

52

COLECCIÓN
MATERIALES
DOCENTES

Gestión de equipos en tribunales

Alejandro Pérsico Paris
Fernando Castro Sapiains

2022

 **ACADEMIA
JUDICIAL
CHILE**



Alejandro Pésico Paris

Psicólogo. Magíster en Humanidades y Pensamiento Científico por la Universidad del Desarrollo. Diplomado en Gestión de Empresas. Profesor de la Escuela de Psicología y Gerente del Programa de Cambio y Liderazgo Organizacional UC. Es Coach Ejecutivo certificado por el Programa de Coaching UC.

Fernando Castro Sapiains

Psicólogo. Ha sido Gerente de Recursos Humanos en empresas nacionales y multinacionales. Es profesor del Diplomado de Liderazgo UC y docente y coordinador en la Escuela de Posgrado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile. Es coach certificado por el Programa de Coaching UC.



Gestión de equipos en tribunales

MATERIALES DOCENTES 52

© Alejandro Pésico Paris y Fernando Castro Sapiains,
por los textos, 2022

© Academia Judicial de Chile, por esta edición, 2022
Amunátegui 465, Santiago de Chile
academiajudicial.cl • info@academiajudicial.cl

EDICIÓN Y DISEÑO: Tipografía (tipografica.io)

Todos los derechos reservados.

Resumen

El material docente propuesto se focaliza en desarrollar una habilidad directiva central para la gestión como lo es la comunicación, haciendo foco en observar modalidades efectivas para comunicar hacia los y las integrantes de los equipos de trabajo. Ligado a ello y como un proceso cotidiano, complementario y relevante, nos aplicaremos a desarrollar la capacidad de organización de reuniones efectivas,

Así también nos enfocaremos en un proceso básico del ciclo de administración de personas como es el gestionar de manera eficiente el desempeño de las labores y generar y administrar indicadores de gestión del desempeño, tanto individual como global, ejerciendo una correcta retroalimentación del trabajo a los equipos, en el marco del sistema de evaluación del personal.

En otro ámbito, y acorde a los tiempos, presentamos la relevancia de la diversidad cultural e inclusión, con foco en la igualdad de género y la no discriminación en tribunales. En síntesis, esta es una primera aproximación a grandes temas de la gestión de personas, donde el administrador y administradora de personas en tribunales debe aplicar variadas habilidades directivas. Esperamos dar unos buenos primeros pasos.

Contenido

5	<i>Reflexión inicial</i>
6	CAPÍTULO 1 Comunicación organizacional efectiva en el contexto de tribunales
34	CAPÍTULO 2 Herramientas de gestión del desempeño de los y las integrantes de equipos de trabajo de tribunales
42	CAPÍTULO 3 Gestión de tareas en contextos de diversidad cultural e inclusión
53	CAPÍTULO 4 La reunión efectiva como instrumento de planificación y coordinación en tribunales
63	CAPÍTULO 5 Retroalimentación del trabajo de los equipos y relación con sistema de evaluación del personal a su cargo
76	<i>Referencias</i>

Reflexión inicial

John Holt (1964), educador y escritor, equiparó la habilidad directiva con la inteligencia:

Quando hablamos de inteligencia, no nos referimos a la habilidad de obtener un buen resultado en cierto tipo de examen o a la habilidad de salir bien en la escuela; estos son, en el mejor de los casos, solamente indicadores de algo más grande, profundo y mucho más importante. Con inteligencia nos referimos a un estilo de vida, una manera de comportarse en diversas situaciones. El verdadero examen de inteligencia no es qué tanto sabemos cómo hacer algo, sino cómo nos comportamos cuando no sabemos qué hacer.

La cita nos da una visión de la relevancia que tienen estas habilidades para todo profesional y cómo inciden en su capacidad de gestionar equipos en los distintos tipos de desafíos que esta labor nos impone. El objetivo del desarrollo de habilidades directivas consiste en fomentar el desarrollo de tal inteligencia, que va más allá de lo meramente cognitivo. Este curso se basa en el principio de que el desarrollo de algunas habilidades directivas esenciales para el rol del personal de administración de tribunales (aquellas necesarias para manejar las relaciones con los demás) es una tarea que no termina. La mayoría de estas habilidades son las mismas hoy que hace un siglo y encontramos más descripciones y literatura al respecto.

Queremos compartir con ustedes cómo desarrollar estas habilidades y cómo fomentar relaciones con los demás en el entorno de trabajo de tribunales, con el objetivo de que sean productivas, sanas, satisfactorias y propendan al desarrollo.

La idea es que sea una real ayuda para mejorar las competencias abordadas y que estos contenidos ayuden a pensar que las actividades propuestas les sean significativas, y que les ayuden también a ser más competentes en su rol de administradoras, administradores o jefas y jefes de unidad. Finalmente, esperamos que descubran que estas habilidades son aplicables a la mayoría de las áreas de la vida: familia, amigos y comunidad.

Capítulo 1

Comunicación organizacional efectiva en el contexto de tribunales

Comunicación como herramienta de gestión

En Chile, como en varios países de América Latina, el Poder Judicial se enfrenta al desafiante escenario de lidiar con nuevas formas de gestión, no solo de leyes y procesos judiciales, sino de los tribunales como estructura, satisfaciendo las necesidades de administración de justicia de los y las ciudadanos y ciudadanas, las demandas del Estado y finalmente, la gestión del personal que conforma y da vida a la función judicial.

En el marco de estas intensas demandas, quienes ejercen roles de liderazgo en el Poder Judicial, están potenciando su capacidad de gestionar personas y equipos de tribunales, lo que se asocia a la necesidad de desarrollar aún más sus habilidades directivas, con la implementación de buenas prácticas, con las que, como en otras reparticiones, se buscan múltiples objetivos, a saber: la eficiencia, la satisfacción, la salud laboral de las personas y el aporte de valor a la función judicial y por ende, a la comunidad.

Mirando hacia el futuro cercano, el foco de este cambio implica el desarrollo de la capacidad de comunicación efectiva hacia los y las integrantes de los equipos de trabajo. Así también, un desafío crucial es gestionar de manera eficiente el desempeño del personal en un contexto cada vez más demandante de inclusión y diverso culturalmente, poniendo un necesario acento en la igualdad de género, en el trato justo y en la no discriminación.

Para cumplir esta misión y sus requerimientos, se hace necesario entonces, comunicar mejor, administrar de la mejor manera posible el trabajo, desde organizar reuniones efectivas a generar y aplicar indicadores de gestión del desempeño del personal, usando la retroalimentación como una herramienta de desarrollo, para estimular el buen rendimien-

to, desarrollar un adecuado clima laboral y con ello, el bienestar en el ejercicio de los roles.

La irrupción del teletrabajo y de las nuevas tecnologías de la información en la forma de hacer las cosas, son también otro gran desafío de modernización. Una realidad que ha debido afinarse sobre la marcha con el advenimiento de la pandemia y el trabajo desde los hogares, en un contexto donde los servicios del Estado han debido seguir cumpliendo sus metas y logrando sus objetivos. Se ha debido responder a nuevas y críticas demandas administrativas, tales como establecer indicadores de gestión válidos y pertinentes para el personal de tribunales que trabaja vía remota.

En definitiva, la gestión judicial ya no calza con el estereotipo de un juez en un estrado administrando justicia o con el de un funcionario de tribunales burocrático rodeado de carpetas y documentos. Los retos de hoy dicen relación sobre cómo integrar estos cambios vertiginosos en la forma de hacer las cosas gracias a nuevos saberes, las nuevas herramientas tecnológicas con la creciente complejidad de la sociedad contemporánea y las buenas prácticas que todo ello impone. A esta tarea somos llamados a participar de la mejor manera posible todos quienes aportamos a promover en tribunales una gestión organizacional más madura, informada y *ad hoc* a los tiempos.

Comenzaremos realizando un ejercicio y una reflexión que implica algunas preguntas: En mi rol actual ¿cómo evalúo mi nivel de desarrollo en las siguientes habilidades?

Puntúe, según las preguntas de la **tabla 1**, de 1 a 10 según nivel de desarrollo estimado en cada habilidad, donde 10 es muy alto y 1 muy bajo.

Tabla 1. Autoevaluación de habilidades.

Habilidades	Autoevaluación
¿Nivel de desarrollo de mi capacidad general de comunicación?	
¿Mi nivel de efectividad para comunicarme hacia los funcionarios, integrantes de los equipos de trabajo?	
¿Mi nivel de efectividad para comunicarme en forma ascendente (ejemplo: comité de jueces)?	
¿Mi disposición y capacidad para prestar una atención plena a otra persona, comprenderla evitando emitir juicios antes de tiempo, mediante una escucha activa?	

Ahora, en las habilidades que usted considera como menos desarrolladas, intente especificar, según lo indicado en la **tabla 2**, ¿cómo podría desarrollar más esa habilidad? ¿Qué podría «hacer más» o «hacer menos»?

¿Qué conductas concretas podría incluir en su repertorio? Para ello, piense en colegas que tengan un desarrollo alto en esa habilidad, que usted podría reproducir.

Tabla 2. Cómo desarrollar más habilidades.

Habilidades	¿Qué podría hacer?
Capacidad general de comunicación	
Efectividad para comunicarme hacia los funcionarios, integrantes de los equipos de trabajo.	
Comunicarme en forma ascendente (ejemplo: Comité de jueces).	
Capacidad de escucha activa.	

Comunicación: Definición

Etimológicamente el concepto comunicación deriva del latín *comunicare* que significa compartir; de este modo, se entiende por comunicar un proceso complejo que implica el intercambio de información entre dos o más personas, donde «información» pueden ser datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes, emociones y sentimientos. La comunicación es inherente al devenir y al desarrollo de la vida, del ser humano y de los sistemas, ya que es la facultad que tienen los organismos de interactuar con otros y otras y con su ambiente y, por lo tanto, juega un papel central en el desarrollo de cualquier vínculo humano y más ampliamente, de los sistemas. El intercambio de información permite coordinar acciones, por ello, la comunicación desde todas las perspectivas de estudio (organizacional, interpersonal), es un factor clave en la gestión eficiente de las organizaciones y de su dinámica.

Aun cuando la comunicación se aplica a todas las fases del ciclo administrativo, es un proceso crítico en la función administrativa y de liderazgo en tribunales, ya que mucha de la actividad que desarrolla un líder de unidad judicial, se asocia con interactuar, coordinar, delegar y controlar, es decir, gestión de información hacia los funcionarios y funcionarias. Otro aspecto básico es que la comunicación es efectiva solo cuando la información transferida por el emisor o emisora es compren-

dida por la audiencia y los aspectos interpersonales de la comunicación siguen siendo críticos y se relacionan directamente con la naturaleza de la relación entre los comunicadores. Quién dice qué a quién, qué se dice, por qué se dice y cómo se dice, todo esto tiene un efecto en las relaciones interpersonales e implicaciones en la eficacia de la comunicación (Whetten y Cameron, 2011).

La evidencia dentro del Poder Judicial demuestra que cuando una jefatura directa entrega una instrucción sobre una tarea (emisor), la conducta comunicacional que aparece como más efectiva para esta situación es: «(la jefatura) comenta con el equipo acerca de la tarea, preguntando lo que necesitan para desarrollarla» (Comité Nacional de Riesgos Psicosociales, 2022: 66). Es decir, no basta con el acto de transmitir la información y olvidarse de esta, sino que lo que hace que el acto comunicacional sea efectivo es la solicitud de *feedback*, concepto que se verá en detalle más adelante. Solo se destacará el hecho de que el dato por sí solo es insuficiente para comunicar y lo que le da el marco al acto es la intencionalidad de relacionarse y de darse a entender de quien comunica.

Así, un supervisor o supervisora que junte a su equipo para darles información de nuevas formas de funcionamiento en tribunales, puede hacerlo de distintas maneras, asumiendo distintas actitudes, tonos de voz y entusiasmo. Quien actúa mostrando interés por las personas y consultando por la comprensión del mensaje y, más aun, por el impacto que esta información podría tener a nivel del trabajo o incluso personal, será mucho más eficiente como comunicador y también estará gestando un clima laboral más dialogante, receptivo y saludable. La razón es profunda y lógica a la vez, puesto que a nivel de experiencia interior, psíquica, las personas reaccionamos más positivamente cuando somos consideradas o «reconocidas como legítimos otros», según Humberto Maturana (1999). Por el contrario, un mensaje enviado con desdén o solo por cumplir, puede incluso causar el efecto contrario pues gatilla lo que las personas no quieren experimentaren el trabajo: ser tratadas con desidia por una jefatura que muestra desinterés tanto por la persona como por la tarea que desempeña. En este plano es de suma relevancia estar conscientes de nuestra emocionalidad al momento de comunicar, revisar nuestra actitud y disposición para ello, considerando el impacto que tendrá nuestra conducta comunicacional.

Esta forma de entender el proceso de comunicación para los fines de este material, combina de manera innovadora diferentes enfoques de

la teoría comunicacional, como el modelo emisor-receptor y aquel que considera el aspecto fenomenológico, es decir el ámbito psíquico de las personas que participan. Esta integración nos ayuda a comprender los desafíos cotidianos en el contexto judicial como por ejemplo, ¿cómo notificar (de manera efectiva) los acuerdos del Comité de Jueces a los funcionarios(as) del tribunal?

Desde esta perspectiva una comunicación efectiva derivará en que tales acuerdos sean cabalmente comprendidos y, más aun, asimilados y aplicados por los funcionarios y las funcionarias que constituyen, en nuestro ejemplo, los receptores activos del mensaje. No solo buscamos la comprensión sino que más ampliamente que las conductas asociadas a los acuerdos sean correctamente implementadas por los receptores, es decir, que cada uno y una en su rol quede habilitado, cognitiva y motivacionalmente, para operar de acuerdo con la normativa. El producto de todas estas coordinaciones, asociadas a mensajes bien transmitidos y comprendidos, con una intencionalidad *ad hoc*, tiene alta relación con la eficiencia organizacional. Además de que se entienda el mensaje, se requiere que las personas estén suficientemente motivadas para actuar en consecuencia.

La responsabilidad de la comprensión de los mensajes y ejecución de las instrucciones recae en los líderes y comunicadores, interesados finales de que la gestión en tribunales se realice en tiempo y forma. De manera más amplia, entonces, la comunicación dice relación con liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir con sus recursos al cumplimiento de los objetivos.

Modelo de comunicación

Para los fines de este material docente, se aplicarán los elementos estructurales del modelo comunicacional desarrollado por David Berlo, basado en un sistema de comunicación general que se representa por un emisor, un mensaje y un receptor. Es un modelo práctico y adecuado que nos ayuda a entender la estructura de un hito comunicacional en tribunales o en otras organizaciones comparables. Este indica que para que haya comunicación se requiere la presencia de un emisor, un mensaje y de un receptor.

Otro proceso crucial para la eficiencia comunicacional es la llamada retro alimentación, derivada del anglicismo *feedback* que refiere a las

reacciones del receptor respecto del mensaje del emisor, lo que es tenido en cuenta por este para cambiar o modificar su conducta. Por ejemplo, «por el feedback que recibió de su personal, el jefe o la jefa se dio cuenta de que se aburrían e hizo más amena su presentación sobre la nueva normativa de tribunales».

Nos interesa resaltar que para fines del análisis, la comunicación empieza con el emisor, que tiene un pensamiento o una idea, que codifica y transmite como mensaje, de forma tal que pueda ser comprendido por el receptor o la receptora (**figura 1**).

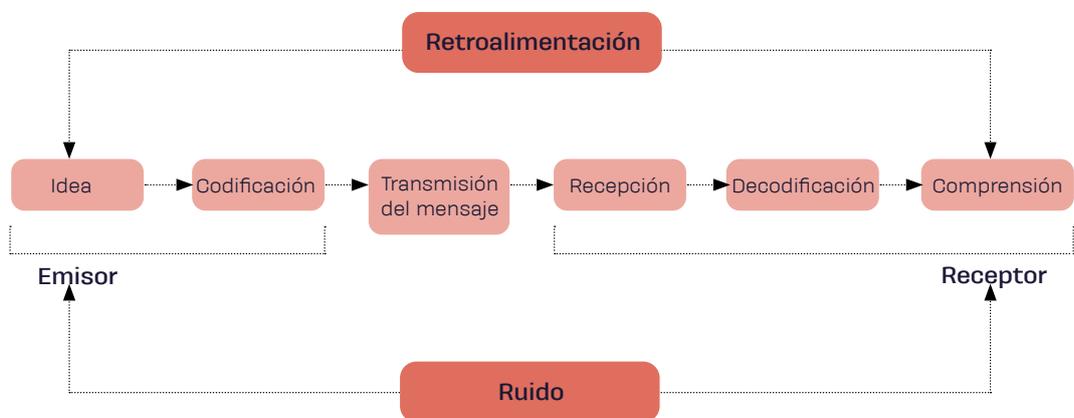


Figura 1. Proceso de comunicación.

También debemos considerar que en el ambiente hay «ruidos» que interfieren con el tránsito del mensaje. Así por ejemplo, si un administrador está comunicando un mensaje a funcionarios y funcionarias mientras hay intenso tráfico de usuarios en la repartición y en medio de interrupciones, habrá mucho «ruido» ambiente que puede afectar la comprensión del mensaje, no solo por estímulos físicos sino porque los distractores psicológicos afectan la concentración y la capacidad de percepción de la información.

Establecidos los elementos más importantes del proceso de comunicación, se hace necesario entender sus principales conceptos.

Emisor

Se mencionó que la comunicación empieza con el emisor que transmite un mensaje y que toda comunicación tiene una fuente. La fuente emisora puede ser un individuo, un grupo o una organización, como por

ejemplo, una unidad judicial. Como elemento que condiciona la codificación y transmisión del mensaje y por ende, el éxito del proceso de comunicación, el emisor influye con atributos tales como:

- El conocimiento que tenga sobre el tema o contenido del mensaje
- Las habilidades para la transmisión / comunicación de mensajes
- Las actitudes hacia su audiencia que influyen en su comportamiento
- La posición que ocupa en el sistema sociocultural y su propia experiencia
- Sus motivación, creencias y valores

Es su responsabilidad (emisor) codificar el mensaje que necesita ser comunicado.

