité de empresa y reunión de ventas

No todas las reuniones están perfectamente estructuradas como sucede en las reuniones formales. Aquellas reuniones que permiten su desarrollo sin la necesidad de una estructura estricta son las que se denominan **reuniones medias**. Algunos ejemplos dentro de esta categoría son:

Grupos de calidad: hay ocasiones en las que durante el desarrollo de un trabajo se pueden detectar ciertos problemas, y una forma de tratar de atajarlos es la de celebrar reuniones conocidas como grupos de calidad. Estas reuniones están formadas por un grupo reducido de trabajadores, afectados por el mismo problema, cuya participación es voluntaria, la duración de las mismas es corta y en relación a la logística solo suelen necesitar una sala adecuada. Su frecuencia de celebración depende de lo que el grupo decida.

Comité de empresa: según el Estatuto de los Trabajadores, el comité de empresa es el órgano representativo y colegiado del conjunto de los trabajadores en la empresa o centro de trabajo para la defensa de sus intereses, constituido en cada centro de trabajo. La elección de los representantes se realiza cada cuatro años mediante sufragio, seleccionados de las listas de candidatos presentadas. Su celebración dependerá de los acuerdos a adoptar y del tiempo que se necesite para tomarlos. No obstante, es aconsejable la celebración de una reunión por trimestre como medida de control y seguimiento del estado de la empresa.

Reunión de ventas: para las empresas la obtención de ventas es uno de los puntos fuertes que se marcan como objetivo. Por ello, es importante realizar un seguimiento de las mismas. Estas reuniones se pueden organizar para analizar las ventas alcanzadas en ejercicios anteriores, realizar un seguimiento de la campaña en curso, fijar objetivos de ventas futuras, dar nuevas pautas de ventas a los comerciales, ofrecer nuevos incentivos a los vendedores para animarlos a maximizar sus ventas, etc.

1.6. Reuniones informales: Reunión de departamento, *planning* semanal y otros.

Al contrario que las reuniones formales, las reuniones informales no precisan de una estructuración de actuación previa, lo que no debe llevar a la confusión de pensar que son menos importantes. Como todas, su celebración también persigue un objetivo, y las actuaciones tratadas y tomadas serán anotadas mediante una nota interna. Son reuniones de duración corta y frecuentes en el tiempo. Generalmente son **reuniones de departamento** en las que coinciden el director del mismo y sus subordinados con el fin de fijar un ***planning semanal***, realizar seguimientos, solucionar ciertas irregularidades, etc. Habitualmente para llevarla a cabo solo habrá que realizar una revisión de la sala, ya que su reserva está hecha para todo el año. Por último, si el jefe lo solicita, se debe elaborar un dossier con las notas internas de la reunión.

Importante

Las reuniones informales, a pesar de carecer de planificación previa, merecen la misma consideración que el resto de reuniones, pues, al igual que en las otras, los acuerdos adoptados repercuten sobre la empresa.

1.7. Reuniones internas: junta directiva, asamblea, aprobación de presupuestos, consejo de administración, comité directivo y junta de accionistas.

Estas reuniones se organizan con miembros internos de la empresa, pero no por ello hay que descuidar los requisitos de organización, ni los previos ni los referentes al desarrollo de la misma, ya que al igual que en toda reunión se persigue su eficacia máxima. Por lo general, se organizan en la sala que la empresa tiene acondicionada para estos eventos: sala de juntas, de reuniones, etc. Por tanto, en estos casos el organizador se limitará a confirmar que todo está bien en la sala, así como a enviar la convocatoria, controlar la confirmación de asistencia, realizar la recepción de los asistentes y la contratación de los servicios exteriores oportunos. Algunas de las posibles reuniones internas que se pueden dar son:

Junta directiva: por lo general, está constituida por: presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y vocales; cuya función consiste en la planificación, dirección y control de las diversas actividades y directrices de una empresa. Su desarrollo exige el cumplimiento íntegro del orden del día y la estimación de su duración debe ser de dos horas máximas.

Asamblea: el Consejo de Administración es el encargado de convocar a los accionistas o socios con el propósito de informarles, evaluar resultados y un posible reparto de beneficios y solucionar problemas, entre otros. Estas reuniones son de celebración periódica. Por otro lado, la ley obliga a ciertas empresas a la celebración de **asambleas generales**. Para ellas, todos los datos que se vayan a exponer, los preparativos, así como las actas que se elaboren deben ser realizados por expertos en la materia.

Aprobación de presupuestos: con periodicidad anual, generalmente, las empresas estiman los presupuestos para el ejercicio. Dependiendo del tamaño de la empresa, se realizará una propuesta conjunta o bien podrán realizarse presupuestos por cada departamento. Tanto uno como otros, una vez aprobados en esta reunión, conformarán el presupuesto anual de la empresa.

Consejo de administración: el consejo de administración es, junto con la junta de accionistas, una de las reuniones internas más importantes en una empresa. Se puede definir como el órgano administrativo que rige las sociedades anónimas. Sus reuniones son convocadas por el presidente, siendo este el director de la reunión. Normalmente lo conforman un máximo de doce miembros. Aunque no son tan mediáticas ni populares como las juntas generales de accionistas, se deben cuidar todos los detalles relativos a su organización, medios técnicos y humanos, la sala de reuniones, etc.

Comité directivo: comisión ejecutiva de alto nivel regida por el director general, en la que participan los subdirectores y directores departamentales. El mínimo no supera los diez o quince asistentes.

Junta general de accionistas: se da en las sociedades anónimas cuando se reúnen sus accionistas. Tiene por cometido presentar la gestión llevada a cabo por los administradores y dar aprobación a las del ejercicio anterior. Se pueden diferenciar diversos tipos de juntas generales de accionistas:

Constituyente: la que se celebra por vez primera.

Ordinaria: establecida por ley, se celebra una al año para aprobar las cuentas anuales y demás temas que se quieran plantear.

Extraordinarias: toda junta distinta a la ordinaria. Una vez que se precise su celebración se llevará a cabo en un período máximo de cuatro meses.

Universal: se lleva a cabo sin necesidad de convocarla previamente.

Nota

El consejo de administración y la junta general de accionistas son dos de las reuniones internas de mayor importancia en una empresa.

La técnica general es que se celebren una vez al año, atendiendo siempre a la regulación que se estipule en sus estatutos sociales.

1.8. Reuniones externas: mesa redonda, conferencia, congreso, coloquio, convención, simposio y negociación.

Son aquellas en las que los asistentes son integrantes de diferentes entidades, existiendo algún tipo de conexión entre ellos, por ejemplo: asociaciones de sordos y delegaciones de servicios de un ayuntamiento.

En este tipo de reuniones hay que poner especial atención en los aspectos relativos al protocolo y a la logística, con el objeto de conseguir una mayor y mejor imagen de la entidad. En cuanto a la logística, habrá que organizar viajes y alojamiento para los asistentes que se desplacen desde otra ciudad o país, siempre teniendo presente las directrices del jefe, obviamente. Y puesto que el componente social es muy importante, hay que prever un tiempo inicial para que los asistentes mantengan un primer contacto entre ellos. Se puede diferenciar una serie de tipos de reuniones externas:

Mesa redonda: grupo de individuos expertos en una temática específica, normalmente entre tres y seis personas, en la que exponen y debaten un tema concreto, realizándose al final un coloquio con la intervención y participación de todos ellos.

Conferencias: exposición ante un público o auditorio de una temática tratada por un experto en la materia, o por un grupo de personas que explican su experiencia sobre un tema en particular. Las conferencias pueden realizarse bien en persona o, si el experto ponente no puede desplazarse al lugar

donde se produce la conferencia, mediante presencia virtual. Es esta una forma de estar presente en la misma y desarrollarse el evento como si estuviera allí en persona, tales como:

Videoconferencia: transmisión vía Internet en la que se permite una comunicación a distancia por la necesidad de que el ponente esté “físicamente” en el lugar de la conferencia. Puede incluso darse el caso en el que sean dos o más ponentes hablando por videoconferencia ante un auditorio.

Conferencia web: su conexión también es a través de Internet, pero a diferencia de la videoconferencia, esta comunicación está más pensada para participaciones individuales.

Congreso: reunión de un gran número de personas cuya intencionalidad es formativa y está dirigida a un sector específico. Suele durar varios días y tiene el objetivo de defender ideas sobre una temática concreta; sobre esta se centran las diferentes exposiciones, organización de grupos o talleres de trabajo, debates, intercambio de opiniones y conclusiones finales.

Coloquio: charla en la que uno o varios especialistas conversan sobre una temática en particular para después pasar a un turno de intervenciones y preguntas relativas a lo tratado.

Convención: reunión a la que solo asisten los miembros de una entidad u organización, quedando vetada su asistencia a otro tipo de participantes. Es similar a un congreso, pero de organización más sencilla, puesto que la responsabilidad de su convocatoria recae en una sola persona, que se encarga de todos los pormenores: duración, manutención, transportes, etc.

Simposio: evento en el que dos o más expertos manifiestan sus puntos de vista sobre una temática determinada, contando con la participación activa de los asistentes a la misma. Dura unos dos días como máximo y no se rigen por un protocolo determinado.

Negociación: en una negociación se reúnen diferentes partes con intereses distintos, normalmente contrarios, y que tratan de llegar a acuerdos, a puntos en común o que satisfagan a todas las partes. Su carácter es complejo, por lo que hay que tener especial habilidad para dialogar, comunicar, saber ceder, etc. Suelen contar con una persona que hace de moderadora, caracterizada por su neutralidad e imparcialidad, que insista en la necesidad de que ambas partes lleguen a un mutuo acuerdo, aunque ello suponga que una parte tenga que ceder ante la otra. Para este tipo de reuniones se aconseja la participación de un número pequeño de individuos, con máximo de tres personas por cada parte.

Nota

La función del moderador es muy importante en una negociación ya que debe construir el espacio de diálogo y hacerlo avanzar en caso de estancamiento.

No obstante, sea cual sea el tipo de reunión que se lleve a cabo, todas deben seguir unas pautas con el fin de que la celebración de la misma sea un éxito. Los pasos a seguir son los siguientes:



Actividades

1. Averiguar si se pueden organizar reuniones a pesar de que algunos de sus componentes imprescindibles para el desarrollo de las mismas no puedan acudir físicamente, y señalar el porqué.
2. Enumerar las pautas que se deben seguir en la organización de reuniones, independientemente de su tipología.

Planificación de las reuniones. Antes de celebrar una reunión lo primero que se debe hacer es planificarla, es decir, diseñar un plan a seguir que establezca los pilares fundamentales; por ejemplo: qué se desea conseguir, cuáles serán los temas a tratar, quiénes van a participar, etc. Será el organizador quien establezca dichos puntos, así como quien estará encargado de estimar el tiempo necesario para efectuar cada tarea, tanto las relativas a la preparación de la reunión, para asegurar que se llega a tiempo, como a las que se deben llevar a cabo durante la celebración de la misma, y de este modo asegurarse que se cumplen los objetivos por los que se convocó el encuentro. Por otro lado, en una reunión es obvio que existen además del organizador otros participantes; pues bien, uno de los pasos que hay que realizar cuando se planifica una reunión es avisarlos, informándoles de los temas que se van a tratar, del día, hora y lugar de celebración. De este modo, el participante se podrá preparar para la misma y será consciente de qué se va a encontrar.

Estas son algunas de las consideraciones para intentar evitar que las reuniones se desvíen del fin para las que se convocan. Según Darío Brieva, psicólogo laboral: “El error más grande es llegar a una reunión de trabajo sin una planificación, y reunir personas que no tengan interés ni tiempo para escuchar lo que tienen que decir los demás”.

A continuación, debe leer las pautas para preparar el trabajo de la siguiente clase, las cuales encontrará en la sección de las actividades autónomas que corresponde al número 7.3. Sus resultados serán utilizados en la próxima actividad **presencial**.

Ideas de cierre

En esta segunda unidad, se ha constatado que un equipo de trabajo exitoso es aquel que está liderado por una persona que va más allá de sus intereses personales y logra fomentar que cada persona de su equipo saque su máximo potencial, al descubrir sus talentos y facilitar ese desarrollo. Esto es factible cuando se logra seleccionar al equipo de trabajo a través de una labor comprometida durante el proceso de gestión del talento humano en cada una de sus etapas: selección, inducción, formación y evaluación.

Esa tarea inicialmente implica un trabajo personal de autoconocimiento por parte de quien debe ejercer el liderazgo. A través de ese proceso de autoanálisis, se podrán reconocer las emociones que fluyen ante los distintos eventos cotidianos.

En la medida que aprendamos a autocontrolarnos y autogestionar nuestras emociones, modelaremos las formas creativas de conducta en el trabajo y, a partir de la influencia personal, es posible afectar positivamente al resto de las personas con quienes laboramos, fortaleciendo aún más el trabajo en equipo y, por ende, la inteligencia emocional como uno de los factores incidentes en la toma de decisiones asertivas y positivas de la gestión del talento humano.

Esta misma inteligencia emocional nos permitirá poner en práctica los pasos correctos para gestionar el conflicto y utilizarlo como un mecanismo de crecimiento grupal y mejora constante del desempeño y, por consiguiente, de la organización.

Para arribar a acuerdos satisfactorios, resulta idóneo aplicar el tipo de reunión que mejor se ajuste al requerimiento de la solución que se desea alcanzar, y la persona lideresa deberá tener el acierto de elección pretendido.

Por su parte, Dudley Weeks nos refiere ocho pasos para gestionar un conflicto, los cuales podemos repasar:

- Crear una atmósfera efectiva.
- Clarificar las percepciones.
- Apuntar a necesidades individuales y compartidas.

- Construir un poder positivo compartido.
- Mirar al futuro y aprender del pasado.
- Generar opciones.
- Desarrollar alternativas factibles.
- Lograr acuerdos mutuamente satisfactorios.

Con todo ello, podemos concluir que el éxito del trabajo en equipo no es casual, es producto de un liderazgo asumido comprometidamente e implica un proceso estratégico iniciado por la persona que liderará el grupo.

Solo impactando de manera positiva nuestro ser, podemos impactar a otras personas, y esto no se logra en un solo evento, conlleva planificación creativa, ejecución comprometida y evaluación formativa para reiniciar con nuevos bríos y mejoras el siguiente paso para consolidar día con día el trabajo en equipo exitoso. De este último paso, la evaluación, nos ocuparemos en la siguiente unidad.

Actividades

1. Actividad autónoma para presentar en la quinta clase
 - a. Indagación libre sobre los siguientes temas:
 - b. Reuniones de personal

Capacitación en el despacho judicial

Se presentarán los resultados en forma de *esquema comparativo*, debiendo integrarse al menos cuatro consultas a diversas fuentes, ya sea primarias (entrevistas a personas que lideran equipos de trabajo) o secundarias (bibliografía sobre los temas de interés).

Deben citarse las fuentes y la bibliografía consultada.

Se inicia el foro

Tema: Estrategias de gestión y motivación del talento humano: el aprecio en las relaciones laborales.

Durante las restantes tres semanas de este bimestre, se establecerá un foro virtual con el propósito de que las personas participantes de este programa de formación puedan intercambiar opiniones y experiencias sobre el tema de gestión del talento humano en los despachos judiciales. Será obligatorio que las personas aspirantes participen al menos en tres ocasiones.

El detalle del resto de las instrucciones se proporcionará el día de inicio del foro, mediante la respectiva lista de cotejo.

1. Actividad autónoma para presentar en la sexta clase

Mapa conceptual justificado y resumen **comparativo**

Tomando como base la presentación que se encuentra en el aula virtual *Ocho pasos para enfrentar y resolver un conflicto*, elabore un mapa conceptual donde se refleje la propuesta allí contenida. Encontrará detallado el uso de esta técnica en los documentos del aula virtual e, igualmente, será repasado en clase, ya que fue estudiado en el proceso de inducción.

Por otra parte, en un máximo de dos hojas, describa la ruta utilizada en su mapa para integrar los conceptos y justifique la organización elegida. Podrá presentar los resultados de esta parte de la actividad mediante columnas comparativas si la técnica le resulta ventajosa en su proceso de aprendizaje; de lo contrario, lo puede hacer utilizando un texto narrativo-descriptivo, o bien, cualquier otra técnica comparativa que le resulte útil.

Debe utilizar letra Arial 12, a espacio sencillo.

Unidad 3

Seguimiento y evaluación de desempeño

Cuando brindar un servicio de calidad se convierte en una oportunidad para demostrar la capacidad de desempeño, su evaluación es necesaria y se convierte en una ocasión para celebrar el momento de análisis de un compromiso ético llevado a la acción.

El Poder Judicial ha dado pasos grandes y firmes en lo atinente a la evaluación del desempeño y cuenta con un programa completamente diseñado y puesto en ejecución. Los resultados que se obtengan de la implementación de este se convertirán en una forma de reforzar a la comunidad nacional e internacional que existe conciencia del compromiso social que implica laborar para una institución que garantiza el goce de los derechos de las personas usuarias, y que consolida el Estado social y democrático de derecho en todas sus actuaciones y resoluciones.

Otro tema de gran interés es el referente a la implementación del régimen disciplinario por parte de los jueces y las juezas. El gran desafío en esta temática es comprender que si se asume un liderazgo caracterizado por la evaluación sistémica y, por tanto, preventiva de situaciones irregulares o indeseables, muy probablemente la disciplina correctiva quede rezagada por innecesaria.

Sin embargo, esa meta no puede dispensar la responsabilidad de las jefaturas de aplicar el régimen disciplinario en los casos que sea la alternativa consecuente de un hecho atribuible a una persona que labora en el despacho judicial a nuestro cargo. El manejo de la equidad y la justicia debe estar reflejado en estas delicadas áreas que son percibidas por el personal auxiliar y que consolidan, sin duda alguna, aspectos vitales de la cultura organizacional.

Finalmente, presentaremos el tema de la *responsabilidad social de la organización*, el cual será tratado como un aspecto dinámico y en constante proceso de transformación dentro del Poder Judicial. Su desarrollo ha sido asumido por la Corte Plena mediante las comisiones de trabajo en cada materia específica, según lo dispuesto en el artículo 66 de la Ley Orgánica.

Esta labor ha permitido, entre otros aspectos, la presentación de proyectos de ley a la Asamblea Legislativa, la incorporación de la institución a la Red de Transparencia, Integridad y Rendición de Cuentas, el fortalecimiento de programas de posgrado con la Universidad Nacional y la Universidad de Costa Rica y, además, el desarrollo del tema en el Poder Judicial con el liderazgo de la Contraloría de Servicios y la Comisión de Ética y Valores. El abordaje del tema en esta unidad implicará un repaso de algunas de esas experiencias; pero se concentrará en su aplicación al despacho judicial.

A propósito del Programa GICA – Justicia, ya analizado con amplitud en otros módulos como el de *Función Jurisdiccional* y que será retomado en el módulo de *Organización y Planificación del Despacho Judicial*, toda esta temática se irá implementando bajo parámetros de calidad que son propios de la estandarización de indicadores de desempeño, ahora creados de modo específico para la Administración de Justicia.

Objetivos específicos y preguntas clave de la unidad

- Al finalizar esta unidad, las personas participantes del taller serán capaces de:

Identificar las distintas modalidades de demostración del desempeño, su utilidad e importancia para la consolidación de una cultura organizacional saludable.

- Aplicar de manera objetiva y crítica la normativa de evaluación del desempeño para su incentivo y cumplimiento.
- Estudiar la política disciplinaria institucional para su acatamiento como futuras personas juzgadas.
- Identificar la responsabilidad de la organización en la sociedad donde se encuentra para la concientización de la labor realizada por la persona juzgada, a partir de sus decisiones jurisdiccionales.

Las **preguntas clave de esta unidad** son las siguientes:

- ¿Cuál es la utilidad de las demostraciones o evaluaciones de desempeño?
- ¿Por qué reviste importancia institucional para el país la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas servidoras judiciales?
- ¿Cuáles son las responsabilidades del juez y de la jueza dentro del sistema disciplinario institucional?

Desde la mirada de las técnicas de administración del sector privado, ¿cuál es la responsabilidad social de una organización gubernamental?

Caso introductorio

La siguiente cita es una narración basada en un caso ocurrido dentro del contexto del Poder Judicial de Costa Rica, aproximadamente en 1998, y fue compartido por una participante de un curso de la Escuela Judicial. Ella confió al grupo de participantes lo siguiente:

Cuando llegué a la oficina como coordinadora, pude observar a una joven que hacía su trabajo con mucho entusiasmo y cuidado. Era muy ordenada, tenía sus expedientes debidamente rotulados, igual que sus demás instrumentos de trabajo. Llevaba su trabajo al día y siempre terminaba su trabajo dejando su escritorio en orden. Ante esa actitud tan sobresaliente, decidí hacerle una nota para felicitarla. Mi sorpresa fue que la joven al recibir la carta, estalló en llanto, eso me preocupó muchísimo, por lo que le pedí disculpas, pero inmediatamente ella me dijo: no se preocupe licenciada, en realidad mi llanto es de alegría porque en todos los años que tengo de trabajar aquí, nunca nadie me había dicho nada sobre mi trabajo.

Demostración de desempeño

Expondremos el actual sistema de evaluación del desempeño por competencias que aplica el Poder Judicial a su funcionariado, de acuerdo con el material proporcionado por la Dirección de Gestión Humana.



Evaluación del Desempeño por competencias en el Poder Judicial



DIRECCIÓN
DE GESTIÓN
HUMANA

TABLA DE CONTENIDOS

- 1. Presentación**
- 2. Marco Legal**
 - 2.1. Carta Iberoamericana de la función pública
 - 2.2. Constitución Política
 - 2.3. Estatuto de Servicio Judicial
 - 2.4. Ley de Salarios
 - 2.5. Ley de Control Interno
 - 2.6. Reglamento de Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial
 - 2.7. Determinación de la Rectoría del Sistema de Evaluación del Desempeño
- 3. Alineamiento Estratégico de la evaluación del desempeño**
- 4. Modelo de Gestión Humana por Competencias dentro del Poder Judicial**
 - 4.1. Marco Teórico sobre competencias
- 5. Evaluación del Desempeño**
- 6. Metodología e instrumentos**
 - 6.1. Proceso
 - 6.2. Etapas del proceso de evaluación del Desempeño
 - 6.2.1. Planeación
 - 6.2.2. Sensibilización y Formación
 - 6.2.3. Ejecución
 - 6.2.4. Análisis y entrega de resultados
 - 6.2.5. Acompañamiento constante
 - 6.3. Componentes para evaluar del modelo
 - 6.4. ¿Qué son conductas?
 - 6.4.1. Observación de las conductas
 - 6.4.2. Tipos de observación
 - 6.5. Registro de evidencias de las conductas
 - 6.6. Resultados de la aplicación
- 7. Propuesta progresiva de la evaluación del desempeño**
- 8. Sistema de soporte informático para la evaluación del desempeño**
- 9. Incorporación de la perspectiva de género**
- 10. Bibliografía**

Presentación

Como resultado del acuerdo de Corte Plena, en sesión número 11-2019 del pasado 18 de marzo, artículo XIV, donde conoció el informe DJ-824-2019 de la Dirección Jurídica, sobre el impacto de la Ley 9635 en las relaciones de empleo del Poder Judicial y en particular con respecto a la recomendación de implementar de manera inmediata el proceso administrativo de evaluación del desempeño, la Presidencia de la Corte, la Dirección de Gestión Humana y la Comisión de Evaluación del Desempeño, iniciaron un proceso de socialización con las personas representantes de las organizaciones gremiales, donde se les presentó la propuesta progresiva para aplicar la evaluación de manera mediata y no paulatina como se tenía proyectado.

Entre las inquietudes de orden general, que se refirieron en las sesiones de intercambio con representantes de las organizaciones gremiales:

- Inclusión de la perspectiva de género
- A quién corresponde aplicar la evaluación del desempeño, este tema será abordado en el proyecto de reglamento que será sometido a consulta por con todas las partes interesadas de la institución.
- Utilización de Indicadores cuantitativos
- Confusión entre el concepto de "compromiso", como valor compartido (STEV) y "compromiso", como competencia genérica dentro del perfil competencial.
- Preocupaciones acerca de la objetividad del modelo y de las actuaciones que las personas evaluadoras (jefaturas) generarán.

El presente informe tiene como propósito exponer los componentes técnicos y operativos del sistema integrado de evaluación del desempeño que la Dirección de Gestión Humana ha venido impulsando en los últimos años, considerando que las personas son el componente competitivo que permitirá concretar una gestión eficaz, modificando de manera estructural la gestión de las personas trabajadoras por competencias laborales y que como proceso de cambio en la institución, requiere ser conocido por todas las partes interesadas institucionales, asimismo, brindar información sobre las inquietudes formuladas por los grupos representativos de las personas trabajadoras.

