ESCUELA DE DERECHO
UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
VALPARAÍSO
CHILE

MEMORIA DE GRADO

EL FACTOR HUMANO EN LOS TRIBUNALES DE JUSTICIA. PROPUESTA PARA UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Alumno Memorista: **Jorge Daniel Vilugrón San Martín**
Profesor Guía: **Antonio Pedrals García de Cortázar**
Profesor Informante: **Nelson Zambrano Villarroel**

Valparaíso, Diciembre de 2011

INDICE

Introducción: **5**

PRIMERA PARTE **9**

El Factor Humano en el Poder Judicial y El Comportamiento Organizacional **9**

1) El Poder Judicial. 9

2) El Comportamiento Organizacional. 11

a. La Administración de Recursos Humanos. 11

b. Concepto de Comportamiento Organizacional 13

c. Disciplinas que han contribuido al desarrollo del Comportamiento Organizacional. 14

3) Elaboración de un modelo de comportamiento organizacional. Análisis de las Variables Dependientes Individuales. 15

Productividad 17

Ausentismo. 21

Rotación. 23

Ciudadanía Organizacional 24

Satisfacción Laboral 25

SEGUNDA PARTE 26

Análisis de las Variables Individuales de los integrantes de los Tribunales de Justicia 26

1) Aspectos Generales 26

2) Características Biográficas: 28

a) Edad: 28

b) Género: 30

c) Estado Civil: 32

d) Antigüedad: 32

3) Habilidad: 33

a. Concepto y Clasificación. 33

b. Análisis de las Habilidades en el Poder Judicial. Evaluación de Desempeño. 36

4) Aprendizaje: 39

a. Concepto. 39

b. Teorías del aprendizaje. 39

c. Modelamiento del Aprendizaje. 42

d. Aprendizaje de los Jueces. La Academia Judicial. 43

5) Valores: 45

a. Concepto. 45

b. Tipos de valores: Repertorio de valores de Milton Rokeach. 46

c. Los Valores de los Jueces. 49

6) Actitudes 52

a. Concepto. 52

b. Tipos de Actitudes. 52

7) Satisfacción con el trabajo 54

a. Medición de la satisfacción laboral. 54

b. Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados. 55

8) Personalidad 57

a. Concepto. 57

b. Determinantes de la personalidad. 57

c. Teorías Psicodinámicas de la Personalidad. 59

d. Teorías Disposicionales de la Personalidad. Los Rasgos de la Personalidad. 61
e. Principales atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional. 64
9) Emociones 67
a. Importancia. 67
b. Concepto. 68
c. Dimensiones de las emociones. 69
d. Aplicaciones al Comportamiento Organizacional y al análisis de la gestión de los Jueces. 71
10) Percepción 74
a. Concepto. 74
b. Factores que influyen en la percepción. 74
c. Teoría de la Atribución. 75
d. ¿Cómo juzgamos a los demás? 76
e. Aplicaciones específicas en las organizaciones. 77
f. La Percepción en los Jueces. 78
11) Toma Individual de Decisiones 79
a. Vínculo entre percepción y toma de individual de decisiones. 79
b. Proceso de Toma Racional de Decisiones. 80
c. La creatividad en la toma de decisiones. 81
d. Modelos de tomas de decisiones en las organizaciones. 83
e. La ética en la toma de decisiones. 88
12) Motivación 89
a. Definición de Motivación. 89
b. Principales Teorías de la Motivación. 90
c. La Motivación de los Jueces. 93

TERCERA PARTE 95
Síntesis y Conclusiones 95

BIBLIOGRAFÍA CITADA 99

Introducción:

El presente trabajo propone lineamientos para efectuar un análisis de carácter científico del factor humano en los Tribunales de Justicia de nuestro país, según los métodos de estudio que establece el Comportamiento Organizacional, ciencia de la administración que, a través del examen de los antecedentes personales de los individuos que conforman una organización, busca identificarlos y estudiarlos, para integrar los elementos positivos en el eficaz desarrollo de su labor o distinguir los aspectos negativos para evitar su influencia en el trabajo.

El interés del tema radica en que a partir de las importantes reformas en gran parte de los Tribunales del país, que marca la transición entre un proceso que dirige un juez ausente para las parte, en su despacho, y en que las partes solicitan y hacen valer sus derechos por medio de escritos en un periodo dilatado, a uno en que el magistrado es el actor principal y en que el proceso toma la forma de audiencia, puesto que en un solo acto, teóricamente, se debe establecer el presupuesto fáctico, argumentar los derechos de las partes, probarlos con los medios afines, y el magistrado, apreciarlos para posteriormente resolverlos a través de una sentencia. Es por eso que producto de estas reformas, que la función del juez va sobrepasando a lo que señala estrictamente la legislación y el espíritu de los legisladores que llevó a modificar el sistema procesal, observamos que participan de

forma novedosa aspectos netamente individuales de cada magistrado en las audiencias, en cada uno de los casos que se le presentan, debido a la exposición inmediata de los hechos y del conflicto, independiente del acceso por escrito de la demanda y escritos posteriores que conforman la base de la discusión, pero hecho que posteriormente son ratificados en audiencias, y muchas veces complementados y modificados por la pasión del debate. También, los antecedentes personales, la historia, el carácter y personalidad del juez hace que, involuntariamente, ponga énfasis en determinados aspectos de la causa que conoce, cuando no necesariamente sean los más importantes, o que debido a problemas de índole domésticos que provoquen una mala jornada devenga en que las causas que conozca en una jornada tengan un cariz distinto que lo que sería otro día más tranquilo.

Son muchos los aspectos en que la individualidad de los magistrados sale a relucir durante los procesos orales, y que pareciera que no se tuvieron en la debida consideración al momento de promover dichos cambios por parte del legislador. Es que todas estas particularidades son imposibles de anticipar, porque la única certeza que tenemos es que somos todos distintos y reaccionamos ante los mismos estímulos de forma distinta. Por lo que mi propuesta no radica en proponer vías de cambios, si no en proponer un método de estudio para analizar estos aspectos que solemos agrupar equívocamente bajo el concepto de Personalidad, cuando objetivamente veremos que hasta 10 conceptos nos permiten entender varios aspectos que las ciencias de la conducta, en particular la psicología, han delimitado en su alcance y han aportado datos concretos para su investigación por parte de los científicos sociales, para posteriormente proponer vías de cambio, y en nuestro caso queremos acercar dichos descubrimientos y análisis para promover la gestión eficiente del Poder Judicial, ya sea tanto en la postulación, ingreso y selección de personal, capacitación, trato con los justiciables y compañeros de trabajo, y sobre todo el desarrollo diario de la labor de impartir justicia.

Es por eso que comenzamos señalando una de las críticas más sensibles al Poder Judicial, que más allá de su eficacia en el trabajo encomendado por la Constitución Política de la República, encontramos a través de diferente encuestas y estudios que presenta los peores niveles de aprobación a nivel social de todo el aparato estatal. Diversos

autores buscan responder sobre esta cuestión, tratan de proyectar soluciones posibles, pero que a nuestro criterio pasan todas por el aspecto humano de la función judicial, en la persona de los mismos jueces, como parte preliminar y final a cualquier modificación a los sistemas que se quisieran proyectar si existiera un interés por aumentar y reafirmar los índices de confiabilidad social que proyecta el Poder Judicial.

Para entender conceptos propios de las ciencias sociales que presento para este análisis respecto los métodos del Comportamiento Organizativo, observamos que esta ciencia aúna las principales ciencias sociales, tales como la psicología organizativa, sociología, antropología, ciencias políticas, para analizar al factor humano dentro de la organización y las variables que condicionan los aspectos más críticos de toda organización, que son los índices de productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral y comportamiento organizacional. Es a través del estudio de estos factores que podremos realizar un estudio introspectivo y analizar, a su vez, la realidad jurídica en que nosotros, como operadores del Derecho, nos encontramos insertos, y presenciar aspectos que el legislador simplemente no puede regular.

Posteriormente, analizamos cada una de las variables independientes que afectan a estos índices cuantificadores, conceptualizándolos y señalando sus aspectos más importantes, para luego comentar su relación con los magistrados en la mayoría de estos temas.

Sustenta este trabajo una cuidada selección de bibliografía de autores españoles, argentinos y chilenos, sobre todo artículos de Revistas de Derecho y ponencias en Congresos, y tratados de prestigiosas universidades del extranjero, individualizados para su posterior consulta en el apartado correspondiente para profundizar en un campo que en su mayoría se sustenta sobre la base de opiniones y parecer, más que proponer datos concisos e investigaciones más profundas, pero que tienen relevancia por constituir puntos de partida para cualquier análisis ulterior, como en nuestro caso.

La conclusión en este trabajo no pretende ser absoluta y agotar cada uno de los temas tratados, sino aportar la visión personal del autor, que se desprende a lo largo del mismo, constatando y poniendo de relieve el aspecto final ético en cada una de las decisiones, no solo de los magistrados sino de los operadores jurídicos, para que el aspecto personal de cada uno aporte una real diferencia hacia la productividad de la Justicia en nuestro país.

PRIMERA PARTE

El Factor Humano en el Poder Judicial y El Comportamiento Organizacional

1) El Poder Judicial.

En todas las épocas la judicatura ha sido un tema importante para cualquier comunidad, pero como nunca antes los tribunales son hoy objeto de atención no solo por parte de los abogados, sino sobre todo para la opinión pública en general. Es habitual que en las encuestas revelen que los tribunales no gozan de buena imagen en Chile, aun cuando se compare favorablemente con sus equivalentes en América Latina. Según el Reporte sobre la Justicia en las Américas 2002-2003, publicado por el Centro de Estudios de Justicia de las Américas, de acuerdo con la encuesta Latinobarómetro, un estudio anual de opinión pública que se realiza desde 1996 en 17 países de América Latina; el Poder Judicial figura entre las cuatro instituciones en las que menos confían los ciudadanos del continente. En nuestro país la confianza en el Poder Judicial alcanza apenas al 23,1%. Cifras similares otorgan encuestan como la CERC, Paz Ciudadana – Adimark, Libertad y Desarrollo, entre otras.[1] Debemos cuestionarnos por qué se debe esta mala percepción, quizás las expectativas son demasiadas, existe desconocimiento del trabajo judicial o por una campaña de desprestigio por parte de otros entes.

[1] QUINTANA (2007) pp188-193

Para *Patricio Zapata*, la respuesta a la "impopularidad" del Poder Judicial no se debe a un mal manejo de relaciones públicas ni de mayor inyección de recursos fiscales, sino debido a la dispersión de tribunales debido a que no han logrado una coherencia interna y externa, viable, políticamente legítima y socialmente útil.[2] Para *Andrés Bordalí* se traduce netamente en que la función judicial se fragmenta en un variopinto de tribunales, cuya misión decisoria litis recae hasta en órganos de la administración.[3] Según *Rodrigo Quintana* es debido a la justicia criminal que escurre su "mala fama" al resto de la judicatura, puesto que Chile es uno de los países con una de las más altas tasas de inseguridad subjetiva, lo que no se condice con los delitos efectivamente cometidos en el país.[4] Para *Manuel Jacques*, para considerar nuevas condiciones de legitimidad del ejercicio de la función judicial, en la comunidad, se requiere de una reestructuración del Estado que le permita desarrollar una mayor cercanía con la comunidad, promoviendo propuestas de descongestión del aparato judicial, impulsando equivalentes como la justicia arbitral, promoviendo instancias de cultura cívica en general y a los Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos, es decir, todas estas medidas tendientes a empoderar a la población con la Función Judicial[5].

Para finalizar, *Andrés de la Oliva Santos*, quien parte de la base que la administración de justicia no se encuentra herméticamente separada de la sociedad a la que sirve, propone que cualquier reforma al Poder Judicial no debiera aplicarse sin otorgar la máxima relevancia al factor humano (magistrados, fiscales, secretario judiciales, etc.), correspondiendo este factor al estado de la sociedad, y debiendo propender no a reflejarlo, sino a liderarlo ejemplarmente.[6]

Según nosotros, el factor preponderante es precisamente el factor humano lo que lleva a que el Poder Judicial tenga tan escasa evaluación positiva, debido a que como organización no ha podido estar acorde con los tiempos en que se revalorizado al empleado en su gestión, en que se ha ido perdiendo debido a la rutina laboral el ímpetu con que los

[2] ZAPATA (2007) p.85
[3] BORDALÍ SALAMANCA (2009) p.216
[4] QUINTANA (2007) p. 193
[5] JACQUES (2007) pp176-177
[6] DE LA OLIVA SANTOS (2006) p.255

miembros del Poder Judicial ingresaban a realizar si labor. Estos son aspectos que han sido analizados y tratados los últimos veinte años, pero aun queda trabajo por hacer. Parece necesario que el análisis se concentrara en los recursos humanos de la organización, en sus deficiencias y virtudes, para propagar dicho esquema al resto de los Poderes y la sociedad en general para empezar una revisión a la concepción de este Poder por parte de la comunidad. Por ello se nos hace de vital importancia aportar a nuestro análisis de un marco conceptual diferente al que estamos acostumbrados, como hombre del Derecho, y recurrir a las ciencias de la sociedad para analizar al individuo que, finalmente, termina desempeñando día a día, la labor judicial en nuestro país.

2) El Comportamiento Organizacional.

a. La Administración de Recursos Humanos.

Como punto de partida, y para efecto de este trabajo" debemos entender al Poder Judicial como "la organización" en sentido amplio, y como tal, la organización es *una unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funciona más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas*[7].

A cargo de la organización se encuentran los administradores, quienes los podemos entender como *los individuos que alcanzan sus metas a través de otras personas, toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás para conseguir metas.*[8]

Henri Fayol, industrial francés y uno de los primeros teóricos sobre la teoría de la administración en la primera parte del siglo XX, escribió que todos los administradores desempeñan cinco funciones administrativas: planean, organizan, mandan,

[7] ROBBINS (2006) p.4
[8] ROBBINS (2006) p.4

coordinan y controlan. En la actualidad las condesamos en: planear, organizar, dirigir y controlar.

- **Planeación**: Abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de la estrategia general para alcanzar las y la preparación de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.
- **Organización**: comprende el diseño de la estructura de la organización, determinar las tareas por hacer, quienes van a ejecutarlas, cómo se agrupan, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones
- **Dirección**: Dice relación con el mando, coordinación y motivación de las personas de la organización, en conjunto con la elección de los mejores canales de comunicación y la resolución de conflictos entre los miembros.
- **Control**: Corresponde a la supervisión del desempeño de la organización, comparando el desempeño real con las metas fijadas con antelación y eventualmente corregir las desviaciones encontradas en dicha comparación.

La Administración se debe enfocar en cuatro ramas principales en que se debe planificar, organizar, dirigir y controlar en beneficio de la organización: **Producción**, **Finanzas**, **Mercadeo**, y **Recursos Humanos**.