Mensaje

El emisor debe codificar el mensaje generando un contenido que es lo que es comunicado, intencional o no. El tratamiento de la comunicación puede ser serio o alegre, formal o informal y debe ser consistente con la forma en que el emisor quiere que el receptor del mensaje lo interprete. Todos los mensajes, incluso los más simples, necesitan ser estructurados y codificados apropiadamente, por ejemplo, usando el lenguaje que el receptor entiende. En el ámbito judicial es común que en lo oral o textual, el mensaje esté compuesto por términos legales complejos que la persona sin formación no entiende. Por ello en tribunales existe la iniciativa de dictar fallos «traducidos» de modo de hacerlos más comprensibles para el común de las personas. El objetivo es que el usuario final entienda el mensaje codificado en lenguaje legal, por ejemplo, por un juez.

Decodificación

En este paso el receptor traduce el mensaje en pensamientos. La comunicación precisa solo puede ocurrir cuando el emisor y el receptor asignan el mismo significado, o muy similar, a los símbolos que componen el mensaje. Así, por ejemplo, un mensaje codificado en idioma inglés requiere de un receptor que entienda inglés. Por su parte, y con frecuencia, un mensaje en lenguaje técnico o profesional requiere de un receptor que entienda ese lenguaje. Así, la comunicación no está completa, a

menos que sea comprendida. Comprender depende de lo que está en la mente del emisor y del receptor.

Canal

La información es transmitida por un canal. Los canales se relacionan a los cinco sentidos y enlazan al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito, y su transmisión a través de un memorándum, un computador, el teléfono, correo electrónico u otros medios digitales, como páginas web. Un canal audiovisual, por supuesto, también facilita la transmisión de gestos y otras pistas visuales. En ocasiones, se utilizan dos o más canales. En una conversación telefónica, por ejemplo, dos personas pueden llegar a un acuerdo básico que más tarde confirman por correo electrónico o carta. Dado que se dispone de muchas opciones, cada una con ventajas y desventajas, la selección apropiada del canal es vital para una comunicación efectiva. Que el receptor descodifique correctamente el mensaje, dependerá también de escoger el canal adecuado para enviarlo.

Receptor

El receptor es la persona, grupo u organización a la cual se le intenta comunicar un mensaje. El receptor tiene que descodificarlo y los factores que lo afectan son los mismos que afectan al emisor. Se asume que en los dos extremos del canal de comunicación —fuente y receptor— se maneja el mismo código o conjunto de signos. El receptor debe estar dispuesto a recibir el mensaje para poderlo decodificar y traducirlo en pensamientos. Una persona que piensa en un emocionante partido de fútbol, por ejemplo, puede no prestar suficiente atención a lo que se dice de un reporte de oficina, incrementando así la probabilidad de una interrupción en la comunicación o en la correcta recepción del mensaje.

Según mencionamos, debemos recordar que al implicar retroalimentación, la comunicación no es lineal sino que es un proceso circular. Esta concepción destaca la posibilidad del emisor de reaccionar ante posibles distorsiones y, por otro lado, entiende a la comunicación como un fenómeno recíproco donde emisor y receptor ocupan un rol central (Comité Nacional de Riesgos Psicosociales, 2022).

Escucha activa

La escucha activa es la disposición y la capacidad de una persona de escuchar y comprender. Es un estado mental que consiste en prestar una atención plena a la otra persona, evitando emitir juicios antes de tiempo, reflejando comprensión, aclarando la información, resumiendo y compartiendo. Al aprender y aplicar las habilidades y los comportamientos de la escucha activa, los profesionales de la administración se pueden convertir en oyentes más efectivos y mejorar su capacidad de liderazgo.

Ejercicio de escucha activa 1

Forme un grupo de tres colegas que tengan diferentes opiniones acerca de cualquiera de los siguientes temas que se sugieren más abajo.

- ¿Debió aplicarse cuarentena a nivel nacional en el *peak* del Covid 19 en Chile?
- ¿Es crucial el calentamiento global como problema?
- ¿Se deben perseguir y deportar a los inmigrantes ilegales?
- ¿Se debería permitir que los deportistas profesionales compitan en los Juegos Olímpicos?

Sostenga una conversación de 10 a 15 minutos sobre alguno de ellos; defina una posición sobre el tema elegido y, al mismo tiempo, observe cómo se desenvuelve usted y sus colegas en el diálogo y cuánto se escuchan realmente. Fundamente su punto de vista e intente convencer a sus colegas de tener la razón. Cuando termine, responda el siguiente cuestionario de la **tabla 3** y analice los resultados con ellos. Entregue cualquier retroalimentación que le parezca útil a sus colegas y que considere adecuada.

Formato de retroalimentación del observador

Como *observador*, califique el grado en que cada uno de los *actores* presentó los siguientes *comportamientos de manera eficaz*. Utilice la siguiente escala de evaluación para cada participante. Identifique cambios específicos que cada uno podría hacer para mejorar su escucha activa.

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

En el ítem 3, invierta la calificación, es decir «totalmente de acuerdo» corresponderá a nota 1, mientras que «totalmente en desacuerdo», a nota 5.

Tabla 3. Retroalimentación del observador

Ítem Mi colega	Colega 1	Colega 2
1. Mantuvo contacto visual e interés en lo que decía la otra persona		
2. Utilizó el sondeo más que hacer sugerencias		
3. Interrumpió lo que decía la otra persona		
4. Manifestó un adecuado involucramiento emocional con lo que decía la otra persona		
5. Empleó una variedad de tipos de respuestas en sus argumentos		
6. Utilizó respuestas reflexivas		

Ejercicio de escucha activa 2

La necesidad de escucha en tribunales es una capacidad necesaria de aplicar y de desarrollar. Es esencial para enfrentar los desafíos que enfrentan hoy administradores y jefaturas

Actividad: Considere los diez comportamientos enumerados en la **tabla 4**. Identifique los tres en los que usted estima actualmente es más fuerte y los tres que estima necesita desarrollar, es decir, considera más débiles.

Luego, en la columna «Necesito hacer» identifique acciones concretas que podría implementar para desarrollar las tres debilidades detectadas.

Tabla 4. Autoevaluación de escucha activa

Pregunta	Anote si considera la aseveración una: Debilida (D) o Fortaleza (F)	¿Qué necesito hacer?
Lograr que las personas se sientan realmente escuchadas		
Mostrar un deseo real de escuchar y de recibir input de la otra persona		
Poner atención al lenguaje no verbal de la otra persona		
Demostrar empatía hacia los demás		
Escuchar pacientemente		

Tabla 4. Autoevaluación de escucha activa [continuación].

Pregunta	Anote si considera la aseveración una: Debilida (D) o Fortaleza (F)	¿Qué necesito hacer?
Escuchar sin enjuiciar		
Volver a plantear puntos clave de la comunicación		
Reflejar a los otros qué están pensando y sintiendo		
Hacer preguntas aclaratorias		
Comprender a los demás antes de emitir mis propias opiniones		

Desarrollo de estrategias de comunicación a equipos de trabajo y en los equipos de trabajo: Cómo conseguir una comunicación eficaz

Funciones de la comunicación

Desde el punto de vista de sus objetivos, la comunicación tiene un carácter instrumental ya que persigue una respuesta concreta (actitud, conducta, etcétera) por parte del receptor o receptora de los mensajes. La comunicación significa transferencia y entendimiento de significados y tiene una orientación recíproca en que los dos participantes, emisor y receptor, ocupan un rol central (Rodríguez y otros, 2007). Para que este proceso pueda desarrollarse de forma eficaz, es necesario *desarrollar estrategias que impliquen* alguna forma de control sobre lo comunicado, y responder a un esquema establecido con rigor, que planifique en el tiempo los objetivos buscados, las acciones que hay que poner en práctica y los medios para conseguirlo, así como la estimulación y la creación de un marco adecuado para la expresión emocional y de sentimientos (**figura 2**).

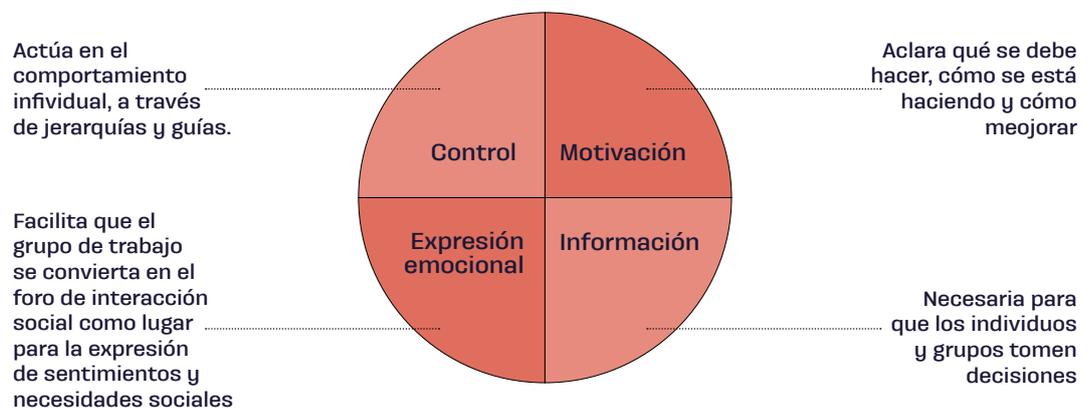


Figura 2. Funciones de la comunicación.

Métodos de comunicación

Los métodos de comunicación que generalmente se utilizan en las organizaciones son la interacción oral, las comunicaciones escritas, los medios electrónicos y la comunicación no verbal (**figura 3**).

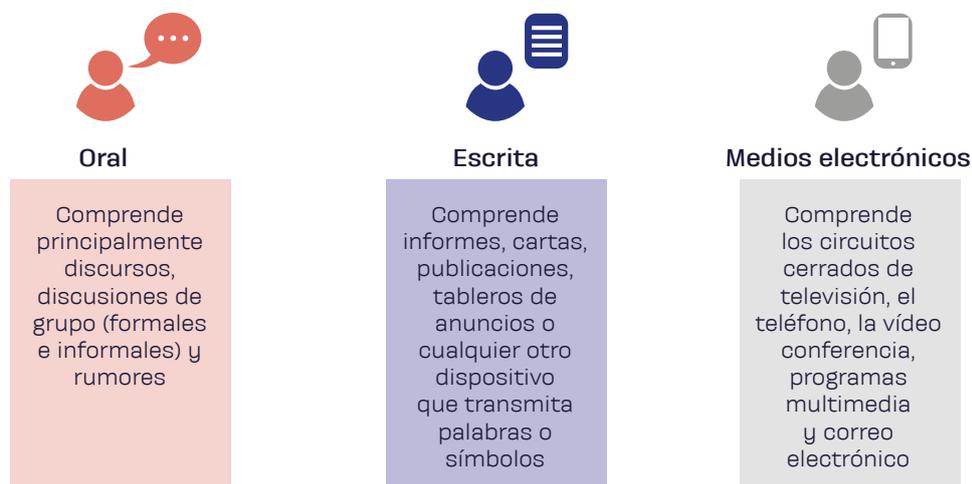


Figura 3. Interacciones dentro de una organización.

La *comunicación no verbal*, que complementa a la verbal, son mensajes que se transmiten a través de los movimientos del cuerpo, las entonaciones o el énfasis que damos a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor. Siguiendo a Watzlawick (2014), es relevante recordar que todo comunica, tanto el hacer algo o dejar de hacerlo, es comunicación. Dicho de otra forma, no existe la no comunicación y por ello es tan relevante saber qué conductas comunicacionales adoptar a la hora de ejercer liderazgo.

Investigaciones al respecto indican, como se ve en la **figura 4**, que el 55% de un mensaje oral se deriva de la expresión facial y la posición física, el 38% del tono verbal, y solo el 7% de las palabras pronunciadas.

La comunicación no verbal da un mayor significado al mensaje, amplía su extensión y añade complejidad al proceso. Por tanto, es vital cuidar la coherencia entre nuestro mensaje verbal y las claves que estamos dando con nuestro lenguaje no verbal.

Dirección de la comunicación

Para que puedan desarrollarse relaciones internas eficaces son necesarios canales de comunicación adecuados para que la información pueda

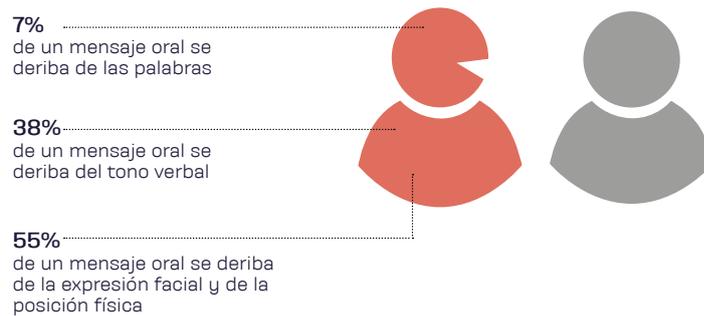


Figura 4. Dimensiones de la comunicación.

fluir en las direcciones pertinentes facilitando que las decisiones circulen a los otros niveles de la organización. Un factor que también ayuda a manejar la comunicación es el sentido o dirección, pudiendo fluir vertical, lateral u horizontalmente. La dimensión vertical puede, a su vez, dividirse en dirección ascendente o descendente (**figura 5**). En un tribunal la comunicación ascendente se verifica en los mensajes que el administrador dirija al juez de la organización. Descendente la que emane hacia los funcionarios que le reportan, mientras que la lateral se orientará a los pares o cargos de igual jerarquía.

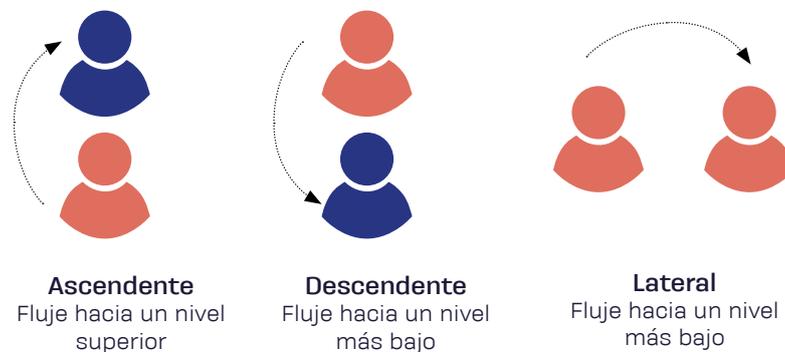


Figura 5. Direcciones de la comunicación.

La comunicación *ascendente* permite reportar información sobre la evolución de los objetivos establecidos, la existencia de obstáculos a estos objetivos y, en definitiva, proporcionar retroalimentación a los niveles superiores. Los sistemas más utilizados son los comités, los equipos de trabajo, los buzones, los programas de sugerencias, y los informes.

La comunicación *descendente* es útil para asignar objetivos, dar instrucciones, establecer directrices, informar de problemas y proporcionar retroalimentación acerca del desempeño. Los sistemas más utilizados son las notas, las cartas personalizadas, las circulares, el tablón de

anuncios, el manual de inducción, las conferencias, las reuniones, los carteles y las revistas internas.

Comunicación unidireccional o bidireccional

A su vez, la comunicación puede ser *unidireccional* o *bidireccional* (figura 6). La comunicación unidireccional fluye en un único sentido. Por el contrario, la comunicación bidireccional fluye en dos sentidos y permite, por tanto, que se produzca, lo que se denomina como o *feedback*, es decir, la retroalimentación entre emisor y receptor.

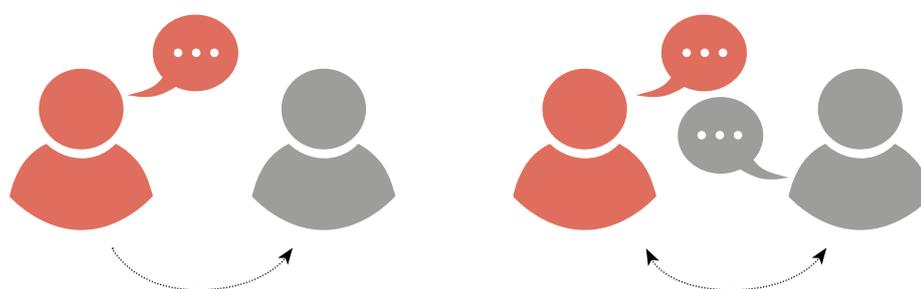


Figura 6. Comunicación unidireccional y bidireccional.

Persuasión: Cómo promover temas en forma ascendente en tribunales

Ejercicio: Principios para promover temas en forma ascendente

Dedique unos minutos para revisar, en la **tabla 5**, los principios para promover temas en forma ascendente.

Tabla 5. Principios para promover temas en forma ascendente.

Principio	Descripción
Presentación	Asegúrese que el tema se presente de manera resumida, en términos emocionales positivos, con datos de apoyo e información original. La información compleja y extensa distrae la atención. Explíquelo en términos precisos y sencillos.
Congruencia	El tema debe ser congruente con su puesto y sus funciones. Un profesional de la administración que trata de introducir un asunto relacionado con las computadoras será menos eficaz que un especialista en informática.
Credibilidad	Conservar la credibilidad siendo honesto, abierto y directo. Demostrar que su interés en el tema no obedece a una mera ganancia personal. Los asuntos que parecen basarse en el interés individual son más difíciles de introducir.
Comunicación	Mantenga acceso a una amplia red de comunicación y utilice múltiples canales: conversaciones cara a cara, memos escritos, correos electrónicos, y otros que le parezcan atingentes.
Compatibilidad	Seleccione temas que sean compatibles y que estén en armonía con la organización. Evite temas que contradigan la cultura de tribunales.
Capacidad de solución	El tema debe ser susceptible de solución, mostrando que existen alternativas de solución. Los asuntos irresolubles llaman menos la atención.

Principio	Descripción
Beneficios	Señalar con claridad los beneficios que tendría a largo plazo, para el tribunal o para la instancia superior, ocuparse de ese tema. Cuantos más beneficios potenciales se perciban, mayor atención recibirá el asunto.
Pericia	Identificar la pericia o habilidad técnica que se necesita para resolver el problema. Es más probable que los temas llamen la atención si se percibe que la pericia necesaria para resolverlos reside en la organización o, aún mejor, que pertenece al campo de acción de la instancia superior.
Responsabilidad	Señalar la responsabilidad que tienen los niveles superiores para ocuparse de ese tema. Destacar las consecuencias negativas asociadas con ignorarlo o dejarlo sin resolver.
Asociación	Unir temas similares con otros asuntos importantes que interesen a los niveles superiores. Señalar la relación que existe entre el tema y otros asuntos que ya se han atendido.
Coaliciones	El tema deberá ser apoyado por otras personas que ayudarán a introducirlo en la agenda. Al crear coaliciones con individuos que apoyan el tema, este será más susceptible de ser considerado.
Visibilidad	Presentar e introducir el tema en un escenario público en vez de hacerlo en una reunión privada. Cuantos más individuos escuchen sobre el asunto, es más probable que llegue a la agenda de la instancia decisional.