2. Marco Legal

2.1. Carta Iberoamericana de la Función Pública

Una norma de carácter iberoamericano que hace referencia al tema de la función pública como elemento fundamental para la gestión pública, es la Carta Iberoamericana de la Función Pública, que en lo que guarda relación con este informe, indica:

Para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria. En el preámbulo de la carta, se indica que, para la búsqueda de una profesionalización de función pública, es necesario:

(...) una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia. (La negrita no pertenece al original)

En cuanto los principios rectores que establece dicha carta se tienen los siguientes: "Son principios rectores de todo sistema de función pública, que deberán inspirar las políticas de gestión del empleo y los recursos humanos y quedar en todo caso salvaguardados en las prácticas concretas de personal, los de:

- Igualdad de todos los ciudadanos, (sic) sin discriminación de género, raza, religión, tendencia política u otras.
- Mérito, desempeño y capacidad como criterios orientadores del acceso, la carrera y las restantes políticas de recursos humanos.

- Eficacia, efectividad y eficiencia de la acción pública y de las políticas y procesos de gestión del empleo y las personas.
- Transparencia, objetividad e imparcialidad.
- Pleno sometimiento a la ley y al derecho.

Establece esta carta, que los resultados de gestión de las organizaciones públicas deben considerar a las personas en un doble sentido, a saber:

1. Se hallan influidos por el grado de adecuación del dimensionamiento, cuantitativo y cualitativo, de los recursos humanos, a las tareas que deben realizarse. Por ello, el suministro de capital humano deberá ajustarse en cada caso a las necesidades organizativas, evitando tanto el exceso como el déficit, y gestionando con la mayor agilidad posible los procesos de ajuste necesarios.

2. Son consecuencia de las conductas observadas por las personas en su trabajo, las cuales, a su vez, dependen de dos variables básicas:

- a) las competencias, o conjuntos de cualidades poseídas por las personas, que determinan la idoneidad de éstas para el desempeño de la tarea; y
- b) la motivación, o grado de esfuerzo que las personas estén dispuestas a aplicar a la realización de su trabajo.

Por ello, las normas, políticas, procesos y prácticas que integran un sistema de función

pública deben proponerse desarrollar una influencia positiva sobre el comportamiento de las personas servidoras públicas, actuando, en el sentido más adecuado en cada caso, sobre las competencias y la voluntad de las personas en el trabajo.

2.2. Constitución Política

Respecto de los preceptos constitucionales en cuanto a la conceptualización de las personas trabajadoras, sus obligaciones en cuanto a la transparencia y rendición de cuentas, así como la comprobación de su idoneidad para ocupar un determinado cargo en la función pública.

“Artículo 11. Los funcionarios públicos son simples depositarios de la autoridad. Están obligados a cumplir los deberes que la ley les impone y no pueden arrogarse facultades no concedidas en ella. Deben prestar juramento de observar y cumplir esta Constitución y las leyes. La acción para exigirles la responsabilidad penal por sus actos es pública. La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas.

Artículo 192.- Con las excepciones que esta Constitución y el estatuto de servicio civil determinen, los servidores públicos serán nombrados a base de idoneidad comprobada y sólo podrán ser removidos por las causales de

despido justificado que exprese la legislación de trabajo, o en el caso de reducción forzosa de servicios, ya sea por falta de fondos o para conseguir una mejor organización de los mismos.”

2.3. Estatuto de Servicio Judicial

Este instrumento, regula las relaciones entre el Poder Judicial y las personas trabajadoras, para garantizar la eficiencia de la función judicial, acerca de la evaluación del desempeño, se establece en los siguientes artículos:

“Artículo 8º.- Corresponde al jefe del Departamento de Personal: inciso c) Establecer los procedimientos e instrumentos técnicos necesarios para una mayor eficiencia del personal, entre ellos la calificación periódica de servicios, el expediente y prontuario de cada servidor y los formularios que sean de utilidad técnica.

Artículo 10.- La calificación periódica de servicios se hará anualmente por el jefe de cada oficina judicial respecto de los subalternos que laboren en ella, usando formularios especiales que el jefe del Departamento de Personal enviará a las diferentes oficinas en los meses que él determine. Las preguntas del formulario deberán contestarse en forma concreta y el jefe de la Oficina será responsable de cualquier inexactitud en que incurra al rendir esos informes, los cuales deberán devolverse al Departamento de Personal dentro de los ocho días siguientes.

Artículo 42.- Cuando se compruebe incapacidad o deficiencia en el desempeño de un puesto, si no es el caso de separación para el mejor servicio público, el servidor puede ser permutado o trasladado a otro puesto de grado igual o inferior, lo que dispondrá la Corte Plena con vista en los resultados de la calificación periódica de servicios o previa la información correspondiente.

Artículo 43.- El Departamento de Personal podrá levantar las informaciones que sean necesarias para comprobar incapacidad, deficiencia o faltas cometidas por los servidores judiciales.

Artículo 64.- Si se tratare de aumentos por méritos, el Departamento los reconocerá cuando corresponda, con base en la calificación periódica de servicios y en los demás datos que figuren en el expediente personal del servidor, de acuerdo, con lo dispuesto en el artículo 5º, de la Ley de Salarios y las normas que dicte la Corte Plena.”

La imposición de cualquier corrección disciplinaria interrumpirá el tiempo acumulado para el aumento, salvo que la

Corte Plena resuelva lo contrario atendiendo a la índole de la corrección, a los hechos que la motivaron y a la hoja de servicios de la persona interesada.

2.4. Ley de Salarios

Considerando que el Estatuto del Servicio Judicial, refiere esta normativa, en particular se indica que:

Artículo 4º.- De acuerdo con la escala, cada categoría tendrá salarios intermedios o pasos, además de un salario base y de un salario máximo.

Este último corresponderá a los aumentos que la Corte Plena considere necesarios, sin que su número pueda ser inferior a treinta.

Todo servidor comenzará devengando el mínimo de la categoría correspondiente, salvo en casos muy calificados en que la Corte Plena disponga, atendidas las circunstancias y por las dos terceras partes de la totalidad de sus miembros, conceder pasos en la categoría asignada a la clase.

Los aumentos de salarios se otorgarán por méritos cada año, de acuerdo con las normas administrativas que al efecto dicte la Corte Plena y en tal caso se concederá el salario inmediato superior al que se estuviere devengando dentro de la misma categoría, hasta llegar al máximo.

(Así reformado por el artículo 1º de Ley N° 6801 de 24 de agosto de 1982.)

2.5. Ley General de Control Interno

Esta ley define el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de los sistemas de control interno de los órganos sujetos a la fiscalización de la Contraloría General de la República, donde en particular con el tema de evaluación del desempeño, refiere el artículo 13, sobre los deberes del jerarca y los titulares subordinados,(sic) en cuanto al ambiente de control. lo siguiente:

e) Establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas, principalmente en cuanto a contratación, vinculación, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.

Asimismo, se establece en el numeral 39, las causales de responsabilidad administrativa y civil, que tienen el jefes y los titulares subordinados si incumplen injustificadamente los deberes asignados por esta ley.

2.6. Reglamento del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial.

Como resultado del trabajo realizado por la Comisión de Evaluación del Desempeño, que asumió el tema en la institución en el período comprendido entre 2006 hasta el 2015, se estableció la necesidad de contar con una nueva normativa que regule la aplicación del Sistema de Evaluación y que sirva a su vez de herramienta en la ejecución del mismo, por ello, fue aprobado por Corte Plena en sesión 5-14, celebrada el 10 de febrero de 2014, artículo X, el "Reglamento del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial", Circular 52-2014, no obstante, como parte de los temas para la Definición e Implementación de Medidas Urgentes y Necesarias de Reforma en el Poder Judicial de Costa Rica, se integró la reforma de este Reglamento, y se designó la nueva Comisión de Evaluación del Desempeño, que actualmente se encuentra a cargo del Magistrado Jorge Olaso.

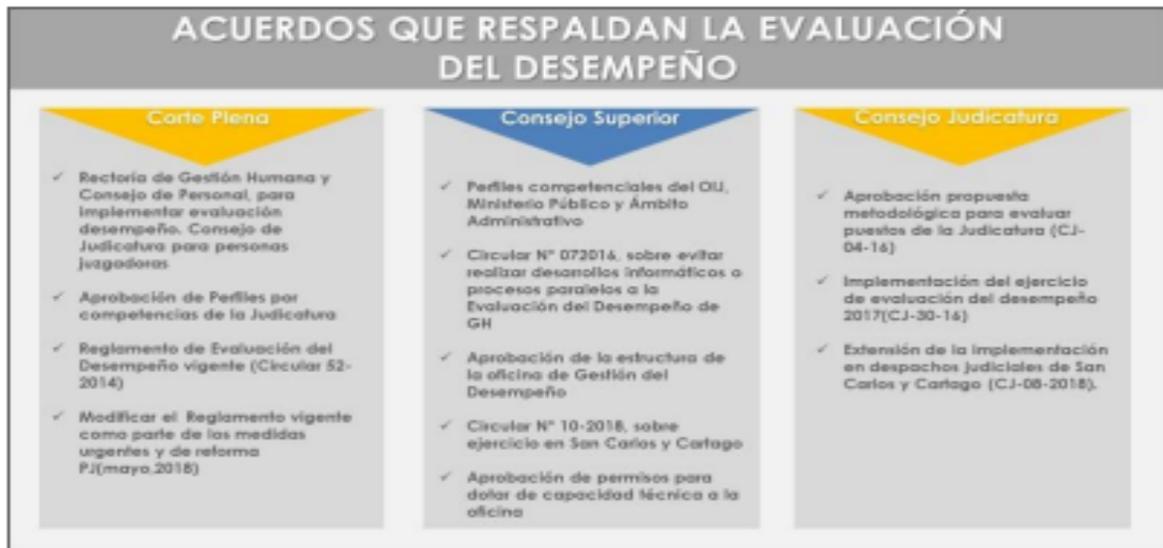
2.7. Determinación de la rectoría del sistema de evaluación del desempeño

Con ocasión del estudio de Auditoría número 145-06-AEE-2012 de 16 de febrero de dos mil doce, estudio relacionado con el Sistema de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial, cuyo objetivo general comprendió la evaluación del diseño e implementación de este sistema, en el Poder Judicial, con el fin de determinar el grado de eficiencia obtenido en su desarrollo.

En el estudio, se revisó las gestiones realizadas por la Comisión de Evaluación del Desempeño y personal de apoyo, para el diseño e implementación del SED, en las diferentes áreas que conforman el Poder Judicial y se determinó entre otros aspectos que el proyecto carece de una dirección funcional que supervise técnicamente la labor de los y las profesionales a cargo del diseño e implementación del SED, por lo anterior, la Corte en sesión número 49-13 del 25 de noviembre del dos mil trece, artículo XVII, en lo que resulta de interés, respecto al tema de la rectoría del proyecto **dispuso** que: Tanto el Consejo de Personal como el Departamento de Personal asumirán en conjunto la rectoría y administración del Proyecto para el Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño tal y como lo propone el actual Proyecto de Reglamento en su artículo 5, incisos a y b; y que debía elaborar una propuesta en conjunto con el Departamento de Personal que contemple las distintas áreas del Poder Judicial y se exceptuaba de esta competencia lo referente

a la Evaluación del Desempeño para el sector Jurisdiccional que corresponde al Consejo de la Judicatura, en razón de las particularidades y naturaleza de estos cargos de jueces y juezas de la República.

Al respecto, la Dirección de Gestión Humana presentó ante los entes superiores su propuesta metodológica en el año 2015, también se destacó un equipo de profesionales para que definieran el cronograma y ejecutaran las acciones para la implementación a nivel institucional, de donde a la fecha se cuenta con los siguientes acuerdos que respaldan el trabajo realizado a la fecha:



3. Alineamiento estratégico de la evaluación del desempeño

En cuanto al planteamiento estratégico aprobado por el gobierno judicial, con respecto a la evaluación del desempeño, resulta de interés destacar el alcance aprobado en el Plan Estratégico para el período 2019-2024, donde se contemplan los compromisos de todas las instancias institucionales involucradas, en el tema estratégico de Gestión del Personal, asimismo, se integra con la Política Axiológica, que se concibió como un instrumento que orientará la gestión institucional, en procura de contar con personas capaces de discernir lo debido y lo correcto, y la Política de Igualdad en los servicios de Gestión Humana del Poder Judicial, que tiene por objeto cumplir con las obligaciones establecidas en los instrumentos internacionales de protección de los derechos humanos así con la normativa jurídica interna, que se presentan en la siguiente imagen:



4. Modelo de Gestión Humana por competencias dentro del Poder Judicial

Desde el año 2012, la Dirección de Gestión Humana en línea con el planteamiento estratégico organizacional, ha venido migrando de un enfoque tradicional de administración de personas hacia un modelo integral de gestión del talento por competencias, basado conceptualmente en el planteamiento realizado por los académicos españoles de la Universidad Politécnica de Madrid y la Universidad Complutense de Madrid desde 1995, Santiago Pereda y Francisca Berrocal, que inició con el diseño y aprobación de los perfiles por competencias en los cargos de la Judicatura, como consta en sesión de Corte Plena, N° 33-15 del 24 de agosto del 2015, artículo XI, donde se aprobaron dichos perfiles.

En términos amplios, este nuevo enfoque se centra en la persona como principal recurso competitivo de la institución y que, por lo tanto, es necesario optimizar mediante una verdadera sinergia entre los distintos actores que intervienen en su gestión.

La gestión de personas desde este enfoque debe ser integrada e involucra la acción articulada de todos los subprocesos que comprende la Dirección de Gestión Humana, para atraer, desarrollar, retener y potenciar el talento humano como generador de ventajas para el Poder Judicial, permitiendo:

- Alinear el aporte del talento humano con las necesidades estratégicas de la institución, aumentando la flexibilidad y la capacidad de respuesta.

- Unificar los diferentes procesos orientados al desarrollo de las personas utilizando criterios objetivos, compartidos y coherentes.
- Vincular la capacidad personal y de los equipos para agregar valor a los procesos.
- Mantener personas altamente calificadas y motivadas con clara diferenciación competitiva.
- Administrar de manera eficiente el activo de conocimiento de las personas trabajadoras.

No obstante, el logro de los objetivos estratégicos demanda la planificación, implantación y evaluación de una estrategia de actuación articulada tanto con los lineamientos institucionales, así como con el nuevo enfoque conceptual adoptado.

Bajo esta premisa y con el fin de dar continuidad y estructura a las acciones realizadas, se formuló el Plan Estratégico de la Dirección de Gestión Humana 2016 – 2021, donde quedó plasmado el rumbo a seguir durante los próximos cinco años para concretar el reto de: “garantizar una institución que sitúe en todos los niveles de su estructura, personas que pongan en valor lo que saben, pueden y quieren hacer, en función de sus competencias, tanto a nivel individual como de equipo, facilitando su desarrollo con altos niveles de desempeño.”

Como parte de este proceso, se replantearon la misión y visión de la Dirección, según se detalla a continuación:

Misión:	<i>Asegurar que el Poder Judicial evolucione permanentemente a través de Personas íntegras, comprometidas e idóneas para desempeñar con excelencia su responsabilidad.</i>
Visión:	<i>Nos vemos como un aliado estratégico del Poder Judicial, líder en la gestión de personas con una perspectiva integral, incluyente e innovadora.</i>

En concordancia con esta evolución, el modelo adoptado por la Dirección de Gestión Humana para la evaluación del desempeño se fundamenta en el enfoque sistémico para la gestión del talento por competencias, cuya base conceptual reside en el planteamiento de Pereda y Berrocal, donde se presentan los siguientes cambios:

Modelo tradicional	Gestión del talento por competencias
Enfoque reactivo: las acciones son, por lo general, de tipo reactivo; es decir se busca solucionar los problemas que ya se han planteado.	Enfoque proactivo: intenta anticiparse a los problemas y dificultades que pueden surgir en un futuro para planificar las acciones precisas a fin de evitarlos o minimizarlos.
Funciones aisladas: se habla de funciones que se corresponden con departamentos y secciones independientes, las cuales históricamente han surgido de manera aislada en la medida que aparecen problemas que las demandan, sin una visión de conjunto de toda la gestión del área.	Gestión integrada: las actuaciones deben generarse en el marco de una visión integrada que responda a un planteamiento estratégico coherente con los objetivos organizacionales. Es decir, deben fundarse alrededor de planes y programas que permitan alcanzar los objetivos fijados en plazos determinados, mediante una acción articulada de todas sus áreas y no independiente.

Modelo tradicional	Gestión del talento por competencias
Nivel funcional: desarrollo de tareas orientadas a la solución de los problemas que se presentan.	Nivel estratégico: el papel de la Dirección de Gestión Humana es el de un socio estratégico, mediante la planificación, implantación y evaluación de programas que apoyan el funcionamiento del Poder Judicial. Se pasa de un rol técnico a uno de gestor.
Enfoque en el rasgo: el perfil del puesto se define con base en rasgos de personalidad y aptitudes. No obstante, tales insumos son tomados como características fijas, subyacentes que difícilmente se podrán modificar y cuya medición se realiza a través de prueba y pruebas que, de acuerdo con diversos autores, no son buenos predictores del desempeño laboral.	Enfoque en competencias: los puestos se definen en función de las conductas de las personas que realizan su trabajo con eficacia. De esta manera, el perfil del puesto constituye un conjunto de comportamientos perfectamente observables que permiten predecir en forma segura, válida y fiable, el éxito de las personas en sus trabajos.

Con esta integración se pretende el logro de una adecuada dirección de personas y equipos, basada en la confianza, la comunicación asertiva, la generación de entusiasmo, la realimentación permanente, la solución oportuna de problemas y el desarrollo institucional, todo esto con el fin de garantizar idoneidad, compromiso e integridad, para trabajar de una manera más intencionada y clara para lograr los objetivos que por ley corresponden al Poder Judicial.

Asimismo, para facilitar la comprensión del modelo, es oportuno referir algunos elementos teóricos sobre las competencias, que se desarrollan en el siguiente apartado.

4.1 Marco Teórico sobre competencias

La Real Academia Española (2010), define el término competencia como la "pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado." No obstante, a lo largo del tiempo el término "competencia" aplicado al mundo laboral ha sido objeto de múltiples interpretaciones que, si bien comparten algunos elementos, no llegan a un consenso.

En Costa Rica por su parte, una definición de "competencia" sumamente difundida es la desarrollada por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el cual - de acuerdo con Pérez (2003), inició un proceso de normalización, formación y certificación basado en competencias laborales en el año 1997, empleando un modelo basado en el enfoque "insumo – producto" que parte de las características de los productos e identifica los procedimientos, procesos e insumos requeridos para elaborar un bien o brindar un servicio.

Bajo este enfoque, el INA define competencia laboral como "la capacidad manifiesta por una persona para realizar un trabajo productivo aplicando operadores cognoscitivos, psicomotores y socioafectivos, de manera que cumpla con los estándares de desempeño exigidos en los criterios y condiciones de ejecución del producto, y satisfaga las necesidades y exigencias del cliente" (Pérez, 2003, p. 7).

La Escuela Judicial del Poder Judicial de Costa Rica define competencias profesionales como las respuestas que una persona da a los requerimientos de su puesto de trabajo en función de sus características personales, experiencia previa, conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes (2011).

La Dirección de Gestión Humana del Poder Judicial por su parte, ha adoptado el marco de referencia que aportan Pereda, Berrocal y López (2001, p. 46), quienes, desde un enfoque mayormente conductista, definen competencia como el "conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta."

Desde esta perspectiva, si bien una competencia entraña una serie de factores intrínsecos a la persona, se observan sus comportamientos para definir las competencias que posee. Sus características internas pasan a ser predictores del potencial de desarrollo de esas competencias.

El principal cambio al adoptar este planteamiento radica, por lo tanto; en el análisis de la conducta de las personas que realizan su trabajo en forma eficaz, con base en lo que se define el perfil de exigencias del puesto. Así, el perfil es conformado por un conjunto de comportamientos observables los cuales, además, deben estar ligados a una estructura y una estrategia organizacional, así como a un trabajo en un contexto determinado.

En concordancia con esta definición, Arribas y Pereña (2011), autores del reconocido cuestionario COMPE-TEA, destacan que las competencias son conductas observables, concretas que determinan la real aportación de cada persona a su puesto de trabajo. De modo que, no solo importan las características que posee la persona, sino cómo las utiliza.

Ahora bien, para que una competencia se manifieste, es necesario que estén presentes una serie de saberes, los cuales conocemos como las dimensiones de la competencia, según Pereda y Berrocal:

- ✓ **Saber es el conjunto de conocimientos:** Es el elemento base, los conocimientos o información permanente de cualquier actividad que se haga implica un saber, máxime en la función pública donde la mayoría de las acciones están reguladas por normas o procedimientos que las respaldan, así como el conocimiento propio en la actividad o profesión que se desempeñen las personas trabajadoras.
- ✓ **Saber hacer:** que tiene que ver con las aptitudes y las habilidades, la disposición de actuar dentro del entorno laboral, y esto es como todo ese conocimiento que tiene la persona trabajadora lo pone en práctica, a veces se encuentran personas que son muy buenas en comprensión, pero a la hora de ejecutar o aplicar las acciones, no hay coincidencia.
- ✓ **Saber estar:** tiene que ver con las actitudes y los intereses, sobre las principales características de las tareas y el entorno organizacional, entonces para trabajar en el Poder Judicial sabemos que hay un marco jurídico, lineamientos internos, entre

otros, como poder adaptar todos esos conocimientos teóricos y prácticos al contexto en el cual se desempeña la persona trabajadora, tal como ese contexto se configura en las emociones para participar en la dinámica de la misma, ya que no es lo mismo trabajar en el Poder Judicial, que en otra institución.

- ✓ **Querer hacer:** aspectos tanto intrínsecos como extrínsecos, relacionados con el rendimiento de la persona en las tareas contenidas en la competencias, refiere a la motivación para llevar a cabo los comportamientos observables de la competencia, son las actitudes y valores que guían el comportamiento, a veces pasa que la persona tiene el conocimiento, sabe cómo aplicarlo y llevarlo a la práctica, pero ¿quiero hacerlo?, entonces es la disposición que la persona tenga ante lo que debe hacer.
- ✓ **Poder hacer:** tiene que ver grado de favorabilidad del medio organizacional, condiciones, medios y recursos disponibles, la mayoría de los enfoques de gestión por competencias no incluyen esta dimensión, sin embargo, este que asumimos sí, y lo incluye porque una persona puede tener todos los componentes antes descritos, pero si no cuenta con ese medio o condiciones para poder trabajar, puede que se dificulte al manifestarse la competencia a un nivel más bajo al buen desempeño esperado.

La autora y autores afirman que cualquier persona desde la perspectiva integral, está inserta en un determinado contexto, en este caso uno de orden laboral, en el que participa e interactúa, considerando también que aprende de manera constante y progresiva a lo largo de toda su vida. Así pues, no se trata de saber imitar o de aplicar rutinariamente los saberes. La competencia exige el encadenamiento de acciones pasando del saber a la acción según se requiera en cada situación, movilizándolo de la mejor manera los recursos internos y externos disponibles. Esto nos permite observar y comprender de una mejor manera cuales son las necesidades que tiene una persona para poder desarrollar sus capacidades o trabajar con sus necesidades, ahora, no es que si no cuento con algún recurso se ponga de excusa para no hacer las cosas, solamente que no se puede pedir por ejemplo un nivel de cumplimiento en una actividad, en un nivel alto si no se cuenta con todos los recursos.

Antes de concluir este apartado sobre el modelo de gestión humana por competencias, debe destacarse que, en la Dirección de Gestión Humana, existen varios subprocesos que se encuentran trabajando con éste, donde se pueden destacar:

- ✓ Análisis de Puestos, en el diseño y desarrollo de los perfiles por competencias de distintos puestos de trabajo.
- ✓ Carrera Judicial, el reclutamiento y selección de las personas juzgadoras, así como para aplicar su período de prueba.
- ✓ Reclutamiento y Selección, en los concursos para cargos del grupo ocupacional técnico y de apoyo y algunos de la clase gerencial.
- ✓ Gestión de la Capacitación, en la aplicación de algunos procesos de diagnóstico.

5. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño corresponde a un proceso de desarrollo humano, que facilita instrumentos para reconocer el valor en la gestión de las personas trabajadoras, la rendición de cuentas y por ende los servicios que presta en la institución, asimismo, busca garantizar idoneidad, compromiso e integridad, por medio de planes de mejora integrales, según las brechas identificadas, para brindar a la persona trabajadora oportunidad de crecimiento y desarrollo personal y laboral, en concordancia con lo que establece el puesto de trabajo que desempeña.