La Administración de los Recursos Humanos se preocupa del mejoramiento continuo del desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable, que consiste en la selección, contratación, capacitación y retención de sus empleados. Pero este concepto aún no es suficiente para aplicarlo a nuestro objeto de estudio, requerimos un paso más adelante, queremos entender por qué los empleados responden de cierto modo ante ciertos estímulos que están fuera de lo que entrega la organización, retrotrayéndonos a aspectos íntimos e internos del individuo, lo que conlleva a una revalorización del individuo como elemento central de la organización, aspecto que obviamente no escapa al Poder Judicial

Para el análisis de este aspecto, que claramente escapa al de la administración de recursos humanos, hubo una disciplina que aunó elementos de las más importantes ciencias sociales que otorgaron la respuesta más certera al análisis de los aspectos subjetivos que afectaban la eficacia y eficiencia de la organización más de lo que se hubiere proyectado en un comienzo. Dicha disciplina es el Comportamiento Organizacional.

b. Concepto de Comportamiento Organizacional

Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones[9].

Es una especialidad delimitada que estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: los individuos, los grupos y su estructura y luego aplica el conocimiento obtenido acerca de estos tres determinantes con el fin de que las organizaciones funcionen mejor.

Lo más relevante y novedoso de esta ciencia es que sustituye la intuición como elemento de análisis e interpretación de la conducta humana por el estudio sistemático de los factores que inciden en la conducta humana, por la búsqueda de relaciones, intentos de atribuir causas y efectos, y obtener conclusiones basadas en pruebas científicas, todo esto bajo la premisa que la conducta humana nunca es azarosa, sino que surge y se dirige hacia algún fin que el individuo, bien o mal, cree que es en su beneficio. Este mismo comportamiento, visto para un tercero extraño, casi siempre es irracional porque no tuvo acceso a la misma información que tuvo el actor para actuar de determinada manera o no percibe el entorno de la misma manera, por lo que para analizar la conducta humana se debe descartar la intuición.

[9] ROBBINS (2004) p. 8.

c. Disciplinas que han contribuido al desarrollo del Comportamiento Organizacional.

El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se basa en las contribuciones de varias disciplinas conductuales. Los campos predominantes son la psicología, la sociología, la psicología social, antropología, y ciencias políticas.

Los aportes de la psicología corresponden al plano del análisis individual o microanálisis, en tanto las otras disciplinas han contribuido a la comprensión de conceptos extensos como procesos de grupos y organización.

Psicología: Es la ciencia que pretende medir, explicar y en ocasiones cambiar la conducta de los seres humanos y de los demás animales. Se interesa en estudiar y comprender el comportamiento de los individuos. En un primer momento los psicólogos industriales y organizacionales se centraban en los problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores relativos a las condiciones laborales que obstaculizaban un desempeño eficaz en el trabajo. Más recientemente sus contribuciones se extendieron al aprendizaje, percepción, personalidad, satisfacción laboral, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de empleados, diseño de trabajo y estrés laboral.

Sociología. Así como los psicólogos concentran su atención en el individuo, los sociólogos estudian el sistema social en el que los individuos cumplen sus papeles, es decir, la sociología estudia a las personas en relación a sus semejantes. Los sociólogos han hecho sus mayores contribuciones al comportamiento organizacional a través de su estudio del comportamiento de los grupos en las organizaciones, en particular las formales y complejas, tocando aspectos tales como la dinámica de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de las organizaciones formales, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflictos.

Psicología Social. Es una rama de la psicología en la que se combinan conceptos de las anteriormente señaladas. Se enfoca en la influencia recíproca de las personas. Uno de los campos en que los psicólogos sociales realizan investigaciones considerables es el cambio: como iniciarlo y cómo reducir los obstáculos a su aceptación. Además, los psicológicos sociales hacen aportes significativos a la medición, comprensión y cambio de actitudes, pautas de comunicación, fomento de la confianza, medios con que las actividades de los grupos satisfacen las necesidades de los individuos y procesos de toma de decisión en grupo.

Antropología. Es el estudio de las sociedades para comprender a los seres humanos y sus actividades, nos ayuda a comprender las diferencias en valores fundamentales, actitudes y conductas de personas de diversos países en valores fundamentales, actitudes y conductas de personas de diversos países y en organizaciones distintas

Ciencias políticas. Estudia el comportamiento de individuos y grupos en un ambiente político. Los temas de interés para esta disciplina con la estructura de los conflictos, la distribución del poder y como manipula a la gente el poder en aras de sus intereses personales.

3) Elaboración de un modelo de comportamiento organizacional. Análisis de las Variables Dependientes Individuales.

Dentro de nuestro modelo de Comportamiento Organizacional podemos distinguir tres planos: plano del **individuo**, plano del **grupo** y plano del **sistema de la organización**[10]. Son tres planos en que cada uno debe su sustento en el anterior, que dependen y se integran entre sí, siendo la célula básica el plano del individuo, debido a que no sería posible siquiera considerar organización alguna que no esté constituida por al menos un individuo que con su esfuerzo y trabajo de comienzo a una actividad tendiente a

[10] ROBBINS (2004) p. 22.

un objetivo, pero que cuyas capacidades, habilidades, factores biológicos, entre otros que veremos en su oportunidad, terminan por confundirse y forman un nuevo ente cuando la individuo se funde con el grupo, determinado éste por la consecución de fines similares, y mientras más diferentes sean los fines para un objetivo en común tendremos una diversidad de grupos en una organización, que propende hacia el objetivo final de la organización, que para una empresa de electrodoméstico pueda ser la mayor cantidad de ventas de productos, pero que para nuestro análisis corresponde a la mejor y eficaz administración de justicia..

Ahora bien, para nuestro análisis debemos entender que se ven afectadas por dos tipos de variables, cuyo análisis es la parte matriz del presente trabajo. Su sola denominación de variables dependientes e independientes poco parecen decir, pero debemos realizar un alcance en cuanto las variables dependientes siempre se verán influencias por otros factores, y son por general las utilizadas en los estudios estadísticos para evaluar la gestión de la administración de los recursos humanos. A las otras variables, cuyo análisis le dedicamos la segunda mitad de este trabajo, corresponden a la mochila personal de cada individuo que se manifiesta en su desarrollo profesional, y que generalmente no se considera ni menos se evalúa en profundidad, con sus debidos alcances, y que veremos que su relevancia es tal que modificando alguno de estas variables independientes terminaremos por afectar los índices cuantitativos de los factores dependientes, que son los que terminan evaluando la gestión de una organización.

En estricto rigor, las variables dependientes son *los factores fundamentales que hay que explicar o pronosticar y que sufren el influjo de algún otro factor*. Las variables principales del comportamiento organizacional son la **Productividad**, el **Ausentismo**, la **Rotación**, la **Satisfacción Laboral**, y la **Ciudadanía Organizacional**.

Estas son las variables que se evalúan, se cuantifican y se interpretan al analizar la gestión de toda organización. Para el análisis de la gestión del Gobierno Central, (entendiendo por este a la Administración Central, Contraloría General de la República, Poder Judicial, Congreso Nacional, Ministerio Público, Ministerios y Servicios Públicos), la encargada de recopilar estos antecedentes año a año y redactar un informe respectivo es

la *Dirección de Presupuestos* (Dipres), dependiente del Ministerio de Hacienda, que tiene como función principal la elaboración del Presupuesto de la Nación y la aplicación de la política presupuestaria, en el contexto de los planes desarrollo y económico y demás objetivos nacionales, de acuerdo al D.F.L. 106[11]. Básicamente, se analizan variables tales como calidad jurídica, edad, escalafón, sistemas previsionales y de salud, promedio de días hábiles no trabajados y cese de funciones, entre otras, además de información sobre el personal contratado bajo la modalidad de honorarios.

A continuación realizaremos un breve análisis de estas variables, su conceptualización y el tratamiento que le otorga el informe del año 2010, en conjunto con adelantar ciertas propuestas y temas de debate.

Productividad

La **productividad** abarca tanto la eficacia como la eficiencia[12], es decir, entendemos que una organización es productiva su consigue sus metas al menor costo posible. Como uno de los intereses del comportamiento organizacional, queremos saber qué actores influyen en la eficacia y la eficiencia de los individuos, los grupos y la organización en conjunto.

En el Derecho Comparado, la Institución encargada de velar por las metas de productividad, por las políticas de calidad en la función judicial, son los *Consejos de la Judicatura*, lo que en nuestro país se materializa en la ley 20.224, que establece los mecanismos de formulación, seguimiento y evaluación de las metas de gestión fijadas anualmente para el Poder Judicial, Corporación Administrativa, Academia Judicial y Departamento de Bienestar.[13]

La ley entregó esa tarea a una Comisión Resolutiva Interinstitucional, integrada por un ministro de la Corte Suprema, que la preside, representantes de los

[11] MINISTERIO HACIENDA CHILE (2011) p.5.
[12] ROBBINS (2004) p. 23.
[13] CORPORACIÓN ADMINITRATIVA PODER JUDICIAL (2010) P. 53

ministerios de Justicia y Hacienda, y de las dos asociaciones gremiales de mayor representatividad. En este caso, la Asociación de Magistrados y la Asociación Nacional de Empleados del Poder Judicial.

Según la misma normativa, las decisiones de la Comisión Resolutiva deben ser aprobadas por, a lo menos, cuatro de cinco integrantes, son de carácter resolutivo y obligatorio, y se formalizan mediante un auto acordado dictado por la Corte Suprema. De acuerdo con la ley, la Corporación Administrativa ejerce el rol de Secretaría Técnica, como ente de apoyo administrativo a las decisiones y resoluciones de la Comisión. Las funciones de esta comisión son las siguientes:

- Formular y aprobar anualmente el Programa Marco y sus modificaciones
- Definir anualmente las instituciones que formulen metas de eficiencia institucional
- Determinar anualmente las metas de eficiencia institucional sobre la base de las propuestas formuladas por las instituciones
- Aprobar las modificaciones a las metas de eficiencia institucional propuestas por las instituciones, cuando durante el periodo de ejecución se presentaran causas externas calificadas y no previstas, que limitaran seriamente sus logros o bien se produjeran reducciones en el presupuesto destinado a financiar ítems relevantes para su cumplimiento
- Ejecutar todas las acciones que demande la formulación, evaluación y seguimiento de las Metas de Eficiencia Institucional y en general la adecuada aplicación del Reglamento
- Aprobar las bases técnicas de licitación, los términos de referencia y toda otra información relevante para la contratación de la entidad evaluadora externa elaboradas por la Corporación Administrativa del Poder Judicial
- Seleccionar a la entidad evaluadora externa
- Resolver los reclamos que las instituciones presenten respecto del resultado de las evaluaciones realizadas por la entidad evaluadora externa.

Para el año 2010 las metas de Eficiencia Institucional radicaron en ocho ítems, como lo presenta el siguiente cuadro informativo:

Cuadro 1: Metas de Eficiencia Institucional del Poder Judicial 2010.[14]

Area	Sistemas	Nº	Objetivos Específicos	Ponderación
Recursos Humanos	**Capacitación**	**1**	Participar durante el año 2010 con la Academia Judicial en la defiición de áreas de interés y elaboración del Programa de Estudios con los cursos que serán ejecutados durante el año 2011 para los funcionarios del Poder Judicial. La participación del Poder Judicial será a través de representantes de a lo menos las asociaciones de Magistrados y Empleados del Poder Judicial	0,1
	Prevención de Riesgos, Higiene y Seguridad	**2**	Participar, a lo menos el 10% de los funcionarios de los Juzgados de Garantía, en as jornadas de capacitación en materias de Ergonomía, autocuidado, Accidentes del Trabajo y Normas de Higiene y Seguridad, de acuerdo al programa de capacitación elaborado por la CAPJ.	0,15
		3	Ejecutar las acciones de capacitación en materias de Ergonomía, Autocuidado, Accidentes del Trabajo y Normas de Higiene y Seguridad, de acuerdo al programa de capacitación elaborado por la CAPJ al interior de la unidad judicial (...)	0,1
		4	Participar, a través del 90% de los Comités Paritarios, en la realización de la propieta básica de diseño de gestión de riesgos elaborados por la CAPJ, sobre la base de los riesgos básicos en ambientes laborales, levantados durante el año 2009 y 2010.	0,15
		5	Efectuar en a lo menos el 90% de las Cortes de Apelaciones un levantamiento de riesgos básicos ambientes laborales en a lo menos un edificio por jurisdicción en los cuales funcionen tribunales diferentes a los considerados durante el año 2009, a cargo de los Comités Paritarios, coordinados por la CAPJ.	0,1

[14] CORPORACIÓN ADMINITRATIVA PODER JUDICIAL (2010) P. 53

Planificación y Control de Gestión	**Planificación y Control de Gestión**	**6**	Participar el 90% de los Consejos de Coordinación Zonal actuando con las asociaciones gremiales, emitiendo un informe con comentarios y observaciones a la propuesta de modelo de gestión para la tramitacion a través de carpeta digital de las Cortes de Apelaciones y juzgados sin estructura administrativa elaborada por la CAPJ, considerando la descripción de tramitación jurisdiccional efectuada el año 2009	0,125
		7	Participar el 90% de los Consejos de Coordinación Zonal actuando con la participación de las asociaciones gremiales, emitiendo un informe con comentarios y observaciones a la propuesta de modelo de gestión de agendamiento de audiencias para tribunales con estructura administrativa elaborada por la CAPJ, considerando las propuestas de mejoras al agendamiento de audiencias formuladas durante el año 2009.	0,125
Atención e Información de Usuarios	**Atención e Información de Usuarios**	**8**	Participar a través del 90% de los Consejos de Coordinación Zonal actuando con las asociaciones gremiales, en la realización de la propuesta de modelo de atención de público elaborada por la CAPJ, sobre la base del levantamiento y evaluación de mecanismos de atención de público efectuados durante el año 2009.	0,15

A su vez, para ese mismo año las metas se gestión se agruparon en tres focos[15]:

- Usuarios: Que corresponde a un conjunto de metas referidas al mejoramiento en la atención de público y al acercamiento de la labor judicial a la comunidad. Entre ellas se destacan:
  - Sistema de sugerencias y reclamos
  - Folletos y volantes
  - Visitas en el tribunal y fuera de éste
- Procesos: Corresponde a un conjunto de metas asociadas a labores propias del giro de las unidades. Los indicadores incorporados en este foco se diferencian de

[15] CORPORACIÓN ADMINITRATIVA PODER JUDICIAL (2010) P. 55.

acuerdo al tipo de unidad, por con la lógica común de tender a la incorporación de tecnología digital en al ejecución de las labores judiciales. Dentro de ellas figuran:

- Cumplimiento de programa
- Registro estadístico
- Informes de gestión

- Personas: Corresponde a un conjunto de metas que buscan fomentar el trabajo en equipo y mejorar las relaciones interpersonales al interior de las unidades judiciales:
  - Reuniones de coordinación
  - Reuniones interinstitucionales

Y en lo que atañe a las metas de desempeño colectivo, su cumplimiento corresponde a las unidades de trabajo definidas anualmente por la comisión resolutiva interinstitucional, para lo cual, el Poder Judicial disgrega en distintas unidades de trabajo (juzgados de garantía, familia, letras del trabajo, juzgados del crimen, etc.), asignando a cada una de ellas metas específicas.

En lo que respecta a la evaluación del cumplimiento de las metas de eficiencia, fue adjudicada previo proceso de licitación pública la empresa CEOP Asesorías y Consultorías Limitada, la que concluyó que el cumplimiento de las metas alcanzó 100% de las establecidas en los párrafos anteriores, y respecto a las metas de desempeño colectivo en un 98,3% aproximadamente.