Dutton y Ashford, 1993.

Fase Trabajo Grupal

Elijan, como grupo, un tema común que les corresponda «subir» al comité de jueces o instancia equivalente superior, por ejemplo, presentación del «plan anual». Esta presentación es muy importante para ustedes y han trabajado mucho en ella pues su objetivo es ser atendidos en varios temas que estiman son cruciales de ser incorporados en el plan del próximo año. Su comité de jueces siempre está muy ocupado con temas propios de su quehacer judicial y en contadas ocasiones prestan un nivel de atención razonable a los temas de administración. Su misión en el día de hoy es cómo lograr una llegada más persuasiva. Con ello, darle un sello a su presentación que les asegure una mayor atención con el fin de validar el plan. Identifiquen qué principios les serían de utilidad para transmitir el asunto de modo que sea escuchado, comprendido y en especial, acogido por la instancia.

Fase Trabajo Personal

En la columna «#» de la **tabla 6**, puntúe cada principio de 1 a 10 según el orden de importancia que tiene para usted cada definición, donde 10 es muy relevante y 1 poco relevante. Así jerarquizará y definirá cuáles son más atingentes y aplicables en su día a día como profesional de la administración en tribunales. Visualmente su tabulación se observa como en la **figura 7** y en la **figura 8**.

Tabla 6. Ejercicio de puntuación de principios.

Principio	(Puntaje)
Presentación	5
Congruencia	6
Credibilidad	2
Comunicación	7
Compatibilidad	4
Capacidad de solución	9
Beneficios	10
Pericia	2
Responsabilidad	3
Asociación	6
Coaliciones	8
Visibilidad	9

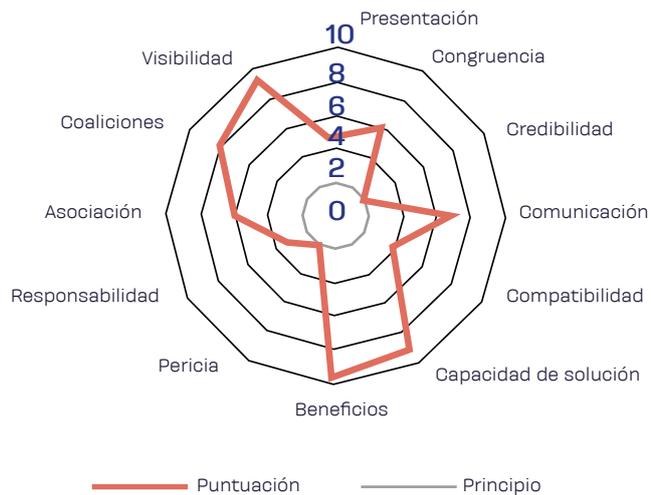


Figura 7. Principios influencia ascendente.



Figura 8. Principios influencia ascendente.

Ejemplo

En el ejemplo, su colega se ha asignado las siguientes puntuaciones, es decir, considera que lo más bajo de su perfil son las condiciones de «credibilidad» y «pericia». Si quiere mejorar en la promoción de temas a sus superiores, deberá implementar acciones que le permitan aumentar su «credibilidad» y su «pericia». ¿Qué consejos le daría usted para ello?

Desarrollo

Le hemos dado este detallado ejemplo para que ahora traspase sus puntajes en la gráfica en blanco de más arriba. Haga una «x» en la línea que corresponde a cada «principio», que es el puntaje que usted se asignó en la tabla del ejercicio realizado. Cuando termine ¿cómo se ve el gráfico? ¿Qué aspectos se observan más desarrollados y cuáles requieren una mayor preocupación para aumentar su capacidad de persuasión hacia los mandos superiores en el tribunal?

Integración

Comparta sus hallazgos con los colegas de su grupo y saquen conclusiones de desarrollo que les puedan servir a todos.

Redes de la comunicación: Formales e informales

Los canales por los que fluye la información se conocen como las redes de la comunicación. Básicamente, hay dos tipos de redes, las formales y las informales.

En las redes formales, la información fluye de forma estructurada y sigue los canales establecidos. En pequeños grupos, las principales redes son la *cadena*, la *rueda* y todo el canal.

Se sigue de forma rígida la cadena de mando mientras que en la rueda, el líder actúa como un conducto central para todas las comunicaciones de grupo. En la red de *todos* los canales, los miembros pueden comunicarse de forma activa los unos con los otros, como se ve en la **figura 9**.

En las redes informales, la comunicación fluye de manera extraoficial, y generalmente de forma horizontal. Es en este tipo de redes donde suelen aparecer los rumores, que en un contexto profesional suelen mostrar los temas que los empleados consideran importantes y causantes de ansiedad (**figura 10**).

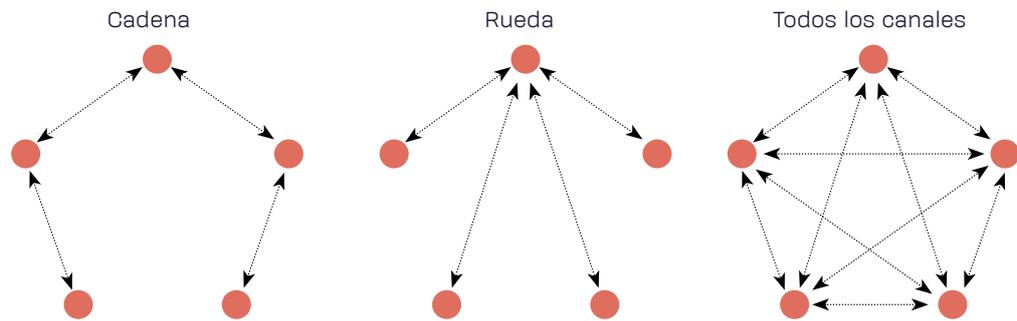


Figura 9. Redes de comunicación formales.



Figura 10. Tipos de redes de comunicación.

Supongamos que en un tribunal comienza a correr el rumor de que habrán cambios de personal. Primero, el rumor circula entre pares y luego sube de manera vertical, hasta el administrador o administradora de la organización. A ello se agrega que estos cambios se deben a un «altercado ocurrido extra laboralmente entre dos funcionarios». A poco andar, el rumor se ha expandido a otros tribunales, lo que demuestra lo poderosas que son las redes informales. Así también, es habitual que los rumores se amplifiquen y que a horas de la corrida de información, ya no sean dos los implicados sino que los implicados son «todo del grupo X que participó en una fiesta». Por esta razón, es conveniente administrar los canales informales y una vez detectado un rumor pueda ser desmentido, ya que es común que estos provoquen un efecto corrosivo en el clima laboral. En el ejemplo, una alternativa correctiva sería comunicar la información real a un funcionario de confianza para que la difunda en modalidad de «rueda», es decir, siguiendo un camino descendente.

Obstáculos / barreras a la comunicación

El proceso de comunicación puede verse afectado por diferentes limitaciones o barreras, de forma que el mensaje que recibe el receptor no coincide con el originalmente emitido por el emisor (**figura 11**). *Factores negativos* pueden ser los propios elementos que componen el proceso de comunicación, llegando a distorsionarla.

Las habilidades del emisor para transmitir el mensaje, una codificación o decodificación no adecuada por una utilización limitada de símbolos, la elección de un canal equivocado en la transmisión del mensaje, o las propias limitaciones del receptor en cuanto a sus conocimientos, habilidades, prejuicios, e incluso la falta de atención puesta en la recepción del mensaje, pueden causar una interpretación diferente a la que el emisor intentó comunicar.

Un *obstáculo* para la comunicación eficaz es el que se conoce con el nombre de *aprensión a la comunicación*, y que se estima afecta a un 5-20% de la población. La aprensión a la comunicación consiste en una excesiva tensión y ansiedad por la comunicación oral, por la comunicación escrita o por ambas.

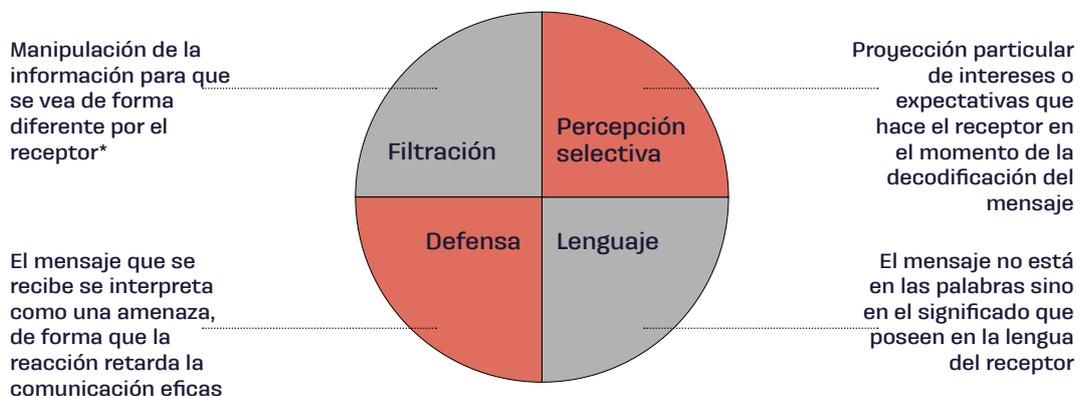


Figura 11. Barreras a la comunicación.

Otros obstáculos importantes desde el punto de vista del *receptor* son:

- Su estado emocional
- Las filtraciones o manipulaciones deliberadas de la información para interpretarla de manera más favorable
- La *percepción selectiva* para proyectar intereses y expectativas específicas
- Las jergas utilizadas en el mensaje

La eficacia o «fidelidad» de la comunicación radica también, y en buena medida, en administrar los *ruidos* que pueden distorsionar el propósito comunicacional.

Ruido es cualquier elemento que entorpece el proceso de la comunicación, trátese del emisor, la transmisión o del receptor.

He aquí algunos ejemplos del ruido:

Un ruido o un ambiente confinado entorpece el desarrollo de un pensamiento claro.

La codificación puede tener fallas por el uso de símbolos ambiguos.

La transmisión puede ser interrumpida por accidentes en el canal, como la que se experimenta en una mala comunicación telefónica.

La falta de atención de quien recibe el mensaje puede provocar una recepción imprecisa.

La decodificación tiene fallas al asignarse un significado equivocado a palabras y otros símbolos.

La comprensión es obstaculizada por prejuicios.

Elección del canal de comunicación

No todos los canales tienen la misma capacidad para transmitir la información de un mensaje, ni todos los medios son igualmente consistentes.

Los canales difieren en su capacidad de transmitir información por su posibilidad de manejar diferentes claves de forma simultánea, por su facilidad para permitir una rápida retroalimentación y por su carácter (**figura 13**).

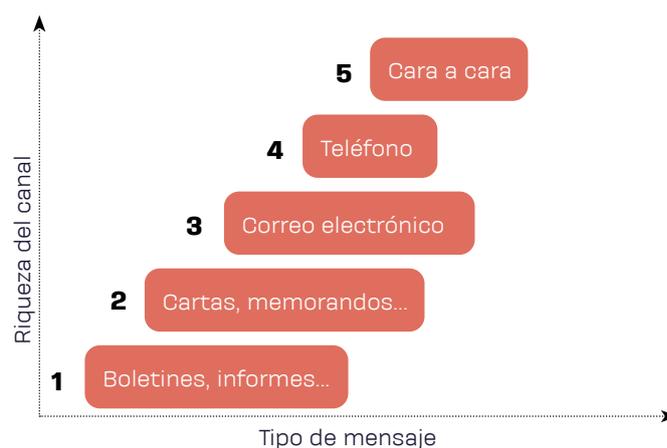


Figura 13. Jerarquía del medio de comunicación.

Los medios, por otro lado, condicionan la sensibilidad en la interpretación del mensaje, según se trate de mensajes rutinarios, que precisan claridad, o no rutinarios, que pueden dar lugar a ambigüedad.

Comunicación eficaz

Hay medidas concretas que permiten la mejora en la eficacia de las comunicaciones, como la creación y el mantenimiento de programas de difusión de la información, programas de retroalimentación y programas de asistencia al funcionario y a la funcionaria.

1. Los programas de difusión de la información consisten en hacer que la información esté disponible para todas las personas, con independencia de quienes sean los encargados de la toma de decisiones. Para la puesta en marcha de esta iniciativa es necesario que todos y todas participen de forma activa en la forma y el contenido para encontrar las opciones de difusión de información que más se adapten a las necesidades (manuales, comunicaciones escritas, comunicaciones electrónicas, reuniones, entre otras).

2. Los programas de retroalimentación buscan mantener y mejorar las relaciones entre el personal y el supervisor o supervisora, participando en los procesos de toma de decisiones y el establecimiento de planes de trabajo.

3. Los programas de asistencia tienen por objeto ayudar al personal con problemas emocionales o psicológicos, que afectan su rendimiento laboral.

4. Los programas de reconocimiento al personal permiten estimular las relaciones internas y la comunicación a través del reconocimiento y la recompensa al personal que realiza contribuciones importantes para la organización. Las recompensas que se den pueden tener un carácter monetario o no monetario. Lo importante es que se demuestre que hay una valoración y un agradecimiento por los comportamientos del personal.

Los efectos de una comunicación interna eficaz se pueden ver en la **tabla 7**.

Es menester, entonces, que en las dependencias del Poder Judicial, los responsables de su funcionamiento encaren estos desafíos de manera estructurada, buscando las modalidades más *ad hoc* a los objetivos de cada programa.

Tabla 7. Efectos de la comunicación interna.

Comunicación adecuada	Comunicación inadecuada
Mayor productividad	Comunicación descontrolada
Se reducen costos	Aumento de costos (llamadas, etcétera)
La información fluye por los canales adecuados	Disminución del compromiso
Incrementa la participación	Aumento de fallos
Aumenta el compromiso	Se reduce la atención respecto al trabajo
Se consolida la cultura de la organización	Formación de subgrupos

Ejercicio: Programas de Comunicación Interna

Revisando la realidad del personal de su propia dependencia en tribunales, defina lo presentado en la **tabla 8**.

Tabla 8. Programa de comunicación interna.

1. Qué programas concretos desarrollaría para mejorar en la eficacia de las comunicaciones. Considere la creación o mantenimiento de programas de difusión de la información, programas de retroalimentación y programas de asistencia al funcionario y a la funcionaria.
2. Piense y explique a cuál le daría prioridad y porqué
3. Cuales serían los resultados esperados del programa al que le daría prioridad

La confianza en la comunicación

Donde no hay confianza, no puede haber intimidad psicológica. Nadie se sumergirá en un sincero intercambio de puntos de vista con alguien que parece tener una agenda oculta o una actitud hostil, y cualquier discusión que se desarrolle entre dos personas será gratificante y sustancial solo en la medida en que cada persona pueda tomar a la otra en serio, en su real valor. Pero la confianza es difícil de lograr. En las organizaciones se ha vuelto especialmente difícil para el personal confiar en sus jefa-

turas, quienes solo se la ganarán si son auténticos y directos. Eso puede significar abordar temas fuera de los límites tradicionales como, por ejemplo, compartir datos considerados tradicionalmente «reservados».

Como ejemplo, ABX, un proveedor de tecnología ha avanzado concretamente en el tema de la confianza y trata a cada apersona como «información privilegiada» según el estricto significado del término, los funcionarios y las funcionarias nuevos se definen como personas a las que se les confía información estratégica que podría afectar materialmente las perspectivas de la organización, un estatus que generalmente se otorga solo a los profesionales de alto nivel. Abrir los libros a tal grado fue un movimiento arriesgado, desalentado por muchas autoridades del servicio. Pero los líderes de ABX querían que los funcionarios y las funcionarias se convirtieran en expertos en algo más que en el sentido regulatorio: querían que estuvieran completamente involucrados con el ADN de la organización.

Desafíos de la comunicación en modalidad virtual o de teletrabajo

La situación provocada por el Covid 19 ha impulsado e incluso obligado a muchas organizaciones y personas a funcionar en modalidad de teletrabajo, trabajo remoto o a distancia, como también se le denomina.

Algunas labores son susceptibles de ser realizadas usando recursos telemáticos, como aquellas que tienen que ver con coordinarse vía remota y relacionarse con usuarios, entre otras. En general, aquellas que implican transacciones interpersonales y traspaso de datos o información.

Los tribunales no han estado ajenos a esta disrupción y en orden a seguir funcionando, a pesar de las restricciones, el 13 de marzo de 2020, el Tribunal Pleno acordó un auto que regula el teletrabajo y el uso de videoconferencia en el Poder Judicial. Dicho auto puede sr revisado en el siguiente enlace <https://bit.ly/3A7fnzo>.

En ella se establecen una serie de normas y, en especial, se fijan protocolos por actividades críticas:

- Atención de público
- Desarrollo de audiencias
- Notificaciones
- Definición de turnos presenciales
- Gestión de reuniones

Analizando estas actividades vemos que en todas ellas la comunicación juega un rol vital para ser entendidas y desempeñadas. En este marco es que se define que:

El teletrabajo consiste en una modalidad de organización laboral que permite respecto de la institución, asegurar la continuidad de sus operaciones, y respecto de los funcionarios y las funcionarias, dar cumplimiento a sus obligaciones laborales, con la particularidad de que estas se desarrollan en un lugar físico distinto al del asiento habitual de la dependencia judicial a la cual pertenecen, o sin existir desplazamiento físico para realizar tareas correspondientes a otro tribunal, normalmente a través de medios tecnológicos para prestar servicios, respectivamente, a su propia unidad judicial o a otra distinta.

Así también, el Tribunal Pleno explicita procesos administrativos y otros centrales para la gestión, el desarrollo y la motivación como lo es la evaluación del desempeño. Es decir, en la normativa se abarcan aspectos básicos del denominado «ciclo de los recursos humanos».

Sin la ventaja de lo presencial ni de las facilidades que implican trabajar en el asiento habitual de la dependencia judicial, la comunicación en modalidad virtual o de teletrabajo ha planteado importantes desafíos para quien debe coordinarse con personas ya sean pares, subalternos o jefaturas. Desafío que durante el periodo de confinamiento o de semiconfinamiento ha debido enfrentarse con creatividad, flexibilidad y buena disposición, con la finalidad de mantener el cumplimiento de los objetivos de tribunales y resguardando el marco institucional.