Para comprender la evaluación del desempeño, es oportuno referir consideraciones de diversos tratadistas sobre la evaluación del desempeño y que se representan en la siguiente imagen:



Para efectos del Poder Judicial, se ha conceptualizado la evaluación del desempeño *como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa, que permite observar, valorar y apreciar el desempeño individual de las personas trabajadoras en un determinado tiempo, para medir su aporte al logro en las funciones, objetivos, actividades y responsabilidades que les competen, basado en instrumentos confiables, conforme lo que se espera del puesto que se ocupa.*

El modelo que impulsa la Dirección de Gestión Humana es garantista, al requerir el registro de evidencias objetivas, seguimiento de indicadores cualitativos y cuantitativos, promoción de la confianza -entre la persona evaluadora y la persona evaluada- y comunicación de resultados, para generar entusiasmo en las personas trabajadoras, lo cual corresponde a un modelo de buenas prácticas.

De acuerdo con Pereda y Berrocal, la evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de medición objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de una persona o equipo en su puesto de trabajo.

Se pueden identificar las siguientes características del proceso de evaluación del desempeño por competencias:

- Es sistemática, en tanto conlleva acciones previas, durante y posteriores al período de evaluación.
- No es un fin en sí misma, por el contrario, como proceso tiene resultados en cada período, que se convertirán en insumos del siguiente período.
- Diálogo permanente, que implica una constante comunicación entre la persona evaluadora y la persona evaluada, sobre sus resultados en el puesto de trabajo.
- Es una oportunidad de mejora y desarrollo laboral, este proceso se orienta a determinar la relación entre el desempeño actual y el esperado con el fin de detectar oportunidades de mejora que, traducidas en un plan de acción, permitan a las personas cerrar las brechas existentes, desarrollarse en sus puestos de trabajo para ofrecer un servicio de calidad y cumplir el propósito del puesto.
- No es una evaluación de la personalidad de la persona trabajadora
- Es un proceso en el que la persona trabajadora, puede y debe expresar su opinión, ante cualquier disconformidad.

¿Para qué la evaluación del desempeño?

La aplicación del sistema integrado de evaluación del desempeño por competencias se fundamenta en los siguientes criterios de utilidad u objetivos:

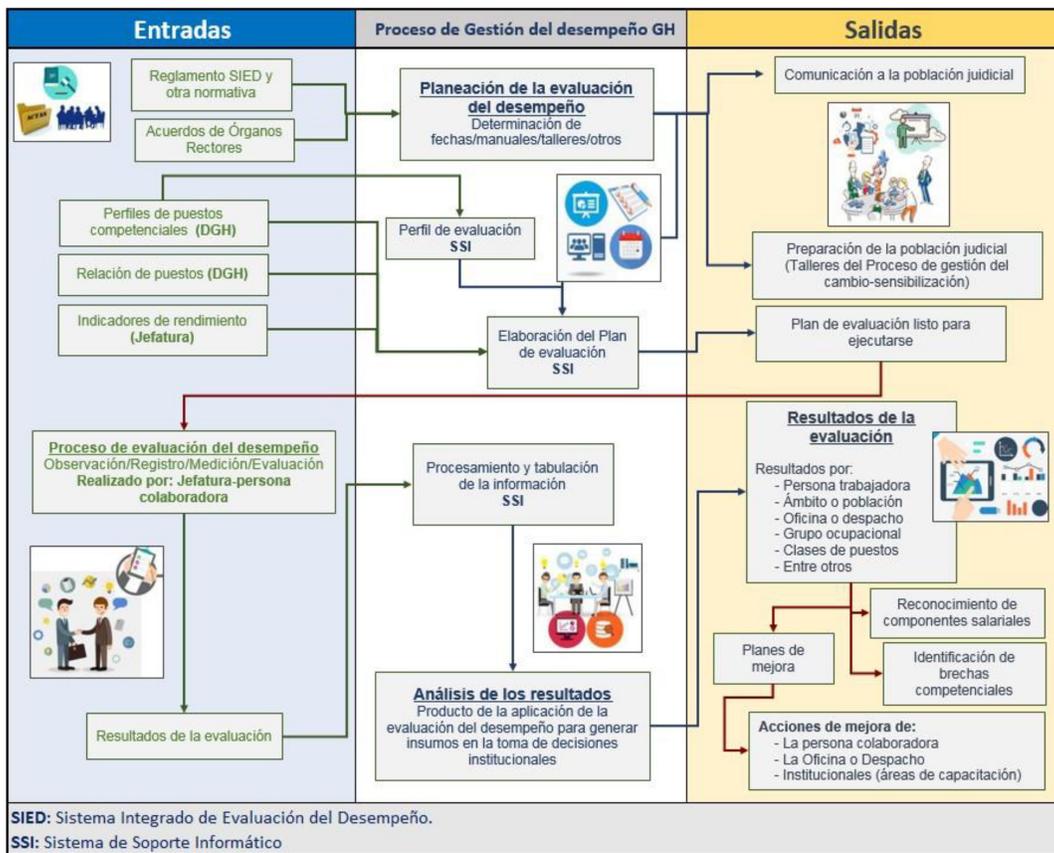
- a) Identificar áreas de mejora: identificar en la gestión del talento de las personas trabajadoras los incidentes críticos y potenciar los factores claves de éxito.
- b) Cumplimiento de los objetivos institucionales: garantizar que las personas trabajadoras aporten con su desempeño al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- c) Complementar y fortalecer la toma de decisiones institucionales: Generar insumos, por medio de los resultados de la aplicación de la evaluación del desempeño, que facilite la toma de decisiones a nivel institucional y el gerenciamiento del capital humano, a través de la mejora continua en los distintos procesos.
- d) Generar cultura de rendición de cuentas: promover una cultura organizacional de medición del aporte de las personas trabajadoras, ajustada con los valores institucionales y según los instrumentos aprobados.

- e) Mejora en la prestación de los servicios: tiene como propósito fundamental la satisfacción del interés general de la persona usuaria y hacer posible que los servicios públicos y las funciones y competencias desempeñadas por las personas trabajadoras, sean de calidad.

6. Metodología e instrumentos

6.1 Proceso

La evaluación del desempeño como proceso administrativo, requiere de una serie de insumos, que posteriormente son transformados para obtener resultados que agreguen valor a la toma de decisiones de la institución, mismo que puede representarse gráficamente de la siguiente forma:



Fuente: Creación propia del Subproceso de Gestión del Desempeño

6.2. Etapas del proceso de evaluación del desempeño

Este proceso a su vez comprende la ejecución de etapas, que conlleva acciones previas, durante y posteriores al período evaluado. Estas etapas responden, a que la evaluación del desempeño es sistemática y periódica, entonces requiere de una secuencia de etapas y actividades en un horizonte de tiempo, y no a un momento puntual o a un acto particular o singular, o bien, al simple llenado de un instrumento, para ello, se seleccionan diversas técnicas y estrategias en función de los propósitos que se persiguen en cada etapa. Es necesario tener presente que, todas las etapas, inciden e interrelacionan entre ellas, así como con variables tales como: la historia laboral de la persona, la organización del trabajo y su adecuación a las normas y los comportamientos manifestados por esta. Las etapas se han identificado como:



A continuación, se describe cada una:

6.2.1 Planeación

Comprende toda la preparación de la apertura del período de evaluación, tanto por parte de la Dirección de Gestión Humana, como de las personas trabajadoras, desde sus oficinas y despachos judiciales, en cuanto a los tiempos, los accesos de seguridad al módulo informático, determinación del componente cuantitativo, entre otros.

6.2.2 Sensibilización y Formación

Considerando que las personas trabajadoras son el componente competitivo que permitirá concretar una gestión eficaz, se ha venido modificando de manera estructural la gestión de las personas por competencias laborales, entendidas como aquellas habilidades y motivaciones dentro de un estándar de conductas observables asociadas a un desempeño óptimo que impacta en la forma como se recluta, se evalúa y se desarrollan las personas trabajadoras, y finalmente en la prestación de los servicios.

Consecuentemente, se han diseñado instrumentos y procedimientos para la implementación de la evaluación del desempeño, como: talleres de formación, un curso virtual, videos tutoriales para uso del módulo informático y sobre la metodología de la evaluación del desempeño,

recomendaciones técnicas para observar, valorar y apreciar el desempeño individual de las personas trabajadoras, para medir su aporte al logro de las funciones, objetivos, actividades y responsabilidades que les compete, entre otros que deben transmitirse al colectivo judicial.

6.2.3 Ejecución

Esta etapa contempla tres momentos cruciales entre la persona evaluada y la persona evaluadora, según la experiencia adquirida, a continuación, se detalla cada uno:

1. **Reunión inicial:** En la que se entregará el plan de evaluación a cada persona trabajadora en la que se le explicarán los elementos a evaluar.
2. **Evaluación parcial:** con el objetivo de revisar los avances en relación con cada uno de los factores por evaluar y, en caso de ser necesario, establecer acciones que permitan alcanzar los objetivos trazados al inicio del proceso.
3. **Evaluación final:** la cual debe acompañarse de una realimentación o comunicación constante, donde se conozcan y analicen los resultados globales, para orientar a la persona trabajadora, con respecto al desempeño en su puesto de trabajo y el alcance de los objetivos de este, actividades propias de la supervisión que toda persona que tiene a cargo personal debe aplicar en función de las disposiciones administrativas y legales.

Como producto de la reunión final de realimentación y particularmente en los casos donde el resultado de la evaluación no supere el nivel deficiente, se definirá un plan con las acciones de mejora necesarias para alcanzar el nivel de desempeño esperado, según las oportunidades de mejora identificadas y considerando todos los elementos de la persona, sea que no necesariamente refiera a acciones de formación (conocimiento), debe valorarse integralmente la situación, como condiciones de salud, ambiente laboral y ergonómico, entre otras, en razón que se busca la mejora continua para alcanzar los objetivos de la institución, según el puesto que se desempeña.

6.2.4 Análisis y entrega de resultados

En esta etapa, el Subproceso de Gestión del Desempeño recopila toda la información derivada del periodo de evaluación para generar los reportes necesarios que permitan dar continuidad a los distintos procesos institucionales que se alimentan de los resultados de la evaluación como, por ejemplo, para el reconocimiento de los componentes salariales asociados, los procesos de formación y desarrollo, entre otros.

6.2.5 Acompañamiento constante

El Subproceso de Gestión del Desempeño asigna a sus profesionales por oficinas o despachos, donde mantienen una comunicación constante con las personas participantes, sea para atender dudas, proponer mejoras y facilitar la implementación de la evaluación del desempeño.

Por otra parte, el Subproceso de Gestión del Desempeño, brindará seguimiento al proceso de implementación progresiva, aplicará instrumentos para determinar la percepción de las personas

participantes luego de finalizada cada evaluación parcial, para identificar ajustes que sean necesarios en el uso de las instrumentos y procedimientos establecidos.

6.3. Componentes para evaluar del modelo

Para atender la interrogante, ¿qué vamos a evaluar?, el modelo propone indicadores cualitativos o conductuales y cuantitativos del desempeño en los puestos de trabajo, basados en el perfil competencial, considerando que los objetivos o metas cuantitativas, orientan lo que se tiene que hacer y las competencias o indicadores cualitativos, indican cómo se van a alcanzar.

El Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño por competencias (SIED) está fundamentado en una concepción del talento que engloba tres componentes esenciales: rendimiento, competencias genéricas y competencias específicas, como muestra la siguiente imagen:



La evaluación conjunta de estos tres factores supone un alto volumen de información de gran relevancia para la toma de decisiones, cuya administración será facilitada a través del sistema de soporte informático, que permite el registro y administración de la información que genere el proceso por cada persona trabajadora, en las distintas oficinas y despachos judiciales.

6.4. ¿Qué son conductas?

Entendemos por conducta, toda aquella respuesta o acción que emitimos ante cualquier estímulo que se nos presente. La conducta puede ser manifiesta o no, por ejemplo, una respuesta puede ser un proceso mental que no vemos, como un pensamiento.

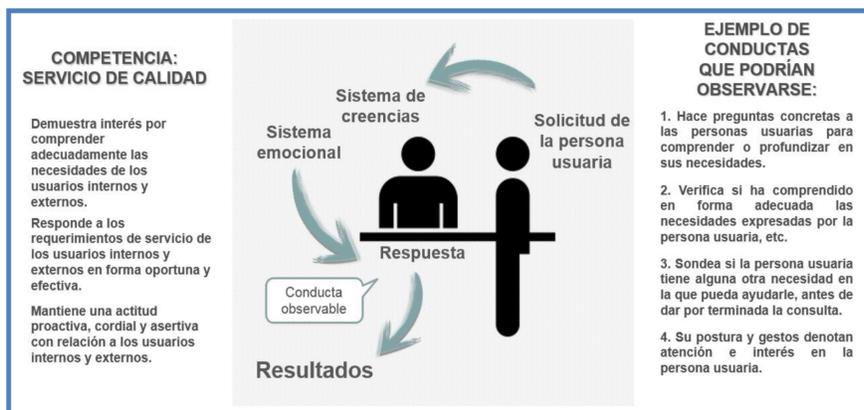
Las conductas establecidas para este proceso transitorio y para los futuros procesos, se fundamentan en que la observación es una estrategia formal, de carácter fundamental en el proceso de evaluación del desempeño, que conlleva el cumplimiento de una serie de pasos para garantizar su validez, al realizarse de manera reflexionada, planificada e intencional, no improvisada.

Se observa la conducta manifiesta de la persona trabajadora a nivel motor, verbal o funcional, de acuerdo con lo esperado del puesto de trabajo, según el perfil competencial y el aporte que realiza para el cumplimiento de los objetivos de la institución, de la siguiente forma:



6.4.1 Observación de las conductas:

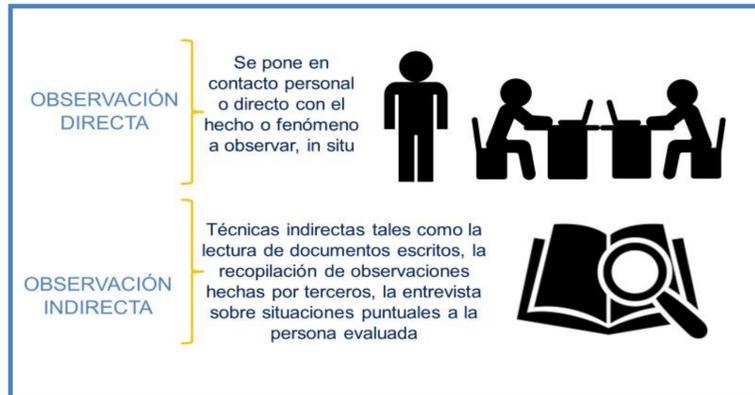
Ahora que tenemos claro este concepto, el siguiente paso es definir con exactitud ¿qué queremos observar? ¿cuáles conductas vamos a registrar? Con este fin, podemos consultar el plan de evaluación de cada persona donde se detallan las conductas observables para cada competencia por evaluar, donde se delimita el campo de observación, dado que tienen como propósito reducir cualquier subjetividad de la persona observadora, al orientar los elementos tangibles objeto de evaluación, así por ejemplo para la competencia servicio de calidad, podríamos valorar diferentes comportamientos que podrían guiar la evaluación, tal y como se muestra en la siguiente imagen:



De esta manera, si bien tenemos conductas observables definidas previamente, podemos desagregarlas en diferentes actuaciones dando cabida a numerosas formas de evidenciar una competencia.

6.4.2 Tipos de observación

La observación de las conductas se puede realizar de manera directa o indirecta:



6.5 Registro de evidencias de las conductas

Un aspecto muy importante dentro del proceso de la evaluación del desempeño es el registro de evidencias de las conductas. Las evidencias son pruebas claras y objetivas, elementos tangibles que permiten demostrar que se ha logrado cubrir de manera satisfactoria un requerimiento o un criterio específico de desempeño.

Una evidencia significa demostrar o poner de manifiesto algo. Las evidencias como parte de los componentes de la competencia refieren de manera precisa si la persona evaluada es capaz de realizar la función referida en la competencia de manera consistente.

Los propósitos de una evidencia son:

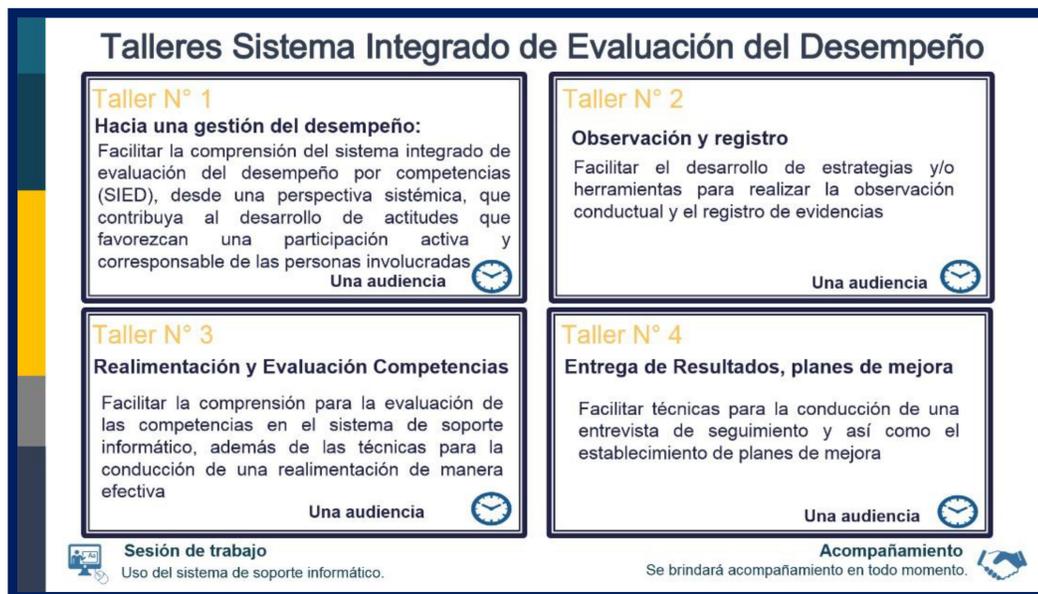
- Demuestran el grado de alcance de la competencia
- Documentan la experiencia de la persona evaluada.
- Conforman el portafolio de la persona evaluada
- Son un insumo importante en el proceso de mejora

Ejemplos de evidencias

- Registro de observaciones
- Documentos de trabajo
- Correspondencia
- Actas o minutas de reunión
- Felicitaciones y quejas (usuarios)
- Informes de labores
- Planeamientos



Debe indicarse que el detalle del modelo conceptual – procedimental que sustenta el sistema integrado de evaluación del desempeño ha sido desarrollado y programado en la facilitación de talleres para lograr su comprensión y aprendizaje y se encuentran disponibles en la página web del Subproceso de Gestión del Desempeño.



6.6 Resultados de la aplicación

La Dirección de Gestión Humana, por medio del Subproceso de Gestión del Desempeño, ha desarrollado las siguientes acciones de implementación:

➤ 2015-2016

Se implementó un plan piloto realizado con el apoyo de una empresa consultora, que tuvo por objeto: probar en condiciones controladas el procedimiento, instrumentos y marco metodológico diseñados para el Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño por Competencias (SIED), con el fin de detectar y mitigar posibles riesgos de cara a su implantación a nivel institucional, que inició en octubre de 2015 y finalizó en julio de 2016. Considerando que la institución ha tenido suspendido el proceso de evaluación del desempeño de las personas trabajadoras, no existe una cultura de evaluación y supervisión individual del aporte de esa población en el logro de los objetivos institucionales, a pesar que se aprobó una metodología para el establecimiento de indicadores de rendimiento (Circular N° 71-2015 Manual Metodológico Institucional para el Rediseño de Procesos), no existió una transmisión de este conocimiento a todas las jefaturas de oficinas y despachos judiciales. El tiempo destinado a la ejecución del plan piloto no resultó suficiente para

observar la aplicación completa del proceso de evaluación en todas sus etapas, dentro de la dinámica institucional.

La aplicación de este primer plan piloto fue de gran trascendencia para el proyecto, ya que permitió la obtención de insumos para ajustar los procedimientos, instrumentos y guías de evaluación, definición de requerimientos adicionales en relación con el Sistema de Soporte Informático y obtención de insumos para orientar el proceso de información, sensibilización y capacitación, particularmente, respecto al tratamiento diferenciado de los temas según el rol de las personas participantes en el sistema, así incremento de capacidad técnica de la Dirección de Gestión Humana para la implementación y gestión del sistema integrado de evaluación del desempeño por competencias.

➤ 2017-2018

Los resultados obtenidos durante el ejercicio 2017, con la participación final de 240 personas trabajadoras, con representación de distintos ámbitos de la institución, y con una participación mayoritaria hombres (un 60%), y según la opinión de algunos de los participantes, nos permiten reafirmar los beneficios esperados de la implementación de la evaluación del desempeño por competencias, cuando estos refieren de importancia que permitió formar personas capacitadas, seguras y respaldadas al ejecutar sus labores diarias, potenciando sus competencias y por supuesto, la realimentación y apoyo recibido por parte de sus jefaturas durante el proceso.

Con lo anterior, se podría inferir que con la participación en la evaluación del desempeño se superó, al menos en esta ocasión, el sentimiento de temor y resistencia, manifestado por algunos participantes, al enfrentarse o someterse al proceso de cambio que se está impulsando desde Gestión Humana.

Las personas evaluadas, demandaron mayor acompañamiento por parte de profesionales en Gestión del Desempeño, esto porque durante el año pasado, solamente se les facilitaba un taller de sensibilización al inicio del ejercicio controlado, pero refirieron que es preciso conocer más sobre el transcurso del proceso, incluso sugieren talleres con temas de motivación, organización, comunicación, que permitan sensibilizar un poco más el proceso hacia el cambio de cultura en cuanto a la implementación de la evaluación del desempeño, situación que está siendo modificada para la implementación del 2018.

Se logró identificar ajustes, de naturaleza técnica y operativa, que se están incorporando a la experiencia que se está desarrollando en los circuitos judiciales de San Carlos y Cartago, en cuanto a la participación de las personas involucradas en todas las actividades formativas, con el objetivo general de facilitar su comprensión desde una perspectiva sistémica, que contribuya al desarrollo de actitudes que favorezcan una participación y corresponsabilidad, según sea su persona evaluada o persona evaluadora

➤ 2018-2019

La implementación se estaba desarrollando en los circuitos de San Carlos, Cartago y algunas oficinas de San José y Alajuela, donde se trabajó en la definición y alcance de los indicadores de desempeño cuantitativos para los distintos puestos de trabajo, para el cual se diseñó una herramienta para facilitar su determinación, no obstante, estos indicadores deben respaldarse en los controles donde deben registrarse, trabajo que demanda de reuniones individuales con los participantes, de los cuales aún se tiene un total de 30 oficinas y despachos; 79 clases de

puesto con identificación del aporte cuantitativo por evaluar 136, pendiente concluir por motivos de aprobación o validación de la persona responsable de la evaluación representan 162. No obstante, nos enfrentamos a dos situaciones fuera de control, que implicaron atrasos en el sistema informático debido a la puesta en producción y la participación de las personas en la huelga nacional contra la reforma fiscal en el último trimestre del 2018, la medida correctiva implicó ajustar el cronograma, se tuvo que limitar el periodo de ejecución de la evaluación del desempeño, y ajustar el inicio de la evaluación.

Adicionalmente, en función de los objetivos del Plan Estratégico y del Plan Operativo, donde se estableció la implementación paulatina, en razón del tamaño de la población y el cumplimiento de las etapas del sistema de evaluación del desempeño, se visitó el Consejo de Administración de Heredia y el de Alajuela, con el propósito de extender durante este 2019, la participación de las personas trabajadoras de esos circuitos, no obstante, por la situación presentada durante el mes de marzo en Corte Plena, se suspendieron las actividades siguientes hasta que sea aprobada la propuesta progresiva, que se explica en el siguiente apartado.

7. Propuesta progresiva de la evaluación

En función de la experiencia acumulada en las implementaciones de los ejercicios controlados, y considerando que se acordó ejecutar una evaluación del desempeño para el colectivo judicial, de manera inmediata, donde la mayoría desconoce el modelo y no ha participado en los talleres de formación para fortalecer las competencias, de supervisión, comunicación y observación, se propuso iniciar este 2019 evaluando solamente competencias genéricas. Esto, tomando en cuenta que aún no se dispone de los perfiles por competencias específicas para todos los cargos del Poder Judicial, a su vez, no considerar en este año, el componente cuantitativo, dado que en la determinación de este factor para cada uno de los puestos de trabajo, involucra controles y reuniones individuales con las personas participantes y para este primer esfuerzo colectivo el factor tiempo es determinante y reducido, además los avances en la institución en su mayoría han sido concentrados en los indicadores operativos desarrollados por la Dirección de Planificación, contenidos en la circular número 71-2015, sobre el Manual Metodológico Institucional para el Rediseño de Procesos, definidos con base en los datos históricos acompañados de un análisis estadístico y cualitativo para el establecimiento de los valores iniciales y finales en conjunto con el despacho y oficina judicial, no así en función de las personas trabajadoras.