¿Será suficiente esta institucionalidad para velar por la calidad de la gestión judicial? Aun cuando los resultados año a año son positivos, y acorde con las metas trazadas, pareciera que faltara más, sobre todo porque este año ha sido fértil en críticas hacia la gestión judicial de los tribunales, sobre todo los juzgados de garantía, tema que se irá tocando a lo largo de este trabajo.

<u>Ausentismo.</u>

La Real Academia de la Lengua define ausentismo de forma sucinta como la *abstención deliberada de acudir al trabajo*. Según la Organización Internacional del Trabajo, ausentismo es "*la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales y las huelgas; y el ausentismo laboral de causa médica, como el periodo de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha para la derivada del embarazo normal o prisión*"[16].

Desde luego, es difícil que la organización opere sin contratiempos y que alcance sus objetivos si los empleados no se presentan a sus puestos. El flujo de trabajo se interrumpe y hay que postergar decisiones importantes. Por eso, cifras de ausentismo que superen los márgenes normales, tienen un impacto directo en su eficacia y eficiencia.

Pero cabe percatarse que no todas las faltas son malas, aun cuando la mayoría de las ausencias repercuten negativamente en la organización, hay situaciones concebibles en que la organización se beneficie de que un trabajador decida por voluntad propia no presentar a laborar, como en caso de enfermedad, fatiga o exceso de estrés que reducen notablemente la productividad de los empleados. Pero esto se debe analizar caso a caso, en un ejemplo de un trabajo que demande mucha tensión, como un piloto comercial o un médico, no conviene que cometa errores si está sometido a factores que claramente lo incapaciten y no pueda ejercer óptimamente. Inclusive, podemos incluir a los miembros del Poder Judicial, particularmente a los magistrados, quienes en el evento de ausentarse del trabajo puedan evitar una mala decisión por estar tenso.

Citando al Informe del DIPRES, encontramos el siguiente cuadro estadístico sobre el ausentismo y sus causales en los funcionarios del Poder Judicial:

Cuadro 2: Ausentismo y Causales de Ausentismo funcionarios del Poder Judicial 2010.[17]

[16] HAMOUI, SIRIT y BELLORIN (2005) p. 108.
[17] MINISTERIO HACIENDA CHILE (2011) pp. 153-162.

Ausentismo	total	mujeres	Hombres
promedio mensual de días hábiles no trabajados	**1,4**	1,8	0,9

Causal de Ausentismo	total	mujeres	Hombres
licencias médicas	**1**	1,4	0,5
licencia maternal pre y post natal y patología del embarazo			
licencia por enfermedad grave de hijo menor de un año			
otras licencias			
permisos con goce de remuneraciones	**0,4**	0,4	0,4
permisos sin goce de remuneraciones	**0**	0	0

El total presentado se refiere al número de días hábiles promedio mensual no trabajados según las causales que se señalan.

Claramente percibimos que el ausentismo en mujeres es el doble de los hombres, quienes se ausentan del trabajo un promedio de dos días hábiles en el mes a diferencia del día hábil de ausencia del hombre, debiendo señalar que el mayor porcentaje de ausencia de la mujer, no solo en el Poder Judicial sino en todo ámbito laboral, se refiere a las licencias maternales pre y post natal, patologías del embarazo, licencias por enfermedad del hijo menor de un año, entre otras afines, estas últimas debido a que socialmente la mujer debe hacerse cargo del cuidado de los hijos menores. Pero estos índices pueden variar debido a la nueva legislación que iguala los derechos entre los padres respecto a los permisos y licencias maternales. Veremos si dichos beneficios se condicen con el aumento de la responsabilidad paternal en el cuidado del hijo menor, para lo que estaremos atentos en su oportunidad a los índices de la próxima década.

Rotación.

La **rotación** es el retiro permanente de la organización, voluntario o involuntario[18]. Una tasa elevada de rotación aumenta los costos de reclutamiento, selección y capacitación. En términos generales, todas las organizaciones sufren de alguna rotación:

[18] ROBBINS (2004) p. 24.

si se van las personas que corresponde la rotación puede ser positiva, pues abre la posibilidad de cambiar a un individuo de mal desempeño por otro más capaz o motivado, presenta también posibilidades de ascenso y suma ideas nuevas y frescas a la organización. Pero de acuerdo a las estadísticas, cuando la rotación es excesiva o cuando atañe a empleados valiosos (92% de empleados que habían renunciado a sus empleados habían tenido calificaciones de satisfactorio o mejor en sus empleos anteriores), es un factor de trastorno que obstaculiza la eficacia de la organización.

El siguiente cuadro nos señala la cantidad de funcionarios que dejaron de trabajar en el Poder Judicial en el año 2010 y sus causas

Cuadro 3: Cese de Funciones funcionarios Poder Judicial 2010.[19]

cese de funciones	total	mujeres	hombres
jubilaciones	**2**	1	1
AFP			
IPS (ex INP)			
renuncias voluntarias con bono de retiro	**2**	1	1
otras renuncias voluntarias	**118**	72	46
fallecimientos	**8**	4	4
otros motivos	**292**	180	112
TOTAL	**422**	**258**	**164**

Advertimos claramente, y de acuerdo al dato previo que manejamos que la dotación efectiva del Poder Judicial corresponde a 9983 funcionarios corresponde al 4,23% de cese de funciones, y si tomamos solamente los ítems de renuncias voluntarias y otros motivos, obtenemos el 4,1% de rotación efectiva en que los funcionarios del Poder Judicial se han retirado de sus funciones, dejando de manifiesto la estabilidad de los funcionarios en sus puestos de trabajo, siendo este porcentaje pequeño en relación al sector privado.

Ciudadanía Organizacional

[19] MINISTERIO HACIENDA CHILE (2011) p.166 – 176.

La Ciudadanía organizacional es el comportamiento discrecional que no es parte de los requisitos formales del empleado pero que de todas maneras, promueve el funcionamiento eficaz de la organización[20]. Las organizaciones exitosas necesitan empleados que hagan más que cumplir sus deberes usuales, que tengan un desempeño que supere lo que se espera, pudiendo abarcar aspectos sutiles, como hacer comentarios constructivos sobre su grupo y la organización, ayudar a los otros miembros del grupo, ofrecerse como voluntarios para actividades que no conciernen al trabajo, evitar conflictos innecesarios, tratar con cuidado las propiedades de la organización, respetar el espíritu y la letra de reglas y normas y tolerar con buen ánimo las ocasionales imposiciones y fastidios que trae el trabajo. Las organizaciones requieren de estos empleados que hagan todo esto que no aparece en las descripciones de ningún puesto.

Esta variable se analizará a lo largo del trabajo en relación a los antecedentes que aporta cada individuo, sobre todo lo que diga relación a la motivación laboral y la toma de decisiones.

Satisfacción Laboral

La **satisfacción laboral** que se puede definir como la actitud general del individuo hacia su puesto, que a diferencia de las cuatro anteriores, corresponde a una actitud, no a una conducta que se manifieste, pero que tiene valor en cuanto a su demostrada relación con los factores de desempeño y las preferencias de valor de muchos investigadores del comportamiento organizacional.

[20] ROBBINS (2004) p. 25.

SEGUNDA PARTE

Análisis de las Variables Individuales de los integrantes de los Tribunales de Justicia

1) Aspectos Generales

Las variables que determinan la productividad, el ausentismo, la rotación, la ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral son las *variables independientes*, y puesto que para entender nuestro modelo de comportamiento organizacional debemos pensar en un edificio de tres plantas, en que la conducta de los individuos es el pilar básico y que sostiene a los grupos y éstos a los sistemas de organizaciones.

Las *variables individuales*, en cuanto a que lo único absoluto en nuestro análisis es que todos somos diferentes, por nuestra historia, crianza, experiencias, entre otros factores, y es por eso que llegamos a las organizaciones con característica especiales que van a influir en el trabajo.

Las más notorias son las características personales, como la edad, sexo y estado civil, las características de personalidad, la constitución emocional, valores y actitudes y las capacidades elementales. Estas características están intactas cuando el individuo ingresa en la fuerza de trabajo, y en su mayor parte es poco lo que puede hacer la administración para cambiarlas, y pese a ello, tienen repercusiones muy concretas en la conducta de los empleados.

Otras variables en el plano del individuo que conforma la organización que se ha probado que influye en al conducta corresponde a la percepción, toma individual de decisiones, aprendizaje y motivación.

Variables en el plano de los grupos. El comportamiento de las personas en los grupos es más que la suma de los actos propios de todos sus individuos, esta complejidad aumenta si tenemos en cuenta que la conducta de las personas cuando están en grupo es distinta que cuando está sola.

Para entender la dinámica del comportamiento de los grupos tenemos que entender la influencia que tiene en los individuos de los grupos, los patrones de conducta que se espera de ellos, las normas de comportamiento que en cada grupo se consideran aceptables y e grado en el que los miembros de un grupo se sienten atraídos unos por otros. Posteriormente nuestro conocimiento de los grupos nos lleva al diseño de equipos de trabajo capaces, y para tal efecto la importancia de los esquemas de comunicación, liderazgo, poder y política y los niveles de conflicto que tienen en el comportamiento de los grupos.

Las *variables en el plano de los sistemas de las organizaciones*. El comportamiento organizacional llega a su mayor nivel de sofisticación cuando añadimos una estructura formal a nuestros conocimientos previos de la conducta de individuos y grupos. Así como los grupos son más que la suma de sus integrantes, las organizaciones son más que la acumulación de sus grupos. Por tanto, el diseño de la organización, procesos de selección, programas de capacitación, métodos de evaluación del desempeño y la cultura interna tienen un impacto en las variables dependientes.

Debemos advertir que se escapará de nuestro análisis el tema de las variables de los grupos ni de las organizaciones, que bien puede ser objeto de futuras reflexiones, por lo que motiva a este trabajo es el análisis del componente individual, psicológico-conductual y otros factores que influyen en las personas y que termina por condicionar de buena o mala manera su gestión en el trabajo.

En este capítulo analizaremos las variables que repercuten en la productividad, ausentismo, rotación y satisfacción de los empleados, reseñando al mismo tiempo temas contingentes y reflexiones sobre el tema respecto a la realidad de los funcionarios en el Poder Judicial, y en especial, a los magistrados de los Tribunales de primera o única instancia, quienes para el común de las personas personifican lo que ellos pueden llegar a entender como "Justicia".

2) Características Biográficas:

Partimos nuestro análisis con los factores que se encuentran más fácilmente, debido a que son datos que en su mayoría se consiguen de la información que se encuentra en el expediente personal de los empleados, los cuales son la edad, el género, el estado civil y la antigüedad en la organización, todos estos denominados por los investigadores sociales como "Características Biográficas".

a) Edad:

Tres premisas falsas sobre este tema, son las siguientes:

- Se acepta que el desempeño laboral disminuye con la edad, aun cuando puede que no sea efectivo, mucha gente lo cree y actúa en consecuencia.
- Es una realidad que la fuerza de trabajo envejece.
- En nuestro país se desecha, a una temprana edad aún, a toda una generación de trabajadores que se encuentran en plena capacidad productiva debido a una presunción de descenso en la capacidad del trabajo, para reemplazarlos por fuerzas laborales jóvenes que se integran al mercado laboral.

Se considera que los trabajadores de edad aportan cualidades positivas al trabajo, específicamente experiencia, buen juicio, una fuerte ética laboral y compromiso con la calidad, pero también son percibidos como inflexibles y reticentes a nuevas tecnologías.

A través de las investigaciones sociales se ha constatado que cuanto más edad tenga el trabajador, menos probable es que deje el empleo, lo que a su vez no implica necesariamente un menor índice de ausentismo laboral, debido principalmente al debilitamiento de su salud con los años y que necesitan un periodo de recuperación más extenso cuando se enferman.

El efecto de la edad con la productividad, se piensa generalmente que ésta se reduce con la edad, pero las evidencias contradicen dicho factor.

Respecto a los antecedentes manejados por el Estudio ya señalado, tenemos el siguiente cuadro:

Cuadro 4: Rango de Edad de los Funcionarios del Poder Judicial 2010.[21]

según rango de edad	**total**	mujeres	hombres
24 años de edad o menos	**145**	80	65
entre 25 y 34 años de edad	**2897**	1647	1250
entre 35 y 44 años de edad	**3322**	1841	1481
entre 45 y 54 años de edad	**2073**	1226	847
entre 55 y 59 años de edad	**743**	458	285
entre 60 y 64 años de edad	**463**	251	212
65 y más años de edad	**340**	168	172

Podemos concluir que la mayoría de los funcionarios del Poder Judicial se encuentra entre los 25 y los 54 años de edad, lo que se condice con otros estudios que se hacen al respecto, pero llama la atención la alta cantidad de funcionarios y magistrados que cobija nuestra organización a partir de los 55 y sobre todo desde los 65 años de edad. Al

[21] MINISTERIO HACIENDA CHILE (2011) pp.114 - 120

existir una normativa diferente con respecto al resto de la Administración Pública, y de acuerdo a nuestra propia realidad jurídica, un abogado o un juez de más de 65 años está en plena actividad profesional debido a que es una actividad eminentemente intelectual[22], a diferencia de otras profesiones y oficios en que la rotación de los empleados es mayor porque la vida útil de ellos en la organización es menor por el desgaste físico y tensional que conlleva sus funciones.

Es decir, a nivel nacional se constata la realidad de que la mayor edad de una buena parte de los funcionarios del Poder Judicial no son un obstáculo para un correcto y eficiente desempeño de sus funciones, pero que a su vez conlleva que la opinión pública vea al Poder Judicial, y sobre todo a sus jueces, como seres "fuera de época", que se rigen bajo parámetros morales, éticos, productivos y de criterios que no se condice con las necesidades actuales de la sociedad.

En cuanto la edad y satisfacción laboral, los estudios señalan una asociación positiva entre la edad y la satisfacción, por lo menos hasta los 60 años, y en otros se señala una relación negativa, pudiendo entender esta diferencia entre los trabajadores que cuentan con una carrera profesional de aquellos que se desempeñan en una labor que no requiere título profesional, quienes con el paso del tiempo ven decrecer su nivel de satisfacción al no tener mayores posibilidades de ascender en el trabajo, postular a beneficios o mayores emolumentos.

b) Género:

¿Existirá una diferencia en el trabajo de las mujeres y de los hombres? Veamos el siguiente cuadro:

Cuadro 5: Personal del Poder Judicial 2010 por Género.[23]

[22] Para el mundo de los operadores jurídicos, un abogado de cuarenta años es todavía un "joven abogado".
[23] MINISTERIO HACIENDA CHILE (2011) p.113.

Total	9983
Mujeres	5671
Hombres	4312

Debemos hacer patente el reconocimiento de que hay pocas o ninguna diferencia significativa entre mujeres y hombres que repercuta en su desempeño laboral, como la capacidad para resolver problemas, habilidades de análisis, el impulso por competir, la motivación, la sociabilidad o la capacidad de aprender. En estudios psicológicos se ha encontrado que las mujeres están más dispuestas a plegarse a la autoridad y que los hombres son más agresivos y tienen más probabilidades de albergar esperanzas de éxito, pero tales diferencias son pequeñas. Como en los últimos 40 años ha cambiado significativamente la realidad laboral por el aumento de las tasas de participación de las mujeres en el mercado laboral y en cuanto a la reconsideración de lo que constituyen los papeles masculinos y femeninos, debemos adoptar la postura de que no existen diferencias significativas en la productividad laboral entre hombres y mujeres, del mismo modo no hay pruebas de que el género de un empleado afecte su satisfacción con el trabajo.