Lo que hemos aprendido de la práctica es que la disponibilidad de las personas es distinta respecto a asumir sus tareas de manera remota, lo que tiene que ver con diversas razones de la más variada índole, desde caracterológicas, propias de la psiquis de cada persona, hasta de tipo prácticas, como aquel funcionario o funcionaria que tiene natural predisposición al contacto cara a cara y que la interacción vía medios telemáticos puede parecerle impersonal y lejana, en términos humanos. También hay personas que en su lugar de trabajo encuentran un espacio físico que se convierte en preciado y parte de su motivación y de su identidad tienen que ver con todo lo que implica el desempeñar un rol presencial. En el otro polo de esta dualidad encontramos personas que prefieren la relación con sistemas, datos y equipos y otro grupo para quienes la posibilidad de trabajar desde su hogar, no tener que despla-

zarse físicamente, relacionarse más estrechamente con la familia, son poderosas razones y motivadores relevantes.

Quien ejerce roles de jefatura ha tenido que enfrentar todos estos escenarios y variabilidades humanas siempre velando por el cumplimiento de los objetivos del cargo y de la unidad judicial. En este sentido, la comunicación como herramienta nos permite estructurar el nuevo escenario, en nuestro caso bajar el auto regulador a la práctica.

Desafíos de gestión en modalidad teletrabajo

En el marco de pandemia el teletrabajo fue imponiéndose en varios ámbitos y diversidad de tareas y cargos. Estimamos que hay aportes que conviene considerar tanto para la calidad de vida como para nuestra capacidad de gestión y productividad.

Según comentamos, la gestión de tribunales ha debido adaptarse también a esta realidad para poder seguir funcionando, lo que ha implicado un verdadero desafío, tanto en la gestión administrativa como de las personas. Agreguemos a esto que como línea base se requieren equipos computacionales, programas, seguridad y conectividad adecuados para asumir bien esta tarea.

Un desafío crítico ha sido lograr cumplir los objetivos del tribunal en esta nueva realidad.

Por ello, hemos sintetizado factores claves que han probado ser útiles para un buen desempeño de sus roles en modalidad de trabajo a distancia y, de paso, resguardar tanto nuestra salud mental, como la de quienes nos rodean.

Consideraciones

Las personas eficientes funcionan mejor cuando definen *settings* de trabajo, es decir, establecen ambientes *ad hoc* para realizar sus tareas, los cuales nos predisponen mentalmente a realizar ciertas actividades. En casa, desarrollamos nuestra vida familiar y por ello, naturalmente, no lo asociamos a la actividad laboral. Es saludable seguir algunas recomendaciones para «ordenarnos», en términos de usos y costumbres, separando el ocio del trabajo y generando cierta estructura, ya que tal contexto que creamos, nos puede facilitar o dificultar nuestras actividades. Por ejemplo, algo tan obvio como la tentación de funcionar en el día con la misma ropa con la que nos levantamos —como si fuera feriado— a

nivel mental, nos hará confundir el trabajo con el ocio. En lo cognitivo y en lo conductual necesitamos, entonces, establecer tales *settings*. Desde la psicología, algunas recomendaciones para ello son:

Acción del líder

Estructurar

Un enfoque del liderazgo nos enseña que en toda nueva situación es recomendable transmitir directivas claras y estructurar el nuevo escenario. De este modo, un supervisor o supervisora, como primera tarea, debería comunicar a personas y a equipos cuales son las «reglas del juego» (teletrabajo). El mensaje es que los objetivos no cambian y solo lo hace la forma y el lugar en que desempeñamos el rol. Es menester entonces tener claridad al respecto y transmitir explícitamente tal mensaje, considerando que las personas tendrán que funcionar de manera más autónoma y autogestionada.

Alinear

Una segunda acción es conocer la actitud de las personas a desempeñarse en la modalidad de teletrabajo, y qué facilidades y dificultades visualizan al respecto. En este sentido el supervisor o supervisora debe allanar el camino, evaluando qué factores están en su control al enfrentar esta potencial variabilidad de competencias y disponibilidades.

Acción de las personas

Horarios

Es esencial separar lo más posible los tiempos que dedicamos a las distintas actividades durante el día, generar una rutina, definir límites y cumplirlos. Tal vez la más relevante es la interacción entre familia y trabajo, por ello es recomendable que desde la administración se establezcan horarios para ciertas actividades estándares, considerando qué tiempos son de descanso y el término de la jornada laboral en un momento predeterminado. También puede incluir en su agenda el ponerse al día con aquellos temas que ha dejado pendientes y, si corresponde, conversar la situación con su grupo familiar. La convivencia será más saludable si los integrantes del hogar tienen las reglas claras.

Pausas y descansos

Es importante señalar que nuestra atención tiene un nivel de actividad óptima que oscila y decae después de los noventa minutos. Este decaimiento normal afecta nuestro rendimiento. Por ello es saludable tomar breves descansos, idealmente hacer ejercicios de pausa, caminar o simplemente moverse o activarse y así, retomar el trabajo con ánimos renovados. Sirve el encontrar una manera en que su cuerpo se sienta cómodo con los cambios (elongación muscular, mantener una buena postura). Ojalá poder dedicar un momento a respirar hondo, concentrarse algunos minutos en su inspiración y expiración, con los ojos cerrados y en silencio. Ideal es practicar sencillos ejercicios de *mindfulness*.

Información: ni mucha ni tan poca

Si bien es necesario estar informados de lo que ocurre, la sobreinformación nos puede llevar a preocuparnos más de la cuenta. En esto hay diferencias entre las personas, ya que algunas necesitan estar muy informadas, para mantener cierta sensación de control, mientras que otras, por el contrario, tenderán a evadir hechos y datos. Por ello debemos buscar nuestro punto medio. Se estima que informarse un par de veces a días, a partir de fuentes confiables, debería ser suficiente para estar al día con lo que ocurre en nuestro entorno externo. Atender a rumores y especulaciones sin base o alarmistas no hará más que alterar nuestro equilibrio.

Síntesis

La tecnología es una gran aliada para el trabajo a distancia y se ha reforzado con los recientes avances en la normativa laboral, que formaliza el uso de la carpeta digital, la aplicación de la modalidad teletrabajo y define incluso el tiempo mínimo de descanso (doce horas), en línea con lo que estipula el código del trabajo. Se estableció también que las organizaciones deben asegurar que los trabajadores cuenten con el equipamiento adecuado para cumplir con sus funciones: equipos y conectividad.

Las herramientas con las que contamos hoy permiten mantenerse en contacto con pares, supervisores o usuarios gracias a aplicaciones como Zoom, WhatsApp, Google Meet o Skype, entre las más conocidas.

Esta crisis nos ha generado, además, una oportunidad para desarrollar nuevas formas de funcionar y gestionar, y el desafío de cómo ser efectivos en nuestra vida profesional. Si administramos el *momentum* de manera adecuada, incluso podríamos mejorar nuestra calidad de vida, la de nuestros pares, colaboradores y colaboradoras.

Capítulo 2

Herramientas de gestión del desempeño de los y las integrantes de equipos de trabajo de tribunales

Introducción

Cada vez que hablamos de gestionar el desempeño en tribunales, nos estamos refiriendo a los métodos y procedimientos de administración que aplicamos en el quehacer como jefaturas, las que constituyen nuestras verdaderas herramientas de gestión de los y las integrantes de los equipos de trabajo de tribunales. El ciclo del desempeño comprende la secuencia de acciones que orienta los esfuerzos de las personas en las organizaciones, siendo un proceso continuo que implica planificar, monitorear, evaluar y potenciar el desempeño de supervisados y supervisadas. Huelga subrayar que en tribunales, la *calificación*, entendida como una evaluación del desempeño, permite el desarrollo de la carrera funcionaria, proceso plasmado por la Constitución Política y explicitado en la política de tribunales con el mandato de

Establecer el nivel de eficiencia y responsabilidad del funcionario judicial en el ejercicio de sus funciones a fin de posibilitar su constante perfeccionamiento, nombramiento y ascenso dentro del Poder Judicial. Es decir, evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo, sirviendo de base para la promoción, los estímulos o la eliminación del servicio (Erber, Jofré y Millon Lorens, 2021).

Abordaremos este tema desde una perspectiva de desarrollo de las personas, considerando que en la institución judicial el recurso humano es el factor determinante de la gestión y que la institucionalidad del proceso calificador ya se encuentra ampliamente detallado (Erber, Jofré y Millon Lorens, 2021) Bajo la premisa de que la función de administrar justicia forma una parte imponderable del servicio público y debido a que sus resultados dependen primordialmente del rendimiento de su

personal, se ha generalizado en los tribunales del mundo la implementación de mecanismos de evaluación del desempeño como una forma de potenciar el recurso humano y establecer un sistema de mejora de la actividad judicial. Esto deriva también de que se ha observado que el aumento de la dotación de tribunales y la asignación de parte importante de los presupuestos para tal fin, no resuelve la temática de la calidad; y sí, por el contrario, incorpora más complejidad, como infraestructura insuficiente y la asignación de presupuesto adicional para la adquisición y uso de recursos tecnológicos y materiales (Zúñiga de la Torre y Salcido Romero, 2016). Por otra parte, hoy resulta evidente que la cantidad de personal asignada a un tribunal no guarda relación con los resultados presentados por estos, es decir, la fórmula de «a mayor asignación de personal, mejores resultados», en la mayoría de los casos, no aplica; dicho de otra manera, el desempeño de los tribunales no depende de la cantidad de personal con que cuente. Así se ha reportado en diversos reportes del World Bank y de Cumbres Judiciales Iberoamericanas (Madrid 1990, Caracas 1999, Santa Cruz de Tenerife 2001, Cancún 2002, Copán Ruinas y San Salvador 2004), avanzando a sistemas que incluyan indicadores cuantitativos, para apreciar el rendimiento de cada persona e indicadores cualitativos para atender las particularidades de cada persona y labor, así como atender a la naturaleza misma de la función jurisdiccional y, en su caso, procurar su mejora mediante la adopción de las estrategias de gestión adecuadas. Asimismo, varios países aplican lineamientos muy específicos para evaluar el desempeño de jueces y otros funcionarios judiciales, que permitan mantener un control sobre índices de desempeño y sobre la calidad del servicio que se presta a la comunidad. Países como Estados Unidos, Canadá y Australia, entre otros, tienen implementados sólidos y complejos procesos de evaluación del desempeño de metas y resultados, que se ejecutan a través de unidades de evaluación federal y estatal.

Gestión del desempeño

Un proceso de gestión de desempeño suele tener una duración anual. Se denomina Ciclo de Gestión de Desempeño (**figura 14**) a la secuencia de acciones que contempla dicho proceso que, para ser efectivo, idealmente debe incluir:

1. *Establecimiento de objetivos mutuos*. Las personas deben tener una idea clara de lo que se supone que deben hacer y las prioridades en sus

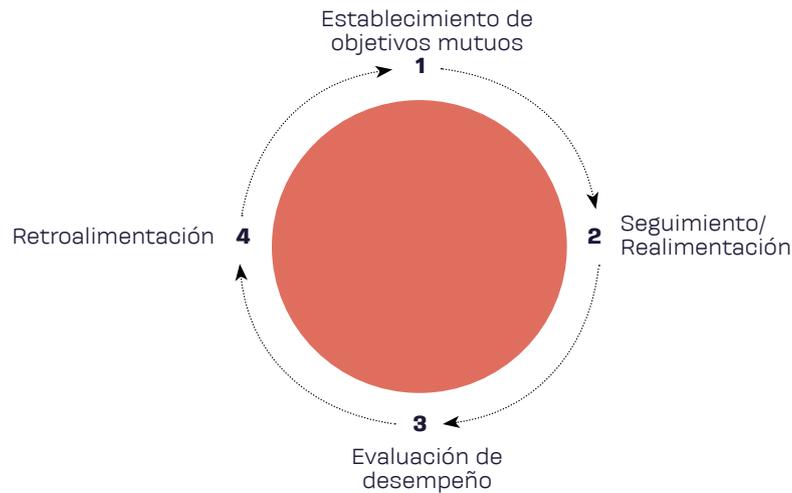


Figura 14. Ciclo de gestión de desempeño.

tareas. Se trabajará más y mejor por lograr objetivos en cuyo establecimiento hemos participado, por ello aporta valor el que los objetivos tengan sentido, que se estime las tareas son una contribución y que aporten al desarrollo personal y profesional. En esta etapa es relevante la aclaración de expectativas conductuales, especificando breves descripciones de conductas, desde aquellas consideradas «sobresalientes» hasta las «inaceptables», con lo que se representan indicios anticipados sobre las expectativas de la organización. Este enfoque reduce la tendencia de las jefaturas a centrarse en las actitudes, personalidad y peculiaridades de una persona y a enfocar nuestra atención en conductas productivas.

2. *Seguimiento realimentación*. Las personas ajustan mejor su desempeño si saben cómo va según los criterios de la organización y reciben esta información con regularidad y franqueza, por ello es vital el seguimiento

3. *Evaluación del desempeño*. Es donde se evidencia el logro alcanzado sobre las metas acordadas. Son los evaluadores los que valorizan dicho rendimiento y se identifican todas las brechas para que sean atendidas con actividades de desarrollo, por ejemplo, capacitación y entrenamiento.

4. *Retroalimentación*. La persona encargada de realizar la evaluación le informa al evaluado sobre los resultados obtenidos, así como también se identificarán todos los aspectos positivos. Esta etapa será tratada en detalle en un próximo capítulo.

Concepto de evaluación del desempeño

La literatura sobre el tema coincide en señalar que la evaluación del desempeño es el proceso por el cual se valora el rendimiento global de las personas, las actividades que llevan a cabo, las metas y los resultados que deben lograr, las competencias que ofrecen, su potencial de desarrollo y, en lo esencial, el *aporte* que hacen a la organización y al usuario/cliente. Es una herramienta esencial de dirección para administrar personas, ya que evidencia el nivel de coincidencia que se verifica entre el trabajo esperado versus el realizado, permite dar *retroalimentación* sobre el rendimiento y, al mismo tiempo, propicia acuerdos entre el colaborador o colaboradora y su jefatura (Chiavenato, 2009).

¿Por qué se evalúa el desempeño?

Algunas de las razones y de los usos más destacados de la información que produce la evaluación del desempeño son:

1. *Recompensas*. La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.

2. *Retroalimentación*. Cada persona en la organización necesita recibir retroalimentación para saber cómo está desempeñando su trabajo y así poder hacer las correcciones correspondientes, por tanto, sin esta retroalimentación las personas caminan sin orientación, sin brújula. La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.

3. *Desarrollo*. La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal). El desempeño insuficiente puede ayudar a resolver problemas de rendimiento al indicar la necesidad de implementar iniciativas de desarrollo.

4. *Asesoría*. La evaluación brinda información que servirá para orientar a los colaboradores y colaboradoras.

5. *Planeación y desarrollo de la carrera profesional*. Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

6. *Calidad del diseño del puesto.* El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis del puesto y afectar el grado de alineamiento de la persona con el puesto que desempeña, con la organización y la calidad de la información del área de personal para la toma de decisiones.

7. *Desafíos externos.* Factores externos como la familia, la salud y aspectos financieros pueden afectar el desempeño laboral de una persona, por lo que es importante que se le pueda prestar ayuda.

La gestión del desempeño como herramienta administrativa y de desarrollo

Algunas de las razones más relevantes de los usos de la evaluación del desempeño son que nos permite tomar decisiones de carácter *administrativo* respecto al personal a cargo, esto es promover, mantener o remover. La decisión administrativa debe estar basada en los factores que atienden al nivel de alineamiento de la persona con las funciones del cargo.

Por ejemplo, sería el momento de *promover* a una persona cuando esta ha cumplido y más aún, sobrepasado en varios periodos de calificación, los objetivos previstos para su cargo, lo que se denomina *sobrecumplimiento*, ya que ello indica que tal persona cubre con creces las demandas del cargo asignado y muestra potencial para desempeñar otra posición que implique tareas más desafiantes, mayores responsabilidades y complejidad. Es el caso de funcionarios y funcionarias con calificaciones *sobresaliente* y muy buena que en el caso del Poder Judicial, deberían ingresar a la lista de méritos.

Por otra parte, si una persona con talento *no es reconocida* por sus logros, se suele producir un decremento en la motivación, con todo lo que ello implica, desde un empobrecimiento del rendimiento, una baja en la satisfacción laboral y finalmente la pérdida de ese talento para la organización, pues las personas que sienten que han alcanzado el punto máximo al que pueden aspirar, suelen buscar nuevos derroteros laborales o ecualizar sus esfuerzos de acuerdo a las recompensas que reciben de la organización.

Desde esta perspectiva, la evaluación del desempeño es una herramienta fundamental para la administración del talento ya que al incluir indicadores objetivos, nos permite medir, como en el ejemplo anterior, el progreso de una persona en el cargo. Así también y según recomienda

Idalberto Chiavenato (2009), cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el supervisor o la supervisora deben emprender acciones correctivas.

Aspecto motivacional

El *desempeño* depende de muchas variables, de factores condicionantes, contingencias y varía de una persona a otra y de una situación a otra.

En el plano *motivacional*, el valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del esfuerzo, determinan cuánta *energía* la persona está dispuesta a poner en la ejecución de sus tareas. Por tanto, la forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio impacta en la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las condiciones particulares de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar en el trabajo.

En su esfuerzo por cumplir los objetivos del equipo y de la organización, la jefatura debe conocer y administrar los condicionantes que estén bajo su control. Administrar el factor motivacional es clave para la gestión de personas y debemos manejar al menos los aspectos básicos para tener en cuenta que hay condiciones que motivan y otras que desmotivan el trabajo de las personas. La **figura 15** esquematiza la teoría denominada del «camino-meta» que nos ayuda a entender cómo una conducta adecuadamente motivada impacta en el nivel de satisfacción laboral (Whetten y Cameron, 2011).