¿Por qué las competencias genéricas?

1. Fijan un marco de referencia común para las personas evaluadoras y, por tanto, no queda sujeta a su definición.
2. Ofrece indicadores directamente observables por medio de la identificación de conductas habituales en los contextos laborales.

3. Alinear el esfuerzo de las personas trabajadoras con las metas y objetivos de la institución, dado que al identificar las conductas o comportamientos que contribuyen al logro de estos, el desempeño corresponderá con la misión, visión y valores.
4. Facilitar a la persona trabajadora, cómo está logrando los objetivos del puesto, por medio de la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora, demostradas en las conductas o acciones dentro del contexto laboral.
5. Permite obtener las evidencias, que son todos aquellos documentos, registros, aportes, etc., que se deben recabar para comprobar una determinada conducta o rendimiento cuantitativo, según corresponda.
6. Facilitar el proceso de inicio para las diferentes personas responsables de aplicar la evaluación del desempeño, y que desde el 2003, dejaron de aplicarlo como parte de sus actividades y responsabilidades.
7. Estas competencias se derivan de la Misión, Visión, Valores y modelo estratégico de la institución, y por su naturaleza, son similares para todas las clases de puestos, tomando en cuenta que aún no se dispone de los perfiles por competencias específicas para todos los cargos del Poder Judicial.
8. Cumplen con los criterios de atinencia: para todos los ámbitos de la institución, pertinencia: para potenciar en la evaluación del desempeño los valores institucionales, y recurrencia: motivado en que deben estar presentes en todas las actuaciones de las personas trabajadoras.

Para la implementación transitoria, involucra aplicar cambios en el módulo informático, en los procedimientos y alcance en las actividades de formación y facilitación que se han aplicado hasta la fecha, incidiendo de manera directa en el alineamiento de la población judicial al modelo de evaluación de desempeño. Relativo a la propuesta debe considerarse, que, para los años siguientes, la incorporación del componente cuantitativo o de rendimiento, dependerá de los resultados obtenidos el primer año y la capacidad operativa de la institución para el establecimiento de estos según las características de cada puesto de trabajo.

Competencias por evaluar

La propuesta progresiva de evaluación contempla las siguientes competencias genéricas, mismas que son el resultado de un trabajo interdisciplinario, por profesionales en psicología, administración, trabajo social y derecho de los diferentes Subprocesos de Gestión Humana, quienes se han capacitado y tienen experiencia en la implementación del Modelo de Gestión Humana por competencias y por ser una implementación inmediata se desarrollaron las conductas con elementos tangibles para dirigir a la persona evaluadora y limitar cualquier subjetividad, ya que no quedaría supeditado a una interpretación personal de los elementos a evaluar, puesto que requieren la identificación de las evidencias asociadas a las conductas, según la naturaleza de los puestos y las actividades desarrolladas por cada persona trabajadora en su contexto laboral.

Competencia	Justificación	Conductas observables
Compromiso	Se fundamenta es que está alineada a la estrategia de la institución con respecto a los valores compartidos que deben potenciarse en la institución y es común a todos los ámbitos del Poder Judicial y, por tanto, a todos los puestos de trabajo, pero	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y las asignaciones laborales. 2. Modifica su conducta a partir de recomendaciones emitidas por la Jefatura o Coordinación, con el fin de lograr lo que se espera en su puesto de trabajo.

	entendida como una competencia en el desempeño de los puestos de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> Contribuye en los procesos de transformación o cambio que enfrenta la oficina o despacho; como parte corresponsable por el logro de los resultados. Favorece a un ambiente de bienestar laboral en su equipo de trabajo, para el logro de los objetivos de la oficina o despacho.
Ética y transparencia	En estos momentos en que la institución ha enfrentado tanta presión por los medios de comunicación y los acontecimientos del año pasado, se valora necesario ubicar a la población judicial en su responsabilidad para reconocer la ética y transparencia que demanda laborar en un Poder la República.	<ol style="list-style-type: none"> Demuestra un comportamiento congruente en la ejecución de sus acciones y decisiones, acorde con lineamientos y políticas establecidas por la institución. Protege los materiales y activos asignados en custodia o para el desempeño de sus funciones. Se comunica de manera respetuosa y sin prácticas discriminatorias, considerando el tono de voz, el contexto, el lenguaje corporal y el vocabulario empleado. Actúa de forma independiente de cualquier influencia, interés personal o instrucción, que pueda lesionar la institucionalidad del Poder Judicial. Registra y entrega información que se le solicita de manera oportuna, precisa y veraz. Resguarda información confidencial que, por razón de su actividad laboral o profesional, justifiquen su acceso a la misma, de conformidad con las leyes, obligaciones y prácticas de gestión de datos.
Servicio de calidad	Considerando que se empleará para efectos de evaluar el desempeño de las personas trabajadoras y que todas desde los distintos puestos ofrecemos un servicio, y reside nuestro aporte individual, también en la construcción de esta competencia se encuentran implícitas las competencias de iniciativa, aprendizaje constante y, justicia pronta y cumplida, en cuanto al cumplimiento de los plazos y deberes.	<ol style="list-style-type: none"> Demuestra interés por comprender las necesidades de las personas usuarias internas y externas. Atiende las solicitudes de las personas usuarias internas y externas conforme a los procedimientos definidos por el despacho u oficina. Conoce las tareas bajo su responsabilidad, así como, del accionar del despacho u oficina. Demuestra una actitud positiva hacia el aprendizaje continuo. Ejecuta prácticas tendientes a la mejora del servicio sin que medien instrucciones superiores.

8. Sistema de soporte informático para la evaluación del desempeño

Con el fin de facilitar a la población judicial, los instrumentos necesarios para una gestión efectiva de la evaluación del desempeño por competencias, la Dirección de Gestión Humana por medio del Subproceso Gestión del Desempeño y la Dirección de Tecnología de la Información del Poder Judicial han desarrollado, un módulo de soporte informático para la administración de este proceso en todas sus etapas, mismo que se encuentra en la plataforma de SIGA-GH, que tiene como objetivos generales; gestionar de forma integral, uniforme y coordinada la evaluación del desempeño a nivel institucional, con un enfoque de la gestión del capital humano por competencias y generar información para la toma de decisiones para los diferentes subprocesos de Gestión Humana y otras dependencias.

En el sistema informático, encontrará el módulo en el que se realizará la Evaluación de la jefatura, al ingresar se desplegará el listado de los nombres de las personas que tiene a cargo:

Plan de Evaluación	Identificación	Nombre	Clase de puesto	Selección de persona evaluadora	Requiere Aprobación	Persona evaluadora	Bitácora	Agrupar Indicador	Agenda	Estado de las modificaciones y comentarios	Evaluar	Estado
PLAN DE EVALUACIÓN SECCIÓN DE PRESUPUESTO	0101230456	LUNA GONZALEZ PATRICIA	47189	Seleccione una Clase	<input type="checkbox"/>							Seleccionar
PLAN DE EVALUACIÓN SECCIÓN DE PRESUPUESTO	0203450478	MATA MONTERO GRACIELA	78459		<input type="checkbox"/>							
PLAN DE EVALUACIÓN SECCIÓN DE PRESUPUESTO	0304560789	JIMENEZ ABARCA FABIAN	30894		<input type="checkbox"/>							
PLAN DE EVALUACIÓN SECCIÓN DE PRESUPUESTO	0407890456	MORALES SALAS JIMENA	25894		<input type="checkbox"/>							
PLAN DE EVALUACIÓN SECCIÓN DE PRESUPUESTO	0501470963	CASTRO GUTIERREZ SANDREA	78412		<input type="checkbox"/>							
PLAN DE EVALUACIÓN SECCIÓN DE PRESUPUESTO	0104320464	BOJAS QUIRÓS ELIETH	14848		<input type="checkbox"/>							
PLAN DE EVALUACIÓN SECCIÓN DE PRESUPUESTO	0104250895	PEREZ FIGUEROA SARRINA	47512		<input type="checkbox"/>							
PLAN DE EVALUACIÓN SECCIÓN DE PRESUPUESTO	0112580369	BEJABANO VILLA FERNANDO	23659		<input type="checkbox"/>							
PLAN DE EVALUACIÓN SECCIÓN DE PRESUPUESTO	0708960321	CAIDRON BOJAS ANDRES	18451		<input type="checkbox"/>							

Fuente: Pantalla del Módulo informático de SIGA-GH Desempeño

Para facilitar la aplicación del módulo, se elaboró un manual de la persona usuaria, donde se encontrará todo lo relativo a sus funcionalidades, el cual con la propuesta progresiva está siendo objeto de ajustes, al considerar la evaluación de solamente uno de los tres factores y la inclusión de evaluaciones por parte de grupos de personas, según lo indicado en el apartado 8 sobre la persona o personas responsables de aplicar la evaluación.

9. Incorporación de la Perspectiva de Género

Con respecto a la incorporación de la perspectiva de género, el Subproceso de Gestión del Desempeño, desde que inició sus actividades estableció enlaces con la Secretaría Técnica de Género y Acceso a la Justicia, donde se determinó lo siguiente:

“...La incorporación de la perspectiva de género se da cuando las diversas prácticas o sistemas de gestión que se implementan posibilitan una lectura de las características y necesidades de las personas, sean mujeres u hombres.

En el tema que nos compete, la contextualización de las circunstancias específicas en las que se desarrolla una persona otorga una base para la mejor comprensión de las variables que afectan su desempeño, favoreciendo la toma de decisiones que se requieran como parte del proceso de evaluación.

Debido a lo expuesto, se mantiene vigente lo planteado años atrás a la Comisión de Gestión del Desempeño con respecto a incorporar como parte inicial del instrumento de evaluación, la consulta o verificación de una serie de variables que permitan contextualizar a la persona como un todo y no únicamente en el puesto que ocupa.

Tales variables como sexo, edad, domicilio y lugar de trabajo, personas a su cargo, discapacidades, etc., no constituyen factores a "evaluar" por sí mismas. No obstante, suman beneficios al proceso de gestión del desempeño como por ejemplo los siguientes:

- Permite a la persona evaluadora conocer las condiciones generales que pueden estar influyendo en el desempeño de una persona para actuar en conformidad con las mismas, ya sea en el momento de otorgar un resultado o bien, determinar posibles acciones de mejora.
- "Humaniza" el sistema de evaluación lo que podría contribuir a aumentar la confianza por parte de las personas evaluadas en el proceso.
- La correlación de las distintas variables incorporadas con los resultados de la evaluación a nivel general, proveerá de información adicional sobre las características del colectivo y la incidencia de estas en el desempeño para el posterior establecimiento de políticas, planes de mejora, etc., a nivel institucional.
- Enriquece el modelo en armonía con el enfoque de gestión por competencias el cual plantea a priori, una mirada más integral de la persona, sin que ello comprometa o afecte la metodología que Gestión Humana ha venido construyendo y validando. ..." Tomado de la Minuta N° 03-2016, Integración de la perspectiva de género al modelo de gestión del desempeño, reunión celebrada el 26 de enero de 2016.

Como resultado final de las sesiones de trabajo, fue que se solicitó a la Dirección de Tecnología de la Información, que se considerarán en el módulo informático de Evaluación del Desempeño, las siguientes variables:

A continuación, se comparan los datos solicitados por la Secretaría de Género en relación con los que se solicitan en el sistema de actualización de datos de Gestión Humana.

Datos	Si	No	Observaciones
Edad		x	El formulario contiene la fecha de nacimiento.
Estado civil	x		El sistema lo coloca por defecto. No obstante, permite en un espacio posterior, indicar mediante texto un estado diferente. Esto es útil en el caso de unión y separación de hecho, como en estados en trámite.
# hijas o hijos menores	x		Esta información se solicita en el apartado de antecedentes sociofamiliares. No obstante, no de forma directa como un dato específico. Tendría que el sistema generar el dato a partir de la información que se le suministra (nombre, vínculo, fecha de nacimiento, etc.)
# de personas que dependen de la persona evaluada para su atención y cuidado		x	En el apartado de antecedentes socioeconómicos se consulta por la cantidad de personas que dependen económicamente del colaborador. No así, en los términos que planea la Secretaría (para la atención y cuidado, edad, discapacidad, etc.) los cuales interesan para conocer si la persona puede estar teniendo algún tipo de desgaste o demandas adicionales que inciden en su desempeño.

Datos	Si	No	Observaciones
Discapacidad – cuál	x		El sistema consulta si la persona tiene alguna discapacidad por la que requiere algún tipo de apoyo durante el proceso de evaluación o bien, para su desempeño laboral. Despliega un combo con las opciones Si y No. En caso positivo, se muestran una serie de preguntas para definir el tipo de discapacidad. Ver imágenes anexas. Desconozco como se conforma el dato una vez completado el registro.
Lugar de residencia	x		
Lugar de trabajo		x	No se pregunta, sin embargo, el sistema aporta la información del puesto (Oficina y puesto) que ocupa la persona actualmente, aunque no indica la provincia, región o circuito donde se ejecuta.
Condición de embarazada		x	
Permiso de lactancia		x	
Incapacidades		x	

Otros datos que recoge la actualización de datos y que pueden ser útiles son sexo y las concernientes a historial clínico (enfermedades que padece y estado de salud).

Es por esto, que la propuesta para integrar la perspectiva de género es de orden evolutivo, al considerar una primer etapa, que corresponde a la recopilación y análisis de las variables comentadas donde se visibilicen situaciones de las cuales no se tiene evidencia y que solamente podrán obtenerse una vez que se implemente de manera constante la evaluación del desempeño y la segunda fase, dependiendo de los resultados obtenidos en los períodos siguientes de evaluación, empezar a construir los elementos con la perspectiva de género, según las necesidades de hombres y mujeres, los indicadores, políticas, entre otros.

Finalmente, hay que indicar que la inclusión de las variables recomendadas por la Secretaría de Género, en el proceso de evaluación generan valor desde el momento de ejecución de la evaluación, tanto para la persona evaluadora y como la persona evaluada, al considerar particularidades dentro del contexto laboral y personal, que impactan en el desempeño y que serán insumo para los planes que permitan potenciar la mejora continua.

10. Bibliografía

Arribas, D; Pereña, J (2011). *CompeTea. Manual*. TEA Ediciones S.A. Segunda edición, ampliada. España.

Escuela Judicial. (2011). *Enfoque pedagógico de la Escuela Judicial y de las Unidades de Capacitación*. Costa Rica. Poder Judicial.

Pereda, S; Berrocal, F; López, M. (2002). *Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. Dirección y organización*, revista de dirección, organización y administración de empresas, N° 28, 2002. Madrid. Recuperado en: <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/159>

Pérez, G. (2003). *La competencia laboral. Antecedentes, enfoques, modelos, tendencias*. Costa Rica. Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).

Real Academia Española. (2010). *Diccionario de la lengua española*. Vigésima segunda edición. En: <http://www.rae.es/rae.html>

Política disciplinaria institucional

Desde 1921, el Poder Judicial cuenta con el apoyo del trabajo asignado a la “Inspección Judicial”¹ para aplicar la política disciplinaria institucional.

Desde entonces, sus funciones han estado mayormente percibidas como propias de la disciplina correctiva. Sin embargo, su función también es preventiva según veremos. A continuación, presentaremos un acercamiento a los aspectos medulares de esta última dentro del Poder Judicial.

Procedimiento disciplinario judicial

A pesar de la función amplia e integradora que ha ido construyendo en su desarrollo funcional, el Tribunal de la Inspección Judicial es el órgano designado por ley para ejercer el régimen disciplinario sobre todos los servidores y las servidoras judiciales². Así lo establece el artículo 184 de la Ley Orgánica del Poder Judicial:

El Tribunal de la Inspección Judicial es un órgano dependiente del Consejo Superior; ejerce control regular y constante sobre todos los servidores del Poder Judicial, incluidos los del Organismo de Investigación Judicial y con excepción de los señalados en los dos artículos anteriores; vigila el buen cumplimiento de los deberes; tramita las quejas que se presenten contra esos servidores; instruye las informaciones al tener conocimiento de alguna irregularidad y resuelve lo que proceda respecto del régimen disciplinario, sin perjuicio de las atribuciones que tengan en la materia otros órganos y funcionarios del Poder Judicial.

Igualmente, dado que el artículo 185 de la misma ley otorga potestad disciplinaria a los jefes o las jefas de oficina para que impongan sanciones hasta de un máximo de quince días de suspensión, el Tribunal de la Inspección Judicial también actúa como órgano de segunda instancia en esos casos.

Puede constatar datos sobre el desarrollo histórico de esta dependencia judicial, en el siguiente enlace: <http://www.poder-judicial.go.cr/inspeccionjudicial/>

En el caso de las faltas que podrían ser cometidas por los magistrados y las magistradas, el o la fiscal general y adjunto/a, así como las personas que ejerzan la Dirección y Subdirección del Organismo de Investigación Judicial, de quienes integren el Consejo Superior o el Tribunal de la Inspección Judicial, la Corte Plena es el órgano encargado de aplicar el régimen disciplinario (artículos 182 y 183 de la Ley Orgánica del Poder Judicial).

A continuación, se presenta la guía general del actual procedimiento disciplinario administrativo en el Poder Judicial, a partir de las reglas prácticas del Tribunal de la Inspección Judicial, las cuales han sido aprobadas por la Corte Plena, según la Circular n.º 175-2019 que las recoge.

Se trata de un documento muy completo que no solo reúne la normativa atinente al tema, sino también lo complementa con jurisprudencia y hasta con plantillas para el uso de las jefaturas, las cuales tienen como propósito la estandarización del procedimiento que las jefaturas realizan, quienes además administran el régimen disciplinario en casos muy concretos. Vamos, estudiemos con detalle esta información que a toda la población judicial nos resulta importante.

CIRCULAR N° 175-2019

Asunto: “Reforma a las “Reglas Prácticas del Tribunal de la Inspección Judicial, modelo Costa Rica, respecto a los numerales 2, incisos a) y d) y el 4, incorporados dentro de los Aspectos Generales de la normativa; los incisos e) y f) del ordinal 1 del aparte denominado Distribución de Trabajo; el 5 del párrafo VII distinguido como Ingreso de Causas Nuevas al Sistema Informático; los numerales 8, 11, 12 y 17 inciso b) distinguidos en el acápite IX, sobre el Área de Trámite; los cánones 1, 2, 3, 10, 19, a) i, ii, vi y vii, 24 y 26, del párrafo XI, denominado Audiencias Orales; 2 del apartado XII, sobre el Área de Control de Despachos Judiciales

A TODOS LOS FUNCIONARIOS Y SERVIDORES JUDICIALES DEL PAÍS

SE LES HACE SABER QUE:

La Corte Plena en sesión N° 36-2019 celebrada el 26 de agosto de 2019, artículo XVI, se reformó “Reglas Prácticas del Tribunal de la Inspección Judicial, modelo Costa Rica, en los términos que se dirá:

REFORMA AL REGLAMENTO DENOMINADO

“Reglas Prácticas del Tribunal de Inspección Judicial, modelo de Costa Rica”

ARTÍCULO 1.- Refórmense las Reglas Prácticas del Tribunal de la Inspección Judicial Modelo de Costa Rica, aprobada en la sesión de Corte Plena 10-12 del 23 de marzo de 2012, artículo XXVII, respecto de los numerales 2, incisos a) y d) y el 4, incorporados dentro de los Aspectos Generales de la normativa; los incisos e) y f) del ordinal 1 del aparte denominado Distribución de Trabajo; el 5 del párrafo VII distinguido como Ingreso de Causas Nuevas al Sistema Informático; los numerales 8, 11, 12 y 17 inciso b) distinguidos en el acápite IX, sobre el Área de Trámite; los cánones 1, 2, 3, 10, 19, a) i, ii, vi y vii, 24 y 26, del párrafo XI, denominado Audiencias Orales; 2 del apartado XII, sobre el Área de Control de Despachos Judiciales. En su lugar, esas disposiciones Reglamentarias se leerán así:

I. ASPECTOS GENERALES

2) Se establece la coordinación del trabajo de la Inspección Judicial, por equipos con responsabilidades bien definidas:

a) Las personas Inspectoras Auxiliares recibirán las denuncias que sean de conocimiento del despacho, ordenarán investigación preliminar en los casos que proceda, rechazarán de plano las peticiones que fueren extemporáneas, impertinentes o evidentemente improcedentes, tramitarán todos los procesos disciplinarios que sean de conocimiento del despacho (quejas directas o de oficio), eso implica, hacer el traslado de cargos y la recolección de la prueba documental que interesa al caso. Una vez cumplida esta etapa, pasará el asunto a la persona que desempeñe el cargo de Inspector General que por turno corresponda, se señale la hora y fecha de la audiencia oral, la cual realizará en forma unipersonal, salvo los casos previamente dispuestos por leyes especiales, donde deberá el órgano estar integrado por un Tribunal Colegiado. En la audiencia se escuchará a las partes se evacuarán las probanzas y concluida la investigación se otorgará audiencia a las partes, a efecto de que presenten los alegatos de conclusiones en forma oral en la misma audiencia o por escrito, en el plazo de tres días. Vencido este plazo (artículo 204 de la Ley Orgánica del Poder Judicial), se dictará la resolución final en los términos dispuestos por el numeral 206 de la Ley.

b) Una persona técnica judicial, junto con la Secretaría del Despacho y la intervención de cada persona Inspector General (responsable del asunto), agendarán los señalamientos, previamente definidos en forma unipersonal o colegiada (y realizarán los seguimientos de la audiencia). Este equipo será el responsable de darle seguimiento a la realización de las audiencias, a fin de evitar eventuales prescripciones o caducidades.

3) Las personas Inspectoras Generales, mantendrán a su cargo la dirección jerárquica de la Inspección Judicial, correspondiéndole a la Presidencia del Tribunal, resolver de forma inmediata los problemas administrativos que se presenten en el despacho; sin embargo, sus decisiones no pueden prevalecer sobre las que dicte el cuerpo colegiado por mayoría, en los términos del artículo 186 de la Ley Orgánica del Poder Judicial.

I. DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO.

1) La distribución del trabajo se hará de manera equitativa conforme a las siguientes reglas:

e) Casos del artículo 199 de la LOPJ: Los asuntos previstos por el artículo 199 de la Ley Orgánica del Poder Judicial, serán distribuidos en estricto orden entre todas las personas Inspectoras Generales que conforman el Tribunal de la Inspección Judicial.

f) Entre los roles, deberá la persona coordinadora judicial mantener uno en el que se establezca cuál es la persona Inspectora Auxiliar que tramitará el asunto, misma situación que abarcará los asuntos de acoso sexual y laboral.

VII. INGRESO DE CAUSAS NUEVAS AL SISTEMA INFORMÁTICO

5) Durante el trámite de la causa, cuando sea necesario asignar una persona oficial de investigación o bien establecer cuál de las personas Inspectoras Generales que por rol realizará la audiencia, se enviará el expediente a la persona coordinadora judicial, para que en el SCGDJ asigne por rol automático a quién le corresponde.

IX. AREA DE TRÁMITE

1) El traslado de cargos deberá contener un detalle de los hechos que se imputan a la persona investigada; así como del contenido de la queja y la descripción de la prueba que se aporte y las posibles sanciones a imponer; de manera que al momento de notificar el auto de traslado en los términos dispuestos por la Ley de Notificaciones Judiciales, únicamente se imprimirá la resolución firmada digitalmente y no se harán copias de todo el expediente para entregar al encausado. Lo anterior, sin perjuicio del derecho de esta persona de obtener copia a su costo de los documentos que constan en el expediente.

2) Las resoluciones se notificarán en el medio señalado y dentro del plazo establecido, por la Ley de Notificaciones Judiciales y la Ley General de la Administración Pública, una vez firmadas.

3) El traslado de cargos se notificará personalmente, en la casa de habitación de la persona investigada, en su domicilio real o registral o en la dirección electrónica que conste en su expediente de la Dirección de Gestión Humana con ese propósito. Si no fuera posible realizar la notificación, el notificador así lo hará constar, y sin más trámite, se procederá a nombrar un Defensor Público a la persona investigada, para que asuma su defensa técnica respecto al traslado de cargos, una vez apersonado al expediente. (Artículo 152 de la Ley Orgánica del Poder Judicial).

La Dirección de Gestión Humana prevendrá a las personas servidoras judiciales, el señalamiento de un medio electrónico para recibir notificaciones propias de las relaciones de servicio. Será responsabilidad

del servidor o servidora judicial comunicar a esta dependencia cualquier modificación, caso contrario, se entenderá válida la notificación persona servidora, utilizando el mecanismo previsto en el artículo 39 de la Ley de notificaciones.