Respecto a las tasas de ausentismo y rotación, y de acuerdo al cuadro que analizamos en su oportunidad, tanto las tasas de cese de funciones, renuncia y el ausentismo por causas personales son equivalente entre hombres y mujeres, pero la diferencia se constata por las causales de pre y post natal, enfermedades del embarazo y licencias medicas por enfermedad del hijo menor de un año que tiene la mujer, es decir, culturalmente se sitúan las responsabilidades domésticas y familiares en las mujeres. Pero, como también se señaló en su oportunidad, estos índices deberían variar en cuanto se tengan antecedente y estadísticas fidedignas de la nueva legislación sobre el periodo pre y post natal y licencias posteriores, que pueden ser aprovechadas también por el hombre de acuerdo a los requisitos legales.

De todas formas, no podemos sino destacar que la Justicia tiene “forma de mujer”, Apareciendo esta representada por símbolos y alegorías adoptando los nombres de Astrea, Diké, Temis, Iustitia, la figura de la mujer impasible, a veces con los ojos vendados,

potadora de una balanza en una de sus manos significando la imparcialidad y la equidad como principios rectores.[24]

c) Estado Civil:

No hay suficientes estudios para sacar conclusiones sobre el efecto del estado civil en la productividad, pero en las investigaciones se señala constantemente que los empleados casados faltan menos, tienen menos rotación y están más satisfechos con su puesto de trabajo que sus compañeros solteros, puesto que el matrimonio impone mayores responsabilidades que aumentan el valor y la importancia de un empleo estable, pero esto no deja de ser una mera suposición, aparte que hay estados civiles y situaciones de hecho que pueden afectar esta suposición, como el caso de los divorciados, o las parejas que conviven. De todas formas podemos rescatar que la necesidad de crear y mantener una familia es aliciente suficiente para propender a la estabilidad laboral.

d) Antigüedad:

Antigüedad y productividad: Definimos la antigüedad como el tiempo pasado en un trabajo. En las investigaciones más recientes se demuestra una relación positiva entre antigüedad y productividad laboral, significando un buen pronosticador de la productividad del empleado. Asimismo, los estudios demuestran una y otra vez que la antigüedad guarda una relación negativa con el ausentismo, y también puede explicar la rotación: mientras más tiempo tiene una persona en un puesto, menos probable es que renuncie, evidenciando, además, su relación con la satisfacción laboral, siendo la antigüedad el pronosticador más consistente y estable de la satisfacción del trabajo que la edad cronológica.

Cuadro 6: Calidad Jurídica del Personal del Poder Judicial 2010.[25]

[24] PÉREZ-BUSTAMANTE GONZÁLEZ, Rogelio (2008) *Símbolos y Metáforas de la Justicia*
[25] MINISTERIO HACIENDA CHILE (2011) p.34.

cargo de planta	8279
a contrata	1683
honorario	21

Salvo situaciones de excepción que pudieran ser los funcionarios a contrata y a honorarios, funcionarios externos del Poder Judicial, el cargo de planta del Poder Judicial es mayoría, lo que se condice con la Carrera Funcionaria, en que se evalúa la antigüedad en el Poder Judicial en conjunto con otros factores para poder postular y acceder a cargos de mayor jerarquía, remuneración y atribuciones. Este es un caso en que claramente la antigüedad es un factor buscado y requerido en la organización.

3) Habilidad:

a. Concepto y Clasificación.

Lo relevante para la administración de recursos humanos no es constatar la clara evidencia que todos tenemos habilidades diferentes, sino saber cuáles son tales diferencias y aprovechar esos conocimientos para aumentar la probabilidad de que un empleado realice bien su trabajo.

Entendemos la Habilidad, como *la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo.*[26] A su vez, Las habilidades de un individuo están compuestas por dos específicas: habilidades intelectuales y físicas:

Habilidades intelectuales: son aquellas que se necesitan para realizar actividades mentales, por ejemplo los exámenes de coeficiente intelectual, exámenes de admisión a determinados empleos. Las siete dimensiones más citadas como elementos de las habilidades intelectuales son:

[26] ROBBINS (2004) p. 40.

- Aptitud Numérica (habilidad para la velocidad y la precisión aritmética, ejemplo, la que requiere un contable),
- Comprensión Verbal (habilidad de entender lo que se lee o escucha y la relación entre las palabras, por ejemplo, el gerente de planta que sigue las políticas corporativas),
- Velocidad de Percepción (habilidad de identificar las similitudes visuales y diferencias rápidamente y con precisión, como un investigador de incendios),
- Razonamiento Inductivo (habilidad de identificar una secuencia lógica en u problema para resolverlo, ejemplo, el investigador de mercados, quien pronostica la demanda de un producto en el siguiente periodo),
- Razonamiento Deductivo (habilidad de usar la lógica y evaluar las implicaciones de un argumento),
- Visualización Espacial (habilidad de imaginar cómo se vería un objeto si se le cambiara de posición en el espacio) y
- Memoria (capacidad de retener y recordar experiencias).

Los puestos difieren en las exigencias de las habilidades intelectuales que se requiere para su desempeño, por lo general, cuanto mayor sea el procesamiento de información que exija un puesto más inteligencia general y habilidades verbales serán necesarias para realizarlo exitosamente. Cabe destacar que no siempre un coeficiente intelectual alto se relaciona con el desempeño, es más, una cuidadosa revisión de las evidencias demuestran que los exámenes de habilidades verbales, numérica, espaciales y perceptibles son pronosticadores válidos de la destreza en cualquier clase de trabajo.

En la última década los investigadores comenzaron a extender el significado de la inteligencia más allá de las facultades mentales. Las pruebas más recientes sugieren que la inteligencia se comprende mejor dividida en cuatro partes: *cognoscitiva*, *social*, *emocional*, y *cultural*: inteligencia cognoscitiva abarca las aptitudes que desde tiempo exploran los exámenes tradicionales de inteligencia. La inteligencia social es la capacidad de relacionarse bien con los demás. La inteligencia emocional es la habilidad para identificar, comprender y manejar las emociones. La inteligencia cultural es la conciencia

de las diferencias entre culturas y la capacidad de desenvolverse en situaciones multiculturales.

Está en desarrollo la investigación sobre las inteligencias múltiples, lo que explicaría aquella situación que no escapa a la realidad de personas con gran inteligencia cognoscitiva (o también llamadas "listas"), no siempre se adaptan bien a la vida cotidiana, al trabajo y al trato con los demás, ni tiene éxito en las funciones de liderazgo.

Habilidades Físicas. Cumple una función notable en los trabajos complejos que exigen procesar información, puestos menos calificados y más rutinarios. Se han identificado las nueves habilidades básicas involucradas en la realización de tareas físicas:

Cuadro 7: Habilidades Físicas.[27]

Factores de fuerza:	▪ Fuerza dinámica: habilidad de aplicar fuerza muscular repetida o continuamente durante un tiempo ▪ Fuerza torácica: habilidad de aplicar fuerza muscular usando el músculo del torso, en particular los abdominales ▪ Fuerza estática: habilidad de ejercer fuerza contra objetos externos ▪ Fuerza explosiva: habilidad de gastar un máximo de energía en una serie de actos explosivos
Factores de flexibilidad	▪ Flexibilidad de extensión: habilidad de alargar los músculos del tronco y la espalda ▪ Flexibilidad dinámica: habilidad de hacer flexiones rápidas y repetidas
Otros factores	▪ Coordinación corporal: habilidad de coordinar acciones simultaneas con partes diferentes del cuerpo ▪ Balance: habilidad de mantener el equilibrio a pesar de las fuerzas desequilibradoras ▪ Vigor: habilidad de continuar el máximo esfuerzo prolongado requerido

[27] ROBBINS (2004) p. 42.

En lo que nos concierne en nuestro análisis es la correspondencia entre habilidades y puesto, es tener la posibilidad de pronosticar el comportamiento de las personas en el trabajo. Claramente podemos señalar que las habilidades intelectuales y las físicas que se requieren para desenvolverse en un puesto dependen de las habilidades que se demanden. Si los empleados no poseen las habilidades necesarias, lo más probable es que fracase.

Asimismo cuando la correspondencia entre las habilidades y el trabajo están fuera de sincronía porque el trabajador posee habilidades que exceden con mucho los requisitos del trabajo, habrá ineficiencias en la organización, aun cuando el desempeño laboral sea adecuado, puesto que se reduce la satisfacción del trabajador.

b. Análisis de las Habilidades en el Poder Judicial. Evaluación de Desempeño.

Veremos al respecto la **Evaluación de Desempeño** como instrumento que provee la organización para calificar la gestión y las habilidades desempeñadas en el cargo por parte de los funcionarios del Poder Judicial.[28]

Todos los funcionarios del Poder Judicial, con la sola excepción de los Ministros y el Fiscal Judicial de la Corte Suprema, deben ser calificados anualmente atendiendo a la conducta funcionaria y desempeño observado en el periodo de calificación, el que comprende doce meses de desempeño y se extiende desde el 1º de noviembre al 31 de octubre del año siguiente, la cual es realizada por la autoridad que corresponda, según se indica a continuación:

- Corte Suprema en pleno, califica a los ministros de Cortes de Apelaciones, a los relatores y procuradores del número que se desempeñen en dicho tribunal, a su secretario, prosecretario y empleados. También le corresponde calificar a los funcionarios de la Corporación Administrativa, según lo dispone el Art. 513 del Código Orgánico de Tribunales.

[28] CUMBRE JUDICIAL IBEROAMERICANA (XIV - 2008) p.75.

- Las Cortes de Apelaciones en pleno, califican a los jueces de letras, a sus secretarios, relatores y empleados, y a los secretarios de juzgados y funcionarios auxiliares de la Administración de Justicia que ejerzan sus funciones en el territorio jurisdiccional de juzgados de ciudad asiento de Corte de Apelaciones. También les corresponde calificar a los demás notarios que ejerzan sus funciones en el territorio de su jurisdicción, previo informe del juez o de los jueces en cuyo territorio jurisdiccional se desempeñen.
- El Fiscal Judicial de la Corte Suprema califica a su secretario abogado, a los empleados de su oficio y a los fiscales de las Cortes de Apelaciones.
- Los fiscales judiciales de las Cortes de Apelaciones califican a los empleados de su oficio.
- Los jueces letrados califican a sus asistentes sociales y empleados y a los funcionarios auxiliares de la Administración de Justicia no comprendidos en las letras anteriores que se desempeñen dentro de sus respectivos territorios jurisdiccionales.
- El Comité de Jueces o en su defecto el Presidente de la Corte de Apelaciones respectiva califica al Administrador de Tribunal.
- El Juez Presidente, teniendo a la vista la evaluación que le presente el Administrador del Tribunal, evalúa al personal del Tribunal de Juicio Oral en lo Penal o Juzgado de Garantía según corresponda.

Las calificaciones se efectúan mediante un procedimiento reservado, dentro de los quince primeros días del mes de diciembre de cada año, fuera del horario de funcionamiento ordinario de los tribunales, iniciando el 1 de noviembre y debiendo terminar, a más tardar, el 31 de enero de cada año.

La calificación debe ser puesta privadamente en conocimiento del respectivo evaluado, tan pronto como finalice el proceso, entregándole copia de lo concerniente del libro de acta en que se realizó la calificación, sea personalmente o remitiéndole ésta por carta certificada al tribunal donde preste servicios.

Factores de calificación: La calificación deberá fundarse en antecedentes objetivos y considerar, además de las anotaciones practicadas en la respectiva hoja de vida y el informe de calificación. Para ello deben medirse los siguientes factores de evaluación, expresada en un puntaje de 1 a 7, en consideración de la función o labor que corresponda realizar y la magnitud de la misma:

- Responsabilidad;
- Capacidad;
- Conocimientos;
- Iniciativa;
- Eficiencia;
- Afán de superación;
- Relaciones humanas;
- Atención de público.

Listas de Calificación: El puntaje obtenido por cada funcionario determinará la lista en que figurará durante el año inmediatamente siguiente al de la calificación. Los rangos de puntaje que determinan las listas en que deberá ubicarse el funcionario son los siguientes:

- Lista Sobresaliente, de 6,5 a 7 puntos;
- Lista Muy Buena, de 6 a 6,49 puntos;
- Lista Satisfactoria, de 5 a 5,99 puntos;
- Lista Regular, de 4 a 4,99 puntos;
- Lista Condicional, de 3 a 3,99 puntos;
- Lista Deficiente, menos de 3 puntos.

Ello no obstante, por el solo hecho de que el calificado obtenga una nota promedio inferior a 3 en responsabilidad o eficiencia, automáticamente quedará calificado en lista Deficiente; y si obtiene puntaje igual o inferior a 3 en dos o más de cualquiera de los otros rubros, no podrá quedar calificado en lista superior a la Condicional.

4) Aprendizaje:

a. Concepto.

Es *cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia*[29]. Podemos notar que nunca vemos a alguien "aprendiendo", pero si vemos los cambios que sobrevienen, que son los que delimitan el concepto teórico de aprendizaje y lo fundan.

El aprendizaje es *cambio*, ya sea por conductas positivas como desfavorables, cambio que debe tener calidad de *permanente*, descartando los causados por adaptaciones temporales. Como tercer elemento atañe a la *conducta*, por lo que un cambio en los procesos de pensamiento o las actitudes si no viene con un cambio en la conducta no sería aprendizaje. En cuarto lugar, en el aprendizaje es necesaria alguna clase de *experiencia*, la que se adquiere ya sea mediante la observación, la práctica o a través inclusive de la lectura. Si esta experiencia da a lugar un cambio relativamente permanente en el comportamiento, podemos decir que hubo aprendizaje.

b. Teorías del aprendizaje.

A continuación señalaremos los principales aspectos de las primeras escuelas psicológicas que estudiaron el fenómeno del aprendizaje:

- Teoría del condicionamiento clásico:
- Teoría del condicionamiento operante
- Teoría del Aprendizaje Social

Teoría del Condicionamiento Clásico. Surge de experimentos para enseñar a perros a salivar en respuesta al sonido de una campana, realizados a comienzos del siglo

[29] ROBBINS (2004) p. 43.

XX por el fisiólogo ruso Iván Pavlov. Cuando el investigador ofrecía a un perro un trozo de carne, éste exhibía un aumento notable en la salivación. Si el científico no presentaba la carne y sólo hacía sonar la campana, el perro no salivaba. Entonces, Pavlov procedió a presentar la carne con el campanilleo. Después de escuchar la campana repetidamente sin recibir el alimento, el perro comenzaba a salivar tan pronto como la campana sonaba. Tiempo después, el perro salivaba con el puro sonido de la campana, aunque no se le diera comida. El perro había aprendido a responder (a salivar) a la campana.

Al respecto, la carne era el *estímulo incondicionado*. La reacción a la comida que sobrevenía cada vez que aparecía el estímulo incondicionado era la *respuesta incondicionada* (la salivación apreciable) la campana era un estímulo artificial o *estímulo condicionado*, que al principio era neutral pero luego de emparejarse con la comida (estímulo incondicionado) acabó por producir una respuesta al presentarse solo. La respuesta del perro al salivar en reacción al sonido sólo de la campana se denomina *respuesta condicionada*.