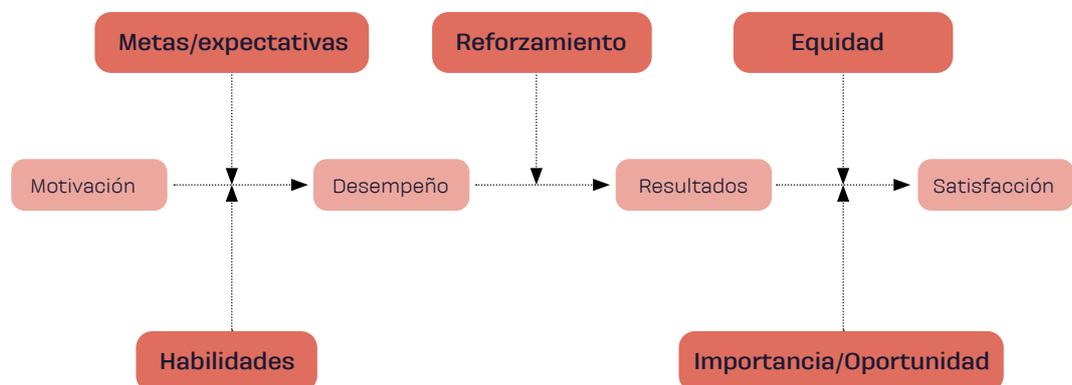


Figura 15. Teoría del «camino-meta».

El modelo comienza destacando la importancia de la *motivación* y explicita el hecho de que los individuos en un inicio están motivados para trabajar arduamente y desempeñarse bien.

La motivación se manifiesta como un *esfuerzo* en el trabajo, que se traduce en *compromiso*. Esto significa que las personas motivadas tienen el deseo de iniciar una actividad y el compromiso de realizarla lo mejor posible. El hecho de que su motivación se mantenga con el tiempo depende de cómo los individuos a quienes se les pide que trabajen con más ahínco, o que se esfuercen por alcanzar un nivel de calidad más alto se responden a estas preguntas: i) «si hago un mayor esfuerzo, ¿cumpliré con las expectativas de desempeño?»; ii) «mi nivel de desempeño ¿importa en esta organización?» y iii) «¿es probable que mi alto desempeño implique recompensas?».

Luego, la teoría observa la medida en la que el *esfuerzo* se convierte en *desempeño* y destaca la importancia de ajustar el *trabajo correcto* con la persona correcta, así como la de brindar los recursos y la formación necesarias. Estos factores se deben combinar con un establecimiento eficaz de metas (entender y aceptar metas con dificultad moderada) si se desea que el mayor esfuerzo produzca un mayor desempeño.

El modelo destaca también la importancia de la *equidad* percibida y el valor de la *recompensa*. Los individuos deben creer que las recompensas ofrecidas son adecuadas, no solo para su nivel de desempeño, sino también en relación con las recompensas que obtienen otras personas «similares», con quienes se comparan. En nuestra cultura es una costumbre compararse con personas que son «menos que yo» pero que obtienen «más que yo», generando fuertes sentimientos de malestar e inequidad. El valor subjetivo que los individuos atribuyen a los incentivos por el desempeño refleja su relevancia personal o preponderancia. Las recompensas con escaso valor percibido poseen bajo potencial motivacional.

Con base en sus percepciones acerca de los resultados, las personas experimentarán diversos grados de satisfacción o insatisfacción. La satisfacción crea un círculo positivo de retroalimentación, el cual incrementa la motivación del individuo, que se manifiesta en un mayor esfuerzo. La insatisfacción, por otra parte, disminuye el esfuerzo y, por lo tanto, reduce el desempeño y las recompensas. Si no se corrige, este patrón suele resultar en alto ausentismo o rotación de personal.

Es importante destacar que en el reforzamiento de un buen desempeño, la jefatura eficaz debería ser capaz de manejar una gama completa

de herramientas para modelar el comportamiento, que abarca desde la disciplina hasta las recompensas y brindar retroalimentación constructiva del desempeño.

En *síntesis*, el desempeño se debe gestionar y debe ser evaluado dentro del marco institucional de tribunales que consagra las calificaciones como la base para la promoción, los estímulos o la eliminación del servicio. Debido a que en la institución judicial, los objetivos se logran a través de las personas, estas son el factor determinante, por lo tanto, gestionando el desempeño estaremos potenciando el funcionamiento de tribunales. Para cumplir con este desafío debemos gestionar el desempeño en etapas cuidando establecer objetivos adecuados, darles seguimiento, realimentar el desempeño, el cumplimiento de las metas, evaluar objetivamente y retroalimentar, iniciando así otro ciclo de desempeño. Considerando que el *desempeño* depende de muchas variables, la jefatura debe administrar aquellas que estén bajo su control teniendo en cuenta que hay condiciones que motivan y otras que desmotivan el trabajo, la conducta motivada y que dicen directa relación con en el nivel de satisfacción laboral.

Capítulo 3

Gestión de tareas en contextos de diversidad cultural e inclusión

Introducción

Las personas diversas suelen experimentar estigma, discriminación u hostilidad por parte de los demás y presión para ocultar sus identidades en los entornos sociales, incluido el lugar de trabajo. Si para la mayoría de nosotros el trabajo ya es estresante en sí mismo, imaginemos llevar el peso emocional adicional de tener que esconder, negar y/o suprimir aspectos fundamentales de quien somos, porque no se ajustan a las normas tradicionales de la sociedad. Piense cómo se sentiría si revelara su ser auténtico a aquellos con los que trabaja y ve todos los días, solo para que lo rechacen, lo condenen al ostracismo o lo ignoren. Tal vez no tengamos que forzar mucho la imaginación para ponernos en ese lugar.

Estos problemas son los habituales para muchas personas diversas que, para satisfacer las expectativas de los demás, a menudo experimentan estigma, discriminación, hostilidad y presión para relacionarse en entornos sociales, incluido el lugar de trabajo. Estas experiencias pueden poner en marcha una serie de respuestas psicológicas que tienen consecuencias devastadoras para el bienestar emocional y para la satisfacción laboral en el trabajo.

Nadie que trabaje arduamente y que contribuya a que una organización cumpla con sus objetivos debería sentirse estigmatizado y temeroso de ir a su trabajo todos los días. La falta de adopción de políticas y prácticas específicas para la diversidad también tiene costos para las organizaciones: una mayor rotación, una menor participación y productividad y posibles litigios. El comportamiento discriminatorio, en general, también perjudica el prestigio de la institución.

Las raíces del estigma y la discriminación

¿Por qué las personas diversas enfrentan el estigma y la discriminación con tanta frecuencia? La respuesta reside en cómo se socializa a las personas en relación con lo diverso y lo diferente (Thoroughgood, 2020). Muchas investigaciones académicas en psicología social y del desarrollo han demostrado que, por ejemplo, respecto al género, desde pequeños, se anima a los niños y a las niñas a mostrar comportamientos estereotipados y se les desalienta a mostrar comportamientos no normativos. Solo pensemos en la tradición de regalar artículos rosados a las niñas y artículos azules a los bebés niños. La preferencia por estos colores no tiene raíces biológicas, de hecho, el rosado alguna vez se consideró el color más «masculino». Sin embargo, con el tiempo, los niños pequeños prefieren el azul y las niñas prefieren el rosado; son recompensados sutilmente por el gusto de sus respectivos colores e incluso pueden ser castigadas si les gusta el otro color.

Además, los niños captan señales sutiles de sus padres y otras personas importantes que hacen cumplir los estereotipos de género. Por ejemplo, cuando se visten con prendas femeninas al disfrazarse, a las niñas se les puede decir que se ven bonitas, mientras que a los niños se les puede decir que se ven tontos. Los niños buscan cumplir con las expectativas de género para asegurar la aceptación de los padres y, más tarde, de sus compañeros y sociedad en general. A medida que crecemos, se hace difícil distinguir entre las expresiones de género que realmente preferimos y aquellas por las que hemos sido recompensados socialmente.

Como resultado, las normas de género proporcionan quizás el marco organizativo más básico mediante el cual las personas se definen a sí mismas y a los demás. Y debido a que son ampliamente compartidas y están profundamente arraigadas, son extremadamente difíciles de cambiar.

Las personas diversas son estigmatizadas, es decir, devaluadas socialmente, lo que proporciona una base para la discriminación contra ellas. Los estudios sugieren que los costos de ese estigma y discriminación son elevados. Tales experiencias pueden agravarse para una persona con varias cualidades susceptibles de discriminación, por ejemplo, una mujer inmigrante o de ascendencia indígena.

Las investigaciones también sugieren que el estigma y la discriminación pueden dar lugar a pensamientos rumiativos, una autoimagen negativa, desesperanza, aislamiento social y abuso de alcohol u otras conductas

disfuncionales evitativas que allanan el camino para problemas de salud mental aún mayores, como la depresión, la ansiedad, la hipervigilancia y la rumiación en el trabajo. En la medida en que las personas discriminadas tienen que estar «en guardia» con sus compañeros o compañeras de trabajo, su agotamiento emocional aumenta durante la jornada laboral.

Diversidad e inclusión son principios que requieren ser traducidos en conductas y actitudes cotidianas que promuevan el real comportamiento inclusivo para lograr un cambio. Otra condición es que tales principios deben desplegarse en los distintos niveles del quehacer organizacional, partiendo por un marco político que contenga los lineamientos organizacionales globales y planes de trabajo abarcativos que propendan a que todas las personas que conforman la organización *comprendan* los conceptos de diversidad e inclusión, para luego avanzar en el *reconocimiento* de la diversidad interna. La valoración de la diversidad en torno al trabajo y las relaciones personales es condición básica para que se verifique un cambio cultural tendiente a la aceptación e inclusión en el ámbito de tribunales.

Para nuestros objetivos corresponde definir actitudes y acciones que funcionen al nivel de equipos. En esta instancia juegan un rol elemental las jefaturas tanto en su papel de administradores y administradoras del quehacer organizacional como también en su calidad de modelos de conducta de las personas a cargo. Un supervisor o supervisora que valore y resguarde la diversidad e inclusión, catalizará en su equipo comportamientos acordes a estos principios.

Diversidad e inclusión

Entendemos que cada persona es distinta. Estas diferencias pueden estar dadas por diversas características, ya sean visibles o imperceptibles. Por ejemplo, edad, género, cultura, etnia, religión, orientación sexual u otros atributos. Por tanto, la diversidad es la expresión de las características que nos hacen a todos distintos, únicos y representan un capital para construir una mejor organización, al generar un ambiente de trabajo que valora las contribuciones y aportes de todos los trabajadores y trabajadoras, independiente de sus características particulares.

Inclusión

Entendemos la inclusión como el resultado de todas las acciones y esfuerzos que podemos hacer para fomentar la incorporación de personas

diversas, brindando las condiciones adecuadas al interior de la organización para un desempeño armónico y de excelencia en el trabajo diario.

Diversidad e inclusión a nivel global

De los principales retos que enfrenta la comunidad internacional con respecto al estado de la Diversidad e Inclusión (DEI), resulta de utilidad conocer estándares internacionales, estadísticas y modelos de trabajo en torno a estas temáticas, antes de evaluar acciones susceptibles de emprender en el contexto laboral local y, en específico, de tribunales.

Un buen punto de partida resultaron ser los Principios Rectores de la ONU sobre organizaciones y Derechos Humanos (Ruggie, 2011), a través de los cuales se definen disposiciones fundamentales sobre la responsabilidad institucional respecto a los derechos de las personas pertenecientes a grupos o poblaciones específicas. Estos consideran con especial atención los derechos de los pueblos indígenas, de las mujeres, las minorías nacionales, étnicas, religiosas y lingüísticas; los niños, las personas con discapacidad y los trabajadores migrantes y sus familias, invitando a las organizaciones a impulsar iniciativas más allá del derecho internacional humanitario.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) también ha generado directrices para empresas multinacionales que, si bien no son vinculantes, tienen la característica de ser acordadas de forma multilateral. Allí se expresan los valores compartidos por los diferentes países miembros de la organización, con el fin de promover la contribución positiva al progreso económico, medioambiental y social en todo el mundo. Específicamente, en materia de empleo y relaciones laborales, establece que las empresas no deberán discriminar a sus trabajadores en el ámbito laboral ni profesional por motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social.

Si bien se ha avanzado hacia una inclusión activa de grupos con características protegidas (concepto que será explicado a continuación), todavía se observan barreras culturales dentro de las empresas. Los miedos, prejuicios y mitos frente a la incorporación, por ejemplo de personas con discapacidad, persisten y solo a través de la experiencia se pueden cambiar dichas conductas.

A continuación, en la **figura 16**, presentamos cifras que nos sitúan ante la realidad mundial de grupos con características protegidas, para permitir una mejor aproximación a la necesidad de enfrentar las barreras que impiden una total inclusión en la sociedad y en el trabajo.

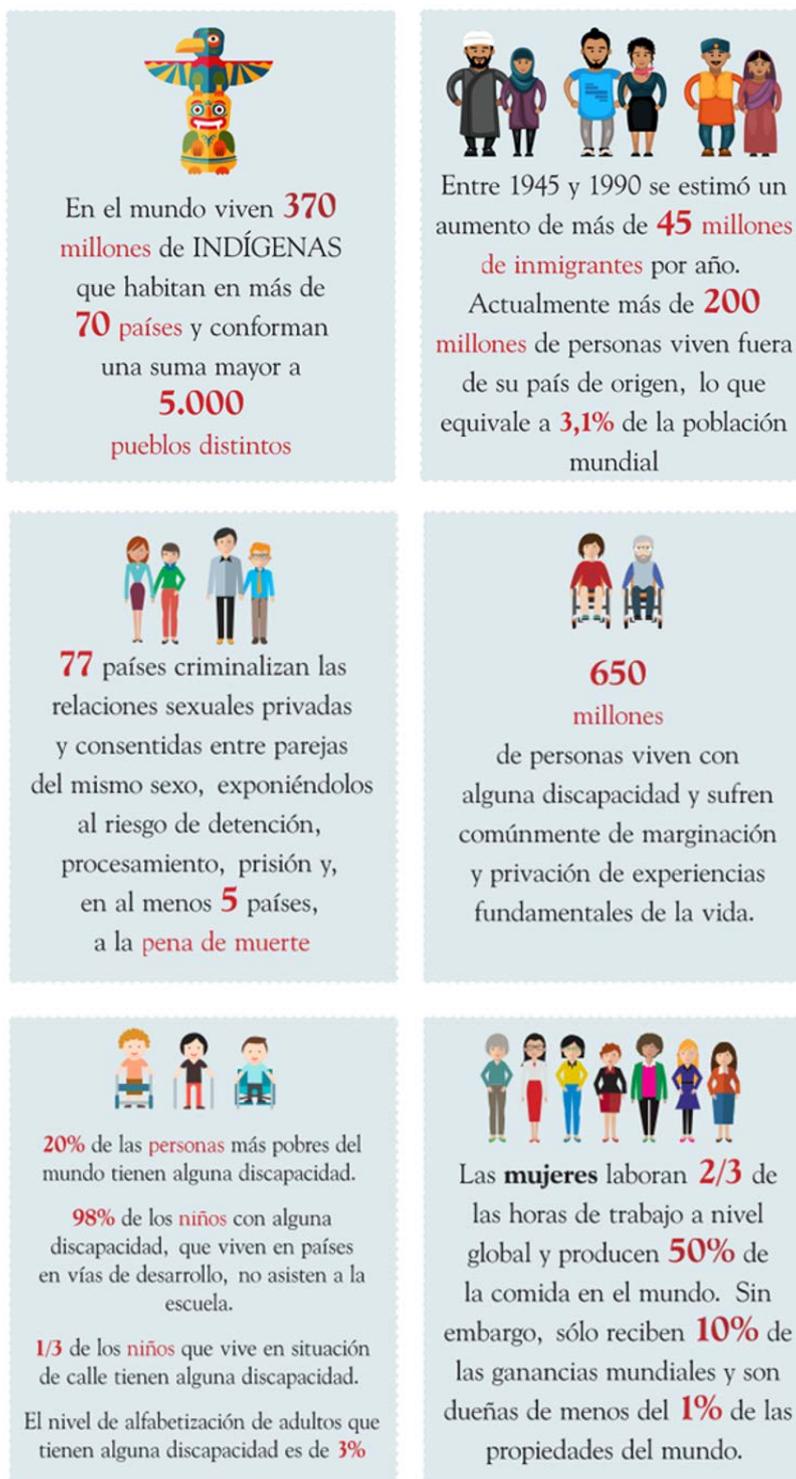


Figura 16. Cifras de grupos con características protegidas en el mundo.

Administrando tareas con foco en la igualdad de género y la no discriminación

La administración de personal con foco en la igualdad de género y la no discriminación se apoya en los principios que sustentan el uso del lenguaje inclusivo en todas las instancias del quehacer del Poder Judicial chileno. A saber, los principios de igualdad y del enfoque de género en el acceso a la justicia (Poder Judicial, 2021: 3).

Principio de igualdad

Refiere al goce y ejercicio efectivo de los derechos humanos de las personas, independiente de su sexo, género identidad de género y/u orientación sexual, y el acceso a los bienes y servicios indispensables para el diseño y ejecución de su proyecto de vida, incluyendo aquellos de carácter judicial. Este principio reconoce la importancia de la adopción de aquellas medidas que resulten apropiadas para garantizar el goce y ejercicio de los derechos humanos y las libertades fundamentales en igualdad de condiciones a todas las personas (Corte Suprema de Justicia de Chile, 2018a: 33).

Principio de enfoque de género

En el acceso a la justicia, es entendido como «la incorporación del enfoque de género en todo el quehacer del Poder Judicial, tanto en lo referido a la solución efectiva de los conflictos y el ejercicio de la labor jurisdiccional, como en los servicios de atención de usuarios y usuarias» (Corte Suprema de Justicia de Chile, 2018a: 37).

Así, la promoción del uso del lenguaje inclusivo y prácticas no discriminatorias apunta a evitar el sexismo y la consecuente discriminación que produce. Al interior del Poder Judicial la promoción del lenguaje inclusivo es parte del eje de «Enfoque de género en el acceso a la justicia», consagrado en la Política de Igualdad de Género y No Discriminación, en cuya dimensión sobre la «Perspectiva de género en la atención y comunicación con los usuarios y usuarias» se indica como línea de acción: «Promover el uso de lenguaje inclusivo en todos los aspectos relacionados con la atención de usuarios y usuarias, considerando especialmente señalética, folletos informativos, instrucciones, documentos jurídicos (incluyendo las sentencias), entre otros».

Además, el principio de enfoque de género en el acceso a la justicia se relaciona con el Plan Estratégico del Poder Judicial para el período 2021-2023. Este último tiene como uno de sus ejes estratégicos el «Impacto en la sociedad» y en este se indica como objetivo estratégico asociado el «estimular la cercanía y la inclusión con la sociedad, mediante la aplicación de políticas de vinculación con el medio, en lo concerniente a igualdad de género y no discriminación, niñez, derechos humanos y migrantes».