Los órganos disciplinarios harán uso de ese registro, cuando la Dirección de Gestión Humana les comunique que la persona investigada ha hecho el señalamiento con tal propósito. Deberá siempre garantizarse el derecho de defensa y la seguridad de la comunicación.

4). Excepciones a la convocatoria de la audiencia oral.

b) Se deroga este inciso.

XI. AUDIENCIAS ORALES.

1) Una vez que el expediente esté instruido por el Inspector Auxiliar, el asunto pasará a la Secretaría del Tribunal, para asignarle por medio de la agenda cronos, hora y fecha para la realización de la audiencia oral, la cual podrá realizarse de forma unipersonal por un Inspector General o en forma colegiada, en aquellos casos donde la ley así la prevea o en los supuestos en que el Tribunal así lo estime necesario, dada la complejidad del asunto.

2) Al señalarse una fecha en la agenda electrónica, deberá definirse el Inspector General al cual corresponderá dirigir la audiencia y cuántos testigos se recibirán si se requiere la presencia del tribunal colegiado, así como de los sistemas de videoconferencia, sala, oficina o comisionar a otro despacho, entre otros aspectos generales.

3) En coordinación con el Consejo Superior del Poder Judicial, se fijará la cantidad de audiencias que celebrará cada Inspector General semanalmente.

4) La resolución que señale hora y fecha para la audiencia de recepción de pruebas, se notificará en los medios previamente señalados, conforme lo dispone la Ley de Notificaciones Judiciales y con al menos quince días de antelación.

Dinámica de la audiencia de recepción de pruebas:

a) Se recibirá la prueba mediante el sistema que prevén los artículos 203 y 204 de la Ley Orgánica del Poder Judicial.

i) La recepción de la prueba será por parte de un Inspector General, que la realizará de forma unipersonal, salvo en aquellos casos donde una ley especial, disponga la integración colegiada del órgano o el Tribunal estime que debe recibirla en forma colegiada dada la complejidad de la causa; y sin necesidad de la participación de un Inspector Auxiliar, ello sin perjuicio de que deba atender algún asunto relacionado con la audiencia según los requerimientos del órgano que la dirige.

ii) La audiencia será grabada totalmente, sin perjuicio de la posibilidad que tiene el Inspector General de levantar un acta de lo declarado por los testigos.

iii) Una vez terminada la recepción de pruebas, se otorgará a las partes la audiencia prevista por el numeral 204 de la Ley Orgánica del Poder Judicial, a efecto de que emitan sus alegatos de conclusiones. El Inspector General que preside la audiencia, podrá proponerle a las partes que las formulen en forma verbal en el acto, renunciando al plazo de ley. Posteriormente, se dictará el acto final, conforme lo establece el ordinal 206 ibídem, respetando las formalidades y valorando las probanzas en la forma dispuesta por las ordenanzas 207 y 208 de la misma normativa interna.

ix) Las personas legitimadas podrán apelar el acto final que emite el Tribunal de la Inspección Judicial, dentro del tercero día, ante el Consejo Superior del Poder Judicial (artículo 209 LOPJ).

El técnico judicial confeccionará los oficios que correspondan una vez dictada la resolución final, tramitará los recursos que se presenten y cerrará estadísticamente la causa cuando finalice o se envíe hacia otro despacho (por ejemplo Consejo Superior)".

XII.) AREA DE CONTROL DE DESPACHOS JUDICIALES

2) Cuando se requiera investigar y acusar un asunto conocido en las visitas que se refiera a retardo judicial o cualquier otra falta disciplinaria, los Inspectores realizarán traslado de cargos y tramitarán el asunto, en la forma dispuesta por la Ley Orgánica del Poder Judicial.

“Guía General del Procedimiento Disciplinario Administrativo en el Poder Judicial”

I.- PROCEDIMIENTO DISCIPLINARIO ADMINISTRATIVO

La Administración Pública conforme al principio de legalidad, debe actuar sometida al ordenamiento jurídico, el cual está integrado por las fuentes escritas (Constitución Política, tratados internacionales, ley, reglamentos, circulares) y no escritas (principios generales, jurisprudencia y costumbre), así como las reglas de la ciencia y de la técnica (artículos 6, 7 y 16 de la Ley General de la Administración Pública); lo que implica que solo puede hacer lo que le está permitido o autorizado por el ordenamiento jurídico.

En ese sentido, Ley General de la Administración Pública (LGAP), dispone en su artículo 9 que:

Artículo 9°.-1 El ordenamiento jurídico administrativo es independiente de otros ramos del derecho. Solamente en el caso de que no haya norma administrativa aplicable, escrita o no escrita, se aplicará el derecho privado o sus principios. 2.- Caso de integración, por laguna del ordenamiento administrativo escrito, se aplicarán, por su orden, la jurisprudencia, los principios generales del derecho público, la costumbre y el derecho privado y sus principios.

El ejercicio de la potestad sancionadora disciplinaria, atribuida a la Administración Pública, para prohibir y castigar aquellas conductas que se consideran contrarias al ordenamiento jurídico disciplinario, encuentra fundamento en nuestra Constitución Política de conformidad con sus ordinales 191 y 192; así como en los numerales 102 inciso c), 104, 105, 107, 108, 109, 211 al 213, 263 y 308 de la Ley General de la Administración Pública (LGAP)

Habrán motivo para la apertura de un procedimiento disciplinario administrativo, cuando exista prueba material que permita de una forma razonable, establecer una hipótesis de probabilidad, que será sometida al contradictorio dentro del procedimiento disciplinario, de la cual se desprendan hechos claros, precisos y circunstanciados de que la persona funcionaria pública actuó con dolo, es decir, hubo una intención de realizar el hecho o no cumplir con una acción; o bien, procedió con culpa grave en el cumplimiento de sus funciones al actuar de manera imprudente o negligente, esto es, faltó a su deber de cuidado.

El procedimiento administrativo, está concebido en los ordinales 39 y 41 de la Constitución Política, y busca garantizar una resolución administrativa que respete el debido proceso, su derecho de defensa, además del contradictorio o la bilateralidad de la audiencia.

Por su parte, las disposiciones contenidas en la LGAP en esta materia, tienen carácter principista en lo relativo a la regulación de los procedimientos administrativos de leyes especiales, al establecer en su “Libro Segundo” los principios generales del procedimiento administrativo, y señalar los elementos básicos constitutivos del debido proceso constitucional en sede administrativa, señalando en el

artículo 216 que “*La Administración deberá adoptar sus resoluciones dentro del procedimiento con estricto apego al ordenamiento...*”; dispone que el objeto más importante y principio fundamental del procedimiento administrativo, es la verificación de la verdad real de los hechos que sirven de motivo al caso final (art. 214 LGAP) y como finalidad:

- El Cumplimiento de los fines de la Administración (art. 214 LGAP)

El Respeto de situaciones jurídicas de la persona administrada

Las garantías mínimas de toda persona investigada, que deben regir el debido proceso y que son aplicables a los procedimientos disciplinarios administrativos (Resolución de la Sala Constitucional número 5469-95 de las 18:03 horas del 4 de octubre de 1995, y resolución 2488-2001 de las 16:20 horas del 27 de marzo de 2001); son:

- a) Derecho a que se le informe en forma individualizada, concreta y oportuna, los hechos que se le acusan.
- b) Derecho de acceso al expediente administrativo y sus piezas. Se debe considerar lo regulado en los artículos 272 a 274 de la LGAP, donde se establecen algunas excepciones.
- c) Derecho de contar con una persona abogada.
- d) Oportunidad para la persona interesada de contar con plazo razonable para la preparación de su defensa.
- e) Derecho a ser escuchado: concederle la audiencia y permitirle presentar las pruebas que considere oportuna para respaldar su defensa.
- f) Que se fundamenten las resoluciones que pongan fin al procedimiento.
- g) Derecho a recurrir contra la resolución sancionatoria dictada.

II.- APLICACIÓN DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO ADMINISTRATIVO EN EL PODER JUDICIAL

El régimen disciplinario judicial, se encuentra normado en el Título VIII de la Ley Orgánica del Poder Judicial, y sus reformas, Ley N° 7333 (LOPJ), donde se fija en los artículos 174 a 215 las competencias de los órganos internos, el procedimiento a seguir, las sanciones aplicables en cada supuesto, así como otros aspectos inherentes a esta materia; y “*a falta de regla expresa, se aplicará la Ley General de la Administración Pública en lo que fuere compatible con la índole de estos asuntos.*” (artículo 197 LOPJ).

De manera que se rige por las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica del Poder Judicial (LOPJ) y en lo que resulte aplicable la Ley General de la Administración

Pública (LGAP), concretamente en lo referente al procedimiento administrativo, el régimen disciplinario administrativo de las personas funcionarias y servidores judiciales.-

Sin embargo, como bien ha señalado la Sala Constitucional, la LGAP tiene carácter principista en lo relativo a la regulación de los procedimientos administrativos de leyes especiales; estableciendo al abordar el tema de las garantías del debido proceso, que *“a falta de otro trámite aplicable por razón de su especialidad, o bien ante la existencia de trámites especiales insuficientemente regulados, debe la Administración estarse siempre e ineludiblemente a los de la LGAP, por su carácter general (reflejado en el texto de sus propio artículos 366, inciso primero; 367 y 368)... (...) y siguiendo nuestra línea de razonamiento ya expuesta, aún así seguiría siendo obligado remitirse a la LGAP, aun en presencia de norma especial, para efectos de suplir su eventual regulación insuficiente.”* (Sala Constitucional sentencia N° 5184-96 de las 16:48 horas del 2 de octubre de 1996).

Se debe tener presente, que en las denuncias por infracción a la Ley contra Hostigamiento o Acoso Sexual en el Empleo y la Docencia, se deberá seguir, según corresponda, el procedimiento específico establecido en dicha normativa, pero sin dejar de lado la especialidad de la LOPJ y luego el carácter principista de la LGAP.

1.- Instancias que aplican el Régimen Disciplinario Administrativo en el Poder Judicial:

a.- Corte Plena: La Corte Plena aplica el régimen disciplinario sobre las magistradas y los magistrados, el Fiscal o la Fiscala General, el Fiscal o la Fiscala Subrogante, el Director o Directora y Subdirector o Subdirectora del Organismo de Investigación Judicial, Inspectores e Inspectoras Generales, e integrantes del Consejo Superior. (art. 59 inciso 12; art. 182 y 183 LOPJ)

De igual forma, la Corte Plena aplica el régimen disciplinario a las juezas y los jueces de la República, cuando se trate de retardos y errores graves en la Administración de Justicia (art. 199 LOPJ), y contra el Auditor Interno y Sub-auditor Interno (art. 42 Ley de Control Interno).

b.- Tribunal de la Inspección Judicial: El Tribunal de la Inspección Judicial aplica el régimen disciplinario sobre las personas servidoras judiciales, excepto los que por ley son competencia exclusiva de Corte Plena. Se entienden como funcionarios y servidores judiciales, todo aquel personal profesional, técnico y administrativo que conforma las diferentes oficinas de los distintos ámbitos que conforman del Poder Judicial. (art.184 LOPJ).

El Tribunal de la Inspección Judicial, tiene la potestad de remitir a los Jefes de Despacho todos aquellos asuntos cuya gravedad según una apreciación prima facie, no implique eventualmente ser sancionados con una suspensión sin goce de sueldo superior a los 15 días, según lo señalado en el numeral 185 de la LOPJ.

No obstante conserva la potestad de resolver dichos asuntos según su criterio; como lo son las faltas por acoso y hostigamiento sexual que su competencia corresponde al Tribunal de la Inspección Judicial

(“Reglamento para prevenir, investigar y sancionar el *Hostigamiento Sexual en el Poder Judicial*”, así reformado y publicado en Boletín Judicial N° 24 del 3 de febrero de 2011)

Nota: No tendrán recurso alguno las resoluciones que dicte el Tribunal de la Inspección Judicial, delegando la competencia del procedimiento.

c.- Jefaturas: Tendrán competencia para conocer de todas aquellas faltas que sean sancionables con advertencia, amonestación escrita y suspensión sin goce de salario hasta 15 días (art 185 LOPJ), sin perjuicio de la competencia del Tribunal de la Inspección Judicial. Se consideran jefaturas que aplican régimen disciplinario las siguientes:

c.1- Inspección Fiscal: Instruye los asuntos del personal profesional, técnico y administrativo del Ministerio Público; correspondiendo al Fiscal General o el Subrogante dictar el acto final.

c.2- Unidad Disciplinaria de la Defensa Pública: Instruye los asuntos del personal profesional, técnico y administrativo de la Defensa Pública; correspondiendo a la Dirección de la Defensa Pública dictar el acto final.

c.3- Oficina de Asuntos Internos: Instruye los asuntos del personal profesional, técnico y administrativo del Organismo de Investigación Judicial (OIJ) del Primer, Segundo y Tercer circuito judicial de San José y de la Ciudad Judicial. También sobre los asuntos en que las Jefaturas de las Delegaciones o Subdelegaciones Regionales del Organismo de Investigación Judicial le asistan algunas de las causales de impedimento, excusa o recusación. El dictado del acto final recae en los diferentes órganos del OIJ con potestad disciplinaria.

c.4- Jefaturas de Delegación y Subdelegaciones Regionales del Organismo de Investigación Judicial: Conocen los asuntos sobre el personal a cargo.

c.5- Juezas y Jueces Coordinadores de Despacho y Jefaturas de Departamentos Administrativos: Conoce los asuntos sobre el personal a cargo.

2.- Intervinientes en el procedimiento disciplinario administrativo

Toda persona servidora o funcionaria, judicial sin importar la categoría del puesto o su condición de propietarias, interinas o meritorias, pueden ser objeto de aplicación del régimen disciplinario, y por lo tanto serán consideradas como “parte encausada” (art. 139, 175 LOPJ). También se considerará como parte, la persona que denuncie, siempre y cuando se trate de procedimientos de acoso sexual y laboral, o bien en aquellos casos en los cuales la persona denunciante tenga un derecho subjetivo o interés legítimo, directo, actual y propio relacionado con el resultado del procedimiento administrativo.

Tratándose de procedimientos iniciados contra personas servidoras o funcionarias judiciales que cesan su relación laboral estando en curso la investigación disciplinaria, se debe continuar con el trámite del procedimiento, siendo que su continuación y terminación por acto final tiene por objeto que conste en su archivo personal por si solicita ser nuevamente nombrado o recontratado por la Administración. En

ese sentido la Sala Constitucional en sentencia N° 2006-07882 de las 15:35 horas del 31 de mayo de 2006, ha señalado:

“(...) Sobre el hecho de que el recurrente se haya jubilado durante la tramitación de la investigación. Ha quedado acreditado que el procedimiento sancionatorio contra el amparado se inició cuando aún era funcionario judicial (informes a folios 19 y 26) y que, al momento de dictarse el acto final mediante el cual el Tribunal de la Inspección Judicial dispuso la sanción, el recurrente ya se había jubilado (id.). La potestad sancionatoria no decae por el hecho de que finalice la relación laboral. Al respecto, la jurisprudencia de esta Sala ha admitido que: / “las investigaciones disciplinarias no se archiven con motivo de la cesación anticipada del investigado en su puesto, para efecto de que conste en archivos si solicita nuevamente ser nombrado por la administración.” En tal sentido, por sentencia No. 1999-2958 se indicó que: / “ II.- En el caso que nos ocupa, la discusión que motiva la interposición de este amparo, se origina al no archivar el recurrido, el trámite del procedimiento administrativo seguido contra el recurrente, debido a que considera el primero, que aunque al recurrente se le venció su nombramiento, no es procedente el archivo del procedimiento seguido contra el segundo, pues considera que debe constar la posible sanción en el expediente a efectos de posteriores nombramientos del recurrente. (...) III.- Asimismo, en lo que se refiere a la procedencia de continuar con el procedimiento administrativo seguido contra el recurrente, se considera en armonía con la resolución número 622-93 de las 15:48 horas del 8 de febrero de 1993, que: “no es aceptable la tesis de la “falta de interés” para el archivo de los procedimientos disciplinarios, precisamente porque puede darse el caso de que el interesado, que ya se desempeñó interinamente, solicite en el futuro un puesto dentro de la organización judicial, y la única forma válida en que podrían consignarse hechos como esos en su expediente, que se produjeron dentro del período de su nombramiento, es mediante la observancia de las garantías constitucionales que se señalaron. Con base en lo anterior, si de conformidad con lo preceptuado por la Ley, ese Tribunal disciplinario puede localizar a la persona contra la cual se dirige la queja, deberá hacerla de su conocimiento y proceder en la forma que se indicó.-” (Sentencia número 622-93 de las 15:48 horas del 8 de febrero de 1993). Es así, como no es procedente el reclamo del promovente a fin de que se archive el expediente, toda vez que lo que se pretende con la medida impugnada, es a efectos de la seguridad jurídica, que se establezca mediante la continuación del procedimiento administrativo la responsabilidad que corresponde por los hechos investigados (...) De tal forma que se garantice la continuidad y el respeto de las disposiciones disciplinarias establecidas, en aras de un mejor funcionamiento de la actividad que compete al Organismo de Investigación Judicial. En consecuencia, debe seguirse el procedimiento administrativo -bajo estricto cumplimiento de los derechos fundamentales contemplados en la Constitución- de tal forma que culmine éste con el dictado del acto final, siendo inherente al recurrente, en su condición de individuo, su derecho a recurrir dicho acto ante el superior jerárquico, e incluso el de discutir en sede jurisdiccional lo resuelto por el último. En consecuencia, resulta improcedente el recurso de amparo y así debe declararse.”(sentencia número 2002-05424 de once horas con diez minutos del treinta y uno de mayo del dos mil dos).-

Nota: El nuevo Código de Trabajo establece en el artículo 685, que los procedimientos sancionatorios disciplinarios pendientes contra una persona servidora pública que renuncia o se jubila, deberá continuarse el procedimiento.

Así, se consideran intervinientes en los procesos disciplinarios:

- a) El Órgano Instructor: es decir, la jefatura, el Tribunal de la Inspección Judicial o Corte Plena, según sea el caso, como encargado de la tramitación del proceso.
- b) La persona servidora o funcionaria denunciada, encausada o acusada
- c) El abogado o la abogada de la persona, conocida como la defensa técnica o patrocinio letrado.
- d) En los casos de hostigamiento laboral y/o sexual se considera como parte a la víctima-denunciante.
- e) Coadyuvante: Esta figura se regirá por lo dispuesto en los artículos 276 a 281 de la Ley General de la Administración Pública y permite la intervención de terceros con interés indirecto en el asunto, lo cual deberá determinarse en cada caso.

Cabe recordar además, que el Reglamento para prevenir, investigar y sancionar el Hostigamiento Sexual en el Poder Judicial, establece en su numeral 16, que la Secretaría Técnica de Género será reconocida en la condición de coadyuvante de la víctima en todos los procedimientos por hostigamiento sexual.

3.- Presentación de denuncias

Un proceso disciplinario puede iniciarse de oficio o por denuncia interpuesta (art. 176 LOPJ). Cualquier persona que conozca de algún hecho anómalo, irregular o de corrupción, donde esté involucrada una persona servidora judicial puede presentar la denuncia o queja.

Se puede presentar por medio de fax, correo electrónico, a los medios oficiales, por escrito y de forma verbal en el Tribunal de la Inspección Judicial o Jefe de oficina donde se dio el hecho irregular.

En el caso de las denuncias anónimas, éstas se investigarán siempre y cuando se trate de actos de corrupción, hechos que afecten fondos públicos o de interés institucional.

Elementos necesarios en la denuncia:

1.- Nombre completo y calidades del denunciante: esta información no es obligatoria por cuanto la persona denunciante puede solicitar que sea anónima (ver art. 8 de la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito de la Función Pública y 10 de su respectivo Reglamento)

2.- Medio para atender notificaciones del denunciante y cualquier otro medio para ser localizado: esta información no es obligatoria por cuanto la persona denunciante puede solicitar que sea anónima.

Nota: Las resoluciones que se dicten en el procedimiento solo se les notificarán a las personas denunciantes que se tengan como parte, conforme lo indicado en el apartado II punto 2 de este documento.

- 3.- Nombre completo de la persona servidora o funcionaria judicial a quién denuncia.
- 4.- Hechos: descripción detallada de los hechos tomando en cuenta el día, la hora, el lugar, quién estaba presente o conoce del asunto y situación acontecida.
- 5.- Pruebas que tenga el denunciante (testimonial, documental, material, etc).

Debe considerar:

La persona denunciante o quejosa no requiere de patrocinio letrado para la interposición de la denuncia.

4.- Calificación de las faltas y sanciones a imponer

De conformidad con los artículos 190 a 196 de la LOPJ, se señalan las sanciones a imponer según la clasificación de las faltas:

- a.- Las faltas calificadas como Gravísimas: son sancionables con la suspensión sin goce de salario hasta la revocatoria de nombramiento.
- b.- Las faltas calificadas como Graves: son sancionables con amonestación escrita y suspensión sin goce de salario hasta por dos meses.
- c.- Las faltas calificadas como Leves: son sancionables con advertencia y amonestación escrita.

Además de las faltas expresamente establecidas en los artículos anteriores, el artículo 28 inciso 2) de la LOPJ establece como falta aquella incorrección o falla en el ejercicio de su cargo o en su vida privada, que afecte el buen servicio o la imagen del Poder Judicial, siendo que la sanción a imponer por este tipo de falta podría ser inclusive la destitución del cargo. Igualmente considerar los artículos 9, 12 y 26 de esa misma Ley.

Por otro lado, el artículo 194 de la LOPJ establece como falta cualquier otra infracción o negligencia en el cumplimiento de los deberes propios del cargo, no prevista en esta Ley. En ese sentido, se debe considerar las faltas establecidas en otras leyes especiales, siendo algunas de ellas: Ley General de Control Interno, Ley de Enriquecimiento ilícito, Ley de Contratación Administrativa, Estatuto del Servicio Judicial, Código de Trabajo, Ley Orgánica de la Contraloría, en lo que fuere aplicable.

De manera, que queda a criterio del órgano instructor, la valoración de los hechos para la apertura del procedimiento sancionatorio disciplinario, así como la calificación de la falta y la posible sanción a imponer.

5.- Plazos:

a.- Plazo de extinción de la falta:

Está referido a la extinción de la falta como tal, por el transcurso del tiempo sin haberse interpuesto la denuncia.

Las Reglas prácticas relacionadas con el procedimiento disciplinario administrativo del Poder Judicial aprobadas por Corte Plena, en la sesión del 1° de marzo del 2004, artículo XIV, considera un plazo de cuatro años al establecer:

“ 14. No se iniciará procedimiento administrativo disciplinario después de pasados cuatro años a partir de la comisión de la falta”.

Plazo de cuatro años que por integración normativa se dispone en el artículo 198 de la Ley General de la Administración Pública, en virtud del numeral 9 de esa misma Ley y 197 de la Ley Orgánica del Poder Judicial, ello ante falta de norma expresa en nuestro régimen disciplinario.

No obstante lo anterior, se debe considerar que el establecimiento de la responsabilidad de una persona funcionaria pública por falta personal por infracción a la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (artículo 71), Ley General de Control Interno (artículo 43) y la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública (artículo 44), prescribe en cinco años.

En el caso de las denuncias por acoso u hostigamiento sexual, la Ley contra el Hostigamiento Sexual o Acoso Sexual en el Empleo y la Docencia, establece en su artículo 38 que el *“plazo para interponer la denuncia se considerará de dos años y se computará a partir del último hecho consecuencia del hostigamiento sexual o a partir de que cesó la causa justificada que le impidió denunciar.”*

b.- Plazos para el trámite del procedimiento disciplinario administrativo

Para los procedimientos disciplinarios de las personas servidoras y funcionarias judiciales, la Ley Orgánica del Poder Judicial (LOPJ) establece en su artículo 211, tres plazos, al señalar:

“Artículo 211.- La acción para investigar las faltas deberá iniciarse, dentro del mes siguiente en que quien deba levantar la investigación tenga conocimiento de ellas. La investigación deberá concluirse dentro del año siguiente a la fecha de su inicio y si procediere sancionar, la sanción que corresponda deberá imponerse dentro del mes siguiente a contar del momento en que quien deba hacerlo esté en posibilidad de pronunciarse. Contra lo resuelto siempre cabrá recurso de apelación, salvo que correspondiere a la Corte, contra cuyo pronunciamiento sólo cabrá el de reposición o reconsideración.

Cuando se estimaren insuficientes los elementos de prueba para pronunciarse y hubiere proceso penal sobre los mismos hechos, la prescripción para aplicar la sanción disciplinaria se suspenderá”.