En esencia, según la teoría del condicionamiento clásico, aprender una respuesta condicionada consiste en establecer una asociación entre un estímulo condicionado y un estímulo incondicionado. Cuando se asociaban, el estímulo irresistible y el neutro, este último se convierte en estímulo condicionado y adquiere las propiedades del estímulo incondicionado. Esto explicaría por qué algunos recuerdos de infancia evocan sentimientos entrañables de gozo.

En el entorno de una organización también vemos el funcionamiento del condicionamiento clásico, por ejemplo, debido a las visitas programadas de autoridades fiscalizadoras, el encargado principal llevaba su mejor ropa ese día. Los subalternos asociarían el día, cuando la conducta fuere constante, que el encargado principal vistiera de forma prolija, para relacionarla con la visita fiscalizadora de las autoridades. Este condicionamiento es pasivo, algo sucede y reaccionamos de una manera que surge en respuesta al acontecimiento concreto identificable, por lo que es posible explicar las conductas reflejas simples, pero en sí el comportamiento humano es un impulso más que

una reacción, voluntario más que reflejo, por lo que rápidamente esta teoría es superada por la del condicionamiento operante.

Condicionamiento operante. Según el condicionamiento operante, la conducta depende de sus consecuencias. Aprendemos a comportarnos para conseguir lo que queremos o evitar lo que no queremos. La conducta operante es una conducta voluntaria o aprendida, en oposición con la conducta refleja, no interiorizada a través de un proceso de aprendizaje. El reforzamiento acentúa una conducta e incrementa la probabilidad de que se repita.

Esta teoría es obra del Psicólogo de Harvard *B.F. Skinner*, quien señala que el comportamiento está determinado desde fuera (es aprendido) y no desde dentro (como si fuera reflejo, innato). Por tanto, generar unas consecuencias agradables por exhibir ciertas firmas de conducta aumentaría la frecuencia de ésta. Es más probable que emprendamos las conductas deseadas si hay un refuerzo por ellos. Las recompensas con más eficaces si siguen inmediatamente a la respuesta resobrada, así como un comportamiento que no se premia o que se castiga, tiene menos probabilidades de repetirse.

Aprendizaje Social. Los individuos también aprenden observando lo que les sucede a los demás e incluso sólo escuchando o por experiencias directas, por ejemplo, buena parte de lo que hemos aprendido proviene de observar modelos: padres, maestros, compañeros, actores de cine y televisión, jefes, etc. Esta postura de aprendizaje por observación y experiencia se denomina Aprendizaje Social.

Aun cuando esta teoría es una extensión del condicionamiento operante, asumiendo que la conducta depende de sus consecuencias, también acepta el aprendizaje por observación y la importancia de la percepción para aprender. Respondemos como percibimos y definimos las consecuencias y no por ellas mismas. Por ello la influencia de los modelos es central desde el punto de vista del aprendizaje social.

Se han descubierto cuatro procesos que determinan la influencia que un modelo tendrá en un individuo, lo que será de importancia respecto a los programas de capacitación y al éxito que tengan estos con respecto a los empleados:

- Procesos de atención: aprendemos de un modelo sólo cuando reconocemos y prestamos atención a sus características fundamentales. Nos influyen más los modelos atractivos, accesibles, importantes para nosotros o semejantes a nosotros en nuestra estima.
- Procesos de retención. La influencia de un modelo dependerá de lo bien que el individuo recuerde la acción del modelo, después de éste ya no esté disponible.
- Procesos de reproducción motriz. Después de que una persona vio una nueva conducta de parte del modelo, la observación debe convertirse en acto. Entonces, este proceso muestra que el individuo puede ejecutar las acciones representadas por el modelo.
- Procesos de reforzamiento: los individuos se sentirán motivados a exhibir la conducta del modelo si reciben incentivos o recompensas. Los comportamientos reforzados positivamente recibirán más atención, se aprenderán mejor y se repetirán más a menudo.

c. Modelamiento del Aprendizaje.

Como el aprendizaje ocurre en el trabajo y antes, los administradores deberán interesarse en cómo enseñar a sus empleados a conducirse de las formas más beneficiosas para la organización, que es lo que corresponde al moldeamiento de conducta. Para este objetivo tenemos cuatro métodos para moldear el comportamiento:

- Reforzamiento positivo, equivale a seguir una respuesta con algo agradable, como el jefe que felicita al equipo de trabajo por una buena gestión,
- Reforzamiento negativo, es seguir una respuesta con la terminación o el retiro de algo desagradable, como estudiar a última hora para un examen para evitar la reprobación del mismo,

- Castigo, consiste en establecer una condición desagradable con el objeto de eliminar un comportamiento desagradable, como desvincular a cinco jugadores de un equipo por actos que riñen la normativa interna del mismo,
- Extinción: Es el acto de suspender un reforzamiento que mantiene una conducta, por ejemplo, para evitar las preguntas en clases, el profesor elimina este comportamiento al ignorar a los alumnos que levantan la mano en clases.

Solo el reforzamiento, tanto negativo como positivo da por resultado un aprendizaje, afirman una respuesta y aumentan la probabilidad de que se repita.

d. Aprendizaje de los Jueces. La Academia Judicial.

Sobre el tema del aprendizaje y el reforzamiento mucho se ha escrito, sobre todo en materias propias de la psicología, pero para efectos de este trabajo es pertinente señalar un aspecto contingente sobre el aprendizaje en las organizaciones, que se trata del *desarrollo de programas de capacitación*.

La idea central de estos programas es presentar un modelo que capte la atención del estudiante, proveer propiedades de motivación, enseñar a asimilar lo aprendido par aplicarlo después, brindar oportunidades de practicar las nuevas conductas y recompensar los logros. Para esto, además de los programas de capacitación que proveen Universidades, instituciones privadas, debemos señalar a la principal en nuestro país para el Poder Judicial: la Academia Judicial.

La **Academia Judicial** es una Corporación de Derecho Público creada por Ley N° 19.346 de 18 de noviembre de 1994, y cuyas puertas abrieron en 1996, en respuesta a un antiguo anhelo del Poder Judicial en el sentido de contar con una institución especialmente dedicada a la capacitación de sus miembros, acorde con sus particulares requerimientos y expectativas. Es una institución preocupada por las necesidades de

capacitación del Poder Judicial y por el logro e incremento de aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y criterios básicos para el adecuado ejercicio de la función judicial.[30]

Una de las tareas primordiales que ha asumido la Academia Judicial consiste en destacar el verdadero rol que cabe cumplir al Poder Judicial en pro de una Justicia eficiente y oportuna, adecuada a los cambios que el país experimenta a través del diseño e ofrecimiento de programas de capacitación, especialmente destinados a los miembros del Poder Judicial, para desarrollar las competencias necesarias para un eficiente desempeño.

Para ello, la Academia Judicial ofrece tres programas, cada uno con un objetivo claro y específico:

- Programa de Formación: Uno de los objetivos fundamentales de la Academia Judicial es la formación de los postulantes al Escalafón Primario del Poder Judicial, que materializaba una necesidad de contar con una entidad especialmente dirigida a la formación de los futuros jueces, acorde con la especificidad de esta función y con las particulares capacidades que requiere la profesión judicial, habida consideración de las insuficiencias que presenta la educación universitaria para el ejercicio de la función judicial y la necesidad de contar con jueces con una profunda vocación de servicio y preparados para asumir los desafíos de tan importante función.
- Programa de Perfeccionamiento: están destinadas estas actividades a las personas que ya pertenecen al Poder Judicial y que necesitan, como en cualquiera otra área de la profesión jurídica, continuar adquiriendo conocimientos y desarrollar habilidades para desempeñar de mejor forma su función. En efecto, la "educación continua o permanente" es un componente vital en el crecimiento y desarrollo profesional de toda persona que pretenda hacer un aporte significativo a la sociedad en que se desenvuelve.
- Programa de Habilitación: es una instancia especial de capacitación, destinada a todos aquellos funcionarios del Escalafón Primario del Poder Judicial que deseen optar a los cargos de Ministro y Fiscal Judicial de Corte de Apelaciones y de

[30] De acuerdo a información consultada en http://www.academiajudicial.cl

Secretario de la Corte Suprema, en atención a las especificidades propias de estas funciones y con la finalidad de profundizar los conocimientos y capacidades de quienes intenten ascender en la carrera judicial.

Es importante hacer hincapié en la creación de la Academia Judicial, quizás de los avances más importantes de los último veinte años en la Educación del Derecho en nuestro país, al constatar que no era suficiente la educación de pregrado de las Universidades, y que los estudios de post grados y doctorales no se condecían con las necesidades del Poder Judicial, por lo que se creó una Academia en que se entregaban los contenidos mínimos para postular a cargos en el Poder Judicial y para ascender a quienes ya estaban dentro del aparato Judicial, a su vez propiciando el debate y los estudios judiciales, que no suelen ser habituales en nuestro país. Esto conlleva a la necesidad, que ha sido traspasada a la opinión pública, de seguir creando academias de estudios para aquellas labores auxiliares a la administración de justicia, como la de los fiscales del Ministerio Público, Defensores Públicos, hasta apareció en las noticias la intención de establecer un examen nacional para Abogados Litigantes. Más allá de ver esto como barreras a la entrada para postular a determinados trabajos, podemos ver estas instancias de educación continua como la necesidad de seguir aprendiendo durante toda la vida.

5) Valores:

a. Concepto.

Los valores son *convicciones básicas de que un modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia*[31]. Contiene un elemento de juicio porque incorporan las ideas personales sobre el bien, lo correcto y lo deseable. Los valores tiene atributos de contenido y de intensidad, es decir, que un

[31] ROBBINS (2004) p. 63.

determinado modo de conducirse o un estado final de existencia son importantes, y qué tan importante son.

Cuando clasificamos los valores de una persona por su intensidad, hacemos referencia a su *sistema de valores*, que dice relación con la importancia relativa que le asignamos a valores como la libertad, el placer, respeto a uno mismo, honestidad, obediencia y justicia.

Los valores son relativamente estables y duraderos, los adoptamos en nuestros primeros años de padres, maestros, amigos y otros, desde siempre se nos señalaba que ciertos comportamientos o resultados son siempre deseables o otros siempre indeseables, sin espacios intermedios. Este aprendizaje absoluto, en blanco y negro, de los valores, es lo que garantiza más o menos su fijeza y permanencia. Si tenemos dudas al momento de cuestionar nuestros valores, podemos dar lugar a un cambio, pero lo más probable es que terminemos por reforzar los valores que ya tenemos.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque tienden los cimientos para comprender las *actitudes* y la *motivación* y por qué influyen en nuestras *percepciones*. Una persona al ingresar a una organización tiene nociones preconcebidas de lo que debe y lo que no debe ser, los cuales puede corresponder en mayor o menor medida en la organización a la cual va a pertenecer, influyendo en la satisfacción laboral que pueda tener esta persona al confrontar ambas escalas de valores, que se traducen finalmente en actitudes y en la conducta.

b. Tipos de valores: Repertorio de valores de Milton Rokeach.

Dicho repertorio que busca establecer tipologías de valores, consta de dos grupos con 18 valores cada uno, uno de los grupos son de valores terminales, que se refieren a los estados finales de la existencia, se trata de metas que una persona quisiera conseguir a lo largo de su vida. El segundo grupo son los valores instrumentales, que atañe a los modos preferibles de comportarse o los medios para conseguir los valores terminales.

Cuadro 8: Valores Terminales y Valores Instrumentales.[32]

Valores Terminales	Valores Instrumentales
Una vida cómoda	Ambición, trabajo esforzado, aspiraciones
Una vida emocionante	Mente abierta, de mentalidad amplia
Sentimiento de logro	Capaz, competente, eficaz
Un mundo en paz	Animado, alegre, gozoso
Un mundo de belleza	Limpio, pulcro, esmerado
Igualdad	Valiente, defender las convicciones propias
Seguridad familiar	Perdón, disposición a perdonar a los demás
Libertad	Servicial, trabajar por el bienestar de otros
Felicidad	Honesto, sincero, confiable
Armonía interior	Imaginativo, audaz, creativo
Amor maduro	Independiente, confiado, autosuficiente
Seguridad nacional	Intelectual, inteligente, reflexivo
Placeres	Lógico, congruente, racional
Salvación	Cariñoso, afectuoso, tierno
Respeto por uno mismo	Obediente, deferente, respetuoso
Reconocimiento social	Cortés, amable, educado
Amistad verdadera	Responsable, confiable, formal
Sabiduría	Controlado, limitada, disciplinado

En varios estudios se confirma que el repertorio de valores varía con las sociedades. Las personas que ejercen las mismas ocupaciones o se encuentran en la misma categoría tienden a guiarse por los mismos valores. Distintos son los valores, por ejemplo, del grupo de estudiantes en sus manifestaciones y la de los organismos de gobierno en cuanto a la problemática estudiantil vigente. El problema radica en que cuando dos entes antagónicos se reúnen a negociar o a discutir, es probable que partan de las diferencias existentes en cuando a su sistema de valores, y por lo tanto, llegar a un acuerdo sobre algún tema o política en el que estos valores personales tengan mucho que ver resultará muy difícil.

[32] ROBBINS (2006) p.65.

También se presentan diferencias en el grupo de valores de acuerdo al grupo generacional de las personas, quienes responden a los estímulos de acuerdo a lo que les ha tocado vivir, tanto por época como acontecimientos sociales. En periodos de escasez económica y problemas sociales, se presenta en un grupo de empleados que los valores de trabajo que predominan con el trabajo duro, conservador, obediencia, lealtad a la organización. Una vez decantada la crisis, y en momento de bonanza, los empleados valoran el éxito, los logros, la ambición, el disgusto con la autoridad y la lealtad a la carrera, son pragmáticos porque creen que el fin justifica los medios y consideran que las organizaciones donde trabajan son meros vehículos para su carrera. Una tercera generación son quienes han sido conformados por la globalización en todos sus aspectos, quienes al tener un acceso ilimitado e inmediato a información, a diferentes realidades y conductas, predominan valores tales como el equilibrio de vida y trabajo, trabajo en equipo, disgusto con las reglas y lealtad a las relaciones. El último grupo son quienes han ido llegando al mercado de trabajo, quienes crecieron en épocas de prosperidad, abrigan grandes esperanzas, creen en ellos mismos y confían en su capacidad de triunfar.

A su vez, existen diferencias de los valores de acuerdo a la cultura. Uno de los métodos más citados para analizar las variaciones entre culturas es el de *Geert Hofstede* quien encuestó a más de 116.000 empleados de IBM en 40 países sobre sus valores laborales, descubriendo que administradores y empleados varían en cinco dimensiones de cultura nacional, que anotamos a continuación:

- Distancia del poder. El grado en que una sociedad acepta que el poder en las instituciones y organizaciones se distribuya de manera desigual
- Individualismo o colectivismo. El individualismo de los nacionales de un país que prefieren actuar como individuos más que como miembros de grupos. El colectivismo es el equivalente de poco individualismo.
- Cantidad de vida o calidad de vida. La cantidad de vida es el grado en que prevalecen los valores de asertividad, ganancias económicas y de bienes materiales y competencia. Calidad de vida es el grado en que las personas evalúan las relaciones y muestran sensibilidad e interés por el bienestar de los demás.