En este contexto debemos preguntarnos ¿Cómo se puede avanzar en la administración de personal con foco en la igualdad de género y la no discriminación? Es importante identificar si a través de prácticas institucionales/culturales se generan determinadas situaciones de discriminación que se basan en estereotipos de algún tipo. Para ello hay preguntas básicas que pueden permitir diseñar acciones concretas:

- ¿Existen diferencias de trato en base a un estereotipo de género presente en alguna política o práctica?
- ¿Se ha visto afectado algún derecho de las mujeres o de alguna(s) minorías debido a dichas políticas o prácticas?
- ¿Estaba justificada la aplicación, ejecución o perpetuación de un estereotipo de género en una política o práctica?

Recomendaciones para la administración de personal con foco en la igualdad de género y la no discriminación

Lenguaje: Uso de todos, todas, todes, algunas, algunos, algunes

El lenguaje crea realidades y al mismo tiempo cada mensaje es conducta, por tanto el uso de las palabras (y también del lenguaje no verbal y paraverbal) es una evidente señal de si estamos manteniendo o avanzando hacia una cultura organizacional más inclusiva. En el día a día se verifica la utilización de palabras que en vez de contener los finales gramaticales típicamente masculinos, finalizados en «o», o femeninos, finalizados en «a», terminan en «e». Su uso se debe al interés político por visibilizar a las personas cuya identidad de género es no binaria, es decir, que no se reconocen a sí mismas como mujeres ni como hombres. En este grupo caben las personas de género fluido, intersexuales o quienes están en

período de transición (que están cambiando su expresión de género de mujer a hombre o de hombre a mujer). Por eso, algunas personas mencionan a los tres grupos: hombres, mujeres y no binarias.

Notemos que las palabras que intentan destacar a los grupos de personas no binarias, además, podrían generar mucha reticencia en tanto su uso apela a palabras nuevas, como por ejemplo «todes» o «algunes», a diferencia de lo usual del lenguaje inclusivo no sexista que en vez de crear nuevas palabras apela a formas de usar el lenguaje con palabras ya existentes y reconocidas en el léxico castellano.

En la **tabla 9** se presentan algunos ejemplos de cargos u ocupaciones habituales en el Poder Judicial, y de cómo es recomendado referirse a los mismos, respetando principios de lenguaje inclusivo y no sexista, según refiere el *Manual para el uso del lenguaje inclusivo y no sexista en el Poder Judicial de Chile* (Poder Judicial, 2021).

Tabla 9. Cargos u ocupaciones habituales en el Poder Judicial.

¡NO! no lo escriba así	Sí, recomendado	Observación
El juez / los jueces	La judicatura, la jueza / el juez, los jueces y las juezas	Trate de evitar los desdoblamientos (sí puede usarlos si no hay otra opción). Prefiera favorecer la economía de lenguaje e incluir también a personas no binarias
Consejero técnico	Consejería técnica, consejera y consejero técnico, consejeros técnicos / consejeras técnicas	
Administrador del tribunal	Administración del tribunal, el administrador / la administradora, administradoras y administradores de tribunal	
El jefe	La jefatura, la jefa / el jefe	
El director de la unidad	La dirección de la unidad, el director / la directora de la unidad	

En lo cotidiano el impacto de cómo comuniquemos hacia los funcionarios y funcionarias marcará esta diferencia, lo cual impulsará o retrasará la generación y mantención de un ambiente laboral inclusivo. En general, el cambio organizacional requiere aunar determinaciones y acciones concretas. Acciones grandes y pequeñas. Decimos que son grandes decisiones cuando estas se toman y difunden desde la cúpula de la organización hacia abajo, es decir, de manejar descendente. Pequeños

cambios pero muy relevantes, son los actos del día a día, por ejemplo, el lenguaje que usamos, lo cual requiere que las personas actúen en conciencia, estableciendo prácticas que se vuelvan cotidianas.

Se puede actuar en distintos frentes y a distintos niveles organizacionales. Es esencial generar acciones concretas para estimular la diversidad cultural, desarrollar espacios de inclusión con foco en la igualdad de género y la no discriminación. Algunas iniciativas *ad hoc* son:

- Sensibilizar y educar al personal en torno a los principios de inclusión de la igualdad de género y la no discriminación.
- Levantar proyectos, acciones e iniciativas alineadas con potenciar una cultura de Diversidad e Inclusión.
- Formar equipos interdisciplinarios con distintos niveles y áreas de la organización impulsando el trabajo colaborativo para la ejecución de sus objetivos.
- Asegurar el cumplimiento o establecer porcentajes de personas con capacidades diferentes en la organización.
- Coordinar con los principales actores organizacionales distintas actividades o resolución de casos donde existan elementos de Diversidad e Inclusión.
- Diseñar hitos claves en el año (semana de la diversidad, semana de la equidad de género, efemérides, etcétera) sobre campañas internas y externas que potencien la cultura de la diversidad.
- Posicionamiento en temática Diversidad e Inclusión por medio de la activa participación en las distintas redes y asociaciones en el país (figura 17).

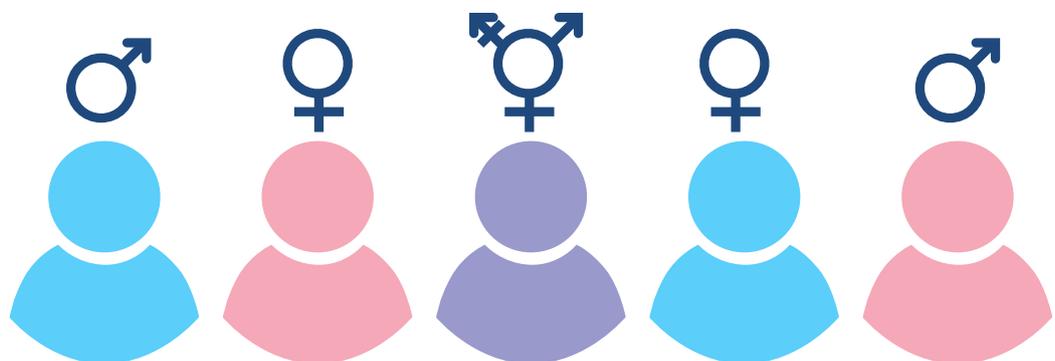


Figura 17

Gestión de personas y equipos manejando sesgos y estereotipos

Estereotipos

«Un estereotipo es una visión generalizada o preconcepción sobre los atributos o características de los miembros de un grupo en particular o sobre los roles que tales miembros deben cumplir (por ejemplo, mujeres, lesbianas, adolescentes). Según esta definición, los estereotipos presumen que todas las personas miembros de un cierto grupo social poseen atributos o características particulares (por ejemplo “los adolescentes son irresponsables”) o tienen roles específicos (por ejemplo “las mujeres son cuidadoras por naturaleza”») (Cook y Cusack, 2010: 12).

Cuando se habla de estereotipos de género nos referimos a la construcción sociocultural que se hace de hombres y de mujeres en razón de sus diferencias, principalmente biológicas y sexuales. Es menester de las organizaciones tomar las medidas apropiadas para modificar los patrones socioculturales de conducta de hombres y mujeres, con miras a la promoción del lenguaje inclusivo apuntando a visibilizar a las mujeres no solo en la lengua, sino también a modificar el uso de estereotipos sexistas y de género que inciden en la subvaloración y estigmatización hacia ellas, es decir, a modificar el sexismo del discurso, alcanzar la eliminación de los prejuicios y las prácticas consuetudinarias y de cualquier otra índole que estén basados en la idea de la inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres. Este principio aplica a todo grupo susceptible de discriminación.

Sesgo

Los sesgos o tonos reflejan visiones prejuiciosas, estereotipadas o discriminatorias de personas o grupos. El lenguaje inclusivo apunta a erradicar dichos tonos. El lenguaje inclusivo ha sido y es promovido por distintas instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales. En el quehacer del Poder Judicial, el uso de formas inclusivas y no sexistas en el lenguaje es una forma efectiva de promover prácticas que fomenten la Diversidad e Inclusión: en comunicados, discursos y atención de personas usuarias, y en las comunicaciones de carácter administrativo.

Así también, se puede incorporar el lenguaje inclusivo, sin que ello signifique la alteración de reglas en los textos oficiales (jurídicos, admi-

nistrativos o técnicos) y según las recomendaciones de variados organismos, abogar por la inclusión clara y su legibilidad fácil para evitar el uso sexista del lenguaje.

Consideraciones a tener en cuenta

1. Cuando conozca el sexo de las personas intervinientes, respete siempre la coherencia entre su sexo y su género gramatical. Por ejemplo, si la persona es mujer refiérase a ella como «la colaboradora, la trabajadora, la funcionaria, etcétera» (Poder Judicial, 2021).
2. Emplee perífrasis y giros cuando no aplican genéricos colectivos o abstractos. Por ejemplo, en vez de decir «los interesados» utilice «las personas interesadas».
3. Use palabras genéricas inclusivas: sustituya el masculino plural genérico por palabras genéricas pero inclusivas. Por ejemplo, hable de «personas adultas mayores».
4. Ponga especial atención al contenido de lo que está manifestando en aquellos casos donde el sesgo de género puede estar muy relacionado con el tratamiento del lenguaje: en casos de violencia de género y acoso sexual y en casos relacionados a grupos vulnerables en general.

Incluso utilizando lenguaje inclusivo usted puede estar aplicando estereotipos de género. En base a los ejemplos mencionados ¿cómo responderá a los siguientes ejercicios?

Ejercicio 1: Si el grupo es mixto ¿Cómo lo diría?

Ejercicio 2: Si el grupo es de «personas adultas mayores» en vez de «los xxxxx».

Capítulo 4

La reunión efectiva como instrumento de planificación y coordinación en tribunales

Introducción

La organización de reuniones periódicas con el equipo de trabajo para planificar y coordinar el funcionamiento del tribunal son una instancia clave para compartir información, tomar decisiones, coordinar acciones y/o generar planes e ideas respecto a temas relevantes. Una reunión efectiva es aquella en que se verifican los efectos sinérgicos de un grupo de personas trabajando en conjunto en la búsqueda de soluciones o en el intercambio de información, constituyendo una responsabilidad compartida el potenciarlas como herramienta de gestión.

Como plantean Whetten y Cameron (2011), convertirse en un planeador, administrador y conductor hábil de reuniones es un prerrequisito para la eficacia directiva y organizacional. Hay varias razones por las que esta habilidad es crucial. Algunos estudios demuestran que los ejecutivos de rango medio y alto pueden gastar hasta el 63% de su tiempo en reuniones. Esto implica una considerable inversión de recursos organizacionales al concertar a varias personas cuyo tiempo es valioso, escaso y cuya administración influye directamente en el nivel de logro de las metas, tanto personales como institucionales.

Considerando estos aspectos, la reunión efectiva impacta a varios niveles en el quehacer organizacional:

1. Para el tribunal como *organización*
 - Contribuyen a la formulación y al despliegue de la estrategia institucional
 - Genera oportunidades para practicar una gestión participativa en la planificación y coordinación del funcionamiento del tribunal
 - Proporcionan la posibilidad de solucionar un gran número de necesidades y desafíos, tanto de la organización como de las personas

2. Para los *equipos de trabajo*

- Proporcionan oportunidades para aprender a trabajar en equipo, orientados por los valores, objetivos y la estrategia organizacional.
- Permite a sus integrantes valorar diferentes puntos de vista y generar ideas en conjunto.
- Dan la oportunidad para resolver desafíos y problemas de manera colaborativa.

3. Para las *personas*

- Compartir sus ideas, expresar sentimientos y entregarse apoyo mutuo
- Constituyen una oportunidad de inclusión y participación
- Contribuyen a su compromiso con los resultados, acciones, metas y procesos que han aportado y generado.
- Permite a los integrantes valorar y aprender de los demás y de todos los procesos de tarea del área.

Inhibidores de la reunión efectiva

No obstante, a menudo la reunión puede perder su efectividad debido a la adopción de actitudes y conductas que impiden utilizar adecuadamente este valioso recurso. Tales actitudes y conductas se manifiestan antes, durante y después de la instancia de reunión, lo cual incrementa su impacto. Entre las actitudes y conductas que restan, la más relevantes que encontramos son:

- Falta de planificación de la reunión
- Falta de objetivo claro y de agenda de la reunión
- Invitar a participar a personas que no tienen injerencia en el tema
- Abordaje y discusión de temas irrelevantes al tema central
- Atraso de uno o más participantes
- Falta de estructura, asociada a tiempos poco definidos, tanto para la hora de inicio y término, como del espacio que ocupará cada tema en particular en la agenda.
- Falta de compromiso con las decisiones y acuerdos surgidos en la reunión expresado en la no asignación de responsables de implementar las ideas o soluciones surgidas.
- Duración excesiva

Modelo de reunión efectiva (desarrollo propio)

Considerando estos aspectos, hemos logrado definir una estructura (**figura 18**) que contenga en su proceso los puntos centrales que componen la dinámica de una reunión. Este modelo tiene forma similar a la de un proyecto, por tanto, dando una visión integral de las instancias que implica, permite derivar recomendaciones y tácticas cuya finalidad es facilitar a los supervisores y supervisoras la realización de reuniones más efectivas.

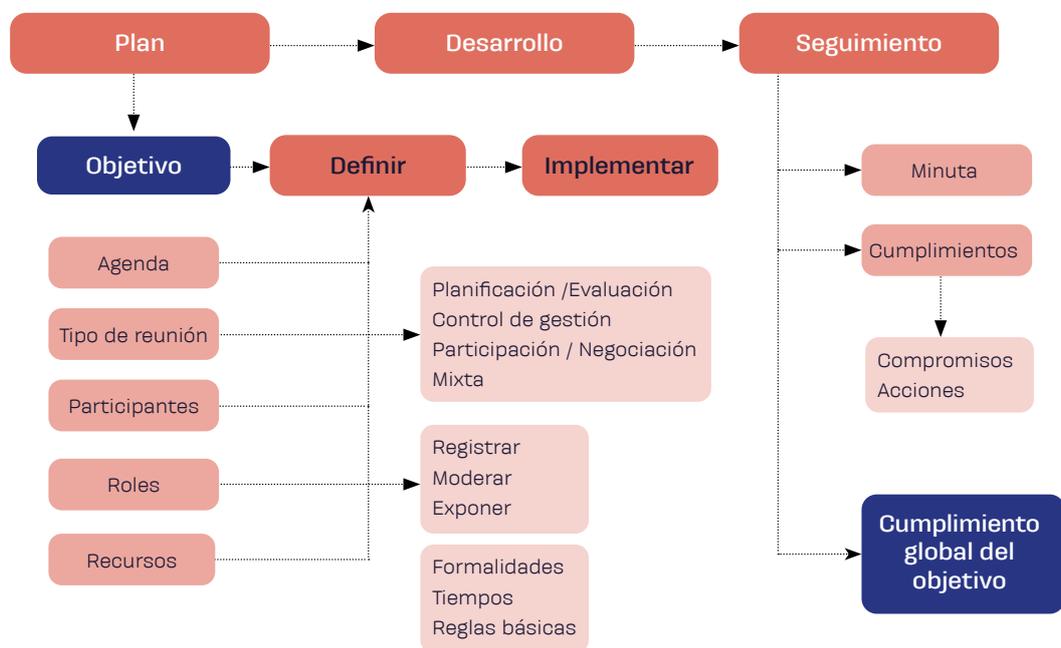


Figura 18. Modelo de reunión efectiva.

Primero lo primero

Lo primero es definir si es necesario realizar la reunión. Para ello es menester preguntarse si lo que necesitamos resolver es realizable por otros medios, como por ejemplo, un comunicado. En nuestro modelo planteamos que para que una reunión sea efectiva debe contener un plan, un desarrollo y luego un seguimiento. Esto implica dar una visión estratégica a la instancia de reunión, no solo observando la ejecución de la misma sino que la necesidad de planificarla y luego darle seguimiento, evaluando el impacto que puede tener o que buscamos.

Etapas

Plan

El objetivo que necesitamos lograr se refiere a la razón por la realizaremos una reunión la cual podría cumplir tres funciones:

- Socializar información anunciada
- Tomar decisiones
- Efectuar lluvias de ideas

Cuando las personas no están preparadas, cuando no pueden asistir, cuando el costo de la reunión es más elevado que el beneficio potencial, y cuando no existe ventaja alguna para sostener una reunión, esta no se debería realizar. En resumen, si no hay decisiones que tomar o no hay necesidad de organizar, por ejemplo, una lluvia de ideas no realice una reunión.

Establecer el plan de la reunión refiere también a la preparación de la agenda para la reunión lo que permite que vayan hacia un rumbo definido y deriven en decisiones finales. En reuniones sin agenda a menudo el líder comienza diciendo: «Tenemos un problema que pienso que todos necesitamos discutir». La suposición errónea del líder es que, como existe un problema y todos los participantes lo entienden, la reunión tendrá éxito. Por desgracia, sin un plan previo, es probable que los participantes lleguen a la reunión sin preparación, desconozcan información esencial, no tengan claros sus roles específicos y se confundan sobre cómo lograr el objetivo. A la inversa, quien planea la reunión podría tratar de incluir demasiados temas en una sola oportunidad, programar numerosas presentaciones, manejar muchos documentos o cubrir demasiados temas.

Para que la reunión tenga un rumbo cierto y los participantes naveguen en cierta dirección, es necesario elaborar una agenda y darla a conocer en tiempo y forma a los participantes. Se sugiere iniciar la estructura de la agenda con un tema que unifique e integre al grupo, después incorporar los asuntos más difíciles y delicados, los que provocan discusión, diferencias, etcétera, y finalizar con otro tema que los integre. Por ejemplo incluir lo siguiente:

- Objetivo o propósito de la reunión
- Hora de inicio y término
- Temas a tratar y orden de prioridad de estos

- Tiempo asignado a cada uno de los temas
- Responsable por tema

Para el éxito de la reunión es vital regirse por la agenda delineada pues contiene el verdadero plan maestro de la reunión, exponiendo los objetivos y resultados esperados, a partir de los temas a tratar, los responsables y orden de prioridad de estos. En este punto es relevante ceñirse por el tiempo asignado a cada tema, así como cuidar las formalidades, tales como citar debidamente a los participantes, estableciendo la hora de inicio y término.

Seleccionar entonces el tipo de reunión a realizar de acuerdo con el tema y objetivo a alcanzar: planificación y evaluación, control de gestión, información, participación/negociación, y /o mixta, que es una combinación de los tipos indicados.

El objetivo nos permite delinear la agenda de la reunión, estableciendo los temas a tratar lo que nos ayuda a definir qué tipo de reunión necesitamos llevar a cabo, como muestra la **tabla 11**.

