

XIII CONGRESO NACIONAL DE DERECHO PROCESAL

Comisión Nº 1 **Derecho Procesal Civil y Comercial**

Implementación de nuevos Sistemas de Resolución de Conflictos

Tema: “Creación de un Área de Resolución de Conflictos Interpersonales en el Poder Judicial”

Autor: Dr. Roberto Mario NATALE

Calle 44 Nº 939 - Piso 13 - 1900 - La Plata

Teléfono (0221) 15 - 501- 4967

Email: robertonatale7@yahoo.com.ar

Síntesis: Propuesta de creación de un Equipo Interdisciplinario para el tratamiento de los Conflictos Interpersonales que ocurran dentro del Poder Judicial.

Sumario:

1. Objeto.
2. Definición Terminológica.
3. Antecedentes.
4. La cultura de la organización Judicial
5. Las relaciones interpersonales en la dinámica del Poder Judicial.
Comportamiento de las Jefaturas.
6. El desamparo de la Jefaturas.
7. Los cambios son posibles.
8. Área de Resolución de Conflictos: una posible estructura.
9. Dirección de Resolución de Conflictos de la Suprema Corte de la
Provincia de Buenos Aires.
10. Procedimiento utilizado.
11. Fundamento de la Propuesta.
12. Corolario.

PONENCIA: PROPUESTA DE CREACIÓN DE AREAS DESTINADAS A LA RESOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN JUDICIAL

1.-Objeto.

Mediante la presente se propone la instalación, como integrante de la estructura sistémica de la organización judicial, de un área específica destinada a resolver los conflictos derivados de las relaciones interpersonales que se presenten en las oficinas judiciales.

De tal modo, la resolución del conflicto actuará como instrumento para normalizar el ambiente laboral con la consecuente repercusión positiva en la calidad de gestión y la eficiencia del mismo.

En el lenguaje de la O.I.T. permitirá “que exista un trabajo decente”.

2.- Definición terminológica.

A los efectos de la presente, la referencia a la “oficina judicial” es abarcativa de cualquier tipo de órgano judicial- jurisdiccional o no- mientras que, cuando se aluda a “agente judicial” se estará haciendo referencia a cualquier integrante del Poder Judicial sin importar su cargo jerárquico.

3.- Antecedentes: Tratamiento que recibe la materia de la resolución de conflictos en el Poder Judicial Argentino

3.1. El recurso más valioso con que cuenta el Poder Judicial son las personas que lo integran.

No obstante, la prevención, procesamiento y resolución de la temática relativa al manejo de los conflictos internos en el seno del Poder Judicial argentino ha estado lejos de representar una prioridad para los actores de la actividad judicial.

En ese concepto pueden incluirse no sólo a los órganos judiciales sino, también, a las propias organizaciones gremiales que sólo recientemente han comenzado a atender el fenómeno no obstante su obviedad y antigua data.

A la fecha, pese a la creciente aparición de elaboraciones teóricas sobre el tema, su consideración no se ha plasmado en *procedimientos de acción*

concreta sino que el Poder Judicial recurre a sus estructuras disciplinarias con el único fin de determinar responsabilidades, obviando la supervivencia de la disputa existente que habrá de perdurar- corregida y aumentada- por su exteriorización.

Para modificar en algo esta situación, aparecen esporádicamente cursos que apuntan a capacitar a los líderes judiciales, quienes muy poco adhieren a los mismos. Ello, en definitiva, ello no modifica el panorama en tanto se sigue poniendo el centro de atención en los aspectos previos al acto conflictivo (prevención) y en los posteriores (sanción y erradicación), *pero se omite la referencia al tratamiento de las situaciones de conflicto laboral en el campo y el momento en que ocurren.*

Aún cuando, no pocas veces, estas deriven en casos de violencia laboral.

3.2. Estas circunstancias están a la vista, expuestas evidentemente, pero las organizaciones judiciales parecieran guardar una especie de temor reverencial por algunos de sus integrantes- jueces, particularmente- lo que impide el directo afrontamiento de las disputas.

La consecuencia es que la generalidad de las estructuras existentes, en todos los ámbitos judiciales del país, están dirigidas a **sancionar** al responsable del hecho conflictivo o- en su caso- a proteger precariamente a alguna víctima de violencia laboral- si esa situación se presentara- trasladándolo a otra dependencia.