- Evasión de la incertidumbre. Es el grado en que los pobladores de un país prefieren las situaciones estructuradas antes que las no estructuradas. En países con una calificación elevada en este aspecto, la gente siente más ansiedad, que se manifiesta como mayor nerviosismo, tensión y agresividad.
- Orientación al largo plazo o al corto plano. Los integrantes de culturas con orientación al largo plazo miran al futuro y valoran el ahorro y la persistencia. Con una orientación al corto plano se valoran el pasado y el presente y se subraya el respeto por la tradición y el cumplimiento de las obligaciones sociales.

A través de los resultados obtenidos por esta investigación, la primera en su época, se concluyó en la importancia que dan los países asiáticos al colectivismo en vez del individualismo, siendo Estados Unidos el que tenía los mayores índices de individualismo, en Alemania se daba importancia a la cantidad de vida, todo lo contrario a lo que pasaba en Holanda, China tenía inclinación al largo plazo, mientras que en Francia al corto plazo.

Estudios posteriores han tratado de actualizar estos criterios (como el GLOBE: *Global Leadership and Organizacional Behavior Effectiveness, 1993*), quien a través de un estudio multicultural continuo y amplio (a diferencia del anterior que se hizo en una sola empresa), identificó nueve dimensiones en que difieren las culturas, como la Asertividad, Orientación al futuro, Diferenciación sexual, Evasión de la incertidumbre, distancia del poder, individualismo o colectivismo, colectivismo en grupos, orientación al desempeño y orientación humana. En síntesis, los estudios al respecto han continuado obteniendo resultados que no hacen sino remarcar las diferencias sociales entre las poblaciones de los países, por más que esté instaurado el fenómeno de la Globalización (O también podemos pensar que la Globalización, en su aspecto positivo, sólo ha llegado para pocos).

c. Los Valores de los Jueces.

Al respecto, no es una tarea grata interrogar a un magistrado en busca de su sistema de valores, ya sea en aspecto positivo como negativo, pero si podemos extraer algunas conclusiones si leemos las columnas de opinión de los Magistrados en las diversas

Revistas Jurídicas que existen en nuestro país. Me permito reseñar algunas de estas columnas que han aparecido en la *Semana Jurídica*, de la actual editorial *Legal Publishing*, de las cuales podemos extraer valores preponderantes en sus opiniones, y que dicen relación con la posibilidad de evaluar internamente al Poder que integran, propiciando la visión crítica y constructiva para una mejor gestión:

- Jorge Eduardo Sáez Martín, Juez de Garantía de Santiago: "El juez se ha convertido en un buzón de las peticiones de los intervinientes, especialmente del Fiscal (…) Pero el juez "buzón" no es más que el fruto de un análisis ligero y despreocupado, cuando no prejuicioso, de lo que el nuevo proceso exige del juez de garantía (…) La pérdida de protagonismo (del juez en materia penal) ha de suponer redescubrir el más profundo sentido de la función judicial, más aún cuando ésta se asocia a la cautela de garantías, por lo que parece necesario que en cada instituto el órgano cautelar sea capaz de identificar la eventual vulneración de derechos que podría producirse a fin de ejercer el control que corresponde para evitarla".[33]
- Bernardo Ramos Pavlov, Juez del Quinto Juzgado Oral en lo Penal de Santiago: "(…) ¿El sistema de evaluación cumple con el objetivo de medir eficientemente el servicio sin vulnerar el principio de independencia judicial? Las respuestas son negativas. La evaluación realizada por los superiores jerárquicos es confeccionada bajo criterios subjetivos, sin que pueda determinarse con claridad las razones de la nota colocada, en especial considerando que quienes realizan dicha evaluación no tienen un conocimiento acabado de la actividad desempeñada por el funcionario evaluado y la conformidad o no de los usuarios con su desempeño, en definitiva desconocen la calidad del servicio prestado por el Juez en servicio de su gestión. El único elemento que pueden apreciar con relativo conocimiento son las resoluciones judiciales, las que sin embargo no pueden ser el parámetro de evaluación, pues esa circunstancia sería una clara perturbación a la independencia de los jueces en su actividad jurisdiccional, dado que el temor a una calificación negativa por resolver de forma diversa a la Corte podría afectar al Juez que sólo debe decidir al tenor de

[33] SAEZ MARTIN, JORGE (2005) p.16.

la ley y los hechos y no tomando en consideración otras circunstancias como sus calificaciones".[34]

- Bárbara Quintana Letelier, Juez del Quinto Tribunal Oral de Santiago: "(…) no estoy esperando salir entre las instituciones más populares o mejor evaluadas (…) yo, simplemente, necesito que usted comprenda que mi trabajo es acercar el derecho a la vida y que el resultado de esa ecuación se llama justicia. Sin embargo, estimado, esa ecuación no es matemática, y son variadas las herramientas que me permiten alcanzar un mejor resultado. Desde luego, conocer muy bien el derecho; entender la sociedad en que vivo y los cambios que la afectan; no adoptar decisiones que racionalmente no sea capaz de justificar y, asumir la historia de mi pueblo y el rol que me toca en la forma como ésta se escribe".[35]
- Patsilí Toledo, Abogada: "(…) ¿Qué pasa con el derecho de jueces y juezas a la libertad de pensamiento, de opinión, de expresión? ¿deben carecer de posición política o ideológica? ¿pueden criticar resoluciones o acciones de sus superiores jerárquicos sin comprometer su responsabilidad disciplinaria? La experiencia nos indica que, en nuestro país, jueces y juezas poseen una libertad de expresión bastante restringida, tanto en relación con el desempeño de sus funciones, como en áreas tan universalmente protegidas como la académica y la asociativa, pues son sancionados cuando expresan disconformidad con el proceder de sus superiores desde la academia o como dirigentes de sus asociaciones".[36]
- Jaime Salas Astrain, Juez 15º Juzgado de Garantía de Santiago: "(…) El tachar a algunos jueces de conservadores o progresistas según si se opta, frente a un caso complejo por aplicar rígida y mecánicamente la ley o si se tuerce el sentido de ésta para servir a sus propios propósitos invocando la nebulosa consigna que dice que el buen juez prefiere la justicia a la ley (…) En todas estas preguntas aparecen involucrados aspectos relacionados a la moralidad, y por lo mismo, son de orden externo al Derecho porque no existe aquí un cuestionamiento a la práctica legal

[34] RAMOS PAVLOV, BERNARDO (2007) p.2.
[35] QUINTANA LETELIER, BÁRBARA (2007) p.2
[36] TOLEDO, PATSILÍ (2006) p.5.

argumentativa sino, más bien, a las distintas opiniones acerca de lo que el Derecho es o debería ser conforme a los parámetros calóricos personales del juez disidente.[37]

6) Actitudes

a. Concepto.

Las actitudes son *juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos*[38]. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo. Se puede confundir con los valores, no son lo mismo, pero se relacionan, lo que se comprende si atendemos a los tres componentes de una actitud: cognición, afecto y comportamiento. El componente cognoscitivo corresponde a la parte de una actitud que tiene que ver con las opiniones o creencias, el componente afectivo es la parte de una actitud que tiene que ver con las emociones o sentimientos, y el componente conductual es la intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien. Tener claridad en cuanto a estos tres componentes es útil para entender su complejidad y su relación potencial con el comportamiento.

Las actitudes son menos estables, a diferencia de los valores, por ejemplo, la publicidad que incita a adquirir un determinado producto busca alterar la actitud del posible consumidor al presentar las características positivas del producto.

b. Tipos de Actitudes.

En las organizaciones, las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo. Para el análisis del comportamiento organizacional, las

[37] SALAS ASTRAIN, JAIME (2005) p.16.
[38] ROBBINS (2004) p. 71.

actitudes a revisar son la satisfacción con el trabajo, la participación en el trabajo y el compromiso con la organización.

Satisfacción con el trabajo. Se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas. Este se verá en el próximo punto con mayor detenimiento.

Participación en el trabajo. La participación en el trabajo mide el grado en el que una persona se identifica, psicológicamente hablando, con su trabajo y considera que su desempeño percibido es importante para su sentido de valía personal. Los empleados con gran participación en su trabajo se identifican intensamente con el trabajo que realizan y se interesan realmente en él. También se comprueba que una gran participación en el trabajo se relaciona con menos faltas y menores tasas de renuncia

Compromiso con la organización: Es un estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Es decir, es identificarse con la compañía en que trabaja. Demuestran las investigaciones que existe una relación negativa entre el compromiso con la organización y el ausentismo y la rotación. El grado de compromiso que tiene un empleado con su organización es el mejor indicador de la rotación que el mucho más usado indicador de la satisfacción laboral, puesto que un empleado puede estar insatisfecho con el trabajo que realiza, pero lo considera una situación temporal y no se siente insatisfecho con la organización como un todo, pero cuando la insatisfacción se extiende a la propia organización, es más probable que los individuos piensen en renunciar. Pero la noción ha cambiado, el contrato tácito de lealtad que se establecía entre empleados y patrones ha sido modificado y la noción de que un empleado se quede con una sola organización durante la mayor parte de su carrera es cada vez más obsoleta, así, las medidas del apego entre los empleados y la compañía, como el compromiso, son problemáticas para las nuevas relaciones laborales.

7) Satisfacción con el trabajo

a. Medición de la satisfacción laboral.

Definida como la actitud de un empleado hacia su trabajo, para evaluar la satisfacción que tiene un trabajador con su empleo se deben sumar una serie de elementos, y para su medición los dos métodos más conocidos son la *calificación única general* y la *calificación sumada*, que está compuesta por varias facetas del trabajo que realiza.

El método de calificación única general consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta, como ésta: "*considerando todos sus aspectos, ¿qué tan satisfecho se siente con su trabajo?*", los entrevistados responden a través de una escala que corresponden a cinco alternativas, desde muy satisfecho hasta muy insatisfecho. El otro método identifica los elementos claves de un trabajo y se pregunta al empleado sui opinión respecto a cada uno de ellos, como la índole del trabajo, supervisión, salario actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros, calificando los resultados con una escala estandarizada y se suman para dar una calificación general de la satisfacción con el trabajo.

Respecto a los resultados de estos estudios, las últimas tendencias han revelado una baja en la satisfacción de los empleados con su trabajo desde la década de 1990.La prosperidad económica no se traduce necesariamente en mayor satisfacción. Explica esta caída acaso a los esfuerzos de los patrones por aumentar la productividad con más carga de trabajo para los empleados y plazos más breves. Otro factor es el sentimiento cada más frecuente entre los empleados de que tienen menos control sobre su trabajo.

Cabe llamar la atención acerca de que el aumento de la satisfacción laboral en relación al aumento de salario equivale a que el dinero compra la felicidad. No es así, puesto que podemos entender que el salario mayor refleja diferentes tipos de puestos, los puestos mejor pagados requieren mayores capacidades, dan mayores responsabilidades a quienes los ocupan, son más estimulantes y ofrecen más retos y conceden mayor control,

así que el hecho de recibir más dinero es el reflejo de puestos de trabajo con mayores retos y libertades, lo que conlleva a la satisfacción laboral.

b. Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados.

Al respecto, evaluaremos el impacto de este factor en la productividad, en el ausentismo y en la rotación:

Satisfacción y productividad. Los empleados contentos no son siempre empelados productivos, en el plano individual, las pruebas indican que lo contrario es más exacto: es la productividad la que lleva a la satisfacción.

Satisfacción y ausentismo. Encontramos una relación negativa constante y moderada entre satisfacción y ausentismo. Es de entender que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, pero otros factores tienen un efecto en la relación y reducen este coeficiente, por ejemplo, las empresas que tienen prestaciones muy liberales en cuanto a los permisos por enfermedad alientan a todos sus empleados, incluyendo a los más satisfechos a que se tomen días libres, dado que uno tiene intereses variados, es posible encontrar satisfactorio el trabajo, y de todos modos, faltar para gozar de un fin de semana de tres días, puesto que esos días son regalados y no implican castigos.

Satisfacción y rotación. La satisfacción también tiene una relación negativa con la rotación, de hecho es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo, sin embargo, factores como las condiciones del mercado de trabajo, esperanza de otras oportunidades de trabajo y antigüedad en la organización también son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo actual. Un moderador importante en esta relación es el nivel de desempeño del trabajador, puesto que la organización hace esfuerzos por conservar a los trabajadores de quienes mejor se desempeñan, les dan aumentos, elogios, reconocimientos, más oportunidades de ascender, etc., a diferencias de aquellos con rendimiento bajo, por quienes la organización hace pocos esfuerzos por retenerlos.

Los empleados manifiestan de diferentes maneras su insatisfacción, en que más que renunciar se quejan, insubordinan, roban pertenencias de la organización o eluden parte de sus responsabilidades:

- Salida: es un comportamiento dirigido a abandonar la organización, como buscar otro trabajo o renunciar
- Vocear: tratar activa y constructivamente de mejorar las condicione, como al sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical
- Lealtad: esperar pasivamente, aunque con optimismo, a que mejoren las condiciones; por ejemplo, defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la organización y su administración hacen lo correcto.
- Negligencia: dejar que las condiciones empeoren como por ausentismo o retardo crónico, poco empeño o tasa elevada de errores.

Al respecto, parece lógico suponer que la satisfacción laboral debe ser uno de los principales determinantes del *comportamiento ciudadano organizacional*, los empleados satisfechos se inclinan más a hablar positivamente de la organización, ayudar a los demás y superar las expectativas normales de su puesto, asimismo, son más proclives a esforzarse más allá de su deber, pues quieren "pagar" sus experiencias positivas. Pero la verdadera relación entre ambos factores dice relación con la imprevisión de justicia, puesto que la satisfacción se reduce a las ideas sobre resultados, tratamiento y procedimientos justos. Si el trabajador no está de acuerdo con su supervisor en que son justos los procedimientos de la organización y los tabuladores de salarios, su satisfacción no será mucha. Cuando un empleado confía en su patrón, está más dispuesto a actuar voluntariamente por encima de los requisitos formales de su puesto.

8) Personalidad

a. Concepto.

La personalidad es un concepto dinámico que describe el crecimiento y desarrollo del sistema psicológico completo de una persona. Más que atender a aspectos del individuo, la personalidad concierne a un todo que es mayor que la suma de sus partes.

La definición más citada de personalidad fue la acuñada por Gordon Allport, señalando que la personalidad es "*la organización dinámica en el interior del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes peculiares al entorno*"[39]. Stephen Robbins, define el concepto de personalidad como "*la suma total de las formas en que un individuo reacciona y se relaciona con los demás*"[40].

b. Determinantes de la personalidad.

Una de las primeras polémicas sobre la personalidad se centró si ésta era el resultado de la herencia o del ambiente. La personalidad es el resultado de las dos influencias, además, aceptamos en la actualidad un tercer factor, la situación. Así, se considera que la personalidad del adulto está compuesta por factores hereditarios y ambientales, moderados por las condiciones situacionales

Herencia. Comprende aquellos factores que están determinados en la concepción. Así, como la estatura, belleza del rostro, sexo, temperamento, composición muscular y reflejos, energía y ritmos biológicos, entre otros, la teoría hereditaria afirma que la explicación definitiva de la personalidad del individuo se encuentra en la estructura molecular de los genes situados en los cromosomas. Estudios posteriores avalan hasta cierto punto esta teoría, al tratar las bases genéticas del comportamiento humano y el

[39] *G.W. Allport, Personality: A Psychological Interpretation, Nueva Cork, Holt, Rinehart & Winston, 1937,* citado por ROBBINS (2004) p. 94.
[40] ROBBINS (2004) p. 94.

temperamento entre niños pequeños, el estudio de los gemelos separador al nacer, y la constancia de la satisfacción laboral al paso del tiempo y con las diversas situaciones.