Tabla 11. Tipos de reuniones.

Tipo de reunión	Objetivo
Planificación y evaluación	Compartir información y retroalimentación
Control de gestión	Monitorear y resolver
Información	Difusión de información
Participación o negociación	Solución de problemas. Construcción de compromiso
Mixta	Mix de actividades

Desarrollo

Es la ejecución de la reunión propiamente tal. En ella se despliega la planificación realizada para lograr el resultado esperado. En esta etapa lo esencial es asegurar la ejecución de la agenda planificada y su secuencia de temas, de acuerdo con el tipo de reunión definida.

Respecto a la reunión de *difusión de información* queremos hacer un alcance relevante y atinente a la cultura organizacional de tribunales. La reunión de difusión de información también es una instancia de comunicación y contacto entre los miembros de un equipo con la jefatura, por tanto juega un rol central cuando se trata de socializar información y comunicar a los equipos de trabajo y en los equipos de trabajo.

Una pregunta clave que deben resolver las jefaturas en tribunales es ¿Cómo comunicar las directrices a seguir a los funcionarios y funcionarias a cargo, para desempeñar sus labores como, por ejemplo, notificar los acuerdos del Comité de Jueces a los funcionarios(as) del tribunal y explicar las normas administrativas que ellos contengan?

Esta cuestión es recomendable abordarla cara a cara y con intencionalidad comunicacional por parte de la jefatura puesto que la evidencia específica dentro de tribunales es que una conducta comunicacional que aparece como perjudicial, es la que asume una jefatura que solo «Informa que ocurrirán cambios sin entregar mayores detalles», la cual se aconseja evitar lo máximo posible, ya que genera muchísima incertidumbre y preocupación sobre el futuro (Comité Nacional de Riesgos Psicosociales, 2022: 66). Esto ocurre porque un mensaje de este tipo despierta todo tipo de temores y siembra la sensación de falta de control en el equipo.

Por el contrario, cuando la jefatura directa entrega una instrucción, la conducta comunicacional que aparece como más efectiva para esta situación, es «comenta con el equipo acerca de la tarea, preguntando lo que necesitan para desarrollarla» (Comité Nacional de Riesgos Psicosociales, 2022: 66). Es decir cuando la información es socializada por parte de la jefatura y se genera una instancia de *feedback*, se transmite la importancia que esta tiene para la unidad, para la jefatura y la organización y que tal relevancia radica en quienes, en definitiva, ejecutan las tareas, que son los funcionarios y funcionarias del tribunal.

Como contraste imaginemos el otro polo de esta actitud: un comunicado impersonal que instruye sobre una nueva tarea sin mediar oportunidades de consulta. ¿Cómo resuelve la persona una duda respecto a cómo desempeñar dicha tarea? En la práctica, la persona, sin orientación de su jefatura debe apoyarse en sus pares y en su propia capacidad que, en situaciones de asumir nuevas tareas es, por cierto, limitada.

Como corolario huelga repetir entonces que en una instancia de reunión donde el objetivo es comunicar directrices a seguir, para desempeñar labores como, por ejemplo, notificar acuerdos del Comité de Jueces y explicar normas administrativas, deben tener un carácter consultivo y, por tanto, la interacción entre la jefatura (quien sabe) y las personas (quienes necesitan saber detalles de cómo proceder) es fundamental. Esto está en línea con el objetivo de este curso que busca desarrollar habilidades directivas en los participantes. Una de las habilidades centrales

para liderar y gestionar equipos es la de comunicar eficientemente y, en este marco, el de la reunión efectiva, cumplir el objetivo se asocia a que los participantes del equipo tengan claridad sobre las demandas de su desempeño y que esta es responsabilidad de la jefatura.

Es necesario hacer la distinción de que hay información que, en efecto, no amerita la realización de una reunión, como por ejemplo, comunicar sobre que «el baño de hombres estará cerrado entre el 1 y el 10 de este mes». Nos referimos a información compleja que requiere primero la comprensión y segundo la coordinación de acciones para ser ejecutada.

Otro alcance necesario es sobre las reuniones que buscan la solución de problemas y/o construcción de compromisos. Aquí nuevamente el estudio sobre Liderazgo Práctico Basado en Evidencia del Comité Nacional de Riesgos Psicosociales del Poder Judicial, nos da importantes luces de que cuando se requiere generar propuestas o mejoras de parte de la jefatura directa, la conducta comunicacional que apareció como más efectiva para esta situación fue «pide e incentiva a participar en la entrega de propuestas o mejoras». Por ello, es muy recomendable que las jefaturas practiquen de forma intencionada esta habilidad, hasta que se vaya conformando en un hábito, que promueve la participación y la creatividad en el equipo. Esto se asocia a que cuando las propuestas vienen del equipo, es mucho mayor el compromiso que se genera. Por otro lado, la conducta comunicacional que apareció como más perjudicial, fue la de «comenta que es necesario generar propuestas o mejoras», la que se aconseja evitar lo máximo posible, pues es vaga o ambigua (Comité Nacional de Riesgos Psicosociales, 2022: 67).

Roles

Con el propósito de fomentar la participación y poder concentrarse en el papel de jefatura, una acción que contribuye a que la reunión resulte de manera adecuada, es asignar roles entre los asistentes:

1. *Registrar información.* Lleva registro de los temas tratados, registro de un acta, de las decisiones y compromisos. Según el tipo de reunión, en este rol, la persona asignada para tomar acta deberá registrar los temas relevantes que ayudarán a que los asistentes tengan una idea clara de la tarea, control de avance y plazos asignados a cada uno/una. Permite realizar el posterior control de avances de los temas relevantes y los responsables.

2. *Moderar*. En algunos casos, cuando los equipos están en una etapa de madurez, el líder podrá incluso asignar un rol de moderador a otra persona, ya sea porque quiere tener la oportunidad de observar y escuchar en perspectiva a su equipo, o porque quiere preparar a los participantes en la conducción de reuniones, etcétera.

3. *Exponer*. Cuando se abordará un tema específico y en profundidad y se invita a un relator externo o a uno o más miembros del equipo a exponer.

Seguimiento

Es conveniente cerrar la reunión resumiendo las decisiones tomadas, las tareas asignadas, el progreso alcanzado, los aspectos clave discutidos y lo que se aprendió en la reunión. Se revisan los temas de acción que se informarán en la siguiente reunión. Ayude a que los participantes tengan un sentimiento de logro por haber invertido su tiempo en la reunión. Tal vez sea un buen momento para anticipar la siguiente al determinar cuándo se distribuirán la minuta y la agenda de la próxima reunión y qué preparación se necesitará (**tabla 12**).

Tabla 12. Formato de seguimiento de una reunión.

SEGUIMIENTO: Fecha reunión:		
Compromisos contraídos: a. Responsables b. Fechas de cumplimiento		
Nombre 1:	Área 1:	Cargo 1:
Compromisos 1	Responsable(s) 1	Fecha de cumplimiento
Compromisos 2	Responsable(s) 2	Fecha de cumplimiento

Después de la reunión

Enviar minuta de la reunión a los participantes incluyendo los acuerdos asumidos (en no más de dos días posterior a la reunión), lo que ayudará a recordar qué se ha debatido y decidido en ella, así como los compromisos contraídos. Puede aprovechar para dar las gracias por la asistencia en la misma comunicación.

Recuerde enviarla a aquellos participantes que, por alguna razón, estuvieron ausentes.

Hitos e indicadores de gestión

El éxito de la reunión se verifica en acuerdo al cumplimiento de los objetivos que se delinearón para esta lo que requiere establecer hitos e indicadores de gestión que permitan controlar el desempeño de manera individual y global. Tal como en un proyecto, lo relevante en esta etapa es el control de gestión de los temas definidos a resolver por parte de los responsables, es decir, los compromisos contraídos

Esta etapa, que acontece después del desarrollo de la reunión, resulta clave para que se concrete lo acordado.

Una forma de asegurar los cumplimientos es:

- Calendarizar los hitos a monitorear, es decir, comprobar que se realice una programación de los compromisos contraídos y acciones definidas, identificando:
- Responsables y fechas de cumplimiento. ¿Hay un plazo límite? Un buen seguimiento evitará que los acuerdos alcanzados en la reunión queden «en el aire». Piense que, aunque haya cumplido con todas las recomendaciones de efectividad, si al final no se ejecutan las medidas acordadas, no servirá de nada haberla celebrado.
- Cumplir los compromisos propios.

En la **tabla 12**, presentamos un ejemplo de formato de seguimiento de una reunión donde se registran los hitos más relevantes.

Evaluación de la reunión

Finalmente, es conveniente establecer instancias de retroalimentación para que las reuniones puedan mejorarse constantemente. Es imprescindible que se entreguen los resultados (en forma de resumen) a los

participantes y se les informe la manera en que se está utilizando tal retroalimentación para mejorar. Esta actividad será realizada por quien convoca y/o dirige la reunión.

Aspectos formales

- Evaluar si se cumplieron los objetivos de la reunión y en qué porcentaje
- Verificar asistencia y pertinencia de los participantes convocados y quienes efectivamente estuvieron presentes.
- Verificar si se cumplieron los horarios estipulados y las normas
- Monitoreo de cumplimiento de acuerdos

Una medida que ha resultado útil es pedir *feedback*. En función del tiempo de que disponga puede enviar un breve cuestionario (**tabla 13**) a los participantes animándolos a que te den su opinión para mejorar.

Tabla 13. Cuestionario para participantes de una reunión.

Encuesta rápida sobre cumplimiento de expectativas
Quiero que nuestras reuniones sean un excelente uso de su tiempo. Con ese fin, he preparado esta encuesta de un minuto. Mi esperanza es que este minuto respondiendo ahora nos ahorrará mucho tiempo más adelante. Después de recibir todas las respuestas, buscaré temas subyacentes y compartiré lo que he aprendido con todos ustedes.
1. Como facilitador de nuestras reuniones, ¿cuáles son las cosas clave que esperas de mí? ¿Cuáles son tus expectativas?
2. ¿Qué expectativas tienes de los otros asistentes? ¿Qué expectativas tienes de los demás en nuestras reuniones?
3. ¿Hay algún otro consejo o temas clave que desees transmitir para ayudarnos a tener las mejores reuniones posibles?

Formato de evaluación de la reunión, adaptado de Steven Rogelberg, 2019.

Capítulo 5

Retroalimentación del trabajo de los equipos y relación con sistema de evaluación del personal a su cargo

Retroalimentación como herramienta de gestión del desempeño

Los equipos de trabajo en los tribunales se caracterizan por su diversidad, tanto por las diferentes experiencias personales y profesionales de cada persona, así como también por cómo abordan los desafíos del trabajo.

Tanto las investigaciones como la práctica demuestran que la herramienta más poderosa con que cuenta un supervisor / supervisora o un líder para cambiar la conducta de sus colaboradores y colaboradoras, son las llamadas conversaciones de desempeño.

Una conversación de desempeño puede, en rigor, ocurrir en cualquier instante del año laboral, correspondiendo a un rol esencial que tienen las jefaturas dentro de los equipos de trabajo. En la medida que administradores y jefaturas de cada unidad puedan destinar tiempo a conversar sobre el desempeño, estimulándolo, se abren espacios de coconstrucción y, como indica Díaz (2017), un vínculo laboral que fomenta un mejor desempeño y la mejora de la unidad y del tribunal en su totalidad.

Revisar el desempeño solo una vez al año, difícilmente logrará cambios en una instancia de evaluación que muchas veces se hace un día por la tarde, de prisa y corriendo, para enviar un formulario antes de que se cumpla el plazo. Es poco probable que de esta manera se consiga una mejora continua del comportamiento. Esa evaluación del desempeño tiene que ser el reflejo de una serie de charlas, entrevistas, de una relación que se ha desarrollado durante todo el año, en un entorno facilitador de esas relaciones de dar/recibir *feedback* (Díaz, 2017).

En la **figura 19**, se muestra la secuencia en la que pueden llevarse a cabo dichas conversaciones, presentando las etapas de la retroalimentación con recomendaciones para su ejecución dentro del tribunal.

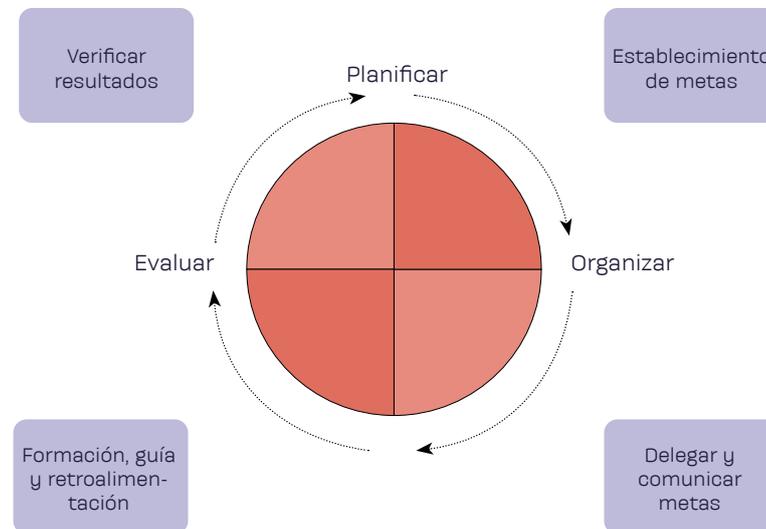


Figura 19. Etapas de retroalimentación.

La entrega de retroalimentación se entiende como la instancia en que una persona, en su rol de supervisor o supervisora, conversa con una persona a su cargo sobre su desempeño, destacando los aspectos positivos y otros por desarrollar. Estas instancias se han asociado clásicamente a hitos anuales o cíclicos, como las evaluaciones anuales de desempeño.

Una vez entregada y asumida la responsabilidad de un proceso llevado a cabo por el grupo a cargo, el supervisor o supervisora deberá *planificar* el modo en que se alcanzarán los objetivos establecidos, proceso para el que necesitará ir *estableciendo metas* tanto finales como de proceso. Para ello marcará *hitos*, empleando herramientas como cartas Gantt, u otras similares, que cumplan la función de una verdadera hoja de ruta y un *panel de control* de lo que ha de ir ocurriendo. Luego de ello deberá *organizar el trabajo* en relación con el equipo que cuenta. Para esta función de *delegación y comunicación de metas* pasan a ser elementos relevantes las destrezas individuales, los intereses personales, las expectativas de desarrollo individual, como también aspectos de equidad en la carga de trabajo.

Hecho este trabajo, se inicia la fase que implica *conducir al equipo en el alcance de los objetivos*, los que se pueden alcanzar o no por razones propias del equipo, como también por condiciones del entorno.

De este modo, una tarea esencial será la de formación, guía y retroalimentación en este período. Al ser el más extenso del proceso, será el que exigirá más de las destrezas del supervisor o supervisora. Conforme se avanza en las tareas, será posible comenzar a evaluar el posible alcance de los *objetivos* propuestos, labor en la cual es preciso verificar los resultados que se desea obtener. De todo este ciclo, la fase de *retroalimentación* es la más compleja, pues es en la que se pone en juego la posibilidad de alcanzar los resultados esperados.

Las tareas del supervisor o supervisora implican interactuar con personas muy distintas entre sí. Esas diferencias complejizan el ejercicio del rol por el hecho de que enfrenta diversas motivaciones por el trabajo, como también de conocimiento de la naturaleza técnica de su trabajo. En ese espacio, el rol del supervisor o supervisora es movilizar a cada uno de sus colaboradores para que actúen del modo esperado en pos del logro de los objetivos individuales, los que, a su vez, contribuirán a los del colectivo al que pertenece y, en último término, a la evaluación que se haga de la gestión de la misma jefatura, en el entendido de que su rol es que facilite y promueva el buen trabajo de sus colaboradores y colaboradoras.

Qué y cómo se cambia

En la perspectiva de los tribunales, el líder, supervisor o supervisora *administran conductas*. Eso es lo que pide a las personas, eso es lo que orienta su distribución de tareas, eso es lo que permite alcanzar los resultados, eso es lo que evaluará, y eso es, en definitiva, aquello que buscará modificar cuando se plantea la necesidad de dar retroalimentación a una persona o a un grupo.

Para que tal cambio sea posible, lo primero es que la persona interpelada sepa con claridad *qué debe cambiar* y por qué debe cambiarlo. Esto que suena obvio es la clave de la entrega de retroalimentación de calidad. El propósito del supervisor o supervisora será comunicarles un *sentido* para el cambio, con información clara y precisa, y con las conexiones debidas para que el colaborador perciba la relevancia e impacto del cambio que se le está solicitando.

La entrega de retroalimentación, cuando es pertinente y de calidad, estimula el compromiso y el cambio; las conversaciones facilitan el diagnóstico, tratar los problemas de desempeño que se presentan y con ello mejorar el rendimiento general de la persona.

Las instancias de retroalimentación no solo se concentran en aquellos aspectos que la persona debe cambiar, sino también en los aspectos de desempeño positivo que deben perdurar en el tiempo.

El rol del supervisor o supervisora no debe ser solo estar cerca de quienes necesitan apoyo, sino también es su responsabilidad «notificar» a los que lo hacen bien, e invitarlos a mantenerse así; transmitiéndoles lo relevante que ello es para el desarrollo de las tareas de equipo y de la institución.

Pasos de la retroalimentación

Toda instancia de entrega de información en el marco del rol de jefatura exige una adecuada estructura. Mal planificada, puede tener efectos negativos en el desempeño del colaborador o colaboradora, en su motivación, en la relación con sus pares, y en la propia imagen y validación de la jefatura, socavando su autoridad.

Sugerimos cinco pasos para un proceso de retroalimentación:

- Planificación
- Partida y autoevaluación
- Entrega de retroalimentación: comenzar positivo
- Entrega de retroalimentación: aspectos a mejorar
- Entrega de retroalimentación: establecimiento de acuerdo

Planificación

Para cualquier instancia de retroalimentación lo primero será la recopilación de la información necesaria. Nos referimos, en este caso, a la evidencia que permita definir el trabajo realizado por la persona a la que se le entrega retroalimentación. Como se ha señalado, la materia de trabajo en este tipo de conversaciones son conductas observables, por lo que el tipo de evidencia que se debe acumular son precisamente conductas. Estos ejemplos deben ser congruentes con las expectativas de desempeño de la persona evaluada, y representar *hechos verificables* que no sean objeto de dudas o cuestionamientos respecto de su efectiva ocurrencia.