4. La cultura de la organización judicial y sus reacciones frente al conflicto

4.1. La simple observación de los institutos que componen el Poder Judicial da la pauta del modo en que se vienen tratando los conflictos internos. Estos:

a) **Se niegan:** la organización niega el conflicto que perciben sus integrantes. “En el fondo somos una gran familia”; “Los jueces saben lo que hacen”. b) **Se evitan:** frente a la disputa se recurre a decisiones tales como el traslado del agente conflictivo con la inocente expectativa de que no repita la situación en su nuevo ambiente laboral; c) **Se ocultan:** Para ello se realizan concesiones para evitar la difusión de la existencia del problema; d) **Se sancionan:** Cuando no se puede evitar la exposición del conflicto y se mensuran las

consecuencias negativas que de este derivan, en términos de servicio de justicia o ambiente laboral, queda- como último recurso- la acción disciplinaria respecto de él o los protagonistas del hecho.

4.2. Lo que ocurre es que las respuestas de la organización se corresponden, indefectiblemente, con la denominada “cultura” de la misma que no es ni más ni menos que “un compuesto de conocimientos, valores, leyes, ideologías, un ritual diario, un sistema de creencias y prácticas”,(sin dejar de reconocer que también) “se hace referencia a diferentes personas que tienen diferentes modos de vida” (Imágenes de la Organización; Gareth Morgan”).

El tratamiento de los conflictos dentro de la organización judicial se realiza como si estos fueran un hecho espontáneo que nace en el seno de los grupos como un evento descontextualizado y fruto de circunstancias individuales.

*En realidad, en la mayoría de los casos, el conflicto laboral es producto de un grupo de circunstancias generadoras de un proceso en el que concurren problemas de gestión, modalidades laborales, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo: **la cultura de la organización.***

4.3.- La resistencia a la innovación

En estos últimos años, el Poder Judicial ha concretado varias reformas técnicas destinadas, especialmente, a facilitar y mejorar el trámite de la actividad jurisdiccional.

Nuevos institutos, más juzgados, más tecnología han aparecido, afortunadamente, en el horizonte de la gestión judicial.

Empero, sigue utilizando el papel, confeccionando oficios, recibos, etc y agregando todo eso- *a punta de hilo y aguja o broches*- a desvencijados expedientes que yacen apilados por meticoloso orden alfabético. La Mesa de Entradas es ese el frontón de proa que exhibe cada Juzgado. De donde quiera que sea.

Se aprecia que, no obstante los progresos habidos, la innovación es mirada muchas veces con recelo tanto por los agentes judiciales como *por los actores que participan del proceso desde fuera*. La certeza de lo ya conocido siguen apegando a una gran mayoría al papel y los sellos.

5.- Las relaciones interpersonales en la dinámica de la organización judicial. Comportamiento de sus jefaturas.

Del mismo modo que en los aspectos procesales, siguen vigentes, reglas no escritas de nuestra organización que, arraigadas en su naturaleza fuertemente jerárquica modelan las relaciones interpersonales de sus integrantes.

5.1.- Los Tribunales Superiores como forjadores de las relaciones interpersonales de la organización.

Puede afirmarse que, desde la óptica de funcionarios y empleados, la figura del Ministro se sigue viendo, en ámbito interno, del mismo modo que hace 50 años. Eso expone los limitados cambios producidos en la cultura de la organización.

Los jueces de Corte, si bien no representan un modelo absoluto a seguir por todos los integrantes de la organización judicial, son- sin dudas- quienes marcan patrones de comportamiento para la estructura judicial.

Es claro que los ministros- *en lo que concierne a su delicada tarea jurisdiccional*- deben, necesariamente, mantener una lógica distancia con el resto de los miembros de la organización.

Pero lo que en muchos casos ocurre es que ***la misma mecánica se repite cuando el Tribunal funciona como oficina judicial.***

Este modo de actuar repercute directamente en la comunicación con los funcionarios y, por ende, en la eficiencia de la Corte- vista como oficina judicial- en tanto significa un limitante para la formación de equipos de trabajo en el seno del tribunal.

Debe dejarse claro que esta situación no depende de la calidad humana ni de las actitudes personales de los integrantes de los Tribunales Superiores, sino que proviene de la cultura de la organización, encarnada en el Poder Judicial desde hace muchísimos años.