Respecto al estudio con niños pequeños, se ha demostrado que rasgos como la timidez, miedo y aflicción son causados muy probablemente por características genéticas heredadas, indicando que algunos rasgos de la personalidad estarían incorporados en el mismo código genético que influye en factores como la estatura o el color de pelo. Así como, respecto al estudio de más de 100 gemelos idénticos que fueron separados al nacer y criados aparte, los investigadores encontraron muchas semejanzas en sus personalidades, descubriendo por ejemplo que unos gemelos que estuvieron separados 39 años y que crecieron a casi 100 kilómetros de distancia, manejaban automóviles del mismo modelo y color, fumaban la misma marca de cigarros, tenían perros con el mismo nombre y acostumbraba pasar sus vacaciones a tres calles de distancia entre uno y otro, en una playa situada a más de dos mil kilómetros de s casa. A través de estos análisis da cuenta que la genética otorgar aproximadamente la mitad de las diferencias de personalidad y más del 30% de la variación en los intereses profesionales y de tiempo libre.

Ambiente. Entre los factores que ejercen presión en la formación de nuestra personalidad están la cultura en al que crecemos, nuestros primeros condicionamientos, las normas de nuestra familia, amigos y grupos sociales y otras influencias que experimentamos. Estos factores ambientales juegan un papel sustancial en el moldeamiento de nuestra personalidad. Por ejemplo, la cultura establece las normas, actitudes y valores que se trasmiten de generación en generación y que crean uniformidades. Es por eso que la herencia fija los parámetros o límites externos, pero todo el potencial de un individuo se materializará en la medida en que se ajuste a las exigencias y requisitos del entorno.

Situación. Influye en el efecto que tienen la herencia y el ambiente en la personalidad, la cual es generalmente estable y congruente, pero cambia con las situaciones, por lo que no se deben considerar estos esquemas de personalidad en abstracto. En particular, pareciere que las situaciones imponen restricciones sobre el comportamiento, restringen conductas.

c. Teorías Psicodinámicas de la Personalidad.

Al respecto, por cada autor en las ciencias de la psicología y psiquiatría existe una teoría que busca conceptuar y delimitar los elementos que constituyen la personalidad y su origen en el individuo. Los psicólogos contemporáneos definen la personalidad como *esos patrones de relativa consistencia y duración en el percibir, pensar, sentir y comportarse que proporciona a los individuos identidades independientes*

El estudio sobre las teorías de la personalidad comienza con el trabajo del Psiquiatra austríaco Sigmund Freud, y gran parte de la teorización posterior han sido, por lo general, intentos de refutar sus ideas, a través de las teorías denominadas "Teorías Psicodinámicas", las cuales hacen hincapié en la importancia de los motivos, emociones y otras fuerzas internas. Suponen que la personalidad se desarrolla a medida que los conflictos psicológicos se resuelven, por lo general, durante la niñez.

Teoría de la Personalidad según Sigmund Freud[41]. Opinaba que la personalidad se ve moldeada por vivencias tempranas cuando los infantes atraviesan una secuencia fija de etapas psicosexuales, término que proviene de la idea de que la líbido, que es en esencia, energía sexual, se centra en diferentes regiones corporales conforme se manifiesta en desarrollo psicológico.

Son tres las áreas corporales a las que Freud llama zonas erógenas: boca, ano y genitales, Que tienen intensa capacidad de respuesta ante la estimulación placentera. En cada etapa del desarrollo corresponde a una región particular ser la más influyente. Los individuos derivan el placer de esa zona en forma predominante y buscan los objetos y actividades relevantes, al mismo tiempo, surgen conflictos. Si a los niños se les complace demasiado o si se les priva o frustra de manera exagerada en cualquier etapa, entonces no pueden resolver conflictos. En consecuencia se retarda su desarrollo y su líbido queda fija en esta etapa.

[41] DAVIDOFF, LINDA L (1989) p 514.

Teoría de la Personalidad de Gustav Jung[42] *(1875 – 1961).* Discípulo y luego rival de Freud, el psiquiatra suizo Carl Gustav Jung se termina alejando de la corriente psicoanalítica por la idea de que la libido era en esencia sexual y por la importancia de la niñez temprana. Haciendo hincapié igualmente en el inconsciente, sin embargo se concentra en las metas y esfuerzos de las personas, las búsquedas por la integridad y en el desarrollo creativo. Por lo tanto, el inconsciente contenía materiales tanto positivos como negativos, y lo mismo personales como colectivos. El aporte más original y controvertido de Jung a la teoría de la personalidad fue la noción del *inconsciente colectivo.* Jung opinaba que los individuos son el producto de dos fuerzas: las historias particulares y las experiencias compartidas en común con toda la raza humana durante toda su existencia, por ello, cada quien hereda el mismo inconsciente colectivo; esta reserva contiene ideas que a menudo se encuentran en forma de imágenes o arquetipos (como la madre, el héroe, el anciano sabio y el niño). Estos arquetipos dominan la personalidad al influir sobre las expectativas y la conducta.

Teoría de la Personalidad según Alfred Adler[43] *(1870 – 1937).* Psiquiatra austríaco, rompe con Freud al creer que la importancia de la sexualidad en el desarrollo de la personalidad había sido sobreestimado. Su teoría, conocida como psicología individual, subraya el alcance de las fuerzas sociales y conscientes. El enfoque era individualista en cuanto a que asignaba a cada gente un patrón único de cualidades: motivos, rasgos, valores e intereses, considerando que los sentimientos de inferioridad eran fundamentales para la personalidad; estos afectos, aunque variables de acuerdo con las experiencias, moldean el estilo de vida y las motivaciones posteriores, dentro de lo que él llamó "el esfuerzo por alcanzar la superioridad", el impulso de subir nunca termina, haciendo hincapié en la lucha por las metas y la visión al futuro, haciendo de este autor comparativamente optimista con respecto a las posibilidades humanas.

[42] DAVIDOFF, LINDA L (1989) p 519.
[43] DAVIDOFF, LINDA L (1989) p 520.

Teoría de la Personalidad según Karen Horney[44] *(1885 – 1952).* Psicoanalista nacida en Alemania que influyó fuertemente en los círculos sicoanalíticos en Estados Unidos subraya el contexto social en el desarrollo de la personalidad, considerando también que las ideas freudianas acerca de la sexualidad, en particular aquellas respecto a la sexualidad femenina era imprecisas. Más que la sensación de inferioridad genital (envidia del pene), lo que llevaría a explicar sus actitudes, sentimientos y conflictos, Horney señala la importancia de las cualidades femeninas: Consideración excesiva del amor y falta de seguridad. El principal concepto es la *Ansiedad Básica* como causa de las perturbaciones neuróticas: Todos los niños experimentan en mayor o menor medida hostilidad hacia sus padres quienes no pueden evitar sentirse frustrados, incluso si sus intenciones son buenas. Si el resentimiento es intenso, los niños lo expresarán y sus progenitores se indispondrán y le retirarán su afecto, su aceptación y consideración. Los niños están aterrorizados de quedar aislados y desamparados, el origen de la ansiedad básica. Una vez que estos niños crecen y son adultos, estos adoptan estrategias defensivas para asegurarse de que no pierdan esta seguridad y afecto. Y ante esto asumen generalmente una de estas tres estrategias: son sumisos en grado extremo, tratando de cumplir con las expectativas de otros a cualquier costo, dedicando sus vidas al logro o chantajeando a otros para ganar cariño; si no llega el amor se vuelven contra la gente, conformándose con el poder y la explotación; o retirarse de los demás y concentrarse en sí mismos creando una autoimagen irreal para compensar los sentimientos de inferioridad o en una búsqueda continua de defectos y cubriéndolos para parecer perfecto e inaccesible.

d. Teorías Disposicionales de la Personalidad. Los Rasgos de la Personalidad.

Son teorías tendientes a identificar y denominar características duraderas que describieran el comportamiento de un individuo, y que en términos claro permite una cuantificación y medición de los caracteres que conforman la personalidad del individuo. La agresividad, cautela, timidez, avaricia, lealtad, son características, que cuando se manifiestan en muchas situaciones se denominan rasgos de personalidad, y en la medida

[44] DAVIDOFF, LINDA L (1989) p 520.

que más se presente una característica en situaciones diversas, más importante es como rasgo que describe al individuo.

En los *primeros estudios para identificar rasgos de la personalidad,* en particular el trabajo del psicólogo *Raymond Catell*[45] quien en sus investigaciones desde la década de 1930, obtuvo 17.953 rasgos, los cuales fueron aislando y delimitando, eliminando los superficiales hasta llegar luego de un arduo esfuerzo a 16 factores de la personalidad que se denominan *rasgos primarios u originales*, debido a que estos rasgos permiten pronosticar, por su estabilidad, cómo puede llegar a actuar una persona en un determinado contexto.

Cuadro 9: 16 Rasgos Primarios[46]

Reservado	Sociable
Menos inteligente	Más inteligente
Impresionable	Estable en lo emocional
Sumiso	Dominante
Serio	Despreocupado
Conveniente	Escrupuloso
Tímido	Aventurero
Inflexible	Sensible
Confiado	Desconfiado
Práctico	Imaginativo
Directo	Astuto
Seguro	Aprensivo
Conservador	Experimentador
Dependiente	Autócrata
Descontrolado	Controlado
Relajado	Tenso

Las características de los rasgos fundamentales es que son de relativa estabilidad durante toda la vida y parecen estar muy influidos por la dotación genética. De

[45] DAVIDOFF, LINDA L (1989) p 534.
[46] ROBBINS (2006) p.97.

estos rasgos brotan muchos atributos superficiales. Además, gracias a este trabajo, el grupo de trabajo de Catell permitieron desarrollar una serie de pruebas objetivas de personalidad para medir los rasgos fundamentales y los superficiales, los que le permitió explicar y predecir conductas, como la suerte de una pareja de recién casados, puesto que, de acuerdo a los estudios, las parejas con personalidades similares tenían más probabilidades que otros para tener una relación estable. De especial importancia son los rasgos: reservado – extrovertido, confiados – sospechoso y dependiente del grupo – autosuficientes. Inclusive han explorado los ingredientes que intervienen en una serie de condiciones, incluso el éxito académico, alcoholismo y la tolerancia a los lentes de contacto.

Indicador de tipos de Myers-Briggs. Es uno de los marcos teóricos más utilizados. Se trata de un examen de personalidad con 100 preguntas sobre cómo se siente y actúa la gente en determinadas situaciones, y a partir de las respuestas, las personas se clasifican como extrovertidos o introvertidos, sensoriales o intuitivos, racionales o emocionales y perceptivos o calificadores. Posteriormente estas clasificaciones se combinan en 16 tipos de personalidad. Por ejemplo, los introvertidos, intuitivos, racionales y calificadores son visionarios, originales, con un gran impulso de sus propias ideas u propósitos, se caracterizan además por ser escépticos, críticos, independientes, determinados y testarudos. En cambio, los extrovertidos, sensoriales, racionales y calificadores son organizadores, son realistas, lógicos, analíticos y decididos y tienen dotes naturales para los negocios o la mecánica.

Modelo de los cinco grandes. Al anterior modelo señalado se le critica la falta de pruebas para respaldar la validez de sus resultados, aun cuando es sumamente utilizado en una gama extensa de organizaciones. Por ello una serie de investigaciones apoyan el concepto de que existen cinco dimensiones fundamentales que son la base de las demás y que abarcan la mayoría de las variaciones importantes de la personalidad humana, los denominados cinco grandes factores:

- Extroversión: comprende el grado de comodidad en las relaciones con las personas
- Conformidad: es la propensión del individuo a plegarse a los demás

- Escrupulosidad: se refiere a una medida de la confiabilidad, las personas muy escrupulosas son responsables, organizadas, confiables y persistentes, quienes no, son distritos, desorganizados y poco confiables
- Estabilidad Emocional: atañe a la capacidad de una persona de soportar las tensiones
- Apertura a la Experiencia: concierne a la gama de intereses personales y el encanto de lo novedoso.

Además de entregar estas categorías, esta teoría ha encontrado importantes relaciones entre estas dimensiones de la personalidad y el desempeño en el trabajo. Al haber estudiado una amplia gama de profesiones y oficios, en los resultados se muestra que la escrupulosidad pronostica el desempeño laboral de todos los grupos de ocupación además de tener un mayor conocimiento de su trabajo y ejercen el mayor nivel de esfuerzo al respecto, existiendo relación también entre escrupulosidad y comportamiento ciudadano organizacional. En cuanto a las otras dimensiones, dependerán del criterio de desempeño y del grupo de ocupación.

e. Principales atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional.

En esta parte señalaremos aquellos atributos que son buenos pronosticadores del comportamiento del individuo en las organizaciones, estos son:

- **Locus de control**. Algunas personas piensan que son dueñas de su propio destino, otras se ven como meras marionetas de la fortuna y tienen la certeza que lo que pasa es producto del azar. A esta percepción de control de su propio destino se le denomina “locus de control”, ya sea en mayor o menor medida. Producto de diversas entrevistas que comparan a uno y otro individuo, quienes no creen ser dueños de su destino están menos satisfechos con su trabajo, tiene mayores tasas de ausentismo y se comprometen menos con su puesto, y a su vez, quienes creen ser dueños de su fortuna tienen más motivación y están más dispuestos a mostrar

iniciativa desde un primer momento. A su vez, en cuanto a las ausencias, los *internos* (denominación aplicable a los dueños de su destino) asumen mayor responsabilidad por su bienestar y su higiene, por tanto son menos las enfermedades y con ellas, las faltas. Pero no hay que creer que siempre los internos van a desempeñarse mejor que los *externos* (aquellos que no creen tener control sobre su vida), puesto que los internos son aptos para trabajos que requiere iniciativa e independencia, y los externos, quienes se inclinan a seguir instrucciones, se desempeñan bien en puestos estructurados y rutinarios en que el éxito depende de obedecer las órdenes de otros.

- **Maquiavelismo**. Un individuo "maquiavélico" es pragmático, mantiene la distancia emocional y cree que el fin justifica los medios, es por ello que no dudan mayormente en manipular, obteniendo más a cambio, se dejan persuadir menos y convencen más a otros, que no son maquiavélicos. Pero este factor por si solo no logra que el maquiavélico prospere, puesto que requiere que se relacionen personalmente con los demás, que la situación tenga pocas reglas y que gocen de libertad para improvisar, y que el vínculo emocional con detalles insignificantes para el triunfo distrae a los que no son maquiavélicos. Ante la pregunta de si los maquiavélicos son buenos empleados, esto depende del tipo de trabajo y de las implicaciones éticas al evaluar el desempeño, como aquellos en que se requieren capacidades de negociar o en que ofrecen recompensas grandes por ganar, pero en caso contrario, en ambientes o situaciones sumamente regladas, el desempeño del maquiavélico se restringirá notablemente.
- **Autoestima**. Corresponde al grado en que las personas se gustan o no se gustan a sí mismo, y este elemento influye de manera importante en el comportamiento organizacional, puesto que la autoestima se relaciona con las esperanzas de éxito, quienes tienen más autoestima creen que poseen la capacidad para triunfar en su empleo y están más dispuestos a elegir trabajos poco convencionales o arriesgados. Por el contrario, las personas de baja autoestima son más susceptibles a influencias externas, buscan la aprobación de otros y corresponder con las ideas de los demás para no ser impopular. Por estos detalles, quienes tienen más autoestima se sienten más satisfechos con su trabajo.