En lo referente al primer plazo: El órgano instructor cuenta con un mes calendario para iniciar el procedimiento sancionatorio disciplinario administrativo, que va desde el momento que se tiene conocimiento de la posible comisión de una falta disciplinaria (queja) o el resultado de la investigación preliminar (informe de investigación preliminar), hasta el dictado y respectiva notificación del Acto Inicial, medio por el cual se hace de conocimiento de la persona o personas la acusación formal.

Segundo Plazo: La investigación deberá realizarse en el término de un año, que inicia a partir del dictado del Acto Inicial, hasta la resolución que confiere audiencia final a las partes.

Tercer plazo: El dictado del Acto Final y su respectiva notificación se deberá realizar todo dentro del plazo de un mes, que corre a partir del día hábil siguiente de vencida la audiencia final (plazo de tres días) concedida a las partes.

6.- Comunicación de los actos del procedimiento:

En acatamiento del mandato legal establecido en el artículo 9 de la Ley General de la Administración Pública (LGAP), la comunicación de los actos administrativos se regula conforme a lo que establece los artículos 239 al 247 de la LGAP; siendo aplicable en lo que corresponda, la Ley de Notificaciones Judiciales N° 8687.

Así, conforme al artículo 239 de la LGAP *“Todo acto de procedimiento que afecte derechos o intereses de las partes o de un tercero, deberá ser debidamente comunicado al afectado, de conformidad con esta Ley.”*

El artículo 140 y 334 ibidem, señala como requisito de eficacia del acto administrativo su debida comunicación.

Este derecho a ser notificado corresponde a toda persona cuyos derechos subjetivos o intereses legítimos puedan resultar afectados directamente con el dictado del acto final (artículo 275 LGAP); por lo que, cuando sean varias las partes o personas destinatarias del acto, se le debe comunicar a cada una de ellas; o bien en una única dirección cuando si todos actúan bajo una misma representación o establecieron un solo domicilio para notificación (artículo 244 LGAP)

La Sala Constitucional, en reiteradas resoluciones ha establecido que las notificaciones son parte de las garantías del debido proceso, siendo que es a través de estos actos que las personas involucradas conocen las razones que justifican el proceso y les permite participar de forma activa, además de ejercer su derecho de defensa; en ese sentido señala la importancia de que a las personas investigadas se le comunique, en observancia de los principios de intimación e imputación, la apertura del procedimiento administrativo, así como el acto final:

“(...) el derecho de defensa garantizado por el artículo 39 de la Constitución Política y por consiguiente el principio del debido proceso, contenido en el artículo 41 de nuestra Carta Fundamental, o como

suele llamársele en doctrina, principio de 'bilateralidad de la audiencia' del 'debido proceso legal' o 'principio de contradicción' (...) se ha sintetizado así: a) Notificación al interesado del carácter y fines del procedimiento; b) derecho de ser oído, y oportunidad del interesado para presentar los argumentos y producir las pruebas que entienda pertinentes; c) oportunidad para el administrado de preparar su alegación, lo que incluye necesariamente el acceso a la información y a los antecedentes administrativos, vinculados con la cuestión de que se trate; ch) derecho del administrado de hacerse representar y asesorar por abogados, técnicos y otras personas calificadas; d) notificación adecuada de la decisión que dicta la administración y de los motivos en que ella se funde y e) derecho del interesado de recurrir la decisión dictada.” (Resoluciones N° 2005-07272 de las 9:11 horas del 10 de junio de 2005, N° 2003-13140 de las 14:37 horas del 12 de diciembre de 2003, N° 15-90 de las 16:45 horas del 5 de enero de 1990)

Dentro de los procedimientos disciplinarios administrativos, todos los días y las horas serán hábiles para practicar las notificaciones (artículo 17 Ley de Notificaciones Judiciales); debiéndose notificar todos aquellos actos o resolución de conformidad con los artículos 239, 243 (este último reformado por Ley 8687) de la LGAP, y 19, 34, 63 de la Ley de Notificaciones Judiciales (Ley 8687):

Notificación Personal.

La que da inicio al procedimiento (acto inicial): Conforme a los artículos 243 inciso 4) de la LGAP y 19 de la Ley de Notificaciones, el auto inicial debe ser notificado a la persona investigada personalmente en su casa de habitación, en su domicilio real o en el registral. Lo cual significa:

1) Que la notificación deberá ser entregada a la persona objeto del procedimiento, de manera física directamente, no importando el lugar donde se encuentre. No obstante, es posible notificar el acto inicial por publicación en el Diario Oficial, siempre y cuando no conste en el expediente la residencia, lugar de trabajo o cualquier otra dirección exacta de la persona acusada, por indicación de la Administración o de cualquiera de las partes; además de que su aplicación se debe hacer en los términos establecidos en el artículo 241 LGAP.

2) Se puede entregar en la casa de habitación de la persona investigada (engloba el domicilio real o registral y contractual), a cualquier persona que aparente ser mayor de quince años, que esté dentro de ese recinto, según lo señalado en el numeral 4 de la Ley de Notificaciones Judiciales.

De no haber nadie en la casa de habitación, la notificación no podrá hacerse efectiva, no siendo posible que se deje con un vecino. Hay obligación de dejar siempre constancia o razón en el acta de notificación del por qué resultó negativo o fracasó la ejecución del acto procesal de notificación en forma personal; así como de todos aquellos acontecimientos o circunstancias sobrevenidas durante su ejecución, que resulten útiles para resolver un eventual incidente de nulidad y/o para tomar una decisión, las cuales se podrán dejar registradas de manera digital, en audio, video o fotografía en caso de tener este tipo de tecnología a disposición (Circular 110- 2012 y 56-2016 de la Secretaría de la Corte).

Para la confección de esta acta notificación, se deben seguir los requisitos establecidos en el artículo 243 inciso 2 de la LGAP y en el artículo 4, párrafo segundo, de la Ley de Notificaciones Judiciales.

En estos casos, cuando no hay personas presentes en el lugar señalado al momento de ser llevado a cabo el acto procesal de notificación en forma personal, este acto se deberá repetir hasta por tres veces, en días y horas diferentes, aún de noche. (Circular 110- 2012 y 56-2016 de la Secretaría de la Corte)

Nota: El Acto Inicial del procedimiento debe ser notificado dentro del plazo del mes establecido en el artículo 211 LOPJ, independientemente si la persona encausada se encuentre incapacitada, de vacaciones o fuera del país.

Notificación por medio señalado

Se notificarán por correo electrónico, por fax, en casilleros, en estrados o por cualquier otra forma tecnológica que permita la seguridad del acto de comunicación (artículo 243 incisos 4, 5 LGAP, artículo 34 Ley de Notificaciones Judiciales), los siguientes:

- a) Emplazamientos (ej: auto de designación o rechazo de defensor público, auto que ordena recibir prueba, auto que declara incompetencia, auto que admite apelación)
- b) Citaciones
- c) Audiencias
- d) Resolución final

Cuando se señale correo electrónico, fax o casillero para recibir notificaciones, se debe considerar: (artículos 256 inciso 3 LGAP y 38 Ley de Notificaciones Judiciales):

La persona quedará notificada a partir del día “hábil” siguiente de realizada la transmisión o depósito respectivo.

El cómputo del plazo corre a partir del día siguiente hábil de haberse notificado a todas las partes.

De no señalarse medio para recibir notificación, una vez realizada la prevención respectiva en el Acto Inicial del procedimiento, en la comunicación de los actos posteriores operará la notificación automática de conformidad con el artículo 11 de la Ley de Notificaciones Judiciales.

La notificación será absolutamente nula:

- a) Si se realiza por medios que no aseguren el acto de comunicación,
- b) Si violentan el debido proceso y causen indefensión (artículo 247 de la LGAP)

Debe considerar:

1. Se debe prevenir en el Acto Inicial que la persona señale un único medio para recibir notificaciones (puede ser el suyo personal o su defensor), en caso de señalar dos medios indicar cuál es el principal y cuál es el alternativo; y que cualquier cambio de medio para recibir notificaciones, debe informar de manera inmediata al Órgano Instructor del procedimiento.
2. En caso de proceder alguna ampliación de los hechos acusados, dicho acto se notificará al medio señalado por la persona acusada; siendo que conforme a la ley, el Acto Inicial del procedimiento es el único que corresponde ser notificado a la persona encausada de manera personal.

Nota: Se debe observar, en lo que corresponda, las “*Reglas generales que vengán a complementar la Ley de Notificaciones Judiciales*” aprobadas por el Consejo Superior del Poder Judicial, en la sesión N° 62-12, celebrada el 28 de junio de 2012, artículo XXX (Circulares 110-2012, reiterada mediante circular 56-2016, ambas de la Secretaría General de la Corte y las dispuestas por Corte Plena, en sesión N° 24-19 celebrada el 17 de junio de 2019, artículo XIII, y 36-19, celebrada el 26 de agosto del mismo 2019, artículo XVI, Reforma al Reglamento denominado “Reglas Prácticas del Tribunal de la Inspección Judicial, modelo de Costa Rica”

III.- ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO

1.- Medidas Cautelares

La Administración puede tomar cualquier medida cautelar, a condición de que sea razonable y útil para asegurar los resultados del procedimiento y la calidad y continuidad del servicio público; en ese sentido la Sala Constitucional ha señalado que “(...) el ejercicio de la potestad sancionatoria lleva implícito el de la potestad de dictar medidas cautelares con el objeto de garantizar y proteger provisionalmente y hasta tanto se dicte resolución final, el objeto del procedimiento y la efectividad de dicha resolución.” (Resolución N° 13131-03 de las 14:59 horas del 11 de noviembre de 2003)

La Ley General de la Administración Pública (LGAP) en los artículos 69 y 332 inciso 1, da la potestad dentro de los procedimientos administrativos, de adoptar medidas cautelares provisionales sea de oficio o a instancia de parte “...para evitar daños graves o irreparables a la Administración o a los

particulares...” o bien si por razones de necesidad o conveniencia se determine que el procedimiento necesariamente debe ser decidido antes de estar listo el acto final; en igual sentido ver 489 del nuevo Código de Trabajo.

La aplicación de las medidas cautelares encuentra fundamento igualmente, en el Código Procesal Contencioso Administrativo y puede consistir, entre otras, en la suspensión con goce de salario, traslado a otro puesto o cambio de funciones, por citar algunas de ellas.

Por su parte, la Ley Contra el Hostigamiento Sexual en el Empleo y la Docencia también establece en sus artículos 24 y 25 algunas medidas cautelares que pueden ser aplicadas en caso de hostigamiento sexual; mientras que el Reglamento Autónomo para Prevenir, Investigar y Sancionar el Acoso Laboral en el Poder Judicial, señala en el artículo 14 las medidas cautelares que se pueden adoptar durante el procedimiento para estos asuntos.

Se debe considerar que en el caso de la suspensión con goce de salario, esta está prevista en la Ley Orgánica del Poder Judicial (LOPJ), que en su artículo 202 establece ciertas reglas, es decir debe ser:

- De ejercicio restringido
- No compensable con la sanción
- Supuestos: Revocatoria de nombramiento o suspensión“... si otras circunstancias lo hicieren aconsejable”
- Órgano competente:
 - Tribunal de la Inspección Judicial
 - Consejo Superior del Poder Judicial
 - Corte Plena
 - Además del Presidente de la Corte en el caso que refiere el art. 182 LOPJ

Nota: El artículo 202 de la LOPJ establece un plazo de 3 meses para separar preventivamente a la persona servidora; sin embargo, esta medida puede prorrogarse por el interés público que se persigue con ella.

Además, se debe tener presente que las medidas de suspensión, si son dictadas por el órgano administrativo, corresponden a suspensiones con goce de salario.

Las medidas cautelares pueden ser variadas o dejarse sin efecto durante el procedimiento cuando las circunstancias que le dieron origen hayan cambiado; recordando que las medidas que se adopten finalizan una vez que el acto final adquiere firmeza.

Momentos en que se pueden aplicar las medidas cautelares:

- Antes del inicio del procedimiento disciplinario administrativo

- a. Durante investigación preliminar

- b. Caso del art. 182 LOPJ

- Durante el trámite del procedimiento

- c. En cualquier etapa

- En fase de revisión

- d. Luego del acto final, para garantizar la ejecución

2.- Investigación Preliminar:

Si de previo al inicio del procedimiento disciplinario administrativo, el órgano instructor no cuenta con los elementos necesarios para poder determinar la existencia de una posible falta disciplinaria, siendo imposible una precisa y circunstanciada formulación de cargos; debe practicar una investigación preliminar, con el propósito de concretar los hechos acusados, establecer con precisión el modo, tiempo y lugar en que los mismos suceden e individualizar al o los responsables, en este sentido ver artículos 8 de la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito de la Función Pública y 20 al 24 de su respectivo Reglamento.

Sobre la procedencia de la investigación preliminar en este tipo de procedimientos administrativos, la Procuraduría General de la República, en el Dictamen N° C-082-2005, del veinticuatro de febrero de dos mil cinco, se pronunció en lo que interesa de la siguiente manera: *“(...) es posible que, previo al inicio de un procedimiento administrativo ordinario, se realice una fase de investigación previa o fase preliminar, mediante la cual se pretende la investigación y recopilación de hechos que puedan constituir infracciones o faltas y la identificación de posibles responsables. (...). Dicha investigación constituye una fase preliminar que servirá como base del procedimiento ordinario; su inicio constituye una facultad del órgano administrativo competente, a fin de determinar si existe mérito o no para iniciar un proceso que tienda a averiguar la verdad real de los hechos objeto de investigación. Respecto de esa fase preliminar, la Sala Constitucional ha señalado, en reiteradas ocasiones, que no existe*

violación al debido proceso por no poner a los presuntos responsables al tanto de la realización de la fase de investigación, precisamente, por tratarse de una etapa previa donde no puede hablarse de un debido proceso propiamente dicho”.

Sobre el mismo tema, la Sala Constitucional ha mantenido el criterio, de que en una correcta inteligencia de carácter y fundamentos del debido proceso, admite que de previo a la apertura de un procedimiento administrativo, en ocasiones resulte indispensable efectuar una serie de indagaciones preliminares, pues la Administración, con anterioridad a la apertura del expediente administrativo, podría requerir la realización de una investigación anticipada, por medio de la cual se pueda no solo individualizar al posible responsable de la falta que se investiga, sino también determinar la necesidad de continuar con las formalidades del procedimiento, si se encuentra mérito para ello (Sala Constitucional Voto N°9125-2003, de las 9:21 horas del 21 de agosto de 2003).

En un voto reciente de la Sala Constitucional, se indicó que dichas indagaciones previas mantenían un carácter privado incluso para las mismas partes: En este momento, la documentación recopilada y los dictámenes, resultan confidenciales para cualquier persona, incluso para el denunciante y el denunciado, en la medida que, por un lado, se deben garantizar los resultados de la investigación y proteger tanto la honra del denunciado como la confidencialidad del denunciante de buena fe y, por otro lado, no existe certeza aún sobre la procedencia de lo denunciado. (Voto 7142-2016).

Cabe indicar además, que con respecto a la investigación preliminar se ha indicado que la prueba recabada en dicha etapa no es necesario participar a la persona investigada, pero se le deberá poner a disposición la prueba una vez que inicie el procedimiento a fin de que pueda referirse a ella conforme al debido proceso (Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia, sentencia 2003-09125, dictamen número C-082-2005 del veinticuatro de febrero del dos mil cinco de la Procuraduría General de la República).

Su finalidad es determinar si existe mérito suficiente para iniciar un procedimiento administrativo sancionador. Se debe considerar:

- No es una etapa del procedimiento, sino una posibilidad del órgano competente para poder individualizar a la supuesta persona infractora o a la obtención de prueba sobre la supuesta comisión de la falta.
- No es obligatorio en esta fase observar las exigencias del debido proceso, ni el derecho de defensa del interesado; pero toda la prueba que se obtenga en esta etapa no podría utilizarse para fundamentar el acto final, salvo que se ponga a disposición (prueba documental o pericial) de las partes o se reproduzca (prueba testimonial) dentro del procedimiento (garantía del contradictorio).

Nota: La investigación preliminar se debe realizar en un plazo razonable; la inercia o inactividad en el inicio o durante la investigación es causal de extinción del derecho o acción por parte de la Administración.

3.- Acceso a la información:

a. Investigación Preliminar:

Las primeras averiguaciones y pesquisas son confidenciales, es decir tienen carácter de reservado para cualquier persona, incluyendo la persona investigada y los medios de comunicación colectiva.

En el caso de la persona investigada, por cuanto por ser una investigación preliminar todavía no tiene la condición de parte interesada conforme lo establece el numeral 275 de la LGAP; hay que recordar que esta investigación no forma parte de las etapas o fases del procedimiento disciplinario.

Con respecto a terceras personas o medios de comunicación colectiva, se debe garantizar el debido resguardo de los derechos fundamentales de las personas investigadas o de terceros, como es el derecho a la intimidad, al honor, presunción de inocencia, entre otros.

En ese sentido, tanto la Ley General de Control Interno en su artículo 6 párrafo 2 y el numeral 8 párrafo 2° de la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública disponen:

“La información, la documentación y otras evidencias de las investigaciones que efectúen las auditorías internas, la Administración y la Contraloría General de la República, cuyos resultados puedan originar la apertura de un procedimiento administrativo, serán confidenciales durante la formulación del informe respectivo. Una vez notificado el informe correspondiente y hasta la resolución final del procedimiento administrativo, la información contenida en el expediente será calificada como información confidencial, excepto para las partes involucradas, las cuales tendrán libre acceso a todos los documentos y las pruebas que consten en el expediente administrativo.”

b. Inicio del Procedimiento Administrativo:

En esta etapa (previo al dictado del acto final), solo las partes y sus representantes pueden tener acceso al expediente para examinar, leer y copiar cualquier pieza, también podrá solicitar copia certificada, cuyo costo (copia y certificaciones) correrá a cuenta del petente (artículo 272 LGAP)

Las pruebas, informes relativos a lo indagado tienen que estar a disposición sólo de las partes involucradas; esto con el fin, de que tanto la autoridad investigue lo que proceda, como la persona encausada pueda ejercer su derecho de defensa.

En el caso de la persona denunciante, ésta no es parte solo por poner la denuncia; se le dará trato de parte quien acredite, bajo los medios pertinentes, tener un derecho subjetivo o interés actual, propio y legítimo que pudiera resultar directamente afectado, lesionado o satisfecho, en virtud del acto final (artículo 275 LGAP). No obstante, si la denuncia es formulada por una persona víctima de hostigamiento sexual, ésta deberá ser tenida como parte, por así disponerlo expresamente la Ley y su reglamento.

En esta etapa, además de las partes nadie más puede tener acceso previo al acto final.

c. Notificación del Acto Final:

Con esta notificación concluye la confidencialidad de la información contenida en el expediente.- (VOTO 2462-2003 del 21 de marzo de 2003 de la Sala Constitucional).-

d.Limites al acceso a la información:

Mediante acto debidamente motivado, podrá denegarse, a las partes y sus representantes, o terceros, el acceso al expediente y sus piezas en cualquier fase del procedimiento administrativo, incluso una vez finalizado, en los casos que establece el artículo 273 LGAP que señala:

“1. No habrá acceso a las piezas del expediente cuyo conocimiento pueda comprometer secretos de Estado o información confidencial de la contraparte o, en general, cuando el examen de dichas piezas confiera a la parte un privilegio indebido o una oportunidad para dañar ilegítimamente a la Administración, a la contraparte o a terceros, dentro o fuera del expediente. 2. Se presumirán en esta condición, salvo prueba en contrario, los proyectos de resolución, así como los informes para órganos consultivos y los dictámenes de éstos antes de que hayan sido rendidos.”

En igual sentido la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, establece en su artículo 10:

“(…) Las comparecencias a que se refiere la Ley General de la Administración Pública en los procedimientos administrativos que instruya la Administración Pública por infracciones al Régimen de Hacienda Pública, serán orales y públicas, pero el órgano director, en resolución fundada, podrá declararlas privadas por razones de decoro y por derecho a la intimidad de las partes o de terceros, cuando estime que se entorpece la recopilación de evidencia o pelagra un secreto cuya revelación sea castigada penalmente.”

Por otra parte, se debe tener presente en todo momento lo regulado en la Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales, Ley N° 8968, en ese sentido considerar que el artículo 9 inciso 1) establece que ninguna persona está obligada a suministrar datos sensibles que revelen *“...el origen racial o étnico, opiniones políticas, convicciones religiosas, espirituales o filosóficas, así como los relativos a la salud, la vida y la orientación sexual, entre otros.”*, prohibición que no aplicaría en los términos que el mismo numeral refiere.

4.- Acto inicial:

El acto inicial se confecciona cuando existen elementos suficientes que permitan atribuir la posible comisión de una falta, que amerite de la aplicación del régimen disciplinario.

Es el acto procesal que da inicio el procedimiento sancionatorio, y por medio del cual se hace de conocimiento de la persona servidora pública de la acusación formal. Con la Intimación “*se garantiza que a la persona investigada se le comuniquen, de manera precisa los hechos que dan origen al proceso, con la finalidad de que pueda proveer su defensa y que en el pronunciamiento de fondo se dé una identidad entre lo intimado y lo resuelto.*” (Sala Primera, sentencia no. 206-F-S1-2009)

Sobre la intimación y la imputación ver artículo 16 del Reglamento de la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito de la Función Pública que refiere al contenido del

auto de inicio; igualmente la Sala Constitucional ha señalado: “*a) Principio de intimación: consiste en el acto procesal por medio del cual se pone en conocimiento del funcionario la acusación formal. La instrucción de los cargos tiene que hacerse mediante una relación oportuna, expresa, precisa, clara y circunstanciada de los hechos que se le imputan y sus consecuencias jurídicas. b) Principio de imputación: es el derecho a una acusación formal, debe el juzgador individualizar al acusado, describir en detalle, en forma precisa y de manera clara el hecho que se le imputa. Debe también realizarse una clara calificación legal del hecho, estableciendo las bases jurídicas de la acusación y la concreta pretensión punitiva. Así el imputado podrá defenderse de un supuesto hecho punible o sancionatorio como en este caso, y no de simples conjeturas o suposiciones*” (Resolución 632-99 del veintinueve de enero de mil novecientos noventa y nueve.)

Nota: En el acto inicial no deben incluirse valoraciones subjetivas de ningún tipo, ni hacerse la acusación directa como si ya se tuviera por acreditada la falta, la atribución de hechos debe ser en grado de presunción.

Contenido del Acto inicial

- 1.- Indicar la normativa legal en que se fundamenta el procedimiento.
- 2.- Identificación de la persona servidora contra quien se dirige el procedimiento (nombre completo, puesto que desempeña, Despacho donde labora).
- 3.- Hechos que se le imputan: se debe describir la conducta subjetiva desplegada por la persona que transgredió el ordenamiento jurídico. Que se desprenda con claridad qué fue lo que hizo, cual normativa escrita o no escrita del ordenamiento jurídico infringió, con dolo o culpa grave.
- 4.- Prueba que consta en el expediente administrativo hasta ese momento.
- 5.- Deben informarse los derechos de la parte dentro del procedimiento, como lo son:

- Plazo para realizar el descargo o contestación.
- Oportunidad para ofrecer y aportar pruebas.
- Acceso al expediente administrativo (especificar donde puede localizar el expediente).
- Impugnaciones a resoluciones dentro del procedimiento
- Informar a la persona investigada si tiene derecho o no a un defensor o defensora pública; o que puede nombrar, si lo desea, un defensor particular a su costo (artículos 152 y 201 de la LOPJ)
- Prevención de que debe indicar si cuenta con alguna condición de vulnerabilidad o fuero de protección conforme a los artículos 540 y 541 del nuevo Código de Trabajo, debiendo, en ambos casos, aportar la prueba correspondiente.

Prevención de señalar medio para atender notificaciones.

Se debe prevenir en el Acto Inicial que la persona señale un único medio para recibir notificaciones (puede ser el suyo personal o su defensor), en caso de señalar dos medios indicar cuál es el principal y cuál es el alternativo; y que cualquier cambio de medio para recibir notificaciones, debe informar de manera inmediata al Órgano Instructor del procedimiento. En caso de no señalar medio para recibir notificaciones, las resoluciones dictadas quedarán notificadas con el transcurso de veinticuatro horas conforme a lo establecido en el artículo 11 de la Ley de Notificaciones Judiciales.

6.- Indicar que de contarse con prueba testimonial para recabar, se estará señalando una audiencia de recepción de prueba.

7.- Debe informarse a la parte que los hechos acusados, de ser acreditados, podrán ser calificados como falta leve, grave o gravísima; y que las posibles sanciones a imponer son advertencia, amonestación escrita, suspensión o revocatoria de nombramiento.