5.2.- Jueces y funcionarios de los Juzgados

5.2.1.- Como regla general podría afirmarse que la jerarquía del órgano no determina las modalidades de relacionamiento de los magistrados con los funcionarios y empleados.

En cambio, sí influye la estructura, tal como ocurre con los Tribunales, dado que es posible que sus titulares tengan diferentes niveles de comunicación y confianza con determinados funcionarios o empleados en detrimento de otros, factor potencialmente propiciador de numerosos conflictos.

5.2.2.- En la instancia, es común encontrar magistrados que, por propensión natural y experiencia, son capaces de generar satisfactorias relaciones interpersonales, estableciendo una sana comunicación con el grupo, logrando, por ende, una gestión eficiente.

Pero cuando no ocurre así, cuando por impericia personal o un poco favorable perfil psicológico del magistrado o funcionarios no se consiguen estos objetivos- más allá de los eventuales esfuerzos que se realicen- todo el grupo laboral se ve afectado, la gestión se empobrece, los reclamos de los profesionales se incrementan y, en medio de un clima laboral tenso, comienza a manifestarse un circuito clásico y perfectamente verificable en los números y estadísticas.

Aparecen las decisiones del juez para habilitar días y horas, los pedidos de licencia médica de funcionarios o empleados, los irremediables traslados a otra dependencia y, en algunos casos, amenazas de sumario o sumarios.

Estas manifestaciones del conflicto son tan típicas, que bien pueden utilizarse como indicadores que permiten detectar la existencia de problemas aunque la situación no haya sido puesta concretamente en conocimiento de autoridad alguna.

5.2.4. Estas situaciones reflejan la expresión del modelo cultural que existe en nuestra organización al que ya se hizo referencia inicialmente: el magistrado *confunde su soberanía como actor jurisdiccional del proceso con sus potestades como titular de la superintendencia del juzgado.*

Con base en esta creencia, es común encontrar formas de distorsión de las relaciones interpersonales que se repiten, como un clásico, en los pasillos tribunales. Tal, por ejemplo, el caso de los magistrados que cuentan con alguna antigüedad en su puesto y que, por tal motivo, creen haber

acumulado suficiente experiencia como para desenvolverse sin que nadie pueda realizarles aporte alguno porque *“hace años que se vienen haciendo las cosas de esta manera”*. Una forma de omnisciencia.

Se aprecia que el rechazo al cambio no sólo radica en la adhesión al papel escrito sino que también se manifiesta en las conductas personales que excluyen la posibilidad de ver a su ámbito laboral de un modo distinto.

La habitual expresión “Yo soy así”, enfáticamente pronunciada por más de un juez a modo de apotocamiento de su conducta, no representa sino un reconocimiento de una estéril rigidez y de una manifiesta incapacidad para modificar sus acciones para progresar personal y funcionalmente.

5.3. Jefes de dependencias judiciales

En abrumadora mayoría son abogados que *llegan a esos cargos como corolario de una carrera administrativa en la que, muchas veces, han desempeñado funciones ajenas a las que le tocan a raíz de su ascenso*.

Estas dependencias administrativas pueden ser ínfimas o comprender a más de un centenar de personas.

En estos últimos casos, los requisitos necesarios para conseguir la armonización de funciones, la distribución del trabajo y las formas de comunicación son totalmente diferentes a los de las oficinas jurisdiccionales.

Estos jefes deben contar con la versatilidad suficiente como para encontrar formas de comunicación adecuadas a cada situación y nivel cultural de los agentes a su cargo.

Debe decirse que, en comparación con los integrantes de los órganos jurisdiccionales, estos funcionarios suelen ser más conscientes de la necesidad de armonizar con el personal a su cargo y se muestran más receptivos cuando se les ofrece ayuda para mejorar su comunicación y gestión.

No obstante, otra vez, el buen funcionamiento y la tranquilidad de la oficina *quedan en manos de las cualidades personales de los jefes, sólo de ellos*.

6.- El desamparo de las jefaturas.

6.1.- Una natural conclusión de cuanto se ha expuesto precedentemente es que las jefaturas del Poder Judicial **carecen completamente de formación en materia de manejo de relaciones interpersonales, lo que equivale a**

decir que ejercen su liderazgo con la única base de su criterio personal, su buen o mal juicio, su estructura de personalidad y otros factores de raíz absolutamente subjetiva.