Una vez se cuenta con la evidencia sustantiva, será posible caracterizar el desempeño y determinar los objetivos que se buscarán en la retroalimentación. Cabe subrayar que no solo se trata de *cambiar* porque

algo esté mal, sino también reforzar aquello que es positivo, y relevar la importancia y aporte que ello representa. Usualmente se tratará de una combinación de aspectos, incluyendo temas que se buscará modificar con otros que se promoverá mantener.

Por cierto, la información debe ser preparada y ello implica un orden claro, con una secuencia lógica para su presentación y comprensión. El uso de notas que pueda usar en la reunión es muy recomendable.

Desde el punto de vista práctico, se debe cuidar al menos tres aspectos que pueden sonar obvios, pero relevantes:

1. Estime el *tiempo* necesario para la reunión, para ello considere la información que desea compartir y la complejidad de la conversación que puede seguir, de modo que el tiempo total sea suficiente, tanto para la entrega de información como para los demás momentos de la reunión (que se explicarán más adelante).

2. Asegure la disponibilidad de un *lugar* apropiado para la reunión, de modo que la conversación puede llevarse a cabo en un sitio con la privacidad necesaria y sin interrupciones que alteren su desarrollo. Por último, *programe* su tiempo y convoque al colaborador al que va a retroalimentar, para ello tenga en cuenta su agenda y su efectiva disponibilidad por la totalidad del tiempo estimado.

3. En buena medida la validación y credibilidad de retroalimentar se juzgará en base a la preparación percibida de la instancia. Cuando se aprecian reuniones improvisadas, o evidencia feble o cuestionable; o cuando se trata de meros rumores infundados sin verificación, la instancia completa y la factibilidad de cualquier cambio se ve comprometida.

Partida y autoevaluación

Luego de la planificación estará preparado para iniciar la reunión de retroalimentación propiamente tal, la que es recomendable que comience saludando al colaborador/colaboradora y luego esbozando el planteamiento del objetivo común: «Conversar sobre tu trabajo, cómo se ha visto el desempeño, los aspectos logrados y aquellos que podríamos mejorar».

Un primer ejercicio que resulta muy informativo es conocer la percepción que tiene sobre su desempeño la propia persona evaluada. Esta autoevaluación puede ser planteada diciéndole «me gustaría conocer tu propia visión sobre tu desempeño». Este espacio le permitirá echar un

vistazo a su trabajo desde su propio punto de vista. Trate de comprender los aspectos que se aprecian como:

- Más importantes para la persona
- Los temas a los que dedica más tiempo en su exposición
- Las explicaciones que da respecto de cómo hace su trabajo

Para complementar y acabar de comprender la autoevaluación usted puede plantear preguntas específicas sobre las causas que ella o él ve a las debilidades identificadas. En estas causas, trate de distinguir si son atribuciones más al individuo o al entorno. Esta diferencia será significativa cuando se trata de mejorar el desempeño, porque será naturalmente más sencillo cambiar cosas respecto de las cuales coinciden y que se atribuyen más bien al individuo, que aquellas que sean «culpa» del entorno o de los demás compañeros de trabajo. Ello por un tema de control, en el sentido que podemos manejar aspectos que están a nuestro alcance, pero es difícil cambiar eventos que no dependen de nosotros.

Luego, es conveniente hacer preguntas sobre áreas débiles no comentadas por la persona que hayan sido detectadas por usted. Este ejercicio de indagar en eventuales puntos ciegos será útil para comprender la visión que ella tiene sobre sí misma y especular sobre el grado de dificultad que podría representarle el cambio que se requerirá.

Entrega de retroalimentación: comenzar en positivo

Es fundamental comenzar con los aspectos positivos. Ello no solo permite reforzar las conductas adecuadas, sino también mostrar que su punto de vista como supervisor o supervisora es capaz de rescatar y destacar los aspectos buenos del trabajo de la persona. Al comentarlos fundamentamente con hechos y ejemplos de conductas, dando cuenta de cómo usted es capaz de ver su trabajo.

Procure explicar con claridad la importancia e impacto del desempeño positivo. Para ello no solo piense en el efecto individual de esos aspectos positivos, sino también en el equipo y en usted mismo como supervisor o supervisora.

Luego, realice preguntas específicas sobre áreas no identificadas por usted como positivas y que el colaborador perciba como tales. Indague en las razones de su evaluación positiva y explique por qué usted no las incorporó en su evaluación.

Para concluir con los aspectos positivos, pregunte si él o ella sabía que esos aspectos de su desempeño le parecían importantes. Con este punto se refuerza la idea de que el colaborador no solo visualice la conducta positiva, sino también su criterio tras de la valoración. Con ello se espera que la conducta se mantenga en el tiempo.

Entrega de retroalimentación: aspectos a mejorar

Independiente del eufemismo o de la denominación que se emplee, lo más probable es que su colaborador perciba esta fase como «lo malo». Es natural y comprensible que así sea, pero será su tarea transmitirle que este no se trata de un juicio de su «ser» sino una observación de su «hacer», y que usted confía que con el debido apoyo institucional y suyo propio, serán aspectos que pueden objetivamente mejorar.

Cada uno los aspectos que usted señale que pueden mejorar susténtelos con hechos y conductas concretas. Es muy importante que sea más de un ejemplo por cada tema a mejorar, y que rescaten aspectos del desempeño que son sostenidos y no asuntos recientes o muy puntuales.

Tal como en el caso de los aspectos positivos, deténgase a explicar la importancia e impacto en su desempeño de los aspectos que usted indica. Tenga en cuenta no solo el impacto del logro de sus propios resultados, sino también en el colectivo que trabaja con él o ella, y en la institución en su conjunto.

Es muy importante que indague causas atribuidas de las debilidades señaladas. Puede que usted tenga sus propias hipótesis al respecto, pero en primer lugar importa la visión que el colaborador tenga sobre el tema, pues desde ahí se verá qué ámbitos deben ser objeto de intervención o cambio.

Para avanzar en el punto de mejora, pregunte cómo podrían trabajar en ellas y de qué manera usted podría apoyarlo.

En este punto es relevante que usted como supervisor o supervisora se haga parte de la solución, para lo cual es fundamental que pregunte de modo directo de qué modo usted puede ayudarle a mejorar ese aspecto. Con esto no solo cumple su rol de apoyo, sino también refuerza el mensaje de que la conducta en cuestión es importante y que el cambio requerido es necesario que ocurra.

Entrega de retroalimentación: establecimiento de acuerdos

Recordemos que todo el proceso busca promover un cambio de conducta, por tanto, es recomendable comenzar por expresar el interés por el desarrollo profesional de la persona. Con ello se transmite claramente que usted quiere seguir contando con él o ella.

A modo de síntesis, reconozca y refuerce las fortalezas que hayan sido detectadas, pues siempre será un objetivo de la retroalimentación que la persona mantenga y extienda estos aspectos logrados.

Respecto de los aspectos a mejorar, es útil que solicite, proponga o resuma alternativas para mejoras que hayan sido conversadas. En este componente es esencial que usted evalúe realísticamente la factibilidad de las propuestas esbozadas. Sobre esta evaluación establezca acuerdos de desempeño que impliquen alguna instancia de apoyo y oportunidades para que la persona pueda mostrar cambios y las nuevas destrezas o habilidades que han sido conversadas. Estos acuerdos deben ser lo más *concretos* posibles, lo que implica que usted pueda registrar las condiciones de cumplimiento en términos del *cómo* y *cuándo* será posible observar el cambio requerido. En este punto no es necesario poner los plazos, sino que más bien la persona puede estimar un plazo razonable.

Una vez estos plazos hayan sido conversados, pueden establecer un *plan* y programar una próxima reunión de seguimiento. Estas conversaciones de desempeño pueden focalizarse en aspectos puntuales, por lo que es posible programar las conversaciones que sean necesarias. Con su disponibilidad, estará reforzando la posibilidad de que el cambio ocurra y su intención cierta de apoyar el proceso, todo ello para asegurar un desempeño conforme a los objetivos de carrera de la persona, a las necesidades de la organización y de su equipo.

Modelo STAR

Un enfoque para llevar a cabo procesos de retroalimentación del desempeño es utilizar el modelo denominado STAR (**figura 25**), lo que permitirá orientar con efectividad el establecimiento de objetivos de desarrollo gracias al desempeño evidenciado por el personal.

Los aspectos a considerar en el Modelo STAR son:



Figura 21. Modelo STAR.

- *Situación.* Son las circunstancias en las que debe completarse la *tarea* o *tareas* para obtener resultados. Puede incluir personas, recursos, tecnología, nivel de tensión enfrentado.
- *Tarea.* Lo que hubo que hacer para obtener uno o varios resultados.
- *Acción.* La conducta, cómo se lleva a cabo la tarea, indicando por qué se hizo, no se hizo, o se dijo o no se dijo.
- *Resultado.* Las consecuencias de la acción efectuada para llevar a cabo la tarea.

Lo que buscamos es identificar cómo instalar nuevas habilidades a partir del análisis de los componentes que llevan a ello. Con el método STAR se busca seguir esa secuencia en orden para destacar cada una de las etapas de la respuesta buscada.

En la práctica, aplicar preguntas STAR en la etapa de retroalimentación nos permitirá descubrir brechas en el desempeño del entrevistado. A partir de ello, establecer nuevos objetivos de desarrollo al futuro. La ventaja es que al ser un método basado en evidencia tendremos información muy ajustada a la realidad del desarrollo de las competencias de nuestro evaluado o evaluada y a partir de ello aplicar la próxima etapa: el plan de desarrollo.

Las preguntas pueden ser muy variadas, aquí algunos ejemplos:

- Relata una situación de gestión de tu cargo en tribunales en la que tuviste que adaptar tu forma de realizar una tarea a otra radicalmente diferente.
- Explica una situación donde se pusiera de manifiesto su capacidad de liderazgo.
- ¿Podrías describir una situación en tu unidad judicial en la que estuviste sometido/a mucha presión? ¿Cómo lo manejaste?
- Detalla alguna ocasión en la que hayas tenido que tranquilizar a un usuario o usuaria enfadado(a).
- Pon un ejemplo de una meta a largo plazo que hayas logrado.

Plan de trabajo

Una manera dinámica y más lúdica de visualizar y plasmarlo conversado en un plan de desarrollo es graficando lo que se estima hay que:

- Hacer más
- Hacer menos
- Seguir haciendo
- Dejar de hacer

Lo que se puede representar con una estrella, como en la **figura 22**.

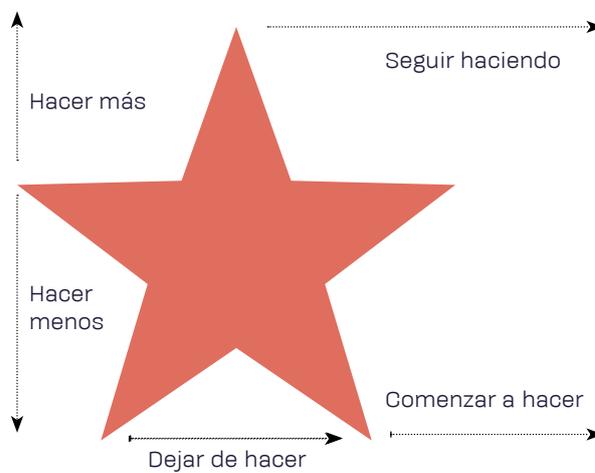


Figura 22. Plan de trabajo.

Con la información obtenida podemos también trazar cuadrantes que serán guía de cómo plantear un plan de trabajo, como se ve en la **figura 23 y tabla 14**.

Tabla 14. Cuadrantes plan de trabajo.

		Si colaborador/a está:	
		De acuerdo	En desacuerdo
Si la jefatura detecta	Fortalezas	Zona de mantención	Zona de desarrollo
	Debilidades	Zona de cambio	Zona de confrontación

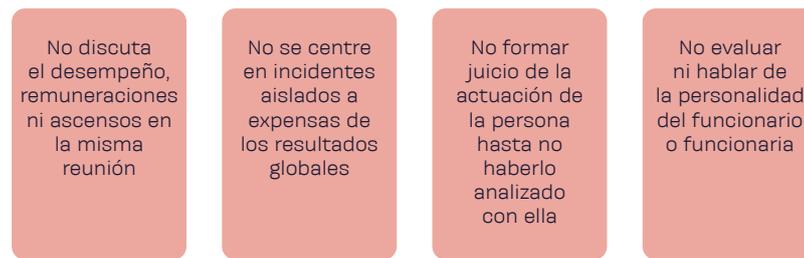


Figura 23. Cuadro de retroalimentación.

En la retroalimentación quedan definidos cuadrantes los que se relacionan con el nivel de acuerdo que tanto usted como su colaborador visualizan respecto a las fortalezas o ámbitos logrados y los aspectos a mejorar que identifican. Se dibuja así un continuo que va desde la *mantención* al *cambio*, donde la mantención de los aspectos a mantener en el tiempo se hagan más frecuentes o generalizados, hasta aquellos que se consoliden gracias a la voluntad de cambio.

Es interesante destacar que lo que no tenemos instalado como capacidades es nuestro mayor potencial de desarrollo, es decir, en aquella zona donde no somos competentes, residen nuestras reales posibilidades de crecimiento, ya sea en el plano de las habilidades profesionales como en el de las capacidades conductuales. Como ejemplo podemos esgrimir que si una persona necesita aprender a usar lo básico del programa Word, pues viene de usar toda su vida una máquina de escribir, este cambio representara un tremendo desafío inicial. Suponiendo que logre hacer esa transición, es decir, actualizar sus habilidades, el individuo habrá dado un gran paso en su desarrollo pues ha conquistado un espacio que antes quizá no sabía que existía y menos que era posible. Sabido es que hay personas que incluso desarrollan una especie de pánico a lo tecnológico, instalándose una brecha digital, con el impacto que ello tiene para la empleabilidad. La misma analogía podemos aplicar en el caso de habilidades conductuales, como ejemplo, la capacidad de actuar con mayor empatía o disposición al cliente (**figura 24**).



Figura 24. Zonas de mantención, desarrollo, cambio y confrontación.

Epílogo

Este manual ha pretendido abarcar el desarrollo de algunas de las habilidades directivas esenciales y la implementación de otras buenas prácticas en la dinámica organizacional judicial, con el fin de potenciar la capacidad de gestión de equipos en tribunales. Nos hemos focalizado en aspectos críticos de la gestión, la comunicación y reuniones efectivas, la gestión del desempeño laboral, la diversidad/ inclusión y la no discriminación y ejercer una correcta retroalimentación del trabajo a los equipos, en el marco del sistema de evaluación del personal.

De manera transversal, hemos puesto foco en la evidencia que indica que el liderazgo se ejerce interactuando con otros, es decir, a partir de nuestras conductas concretas. Dependiendo de cómo nos comportamos en el día a día en nuestro ámbito, serán los resultados que obtengamos en la dinámica de las personas y equipos a nuestro cargo.

Nuestra reflexión al cierre es que en la medida en que sigamos en proceso de cambio, seguirán cambiando nuestras prácticas y por tanto nuestro desafío y esfuerzo por buscar modalidades óptimas de gestionar nuestros equipos, de acuerdo a las circunstancias que enfrentamos. Nuestro sistema en tribunales lleva su propia dinámica de cambio, asociado a las reformas y transformaciones en las prácticas, pero también nos impactan situaciones inesperadas como ha sido la irrupción de la pandemia de Covid 19 que nos llevó a desarrollar, de manera imprevista, nuevas formas de trabajar y de interactuar teniendo que cumplir, de igual forma, con nuestros objetivos de trabajo.

Nuestra invitación es a seguir profundizando en cada uno de los temas tratados, en sus niveles de complejidad, en el marco que impone la cultura organizacional de cada tribunal en particular.

Cada administrador y jefatura viven a diario situaciones que no están escritas y, por ende, deben recurrir creativamente a lineamientos transversales para gestionar tal complejidad. Hemos pretendido ser un aporte a este desafío cotidiano.

Muchas gracias.

Referencias

- Chiavenato, Idalberto (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. D. F. México: Mc Graw-Hill.
- Corte Suprema de Justicia de Chile (2018). *Política de atención de usuarios del Poder Judicial*. Santiago. Disponible en <https://bit.ly/3q8DdEM>.
- .(2018a). *Política de igualdad de género y no discriminación*. Disponible en <https://bit.ly/3KHQ7mq>.
- Cook, Rebeca y Simone Cusack (2010). *Gender stereotyping: Transnational legal perspectives*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Díaz, Daniel (2017). *Retroalimentación como herramienta de gestión del desempeño*. Santiago: Academia Judicial de Chile.
- Erber, Andrea, Nicolás Jofré y Paula Millon Lorens (2021). *Derecho procesal, orgánico y funcional*. Santiago: Academia Judicial. Disponible en <http://www.academiajudicial.cl/>.
- Maturana, Humberto. (1999). *Transformación en la convivencia*. Santiago: Dolmen.
- Rodríguez, Darío y María Pilar Opazo (2007). *Comunicaciones de la organización*. Santiago: Ediciones UC.
- Poder Judicial (2021). *Manual para el uso del lenguaje inclusivo y no sexista en el Poder Judicial de Chile*. Santiago.
- Poder Judicial. Comité Nacional de Riesgos Psicosociales (2022). *Liderazgo práctico basado en evidencia. Un enfoque desde el desempeño y la calidad de vida laboral*. Santiago.
- Rogelberg, Steven (2019). *The surprising science of meetings: how you can lead your team to peak performance*. Nueva York: Oxford University Press.
- Ruggie, John (2011). *Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas* (PRNU).
- Thoroughgood, Christian, Katina B. Sawyer y Jennica R. Webster (2020). «How to make transgender employees feel valued at work». *Harvard Business Review*.

- Watzlawick, Paul (2014). *No es posible no comunicar*. Barcelona: Herder.
- Whetten, David y Kim Cameron (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- Zúñiga de la Torre, Blanca Lorena y José Miguel Salcido Romero (2016). *Evaluación del desempeño judicial. Caso: los secretarios adscritos a los juzgados civiles y familiares de los distritos judiciales Morelos y Bravos del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Chihuahua*. Disponible en <https://bit.ly/3d9DmoE>.

Gestión de equipos en tribunales
de Alejandro Pérsico Paris y Fernando Castro Sapiains



Academia Judicial de Chile
Colección Materiales Docentes



Como parte del equipo de Tipografía,
trabajaron en este libro: Alejandra González Mege, Ana María González,
Constanza Valenzuela y Marco Antonio Coloma.