En aquellos casos en los cuales eventualmente exista afectación a los bienes institucionales, gastos, pagos irregulares y/o indemnizaciones por parte del Poder Judicial, debe advertírsele al encausado en el auto inicial, que de comprobarse su responsabilidad (dolo o culpa grave) en los hechos que se le atribuyen, podría implicar la apertura de un procedimiento por responsabilidad patrimonial por parte de la Dirección Jurídica del Poder Judicial.

5- Defensor (a) Público (a)

Para determinar el derecho a contar con defensor (a) público (a), según lo establece el artículo 152 de la LOPJ, es necesario valorar con sumo detenimiento cada caso concreto con respecto a la falta atribuida. Aún y cuando se esté en presencia de una negligencia o conducta indebida, entre otros

supuestos, es imprescindible establecer si el comportamiento se da en el ejercicio de las funciones, por cuanto éste será el parámetro que nos permitirá definir si se tiene derecho o no, a ser asistido por una persona defensora pública.

El Tribunal de la Inspección en el Voto N°842-2016 de las 10:22 horas del 26 de mayo del 2016, indicó en lo que interesa: “[...]IV.- En relación con el tema de la responsabilidad disciplinaria del funcionario público por falta personal, el Doctor Ernesto Jinesta Lobo, establece la existencia de faltas directamente ligadas a las funciones propias del cargo, es decir, que no pueden separarse de esas competencias o funciones, denominadas faltas de servicio y por otra parte, las faltas personales, las cuales, aún y cuando pueden ser cometidas dentro o fuera del servicio público, sea de la jornada de trabajo, pueden separarse del ejercicio de las funciones, éstas se conocen como faltas personales separables. Si bien el autor, analiza el tema de la responsabilidad para efectos de indemnización o tutela a la víctima, se estima que la distinción resulta acertada para ayudarnos a determinar en el proceso administrativo disciplinario, en qué casos se tiene derecho a contar con asistencia letrada y cuando no procede tal designación. En cuanto a las faltas de servicio, éstas se presentan por ejemplo, cuando se atribuye negligencia en el trámite de un expediente, al retrasar sin justificación alguna su resolución, la pérdida de un escrito o el retraso en su incorporación, casos en los cuales, la persona acusada sí tendría derecho a contar con un defensor público, por cuanto son acciones por omisión o descuido, directamente ligadas a las funciones propias del puesto, dicho en otra forma, están dentro de los deberes del cargo. En lo que atañe a las faltas personales, podemos citar, la ausencia injustificada al trabajo, realizar actividades estando incapacitado, la falta de respeto a un compañero, es decir, todas aquellas conductas desligadas de las funciones asignadas al agente público. Refiere en síntesis el Doctor Jinesta Lobo, toda falta del funcionario para ser personal debe ser separable de las funciones, es decir, del desempeño de los deberes inherentes o propios del cargo, de no ser así, se transforma en una falta de servicio (ver sobre el tema Tratado de Derecho Administrativo, Tomo II, Capítulo Quinto). En razón de las consideraciones precedentes, se estima que, la decisión del a quo de rechazar en el caso en estudio la designación de un defensor público al acusado, resulta acertada, al tratarse de una falta personal separable de sus funciones y por ello el agravio debe rechazarse.[...]”.

El derecho con el que cuentan las personas servidoras judiciales, a ser asistidas por la Defensa Pública en los procesos disciplinarios, solo se podrá otorgar cuando se cumplan estos dos presupuestos de manera simultánea: 1.- Ser funcionario judicial activo y 2.- Por asuntos directamente relacionados con el ejercicio de sus funciones.

6.- Admisibilidad de la Prueba:

El procedimiento administrativo disciplinario tiene como objeto más importante, la verificación de la verdad real de los hechos que sirven de motivo al acto final. De manera que la prueba tiene por finalidad la demostración de los hechos jurídicamente relevantes. Una vez contestado el traslado de cargos y ofrecida la prueba de descargo, el Órgano Instructor previo a realizar la audiencia de recepción de prueba, deberá dictar un auto de admisibilidad donde resolverá sobre la necesidad, pertinencia y utilidad de la prueba de cargo y descargo que se encuentra ofrecida por las partes. Son admisibles todos los medios de prueba.

- Testimonial: se deberá indicar sobre cuáles hechos.
- Confesional: Derecho a no confesar en contra de uno mismo.
- Documental
- Pericial
- Material: audios, videos, etc.

Debe tener presente el Órgano Instructor del procedimiento, que según la facultad que otorga el artículo 221 de la Ley General de Administración Pública, el órgano que dirige el procedimiento deberá optar todas las medidas probatorias pertinentes o necesarias, aún si no han sido propuestas por las partes y aún en contra de la voluntad de éstas últimas.

Asimismo el artículo 317 de la misma Ley, permite admitir prueba que se ofrezca hasta ese momento de la comparecencia.

Toda la prueba (documental, testimonial, pericial, otras) que se recabe posterior a la audiencia de recepción de prueba y hasta antes de otorgar la audiencia final, será considerada como prueba ordinaria.

Si la prueba es ofrecida durante la audiencia final (conclusiones), será considerada como prueba para mejor resolver, correspondiendo al órgano Instructor del procedimiento decidir si se admite o no.

7.- Audiencia de Recepción de Prueba:

El tema está regulado en el artículo 203 de la LOPJ y artículos 218, 221, 297 párrafo 1 de la LGAP. En esta etapa se trae al proceso toda aquella prueba que tiene por objeto comprobar la conducta atribuida a la persona funcionaria para el dictado de la resolución final respetando derechos fundamentales al debido proceso y defensa, esta audiencia es oral y privada y es desarrollada por el órgano director y/o el órgano instructor del proceso el cual será el encargado de guiar la audiencia, en el lugar y hora indicados mediante resolución de convocatoria; en esta se aplica el principio del contradictorio, ya que las partes (encausado (a) y denunciante cualificado) tienen la facultad de realizar preguntas a los testigos y evacuar toda prueba que se considere necesaria en el procedimiento, dicha audiencia para recepción de prueba puede ser tomada de forma oral (art 218, 220 y 317 de la LGAP), confeccionándose, en los casos en que la comparecencia fuese grabada, una minuta que podrá ser levantada con la sola firma de la persona instructora del procedimiento, en la que se indique lo sucedido en la audiencia (numeral 313 de la LGAP); de no resultar posible su grabación, se fijarán otros medios tales como la transcripción literal de la audiencia, o bien su filmación u otros medios disponibles aprobados por la Institución. Es importante considerar las directrices emitidas por circular N° 87-10 del 14 de junio de 2010 del Consejo Superior, sobre la forma de garantizar que las audiencias previas a juicio y sus resoluciones queden debidamente grabadas, así como el proceder en caso de caso de extravío

o daño de una grabación. (Ver resolución de la Sala Constitucional N° 01755-2011, y Acuerdo del Consejo Superior sesión N° 56- 2010 del 3 de junio 2010, artículo XXIV)

8.- Audiencia Final:

La audiencia final (art. 204 LOPJ), la dicta el órgano director mediante resolución, donde concede audiencia por tres días hábiles a las partes del proceso, una vez finalizada la etapa de investigación, para que puedan alegar y exponer lo que estimen necesario. Una vez vencido dicho término, se procede con el dictado de la resolución final

9.- Prueba Mejor Resolver:

Concluida la etapa de investigación y concedida la audiencia final a las partes, estas pueden ofrecer prueba para mejor resolver (art. 204 LOPJ, 331 CPC), o bien el órgano director puede ordenar dicha prueba para dictar el acto final. Esta prueba es de carácter excepcional por lo que se traerá al proceso cuando sea indispensable a fin de esclarecer la verdad real de los hechos; por lo que, una vez recabada la misma se dictará el acto final. (Resolución 79-2014-I, de las once horas treinta minutos del dos mil catorce, Tribunal Contencioso Administrativo).

En estos casos, si la Administración o las partes tratan de introducir hechos nuevos a los inicialmente conocidos o invocados, se deberá fijar hora y fecha para una nueva comparecencia oral y privada. (Artículos 319 inciso 1 y 2 de la LGAP, 331 del CPC).

10.- Acto Final

Conforme los artículos 207 y 208 LOPJ y 136 y 237 LGAP; el procedimiento administrativo disciplinario concluye con el dictado del acto final o resolución final, que deberá ser suficientemente fundamentada y motivada de acuerdo a las circunstancias de hecho y de derecho que han llevado a la conclusión final, esto además en aplicación de las reglas de la sana crítica y conforme a lo planteado por las partes interesadas.

Este acto debe contener una indicación clara y precisa de las razones por las cuales se determinó el cuadro fáctico con el que se resolvió el caso concreto; a saber:

Requisitos esenciales del acto final:

a.- Resultando: Se deben indicar todos los actos procesales realizados en el procedimiento. Un ejemplo para su consideración:

- 1.- Que mediante resolución de las xx horas del xx del dos mil xx, se ordenó investigación preliminar (en los casos donde se haya ordenado).
- 2.- Que mediante resolución de las xx horas del xx del dos mil xx, se le trasladaron cargos a xx por ... (transcribir literalmente el auto inicial).
- 3.- Que el encausado xx fue debidamente notificado del auto inicial en fecha xx; contestó en fecha xx rechazando/aceptando los cargos (no transcribir ni resumir contestación), interpuso las excepciones y/o incidentes (solo indicarlás), solicitó defensor público/apersonó defensor particular y señaló medio para atender notificaciones, en memorial que rola a folios xx.
- 4.- Si se resolvió de previo alguna excepción y/o incidencia, indicar la resolución y los folios donde consta.
- 5.- Si se realizó audiencia oral y privada, indicar las fechas de la recepción. Si el expediente sólo contiene prueba documental, indicar que debido a que la prueba a evacuar es únicamente prueba documental, se prescinde de la audiencia oral y privada.
- 6.- Indicar la fecha en que se otorgó la audiencia final, la fecha de notificación a las partes de dicha resolución y la fecha en que venció el término de las conclusiones.

b.- Considerando: Se realiza la relación hecho-prueba y el análisis de fondo.

- 1.- En el primer considerando se resuelven las excepciones y/o incidencias, que no se resolvieron de forma previa.
- 2.- En el segundo considerando se enumeran los hechos tenidos por probados, los cuales deben redactarse en forma clara, precisa y sencilla, así como indicarse la prueba que sustenta la afirmación. Ejm: Que el día 10 de febrero del 2017, al ser aproximadamente las 10:30 horas se realizó allanamiento en el Sector de Los Chiles, ordenado dentro del expediente N° xxxx (ver folios x,x,x correspondientes a orden de allanamiento dentro del expediente N°)
- 3.- En el tercer considerando se enumeran los hechos no probados, es decir, aquellos hechos acusados que no se logran comprobar durante la investigación. Ejm: Que el día 10 de febrero del 2017, el encausado Pedro haya sido el encargado de la detención de Juan, durante el allanamiento realizado en el Sector de Los Chiles (no existe prueba idónea en autos que respalde el hecho).
- 4.- En el cuarto considerando se realiza el análisis y valoración de la prueba: 4.-a.- Motivación fáctica: Se desarrolla el considerando segundo y tercero en forma más amplia explicando en forma sencilla, clara y precisa por qué las pruebas x, y, z merecen credibilidad y permiten acreditar o no, el cuadro fáctico acusado.
- 4.-b.- Motivación jurídica: Se explica el porqué los hechos probados constituyen una falta que permite la aplicación del régimen disciplinario y el sustento legal que faculta la sanción.

c.- Parte dispositiva: Es el contenido concreto del acto, que establece la decisión tomada.

Resoluciones dictadas:

Conforme lo indica el artículo 208 LOPJ, en el procedimiento administrativo disciplinario, el órgano director debe en el dictado del acto final, resolver conforme a las pruebas traídas al proceso declarando la falta en los siguientes términos:

a) Sin lugar: (cuando no existen elementos *suficientes* de prueba que permita acreditar la falta), puede ser por certeza o por duda (principio “in dubio pro operario”) según el artículo 207 LOPJ y 211 LGAP.

b) Con lugar: cuando las pruebas determinen que existió la falta endilgada) se debe indicar el tipo de falta (Leve, grave o gravísima) y la sanción a imponer.

Dependiendo de la calificación de la falta se impondrá la sanción que corresponda, según lo indicado en la ley Orgánica del Poder Judicial en su artículo 195, donde se establece las clases de sanciones que pueden ser aplicadas; a saber:

a) Advertencia.

b) Amonestación escrita.

c) Suspensión sin goce de salario.

d) Revocatoria de nombramiento.

En el caso de las oficinas que tramitan régimen disciplinario, distintas al Tribunal de la Inspección Judicial, de conformidad con el artículo 185 LOP, tienen la potestad de imponer las sanciones de advertencia, amonestación escrita y suspensión sin goce de salario hasta quince días. El Tribunal de la Inspección Judicial tiene la potestad de imponer sanciones que van desde una advertencia hasta una revocatoria de nombramiento.

11.- Recursos ordinarios

Legitimación para recurrir:

a) La personas encausada: Por sí mismo o por medio de su defensor.

b) En los acosos sexuales y laborales podrá recurrir la víctima y la Secretaría Técnica de Género.

c) La Persona denunciante cuando sea parte.

- **Recurso de Apelación:**

Conforme los artículos 185, 209, 210 y 211 de la LOPJ, cabrá recurso de apelación contra el Acto Final. Para recurrir, se debe exponer, de manera clara y fundamentada, el agravio que causa dicho acto a la persona encausada, concretando el por qué de la oposición a la resolución. La interposición de este recurso se deberá realizar dentro del término establecido por en el artículo 209 de la LOPJ (tres días hábiles). Este recurso se presenta ante la misma instancia que lo dictó, y será resuelto por el superior jerárquico en materia disciplinaria.

De manera, que si el Acto Final es emitido por:

- Jefes de Despacho y Oficina, tendrán apelación ante el Tribunal de la Inspección Judicial. Pueden ser apeladas todas las sanciones impuestas (artículo 185 y 195 LOPJ)
- Tribunal de la Inspección Judicial, tendrán apelación ante el Consejo Superior del Poder Judicial; pero sólo cuando las sanciones impuestas sean por suspensión o revocatoria de nombramiento. (artículo 209 LOPJ)
- Las sanciones de revocatoria de nombramiento impuesta contra las y los fiscales de la República, solo pueden ser apeladas ante el Fiscal General (art. 28 de la Ley Orgánica del Ministerio Público).

- **Recurso de Revocatoria**

El recurso revocatoria procederá contra las resoluciones dictadas por la misma autoridad, se presenta ante el mismo órgano que dictó el acto, a quien le corresponde resolverlo.

Se debe considerar:

1. Si se presentó ambos recursos o solo uno de ellos, la resolución que los conoce da por agota la vía administrativa.
2. El acto administrativo puede ser modificado, anulado o sustituido por el superior en materia disciplinaria (artículos 185, 210 y 2013 LOPJ)

12.- Ejecución de la Sanción impuesta:

Firme el acto administrativo donde se sanciona disciplinariamente a una persona servidora o funcionaria judicial, se deberá ejecutar la sanción impuesta de manera inmediata.

La instancia que le corresponde aplicar la sanción está en la obligación hacerla efectiva sin dilaciones indebidas o atrasos innecesarios, siendo importante considerar:

- Las sanciones disciplinarias de suspensión no se ejecutarán de manera fraccionada.

- Las suspensiones sin goce de salario por períodos iguales o menores a 5 días impuestas a las personas servidoras o funcionarias judiciales deben descontarse en días hábiles. (Circular N° 119-09, Consejo Superior sesión N° 78-09, celebrada el 19 de agosto de 2009 artículo CXI).

Sin embargo, tratándose de personas servidoras o funcionarias judiciales que laboran en turnos rotativos, la suspensión sin goce de salario debe aplicarse en días en que le corresponde trabajar, excluyendo los días de descanso. (Consejo Superior, sesión 6-2010 del 21 de enero de 2010 artículo LI)

- Las sanciones disciplinarias con suspensión deberán ser ejecutadas de manera inmediata por las jefaturas según la instancia donde se encuentre la persona sancionada; en ese sentido:
- Dirección del Ministerio Público: sobre el personal profesional, técnico y administrativo del Ministerio Público
- Dirección de la Defensa Pública: sobre el personal profesional, técnico y administrativo de la Defensa Pública.
- Dirección del Organismo de Investigación Judicial en coordinación con las jefaturas con potestad disciplinaria: sobre el personal profesional, técnico y administrativo del Organismo de Investigación Judicial.
- Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional: contra el personal de la judicatura (juezas y jueces)
- Juezas y Jueces Coordinadores de despachos: sobre el personal administrativo y técnico a su cargo.
- Jefaturas de oficinas Administrativas: sobre el personal a su cargo

Las instancias antes indicadas están en la obligación de informar de manera inmediata a la Dirección de Gestión Humana, la fecha o fechas en que la persona servidora o funcionaria cumplirá con la sanción de suspensión impuesta.

- Las sanciones de revocatoria de nombramiento, suspensión, advertencia o amonestación escrita, deberán quedar anotadas en el expediente personal de la persona servidora o funcionaria sancionada. Por tanto, el acto firme donde se impone la sanción disciplinaria deberá remitirse inmediatamente para conocimiento de la Dirección de Gestión Humana, oficina que realizará las anotaciones respectivas de forma inmediata. En el caso de las sanciones disciplinarias donde se revoca el nombramiento, su ejecución corre a partir de fecha que establezca el Consejo Superior o la Corte Plena

13.- Cancelación de las anotaciones de las sanciones impuestas:

Los plazos establecidos y requisitos necesarios para realizar la cancelación de las anotaciones de las sanciones impuestas al personal judicial, están reguladas en el artículo 214 de la LOPJ, que señala:

“ARTICULO 214.- La anotación de la sanción de advertencia quedará cancelada por el transcurso del plazo de un año desde que adquirió firmeza, si durante este tiempo no hubiere habido contra el sancionado otro procedimiento disciplinario que termine con la imposición de sanción. La anotación de las restantes sanciones, podrá cancelarse por quien la impuso, a instancia del interesado, cuando hayan transcurrido, al menos, cinco o diez años desde la imposición firme de la sanción, según que se trate de falta grave o gravísima, y durante este tiempo el sancionado no hubiere dado lugar a nuevo procedimiento disciplinario que termine con la imposición de sanción. La cancelación borraré el antecedente para todos los efectos, salvo para el otorgamiento de distinciones.”

De manera, que corresponderá a las jefaturas con potestad disciplinaria (Administrativas, Organismo de Investigación Judicial, Defensa Pública, Ministerio Público, Juezas y Jueces) y al Tribunal de la Inspección Judicial, realizar -a solicitud de parte- la gestión de cancelación de la anotación de las sanciones que impuso, ello de cumplirse con los requisitos señalados en el artículo citado; para lo cual la persona interesada, podrá remitir su solicitud por correo electrónico o de forma escrita.

En el caso de las jefaturas del Organismo de Investigación Judicial, tener presentes que deberán solicitar a la Oficina de Asuntos Internos de ese Organismo, la constancia de las sanciones que la persona está haciendo referencia.

De proceder la cancelación, deberán emitir “Auto de Cancelación” el cual harán de conocimiento del Tribunal de la Inspección Judicial y de la Dirección de Gestión Humana -en el caso de las jefaturas del Organismo de Investigación Judicial deberán informar

también a la Oficina de Asuntos Internos- para que dichas oficinas procedan con el trámite correspondiente según sus competencias.

14.- Trámites especiales

a.- Cese para personas servidoras o funcionarias judiciales con fuero especial.

Los artículos 540 y 541 del Código de Trabajo (Reforma procesal laboral del año 2016) establecen el procedimiento a seguir cuando la persona encausada cuenta con alguna de las condiciones que se establecen en dichos numerales y que se ven protegidos por un fuero especial; siendo importante su observancia por parte de los órganos que aplican el régimen disciplinario.

Nota: Es importante, con el fin de no incurrir en posibles nulidades, que de oficio y desde el acto inicial del procedimiento se le prevenga a la persona o personas encausadas, que deben indicar si cuentan con algún fuero de protección, debiendo presentar la prueba correspondiente.

San José, 13 de setiembre de 2019

Licda. Silvia Navarro Romanini

Secretaria General

Corte Suprema de Justicia

Ref.: 5567-18 / 8949-19, 9060-19, 9190-19

El material de cita es de suma importancia, ya que contiene reglas que deben ser atendidas por la persona juzgadora para su ámbito personal de ejercicio profesional, así como con respecto al personal auxiliar que tiene a cargo.

Por ese motivo, en las clases presenciales, se revisarán las habilidades, las destrezas y las actitudes idóneas para el manejo de esas situaciones en el quehacer judicial.

Además, como parte de un trabajo autónomo que se llevará a cabo, se encuentra el estudio de casos concretos resueltos por la Inspección Judicial, lo cual les permitirá a las personas aspirantes analizar la aplicación concreta del régimen disciplinario en casos reales donde se desprenden la obligatoriedad de acatamiento de la normativa de interés, así como las implicaciones de no hacerlo.

Finalmente, para cerrar los aspectos principales de este módulo, considerados de interés para el proceso formativo de las personas aspirantes a la judicatura, se presenta el tema de la *responsabilidad social de la organización*, bastante relacionado con las reflexiones que se gestaron en el módulo de Función Jurisdiccional. Pero ahora es analizado en la línea del impacto social de esa función y la responsabilidad de visualizarlo en el futuro como parte de las estrategias que se deben desarrollar en la organización y no solamente desde la perspectiva del trabajo personal o individual del juez y de la jueza.

15. Responsabilidad social de la organización

Seguendo las En la obra *Optimización del talento humano de los servidores de la rama judicial* (2004, p. 52), Drucker señala:

las organizaciones de hoy tienen un enorme poder social. Tan es así, que las decisiones que en ellas se toman afectan a cientos, cuando no a miles de personas. [...] Ser socialmente responsable, en este caso, implica comprender que tenemos claras y serias obligaciones frente a los usuarios del sistema y la sociedad en general. Igualmente, significa comprender que el uso de los recursos que la sociedad pone a disposición de la rama judicial debe hacerse dentro de los criterios de diligencia, transparencia y efectividad.

Ahora bien, este tema se incorpora en el escenario de la administración de empresas al reflexionar sobre las formas de trascender la función meramente productiva de las empresas y cuestionarse la posibilidad de brindar aportes a las comunidades donde realiza su actividad, ya sea que se trate de bienes o servicios.

En otras palabras, la responsabilidad social de la empresa como estrategia corporativa surge ante la toma de conciencia de que la función empresarial va más allá de sacar provecho económico de su producción y de percatarse del poder social que conlleva su funcionamiento y de cómo este proceso es de doble vía: si la comunidad donde se desarrolla la empresa se encuentra estable y en claro desarrollo, esto afecta a la empresa y viceversa.

Recordemos que la bondad de esta opción empresarial es que la comunidad donde ella se asienta puede beneficiarse con el apoyo financiero y/o de proyectos específicos que atiendan necesidades compartidas¹.

En ese sentido, esta estrategia empresarial es reflejo del poder social que caracteriza a cualquier empresa, identificando no solo el impacto económico que tiene para las personas que laboran en ella por las fuentes de trabajo que produce, sino también en el recíproco beneficio que ocupa de los y las habitantes como consumidores de los bienes y servicios que ellos ofrecen al mercado.

1. Pueden consultarse resultados de programas de esta naturaleza en las siguientes direcciones electrónicas: <http://www.rlc.fao.org/es/ong/ong/info13.htm> y en http://www.aldia.cr/ad_ee/2007/julio/22/nacionales1158902.html

Ahora bien, en el caso de las organizaciones gubernamentales, el bienestar colectivo es una prioridad relacionada con la naturaleza de las tareas que tiene encomendadas. La Administración de Justicia es parte de ese engranaje estatal que adquiere una relevancia esencial para el mantenimiento y la consolidación del Estado social y democrático de derecho. Así, a pesar de que no se tiene una ganancia económica como las empresas privadas, sí hay un impacto económico para las comunidades y para el país, el cual se convierte en un aspecto favorable o no, de acuerdo con la forma en que se desarrolla y presta el servicio.

Es decir, tanto la empresa privada como las instituciones estatales o las organizaciones gubernamentales contienen en sí mismas un poder social enorme que no puede pasar inadvertido por quienes laboran en ellas, y esta concienciación es la que ha permitido que de forma abierta se hable del tema de la responsabilidad

social de la organización, como una de las estrategias más novedosas de las empresas o instituciones que realizan una gestión o gerenciamiento óptimo y de calidad, de cara a un mundo globalizado y comprometido con los ejes éticos, humanistas y ecológicos, en términos de sostenibilidad en su producción.