Solo recientemente, las Escuelas Judiciales de los Consejos de la Magistratura de la Consejo de la Magistratura de la Nación y del de la Provincia de Buenos Aires han incluido materias relativas al manejo de las relaciones interpersonales.

Las Provincias de Santa Fe y Río Negro cuentan con Oficinas de Gestión cuya competencia parece no abarcar estos aspectos.

6.2.- Aquellos jefes que sobrepasen la prueba de afrontar la situación, lo harán en base a años de experiencia o a buenos criterios personales- cintura, muñeca, en jerga- pero lo que es seguro es que *no contarán con ningún elemento que la organización judicial les proporcione.*

Aprenderán a los golpes: en su cabeza o en la de sus subordinados.

7. Los cambios son posibles.

Como se dijo, la organización no realiza aportes considerables en materia de liderazgo y comunicación.

La buena noticia es que el hecho de que un jefe- es algo muy distinto de un líder- no cuente con todos los elementos personales o de conocimiento para llevar adelante su oficina judicial no significa que no pueda llegar a hacerlo.

No es cierto que "líder se nace".

El líder necesario y suficiente para el Poder Judicial puede formarse.

No importa que no sea un líder innato. Basta con acercarle ideas, fundamentos, medios, herramientas que le permitan *aprender* para convertirse en la cabeza eficiente de su oficina judicial.

Es clarísimo que un jefe con semejante compromiso funcional y social debe recibir adecuada formación.

La realidad es que no hay quien se la dé.

7.1. De este modo, la omisión de la propia organización judicial- basada en su falta de cambio e innovaciones- sostiene la permanencia de jefaturas inadecuadas.

Es así como el Poder Judicial permite la formación de oficinas disfuncionales cuando- con muy poco- podría evitarlo.

En pocas palabras: el problema radica en que, aún a nuestros días, la cultura de la organización judicial no ha cambiado lo suficiente como para ocuparse preventivamente de esta situación.

7.2. Lo grave es que, además, tampoco ha arbitrado los medios para solucionar las disputas cuando estas se presentan. Permanece inerte viendo como situaciones solucionables causan deterioros gravísimos en la salud de sus agentes como en el servicio de justicia.

Y a este último aspecto es que se dirige esta propuesta.

8.- Área de resolución de conflictos. Una posible estructura.

La estructura de una oficina de resolución de conflictos admite, seguramente, varias posibilidades. A continuación se sugieren algunas características que podrían colaborar para su mejor funcionamiento.

- a) Un órgano único, centralizado en la cabecera judicial.
- b) Inicio de las actuaciones exclusivamente por decisión de la Presidencia de la Suprema Corte o por Acuerdo de Corte, excluyendo delegar la decisión en los funcionarios del Tribunal;
- c) Integración interdisciplinaria con abogados especializados en resolución de conflictos, psicólogo o psiquiatra y, si es posible, trabajador social
- d) Facultades para convocar a los agentes judiciales, de cualquier jerarquía, a la sede del organismo y requerir información de todas las oficinas de Corte;
- e) Recursos técnicos. Por ejemplo: videoconferencia;
- f) Actuaciones reservadas;

9. Una experiencia de diez años: Dirección de Resolución de Conflictos de la Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires.

La ponencia que se formula no se basa en un planteo teórico.

La experiencia viva de cuánto aquí se propone es la Dirección de Resolución de Conflictos de la Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires.

9.1. Vale la pena reseñar su historia.

Este instituto se originó hace unos doce años, cuando la Corte debió abrir un sumario ante recíprocas denuncias entre un novel Juez de Paz y su personal.

El nuevo juez- ex litigante en ese Juzgado- comenzó, no bien asumió, a realizar veloces reformas que golpearon al grupo laboral que, durante años, había trabajado de otro modo y, por ende, estaba imposibilitado de dar respuestas en los tiempos que se le proponían.

Unos y otro se habían denunciado recíprocamente.

La realidad era que existía un unánime deseo de hacer las cosas del mejor modo posible pero la falta de un proceso armonioso para instrumentar los cambios había trabado todas las buenas intenciones y planes de trabajo.

Tanto el instructor como la Suprema Corte entendieron que el sumario de nada serviría.

9.2. Los criterios en cuanto al manejo de las relaciones humanas habían ido cambiado lo suficiente como para que la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires- haciéndose cargo de la existencia de casos como este y evidenciando una original apertura respecto del pensamiento tradicional- dictara, durante la Presidencia del Doctor Eduardo N. de Lázzari el Acuerdo 3131 / 04 por el cual se creó la Subsecretaría de Resolución de Conflictos que- dice la norma- **"intervendrá en aquellos casos en los que la existencia de conflictos interpersonales entre los integrantes de la Jurisdicción Administración de Justicia hayan producido o, eventualmente, puedan producir efectos negativos en la prestación del servicio de justicia"**

Rompiendo con los moldes tradicionales y exponiendo los conflictos de la organización sin importar la jerarquía de los involucrados, nació la Subsecretaría- hoy Dirección- de Resolución de Conflictos de la Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires.

Débil como todo recién nacido y necesitada de ganar un lugar entre los hermanos mayores, la función de la Dirección fue escasamente entendida por la organización en las primeras épocas. La idea de que se trataba de un organismo que resolvía situaciones individuales o que "amigaba" a aquellos

que “se peleaban” fue el marco inicial en el que el imaginario organizacional nos colocó.

El equipo interdisciplinario que conformaba la tripulación inicial trabajó mucho hasta que consiguió que el aparato judicial e, incluso, el Sindicato comenzaran a confiar en la Dirección y recurrieran a ella.

9.3. Hoy, poniendo en números la actividad de la dependencia, puede hacerse referencia a una experiencia de más de diez años, más de 250 intervenciones en toda clase de organismos- jurisdiccionales o no-, unas 1.700 personas entrevistadas y, en cálculo modesto, unas 6.000 entrevistas realizadas.

Los pedidos de intervención no provienen únicamente de parte de los empleados o su representación gremial sino que también de la propia Corte, jueces o jefaturas que convocan a la Dirección sin mayor pudor.

El solicitante no necesita recorrer la vía jerárquica.

No es extraño que algún magistrado recomiende a otro que solicite nuestra intervención.

10.- Características generales del procedimiento utilizado.

La reseña que se hace a continuación procura poner en evidencia que la gestión que realiza la Dirección implica internarse en las complejidades de la disputa. Arremangarse la camisa y ensuciarse las manos para sacar la situación adelante y lograr estabilidad en el tiempo de los progresos conseguidos.

Si bien cada dependencia judicial es única en sus características, la Dirección ha acuñado un protocolo genérico, básico, que- adaptado a cada circunstancia- sirve de base para la tarea a desarrollar.

10.1. La intervención es ordenada por el Presidente de la Suprema Corte.

10.2. La información que los integrantes de la Dirección obtienen durante el proceso es reservada y, en cuanto a las constancias documentales del expediente, en el mismo- únicamente- se certifican las entrevistas o acciones realizadas, sus protagonistas con una sumarásimas referencia a los temas

tratados. Esta circunstancia se aclara específicamente a las personas involucradas en el conflicto y es un medio adecuado para generar confianza.

10.3. Para comenzar, los funcionarios de la Dirección anuncian su presencia al titular y, al visitar la dependencia, le informan en qué consiste la actuación de la Dirección destacando, especialmente, que no se trata de una actividad disciplinaria sino que el objetivo es asistirlo y ayudarlo. Se hace lo propio con funcionarios y empleados.

10. 4. En este punto, ante la necesidad de conocer la situación de boca de los propios protagonistas, se realiza una rueda de *entrevistas individuales* a los integrantes de la planta funcional.

10.5. Esta serie de entrevistas permite, en primer lugar, corroborar o no los hechos expuestos en la presentación que dio origen a la intervención de la Dirección. Es importante no tomar como ciertos los relatos iniciales. Puede ocurrir que la persona o grupo conflictivo sea quien solicite la intervención para eludir su responsabilidad en la generación del problema.

10.6. Para ampliar el grado de conocimiento de la dependencia y sus integrantes, es posible que se recurra a solicitar información a otras áreas. Es especialmente útil la información relativa a traslados y licencias.

La aparición de sumarios, traslados y licencias psiquiátricas o psicológicas es clara indicadora de conflicto.

Estas fuentes de datos no deben perderse de vista ya que pueden proporcionar útil información adicional.