En el caso del Poder Judicial, la Corte Plena ha asumido esta tarea, a partir del trabajo con las comisiones, la Secretaría Técnica de Ética y Valores junto con la comisión que atiende estos mismos temas y la Contraloría de Servicios, según se ha corroborado en los talleres sobre *Implicaciones Éticas de la Función Jurisdiccional y Cultura de Servicio y Transparencia* de este programa formativo.

La Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de Justicia (Conamaj), también ha contribuido con la responsabilidad social de la institución, ya que “[...]es una entidad pública que coordina y articula esfuerzos entre las diferentes instituciones del sector justicia con miras al fortalecimiento del sistema y la optimización del empleo de los recursos para el beneficio de las personas usuarias y la sociedad [...]”¹.

Las principales áreas de trabajo que en la actualidad son foco de interés de la Conamaj, en cumplimiento de su responsabilidad social, son las siguientes: Coordinación Interinstitucional, Participación Ciudadana, Acceso a la Justicia y Círculos de Paz. Como productos de tales programas, se tienen: Política Institucional para Acceso a la Justicia por Parte de la Población Migrante y Refugiada, Servicio Nacional de Personas Facilitadoras, Justicia Restaurativa y Política de Justicia Abierta.

Ahora bien, con el fin de valorar la pertinencia de implementación de las estrategias que corresponden al tema en estudio, se les presenta la siguiente lectura que recoge de manera muy precisa los indicadores que pueden considerarse, con el fin de verificar el estado de la responsabilidad social de la organización –léase despacho judicial– que lidera cada persona responsable de una unidad de ese tipo.

Prado, A. (CLACDS/INCAE), Ogliastri, E. (profesor INCAE); Flores, J. (CLACDS/INCAE); Pratt.

L. (INCAE): **Herramienta de análisis expedito para casos de RSE**. Recuperado el 5 de agosto de 2010 de: <http://www.incae.com/ES/centros-academicos-investigacion/Herramienta-AnalisisExpedito-CasosRSE.pdf>

Herramienta de análisis expedito para casos de responsabilidad social empresarial

Introducción

¹ Puede consultarse el detalle del trabajo de esta Comisión en la siguiente dirección electrónica: <http://www.conamaj.go.cr/index.php/areas-trabajo/acceso>

Esta herramienta como tal, no pretende ser un manual de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La idea central de este documento es ser parte de una recopilación de material elaborado por los expertos de INCAE en RSE -entre ellos Ogliastri, Flores, Pratt-, que permita de una manera sencilla y rápida identificar casos con características basadas en el modelo de la Responsabilidad Social Empresarial, en adelante RSE.

Con ello se pretende que los gerentes tengan insumos básicos para trazar los puntos necesarios en el reconocimiento de proyectos con potencial a ser proyectos RSE y a que su vez ayuden a reestructurar sus estrategias corporativas bajo esta línea.

Es de conocimiento público que el INCAE ha desarrollado herramientas y manuales que precisan el estudio de este tema y lo presentan con el detalle que permite integrarlo a la estructura de las empresas. En este caso, el documento pretende ser un primer filtro base para el logro de ese objetivo.

Definición de Responsabilidad Social Empresarial

“Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso permanente de las empresas para aumentar su competitividad mientras contribuyen activamente al desarrollo sostenible de la sociedad costarricense mediante acciones concretas y medibles dirigidas a solucionar los problemas prioritarios del país”¹.

En resumen la RSE, es el resultado de una buena gerencia, tanto de los recursos natural y humano, como de inversión del capital, que procuran un desarrollo sostenible del negocio y un adecuado régimen de procesos que faciliten el modelo de RSE. Lo anterior, basado en evidencia contable que pueda ser demostrada al público en general y a los inversores de la empresa. [...]

En el *Manual de indicadores de Responsabilidad Social Empresarial* realizado por Juliano Flores, Andrea Prado, investigadores del CLACDS/INCAE, junto con Lawrence Pratt, Director Adjunto del CLACDS y los profesores Francisco Leguizamón y Enrique Ogliastri, se explica con mayor detalle cada categoría. A continuación se citan los aspectos básicos enunciados por los autores mencionados, de manera textual:

Transparencia, valores y prácticas anticorrupción

El código de ética y valores de una compañía son el soporte para el cumplimiento de su visión y misión, ya que guían y hacen explícita su posición ante aquellos con quienes mantiene relaciones.

Los valores y principios de una compañía más que simples enunciados deben ser códigos de conducta vivos, que normen el proceder diario de los accionistas y colaboradores a todo nivel.

Asimismo, evitar situaciones que involucren trato preferencial por agentes del gobierno o agentes privados como consecuencia de sobornos u otro tipo de prácticas de corrupción, e incorporar procedimientos específicos de control para tal efecto es parte fundamental de la responsabilidad de las empresas.

Las empresas socialmente responsables deben buscar relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores, inversionistas, gobierno, asociaciones laborales, y cualquier otra parte interesada.

Para alcanzar este objetivo es necesario contar con medios efectivos para la transmisión de información de la empresa, y con mecanismos de discusión accesibles, que aseguren una comunicación transparente, continua y efectiva en el ámbito interno y externo de la organización.

Colaboradores

El éxito de toda organización depende de la calidad y compromiso de su recurso humano, y de las condiciones en que éste desempeña sus funciones. Asegurar la salud y seguridad ocupacional de sus colaboradores, promover la igualdad de oportunidades, permitir la libre asociación, fomentar el desarrollo profesional y la gerencia participativa y asegurar una remuneración justa, entre otras acciones, constituyen los pilares principales para el desarrollo de una cultura organizacional óptima que asegure la satisfacción integral de todos los colaboradores al interior de una empresa.

1 Tomado de Manual de indicadores de Responsabilidad Social Empresarial. escrito por Juliano Flores y Andrea Prado, investigadores del CLACDS-INCAE, junto con Lawrence Pratt, Director Adjunto del CLACDS y Francisco Leguizamón, Profesor de INCAE. Se agradece al profesor Enrique Ogliastri, líder del proyecto SEKN de INCAE, por su colaboración en el desarrollo de esta investigación. Julio 2005.

Consumidores

Los clientes son la razón de ser de toda empresa. Bajo esta premisa la responsabilidad de las compañías va desde el fin primigenio de ofrecer productos y servicios que generen valor a los consumidores, hasta proveerles de información clara y precisa sobre sus características. Asimismo, los productos y servicios deben cumplir con los estándares de salud y seguridad; las solicitudes y reclamos deben ser atendidos a tiempo; y la competencia justa debe ser garantizada, evitando prácticas desleales que vayan en detrimento del consumidor.

Proveedores

Contribuir al desarrollo de los proveedores –en especial de las micro y pequeñas empresas, mediante asistencia técnica, entrenamiento y la transferencia mutua de conocimiento y tecnología; así como utilizando criterios de selección de suplidores que consideren aspectos de RSE constituyen

componentes de la responsabilidad de las empresas, que a su vez permiten fortalecer su posición competitiva. Desde la perspectiva de las pequeñas y medianas empresas, la adopción de principios y estándares de RSE, está convirtiéndose en muchos casos en la vía de acceso para que éstas puedan vender sus productos a compañías transnacionales que exigen la adopción de prácticas empresariales de sostenibilidad y responsabilidad social como requisitos en sus transacciones Business to Business.

Comunidad

La responsabilidad de la compañía con la comunidad se traduce en el respeto de las normas y costumbres locales, así como en su contribución a mejorar la calidad de vida de sus miembros, mediante aportes, programas de trabajo voluntario y participación en proyectos de desarrollo junto con organizaciones locales con el fin de alcanzar un desarrollo sostenible de la comunidad o comunidades donde opera.

Medio ambiente

La responsabilidad de la empresa con el cuidado del medio ambiente y la conservación del planeta, comienza por el compromiso de la organización con la causa ambiental, manifestado en acciones concretas en las áreas de evaluación del impacto ambiental de sus actividades productivas, responsabilidad por el ciclo de vida del producto, asociaciones y alianzas para llevar a cabo iniciativas ambientales, promoción del uso de tecnologías ambientalmente amigables y educación ambiental.

Fortalecimiento de instituciones públicas

En el contexto macroeconómico y político de los países latinoamericanos, caracterizado por un sector público carente de recursos, así como por instituciones públicas débiles, la contribución del sector privado para mejorar tal situación se hace imperativa. Bajo esta premisa, las empresas deben contribuir al fortalecimiento de las instituciones públicas mediante un pago transparente de sus impuestos, participando en proyectos con el Gobierno, apoyando el desarrollo de políticas públicas, y asegurando su neutralidad y transparencia política.

Sostenibilidad económica

La condición sine qua non de toda empresa es ser rentable económicamente. Cumplida esta condición, la cual es un requisito básico para asegurar la sostenibilidad de las empresas en el tiempo, se puede luego disponer de los recursos necesarios para poner en marcha los programas sociales y ambientales. Las empresas deben estar orientadas a generar valor para los accionistas, enfocándose en la obtención de resultados sólidos, que paralelamente permitan mejorar la calidad de vida de sus empleados y comunidades y proteger el medio ambiente. Con este propósito en mente, la responsabilidad de las empresas pasa también por considerar los aspectos de planeamiento

estratégico, seguimiento al desempeño económico y financiero, gerencia de crisis y riesgo, desarrollo, transferencia y difusión de ciencia y tecnología, y política de reinversión de utilidades.

C. Conclusión

Basados en la información presentada, se tienen los conocimientos básicos de lo que implica un modelo de RSE. Con ello se puede realizar un análisis sencillo, el cual se puede esquematizar mediante un cuadro donde se verifican los ocho puntos de cualquier tipo de proyecto o caso que cuente con el suficiente potencial para desarrollar este modelo. A la vez ofrece una guía con parámetros mínimos para estructurar los puntos medulares de este sistema de RSE en alguna empresa.

Material de Referencia

Ogliastri, Leguizamon, Pratt, Flores, Prado. **Manual de indicadores de responsabilidad social Empresarial.** CLACDS-INCAE. Julio 2005.

Ogliastri Enrique PhD. Artículo. **Beneficios de La Virtud. La estrategia del RSE. Revista Plus.**

Uruguay. Mayo 2009.

Ogliastri Enrique PhD. Artículo. **Capital Social. Un eslabón perdido. Revista SUMMA.** Julio 2004.

Esta lectura deberá ser integrada al análisis de casos que se indica en la sección de actividades autónomas, para participar activamente en la última clase del módulo.

16. Ideas de cierre

El seguimiento y la evaluación del desempeño constituyen tareas imprescindibles en una organización para la consecución exitosa de resultados.

Las tendencias modernas en estas temáticas proponen el traslado de una visión rígida e impositiva del método evaluativo a una flexible, sistémica, integrada, democrática y participativa, iniciando con la motivación de la capacidad de autoevaluación hasta la evaluación participativa como formas genéricas de reconocer en el talento humano de las personas que trabajan para la organización, el mayor capital o recurso que esta tiene para el logro de sus propósitos estratégicos.

El Poder Judicial de Costa Rica, comprometido con los cambios implicados en estas tendencias modernas, ha iniciado el trabajo en varios escenarios. El Proyecto GICA – Justicia es uno de los más englobalizadores y de fuerte impacto institucional, nacional e internacional, como se ha visto en varios momentos durante este proceso formativo.

Ahora bien, cuando la evaluación de desempeño –entendida como disciplina preventiva y motivadora– no alcanza los resultados esperados, la persona juzgadora a cargo de un despacho judicial tiene la responsabilidad de implementar el régimen disciplinario institucional. Este deber impostergable debe ser asumido con firmeza y respeto a la persona y al proceso, el cual se caracteriza por su sencillez y por ser escrito. No obstante, esto último puede ser susceptible de modernización, dadas las tendencias actuales que la oralidad imprime a los procesos.

Se debe recordar que la intervención con fines disciplinarios busca aclarar las situaciones conflictivas o irregulares identificadas por las personas usuarias o el personal de la misma institución.

En definitiva, el fin perseguido es la promoción de la excelencia en el ejercicio de las funciones encomendadas a todas y cada una de las personas servidoras judiciales, cualquiera que sea el ámbito donde les corresponde realizar su trabajo: jurisdiccional, administrativo, Defensa Pública, Ministerio Público, Organismo de Investigación Judicial.

Finalmente, en este módulo, se ha buscado reflexionar más allá de la responsabilidad individual que conlleva el cargo de juez o jueza, para trascender esa esfera y aspirar a la posibilidad de dar un paso más hacia una responsabilidad social de la organización que apenas está identificada como estrategia administrativa y que, aunque corresponde a la planificación estratégica institucional, se considera interesante de analizar en este proceso formativo.

Lo anterior surge debido a que el diagnóstico de necesidades de formación que se realizó para diseñar y sistematizar el Programa FIAJ reveló el interés de la comunidad nacional de que nuestros jueces y juezas reconocieran con claridad el poder social que tenían bajo su responsabilidad.

Por ello, se trasciende el ámbito del caso concreto y se detiene en el análisis de la afectación sensible que la función jurisdiccional implica en la consolidación de una sociedad urgida de respuestas claras, comprensibles y justas a sus conflictos para generar confiabilidad en el sistema de Administración de Justicia, como pilar fundamental del Estado social y democrático de derecho.

En esa línea, resulta necesario que se analicen internamente las instituciones públicas, de modo que puedan reconocer que más allá de las estrategias tradicionales para dar respuesta a los mandatos encomendados,

en nuestro caso desde la misma Constitución Política, existe una población que reclama de ellas una respuesta de excelencia y calidad en su función, por lo que la innovación y la creatividad son puestas a prueba para cumplir fielmente esa tarea, en el contexto de una sociedad dinámica, cambiante, urgida de respuestas oportunas y justas.

Si se quiere ser parte del Poder Judicial, se tienen que reconocer los desafíos representados en esa decisión para prepararse y asumirlos con compromiso, libertad y responsabilidad.

Actividades

Actividad autónoma para presentar en la séptima clase

La actividad autónoma consistirá en la elaboración de un **ensayo** sobre el tema de *Evaluación del desempeño y rendición de cuentas en el Poder Judicial*.

Las pautas de forma para su desarrollo se encuentran en el aula virtual y van en la misma línea que se ha utilizado en otros módulos.

Interesa de manera especial que indague con fuentes primarias el estado actual de estos temas en la institución y su contraste con la literatura que al efecto se ha facilitado en la antología, así como otras lecturas que puedan ser ubicadas por las personas participantes, como forma de complementar la información para establecer criterio y expresarlo a través del ensayo.

Por fuentes primarias se comprenden, entre otras, la entrevista a personas encargadas de los temas de desempeño –auditorías, Contraloría, Inspección Judicial, Programa GICA-Justicia, jefaturas de despachos o unidades administrativas, así como circulares o directrices institucionales que podrán ser localizadas en Internet con la ayuda de las personas encargadas de la Secretaría de la Corte Suprema de Justicia y del Consejo Superior. Todas las fuentes que sean utilizadas deben ser citadas en el documento final.

1. Actividad autónoma para presentar en la octava clase

El último trabajo autónomo asignado en este módulo consistirá en el **análisis de casos disciplinarios**, su impacto en la persona que recibe la sanción disciplinaria, en la persona usuaria, en la institución y su manejo ante la sociedad civil.

Para su realización, deberá integrar la lectura Prado, A. (CLACDS/INCAE); Ogliastrri, E. (profesor INCAE); Flores, J. (CLACDS/INCAE); Pratt. L. (INCAE): **Herramienta de análisis expedito para casos de RSE, adjunta en el punto número 5 de esta unidad, denominado Responsabilidad social de la organización.**

Glosario

Acreditación: Proceso para garantizar la calidad de una institución o de un programa. El proceso es llevado a cabo por una agencia externa. La acreditación -o certificación- reconoce la calidad de los programas o de la institución acreditada. Existe también acreditación internacional realizada por agencias de otros países. Supone la evaluación respecto de estándares y criterios de calidad establecidos previamente por una agencia u organismo acreditador. El procedimiento incluye una autoevaluación de la propia institución, así como una evaluación por un equipo de expertos externos. Las agencias u organismos acreditados son a su vez acreditados regularmente. En todos los casos, es una validación temporal, por una serie de años. Se basa en un conjunto de principios, relativamente básicos y homogéneos, aunque la diversidad de modelos es extensa. Adaptado de <http://www4.uamericas.edu.ec/autoevaluacion/modelo/L.R.II.1> GLOSARIO RIACES. pdf conocido como Glosario de RIACES.

Buena práctica: Institucionalmente, una buena práctica consiste en cualquier experiencia o situación llevada a cabo por alguna oficina judicial que haya contribuido a mejorar significativamente alguna situación insatisfactoria y vinculada a los principales problemas del Poder Judicial, como por ejemplo, la mala atención de los usuarios, la lentitud de los trámites, la gestión deficiente de los despachos judiciales. Proyecto “Banco de buenas prácticas en la Gestión judicial”, tomado de <http://www.poder-judicial.go.cr/buenaspracticas/default.htm> el 8 de junio de 2010.

Diversidad: Con este término se desea hacer referencia a las diversas características de la población que accede al sistema de Administración de Justicia, mereciendo especial atención aquella población que se encuentra en especiales condiciones de vulnerabilidad. Para profundizar sobre el tema, se recomienda visitar la siguiente dirección: <http://www.poder-judicial.go.cr:81/cumbre/>

Enfoque o perspectiva de género: Es una herramienta conceptual y metodológica que hace posible identificar y analizar las condiciones y posibilidades sociales diferenciadas entre mujeres y hombres. En el marco del taller Cultura de servicio y transparencia, se aplica para: 1. Identificar las realidades diferenciadas de mujeres y hombres que son usuarias y usuarios de los servicios o que conforman el personal de la institución. 2. Analizar la relevancia que estas diferencias tienen para el cumplimiento de la misión de la institución y/o el logro de sus objetivos. 3. La toma de decisiones, a partir de las diferencias relevantes identificadas, que se corresponden con las necesidades y condiciones diferenciadas de mujeres y hombres. Jarquín, Herrera, Gutiérrez (2002).

Liderazgo, estilos de liderazgo: Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Proceso por el cual los líderes influyen sobre sus seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. Lussier y Achua (2002), citado en *Optimización del talento humano de los servidores de la rama judicial*, 2004, p. 61. Consejo Superior de la Judicatura, Colombia. / Rodríguez, Emma. *El liderazgo y sus estilos*. Recuperado el 10 de marzo de 2010 de: <http://www.monografias.com/trabajos17/estilos-liderazgo/estilos-liderazgo.shtml>

Planificación estratégica: Recurso conceptual metodológico que permite definir los objetivos principales de mediano y largo plazo y, consecuente con ese planteamiento, diseñar las mejores estrategias generales posibles para lograrlos (componente estratégico- actividades estratégicas). Camisaza, Elena. *Planificación estratégica*. Recuperado el 10 de marzo de 2010 de http://www.cenoc.gov.ar/pcad_archivos/libro%202%20pcad.doc

Secuestro emocional: Este concepto se extrae de la literatura de la experta Adele B. Lynn, quien nos dice que es importante entender que las emociones pueden alterar las percepciones. Las emociones están arraigadas en el cerebro y, por tanto, en la bioquímica del cuerpo, es decir, no es solo una “cuestión del corazón”. Las señales emocionales se originan en el cerebro y se transmiten a todo el cuerpo. Por ejemplo, cuando decimos que algo nos llega a las entrañas o que se nos revuelve el estómago o que siento un nudo en la garganta, en realidad se está expresando como las emociones pueden manifestarse físicamente. El sistema límbico, ubicado entre el cerebro racional y el autónomo, controla inmediatamente las reacciones autónomas y los procesos racionales, cuando estamos frente a situaciones que son advertidas como amenazas. Nuestra historia de vida es la que marca en gran forma qué situaciones serán advertidas como amenazas y cómo reaccionamos ante ellas. Por ejemplo, la autora refiere que ante un peligro inminente de que podría haber una explosión en una gasolinera, sacó a su hija del carro en cuestión de segundos y salió huyendo con la niña hacia una orilla del camino, percatándose, en un momento determinado, de que estaba caminando sobre un talud de casi seis metros de profanidad. En ese instante, sintió que si no había muerto por la explosión, lo haría ante la inminente caída al vacío. No obstante, una semana después visitó de nuevo el lugar y pudo percatarse de que las dimensiones del talud no alcanzaban siquiera los 60 centímetros.

Bibliografía general

Libros

- Albarrán, J.M. & Márquez, B. (2014). Administración y gestión de los recursos humanos. En *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid, España: RA-MA, S. A. Editorial y Publicaciones.
- Cherniss, C. (2013). Algunos temas y dilemas pendientes. En Goleman, D. &
- Cherniss, C. *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona, España: Editorial Kairós, S. A.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Goleman, D. (2013). El paradigma de la IE evoluciona. En Goleman, D. & Cherniss, C. *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona, España: Editorial Kairós, S. A.
- Jacobs, R. (2013). Utilizar el modelo de competencia en inteligencia emocional. En Goleman, D. y Cherniss, C. *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona, España: Editorial Kairós, S. A.
- Lussier & Achua. (2002). Citados en *Optimización del talento humano de los servidores de la rama judicial*. Colombia: Consejo Superior de la Judicatura.
- Lynn, A. (2006). *La otra inteligencia: plan para potenciar la inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona, España: Editorial Empresa Activa.
- Martínez, J. (2019). *Construir equipos ganadores*. Bogotá, Colombia: LID Editorial Colombia SAS y Ediciones de la U.
- Montedeoca, R. (2014). *Organización de reuniones y eventos*. Málaga, España: IC Editorial. Umaña
- Montero, E. (2007). *Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Documentos

Poder Judicial. (2022). *Generalidades. Documento elaborado por la Contraloría de Servicios del Poder Judicial, como aporte teórico para esta antología.*

Poder Judicial. (2022). *Evaluación del desempeño por competencias en el Poder Judicial.* Documento elaborado por la Dirección de Gestión Humana del Poder Judicial, como aporte teórico para esta antología.

Poder Judicial. (2017). *Guía general procedimiento disciplinario administrativo en el Poder Judicial.* Documento facilitado por la Inspección Judicial como aporte teórico para esta antología.

Artículos de Internet

Alteco Consultores. Características de equipos eficaces. Recuperado el 22 de junio de 2010, administración electrónica, en <http://www.aiteco.com/equiefic.htm>.

León, R. (2013). Cuando decimos ética. *Cuadernos de Ética Judicial 2.* Recuperado el 28 de enero de 2022 en: <https://eticayvalores.poder-judicial.go.cr/images/ConsejoNotables/Cuadernos/cuaderno02.pdf>

Gestión Integral de la Calidad. Familia de normas. Recuperado el 16 de febrero de 2022 en <https://gica.poder-judicial.go.cr/index.php/informaciongeneral/familia-normas/normas>

Poder Judicial. (2009). *Proyecto “Buenas Prácticas en la Gestión Judicial”.* Recuperado el 16 de febrero de 2022 de <http://www.poder-judicial.go.cr/buenaspractic/default.htm>.

Camisaza, Elena. *Planificación estratégica.* Recuperado el 10 de marzo de 2010 de http://www.cenoc.gov.ar/pcad_archivos/libro_pcad.doc

Caldera Mejía, R. (2004). *Planeación estratégica de recursos humanos.* Trabajo Final para aprobar el Programa de Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos del Departamento de Educación Continua de la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI). Nicaragua. Recuperado el 9 de junio de: http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_002.pdf

Prado, A. (CLACDS/INCAE); Ogliastri, E. (profesor INCAE); Flores, J. (CLACDS/INCAE), Pratt. L. (INCAE): *Herramienta de análisis expedito para casos de RSE.* Recuperado el 5 de agosto de 2010 de: <http://www.incae.com/ES/centros-academicos-investigacion/Herramienta-AnalisisExpedito-CasosRSE.pdf>

Antologías

Conciliación judicial. (1999). San José: Escuela Judicial de Costa Rica, Poder Judicial.

Legislación

Carta de los derechos de la persona ante la justicia en el ámbito judicial iberoamericano. (2002). Aprobada en la VII Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes Supremas y Tribunales Supremos de Justicia.

Recuperada el 8 de junio de 2010 de

<http://www.cejamericas.org/cejacommunity/?id=360&item2=151>.

Asamblea General de la Organización de Estados Americanos. (2001). *Carta Democrática Interamericana*. Recuperada el 8 de junio de <http://ww.oas.org>.

Bibliografía complementaria

Parody, E.; Gerlero, M.; Gómez, F.; Arias, M. E.; Miró, R. (s/f). *Gestión social de la calidad en la justicia*. Recuperado de <http://www.cejamericas.org/doc/eventos/gesocgestion-social-paper.pdf> el 3 de junio de 2009. Argentina: Centro de estudios para la calidad en el servicio de justicia.

Jarquín, M. J.; Herrera, M. del S.; Gutiérrez, L. (s/f). *Evaluación de los servicios públicos en equidad de género*. Conferencia Centroamericana y del Caribe.