10.7.- Recogidos todos los antecedentes aludidos, llegamos a un punto crucial de la intervención: *el equipo de trabajo en pleno evalúa la situación en base a tres elementos:*

1) Liderazgo; 2) Comunicación; 3) Gestión

Como se aprecia- paradójicamente- no está incluido, como rubro de especial atención inicial, el de los conflictos interpersonales. La experiencia demuestra que tratarlos sin antes resolver lo relativo a gestión, liderazgo y comunicación representa un esfuerzo inútil. Salvo una cuestión de urgencia,

sólo corresponderá tratarlos una vez que se obtengan cambios en los tres aspectos referidos.

10.8.- El paso siguiente consiste en transmitir al jefe las conclusiones a las que se ha arribado- hacerle una devolución- y, de consenso, *comprometerlo* para poner en marcha las medidas rectificadoras necesarias.

El compromiso del titular resulta imprescindible ya que implica su reconocimiento respecto de la existencia del conflicto.

Si el líder retacea su participación o pretende desligarse de responsabilidad trasladándola a otros protagonistas- (líder víctima- quejoso) - el trabajo de la Dirección será mucho más arduo.

En tal caso debe instalarse el concepto de que el solo hecho de ser jefe, líder, lo hace responsable de lo que ocurre en su oficina judicial, que se trata de una responsabilidad objetiva, determinada por la propia ley y que no admite descargarla sobre conductas ajenas.

Comprendido esto, y a fin de no dejar sus inquietudes sin respuesta, debe hacérsele saber que las circunstancias puntuales que puedan inquietarle serán atendidas durante el proceso que se inicia.

En ocasiones, el líder manifiesta sentirse invadido pese a que se le explica que sólo se le pide colaboración en su propio beneficio. Es satisfactorio decir que la reticencia original se supera a medida que va percibiendo los resultados de las modificaciones que se realizando en su dependencia.

10.9.- En base a la devolución realizada, se trabaja conjuntamente con la jefatura analizando su estilo de liderazgo y las consecuencias que este genera en su comunicación con el resto de los integrantes de la planta funcional. No sólo se realizan correcciones sino que *se dota a los jefes de las herramientas necesarias para sostener las nuevas conductas en el tiempo*. Se induce a la inmediata aplicación de los elementos relacionales que se han proporcionado para apreciar cómo son manejados y, especialmente, para que quien los utiliza advierta la diferencia entre los resultados que obtenía con sus viejos procedimientos y los efectos de los nuevos.

10.10.- La gestión es el tercer punto en el que trabajar.

Suele solicitarse a la jefatura y funcionarios colaboradores un detalle- que confecciona cada uno por separado- de la distribución de tareas y la identificación de las personas encargadas de cada una de ellas.

El cotejo del contenido de lo informado por cada uno permite, casi siempre, apreciar la diferente visión que tienen de su dependencia, de su organización y sus integrantes.

A menor coincidencia de las respuestas recibidas, seguramente, habrá mayor desorden en la oficina judicial.

Por ello los funcionarios de la Dirección enfocan su actividad en la detección y solución de situaciones vinculadas, entre otras, con:

Distribución del trabajo; Existencia de equipos de trabajo conformados por personas que, por lo que fuere, no armonizan en su desempeño; Redistribución de roles; Adjudicación de tareas conforme las posibilidades laborales de los agentes; Modo de organización de sectores habitualmente críticos como el de la Mesa de Entradas; Tratamiento del error.

10.11.- Con el correr del tiempo se va verificando el grado de eficacia de los cambios realizados y el cumplimiento de las pautas de liderazgo y comunicación convenidos. Se realizan todas las modificaciones del planteo original que sean necesarias y se receptionan las inquietudes de los protagonistas para su evaluación y eventual aplicación.

10. 12.- Con este proceso en marcha- *que implica un nuevo marco fáctico-* es hora de atender a los conflictos interpersonales que se habían manifestado. Es muy posible que las diferencias se hayan atenuado por haber desaparecido alguno o varios de los factores que generaban la discordia- por modificaciones en el liderazgo, la comunicación o la gestión- En cualquier caso, *la actividad destinada a solucionar el conflicto expuesto inicialmente debe ser realizada dentro del nuevo contexto y no al inicio de la intervención.*

10.13.- La actividad de la Dirección apunta a la producción de algunos efectos positivos a la brevedad posible. No importa si estos son menores o colaterales dado que la percepción de los mismos por parte del grupo laboral

será la puerta que permitirá acceder a nuevas instancias y conducirá a que los protagonistas del conflicto se integren al proceso en marcha.

10.14. No existe regla en cuanto al tiempo que insume el proceso. Depende ello, esencialmente, del grado de compromiso de la jefatura dado que sus cambios positivos incidirán en la conducta de los agentes.

10.15.- Obviamente, el trabajo de los funcionarios de la Dirección no procura únicamente producir cambios circunstanciales sino que va dirigido, fundamentalmente, a ***su persistencia en el tiempo***.

Para ese objetivo, una vez lograda una nueva dinámica laboral, se realiza un seguimiento con visitas esporádicas según se desenvuelva la situación.

*Para tener la pretensión de que las modificaciones realizadas se sostengan en el tiempo, es necesaria la certeza de haber logrado que los jefes hayan adoptado el uso de las herramientas proporcionadas para el ejercicio de su liderazgo durante el proceso de intervención, **de modo tal de poder desenvolverse por sí mismos en situaciones conflictivas futuras.***

En las visitas de control se mantienen nuevas entrevistas con los agentes para verificar si el desempeño funcional de la oficina y su clima laboral han mejorado lo suficiente como para suprimir el acompañamiento de la Dirección.

10.16.- Los cambios no ocurren de un día para otro. Si así sucediera, es necesario verificar con cuánta convicción han sido hechos y si no hay de por medio un recurso para alejar a los integrantes de la Dirección lo antes posible. Si no se advierte esta circunstancia, a la larga, nada cambiará.

10.17.- Cuando aparecen situaciones de violencia laboral, se torna prioritario la protección de los integrantes de la planta funcional, evitando que un liderazgo distorsionado los afecte. En estas ocasiones, la intervención de la Dirección coincide con la sustanciación de denuncias por violencia laboral realizadas por los empleados o sus representantes gremiales y, por ende, se realiza en clima de gran tensión.

10.18.- Finalmente, de considerarse cumplido el objetivo, se comunica a todos los agentes el fin de la intervención, dejando- de todos modos- la puerta abierta por cualquier situación que pudiere plantearse en el futuro.

Debe darse a esta ocasión cierta formalidad, y aprovecharla ocasión para *exponer las diferencias entre situación previa y la conseguida mediante la intervención de la Dirección*. Siempre debe ofrecerse otorgar asistencia a quien lo requiera posteriormente al par que, especialmente, agradecer la colaboración que los agentes han prestado.

11. FUNDAMENTO DE LA PROPUESTA

11.1. El procedimiento propuesto- a diferencia de los posicionamientos teóricos- afronta derechamente el conflicto existente, sin rodeos, abordándolo de un modo muy amplio, traspasando largamente el aspecto exterior del mismo y descubriendo los verdaderos intereses de los protagonistas.

Es ese el único medio de reencaminar las situaciones con las que la Dirección se encuentra.

Se resuelve el conflicto para que, de volver a presentarse, los responsables del órgano puedan, por sí mismos, afrontar situaciones similares.

No se trata de ser un apuntador colocado a un lado del escenario sino que es protagonista, junto a las personas involucradas, del proceso del que se participa.

11.2. La palabra de la Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires.-

Serán las palabras de la Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires quienes proporcionen, redondamente, el fundamento del instituto que se presenta en esta ponencia.

El Tribunal, en oportunidad de dictar el Acuerdo 3131 /04, el tribunal expuso los siguientes fundamentos para su decisión:

“... de la experiencia recogida en distintas áreas se infiere que algunas denuncias o sumarios tienen su origen en diferencias e incompatibilidades de intereses, percibidas por los involucrados. Que dichas circunstancias afectan el servicio de justicia y pueden abordarse utilizando métodos alternativos al

habitual procedimiento de instrucción, generando las condiciones para que se arribe a soluciones consensuadas”.

12.- COROLARIO.-

Tal como se expuso inicialmente y en función de las razones expuestas, queda planteada concretamente la sugerencia para las Cortes y Superiores Tribunales la instalación de un sector específico para la atención de los conflictos interpersonales que afecten o puedan afectar el servicio de justicia.

La Plata, mayo 26 de 2015.