- **Supervisión personal**. Se refiere a la capacidad de un individuo para ajustar su conducta a los factores externos. Los hay quienes tienen una gran adaptabilidad para ajustar su proceder a los factores que conlleva la situación, actúan de acuerdo a lo que acontece, pudiendo inclusive ser contradictorios entre su imagen pública y su pensamiento privado, a diferencia de quienes exhiben sus verdaderas disposiciones y actitudes en todas las situaciones, manifestando una gran congruencia entre quienes son y lo que hacen. Las primeras investigaciones al respecto demuestran que quienes están dispuestos a transar con su opinión personal en pos del trabajo pueden triunfar en dicho ámbito al poder trabajar con distintos grupos, sobre todo en puestos administrativos cumpliendo funciones diversas.
- **Disposición a correr riesgos**. La propensión a enfrentar o evadir los riesgos tiene un efecto en cuánto se tardan los administradores en tomar una decisión y cuánta información requieren para decidirse.
- **Personalidad de tipo A**. Corresponde a una persona que está entregada intensamente a una lucha crónica e inacabable por conseguir más y más en cada vez menos tiempo y si es necesario en contra de la oposición de cosas y personas. Son personas excesivamente competitivas. En occidente estas características son apreciadas y se vinculan con la ambición y la adquisición de bienes materiales. Los de personalidad de tipo A se desenvuelven en la vida diaria con rapidez, se impacientan con el ritmo en que suceden los hechos, se esfuerzan por hacer varias cosas a la vez, no saben manejar su tiempo libre y se obsesionan con las cifras. En cambio, las personas con personalidad tipo B nunca son arrastrados por el deseo de obtener un número interminablemente creciente de cosas o de intervenir en una serie mayor y mayor de sucesos en plazo cada vez más breves. Nunca tiene una sensación de urgencia, no necesitan desplegar ni hablar de sus logros, salvo si así lo exige la situación, juegan para divertirse y no ara demostrar su superioridad a toda cosa y pueden relajarse sin sentirse culpables. En atención a esta tipología, los empleados de personalidad de tipo A funcionan en condiciones de tensión moderada a grande, se someten a presiones de tempo continuas, son trabajadores rápidos y predominan la cantidad sobre la calidad, recurriendo a sus experiencias cuando enfrentan problemas. Asimismo, este tipo de personas parece que se desenvuelven

mejor en entrevistas de trabajo al atribuirles características de impulsividad, competitividad, agresividad, aun cuando son las personas de tipo B quienes terminan por abrirse paso hasta la cima laboral, precisamente por la tendencia de los primeros por la cantidad más que al calidad.

Aplicando este esquema a los magistrados de los Tribunales de Justicia, concluiríamos que se requiere un juez con locus de control interno, dueño de sus decisiones, aun cuando la crítica habitual es que para ascender en la Carrera Judicial se requiere compartir criterios y depender, de una u otra forma, de los intereses de los superiores jerárquicos, lo que nos lleva a dudar al respecto de este atributo. También se requiere una personalidad alejada del maquiavelismo, o que lo pueda controlar en pos de su función, aunque pareciera difícil por la descripción señalada. Tanto el autoestima como la supervisión personal deben ser altos, puesto que respecto a este último aspecto, no se debe olvidar que el juez debe fallar conforme a Derecho, lo que puede que se aleje a su parecer personal o a su propia concepción de justicia en el caso concreto. Se repite el comentario respecto a la capacidad de asumir riesgos, bien visto en esferas privadas comerciales, pero no bien visto en el conservador ámbito judicial, en que aunque la jurisprudencia no sea vinculante, el castigo para el juez que se aleje de una forma de resolver radica en no ascender en la carrera judicial. Por último, pareciera que el juez es propio de la personalidad tipo B, aun cuando los tiempos parecieran exigir más proactividad por parte de los jueces, en la medida que la legislación lo permita.

9) Emociones

a. Importancia.

Aun cuando no podemos negar la vital importancia de las emociones en las relaciones humanas, y más aun, en el comportamiento de los empleados, hasta hace muy

poco este tema había recibido poca o ninguna atención en el campo del comportamiento organizacional, debido esto a dos motivos:

- El mito de la racionalidad, las organizaciones desde siempre se han diseñado con el objetivo de, precisamente, controlar las emociones, aun cuando siempre fuimos concientes de que las emociones afectan de manera vital el comportamiento de las personas, las organizaciones se han creado para suprimirlas al considerarlas antítesis de la racionalidad;
- La convicción de que todas las emociones causaban trastornos, siempre se tendió a analizarlas desde el punto de vista negativo, en particular la ira, que interfería con la capacidad de los trabajadores de desempeñar su trabajo adecuadamente, no se consideraba que las emociones fueran constructivas ni que estimularan conductas de mejor desempeño;

b. Concepto.

Para evitar confusiones, debemos explicar tres términos que en un primer momento pueden parecer sinónimas, debido a que están fuertemente entrelazados: Afectos, Emociones y Estados de Animo.[47]

- Afectos. Corresponde a una gama extensa de sentimientos que experimenta la gente, abarca tanto emociones como estados de ánimos.
- Emociones son *sentimientos intensos que se dirigen a algo o alguien*
- Estados de ánimo son sentimientos menos intensos que la emociones y que carecen de estímulos contextuales

Las emociones no son un rasgo, sino una reacción a un objeto y son específica a ésta. En cambio los estados de ánimo no se dirigen a un objeto. Las emociones pasan a ser estados de ánimo cuando dejan de centrarse en el objeto del contexto. Por ejemplo, luego de una agria discusión entre compañeros de trabajo, en que surge la emoción de ira para

[47] ROBBINS (2006) p.106.

con el compañero, deviene con posterioridad durante el resto de la jornada como un desánimo general, que no corresponde a su estado animado normal, siendo este último un estado de ánimo.

Debido a esto se requiere tener en claro el concepto de trabajo emocional, puesto que el empleado no sólo despliega un trabajo físico y mental durante su jornada, sino también un trabajo emocional que ocurre cuando un empleado expresa emociones adecuadas para la organización durante el trato entre personas. Por ejemplo, se espera que los médicos sean neutros, los jueces sean serios, los vendedores activos, los profesores entusiastas, entre otros.

Es por ello que podemos encontrar emociones sentidas y emociones manifiestas, siendo la diferencia la congruencia entre las emociones reales del individuo de aquellas que se requieren en la organización y que se consideran apropiadas en su entorno. Debido a que en la mayoría de las ocupaciones se requiere una constante relación entre pares hay momentos en que obligatoria hay que fingir cordialidad. Lo relevante es que las emociones sentidas y exhibidas son diferentes, de hecho, aun cuando este elemento se tenga presenta, solemos asumir de forma inocente que las emociones que se ven en los demás son lo que siente en realidad.

c. Dimensiones de las emociones.

Podemos encontrar docenas de emociones: ira, desdén, entusiasmo ,envidia, miedo, frustración, felicidad, odio, esperanza, celos, alegría, amor, orgullo, sorpresa, tristeza. Son tanto emociones positivas como negativas, pero nunca neutras. Pero en si, las emociones que más recordamos y que producen un efecto mayor hasta cinco veces más son las negativas.

De acuerdo a numerosos estudios cuyos esfuerzos han ido por delimitar y definir las emociones en un conjunto básico, se han podido identificar seis emociones

universales: ira, miedo, tristeza, felicidad, disgusto y sorpresa, obteniendo estos resultados a través de las expresiones faciales reconocibles universalmente.

A su vez, nosotros damos respuestas diferentes a los mismos estímulos emocionales, lo que significa que es variable la capacidad de expresar la intensidad de los sentimientos. Es así como podemos conocer personas que casi nunca manifiestan lo que siente, nunca se enojan, nunca muestran ira, como también las hay quienes parecen estar constantes en una montaña rusa emocional, manifestando éxtasis cuando están felices, o se sume en la depresión cuando están tristes. En ambos extremos de la manifestación de las emociones tenemos los cuadros clínicos de la alexitimia (falta de emoción) y los cuadros bipolares. Pero aparte de estos extremos, podemos esperar que las personas de acuerdo a su cargo y empleo tenga una labor emocional de distinta intensidad, así como se espera que los jueces sean calmados y controlados incluso en situaciones de tensión, al contrario se espera que los abogados tengan la capacidad de modificar la intensidad emocional de acuerdo a sus necesidades.

Respecto a la diferencia entre género y emociones, en general se asume que las mujeres están más cerca de sus sentimientos que los hombres, que son más emocionales y que interpretan mejor las emociones de los demás. Esta premisa se confirma la diferencia entre hombres y mujeres cuando se trata de las reacciones emocionales y la capacidad de interpretar las de otros. Las mujeres expresan más emociones de los hombres, las experimentan más intensamente y más a menudo, tanto las positivas y negativas, y también se sienten más cómodas para expresar emociones, y por último, son mejores para interpretar indicios no verbales y paralingüisticos. Para explicar estas diferencias se han esgrimidos tres respuestas:

- Se enseña a los hombres a ser duros y valientes y mostrar emociones no es congruente con esta imagen, por su parte a las mujeres se les enseña para ser acogedoras, lo que explica la impresión de que las mujeres son más afectuosas y amables que los hombres. Es así como se esperan que las mujeres expresen más emociones positivas en el trabajo que los hombres (algo tan sencillo como sonreír)

- Las mujeres tienen una capacidad innata para interpretar a los demás y presentar sus emociones
- Las mujeres tienen una mayor necesidad de aprobación social y por eso es que son más propensas a mostrar emociones positivas, como felicidad.

Restricciones externas en las emociones**.** Todas las organizaciones definen los límites que identifican qué emociones son aceptables y en qué medida pueden expresarse. En las organizaciones hay una tendencia en contra de las emociones negativas e intensas, salvo en condiciones muy específicas y breve, se espera que en las organizaciones bien dirigidas, y en un sistema bien establecido, no haya cabida para las emociones.

d. Aplicaciones al Comportamiento Organizacional y al análisis de la gestión de los Jueces.

Debemos señalar en qué sentido comprender las emociones mejora nuestra capacidad de explicar y pronosticar en el proceso de selección en las organizaciones, toma de decisiones, motivación, liderazgo, conflictos y conductas anómalas en el trabajo, para posteriormente y en casa punto, analizar su influencia en la labor de los Jueces en el cumplimiento de su misión:

Capacidad y Selección. Para el análisis de este elemento, debemos obligatoriamente hacer una reseña de la "inteligencia emocional", puesto que las personas que conocen sus emociones y son buenas para interpretar las de los demás cumplen mejor con su trabajo. Se refiere este concepto a un conjunto de capacidades, habilidades y competencias que no son cognoscitivas y que influyen en la capacidad de una persona de enfrentar las exigencias y presiones de su entorno. Se compone de cinco dimensiones:

- Conciencia, estar al tanto de lo que uno siente
- Administración personal, capacidad de manejar emociones e impulsos propios
- Motivación, capacidad de persistir ante reveses y fracasos
- Empatía, capacidad de percibir lo que sienten los otros

- Habilidades sociales, capacidad de manejar las emociones de los demás

Varios estudios corroboran la importancia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral, sobre todo en aquellos puestos que exigen mucho trato social. Sobre todo esto en los jueces de tribunales en que el proceso se desarrolla a través de audiencias públicas y orales, en que la inmediatez del proceso y la necesidad de respuesta y atención rápida por parte del juez a las necesidades de los intervinientes requiere de un juez que controle sus emociones en pos del objetivo final que no es sino el objetivo del proceso, conseguir a través de un proceso legalmente tramitado una resolución que resuelva el conflicto sometido a su conocimiento. Un juez preso de sus emociones puede ver alterados los hechos y fallarlos de forma subjetiva, provocando un gran daño al sistema. Quizás puede que sea el gran temor de los operadores del Derecho, depender de los arrebatos o estados de ánimo de los magistrados para un caso en particular, dando asidero al viejo adagio "no me digas qué ley, dime qué juez".

Toma de Decisiones. Las formas tradicionales de abordar el estudio de la toma de decisiones en las organizaciones han subrayado la racionalidad y han desestimado o incluso omitido la función de la ansiedad, miedo, frustración, felicidad, envidia y otras emociones. Por tanto, decisiones relevantes en una organización se pueden tomar tanto cuando están enojadas y tensas como cuando están tranquilas y sosegadas. Las emociones negativas pueden restringir la búsqueda de alternativas nuevas y producir un uso menos atento de la información, así como las emociones positivas puede aumentar las capacidades de solución de problemas y facilitar la integración de la información. Por ello, hay que recurrir a las emociones tanto como los procesos racionales e intuitivos al momento de tomar decisiones, en caso contrario, tendremos un cuadro incompleto e impreciso.

Por tanto, y en relación a lo anteriormente señalado, el juez de audiencias orales debe tener conocimiento pleno de sus emociones y estado ánimo, puesto que es la personificación de la Justicia para las partes, y no hay mayor toma de decisión que la de la resolución judicial que resuelve el conflicto.

Motivación: Los planteamientos dominantes en el estudio de la motivación son un reflejo de una concepción demasiado racionalizada de los individuos. Las teorías de la motivación, punto que tocaremos posteriormente con mayor profundidad, postulan que los individuos están motivados en la medida en que se espera que su comportamiento conduzca a los resultados esperados. Nuestras percepciones y nuestros cálculos de las situaciones están repletos de contenidos emocionales que ejercen una influencia notable en cuanto esfuerzo se aplica. Cuando vemos a personas muy motivadas en su trabajo, lo que presenciamos es un compromiso emocional, se sumergen en lo físico, cognoscitivo y emocional en la persecución de una meta.

Liderazgo. Los líderes eficaces confían en la expresión de sentimientos para ayudarse a transmitir sus mensajes, siendo de hecho esta expresión en los discursos el elemento crucial que hace que los individuos acepten o rechacen el mensaje del líder, o en nuestro caso, del Juez

Conflictos. Podemos asegurar que cuando surgen conflictos, es debido a que existen emociones. El éxito de un administrador para resolver conflictos es atribuible en buena medida a su capacidad de identificar los elementos emocionales y de hacer que las partes resuelvan sus emociones. El juez, en materias de familia, parte en todas las audiencias en un rol de "amigable componedor", promoviendo vías alternas para la solución del conflicto, en la medida que la ley se lo permita, sin recurrir aún a la utilización del aparato judicial del Estado, pero todavía así lo puede realizar a través de su rol de Juez, y director en el desarrollo de la audiencia oral.

Conductas anómalas en el Trabajo. Las conductas negativas pueden incitar varias conductas anómalas en el trabajo. Los actos que voluntariamente infringen normas establecidas poniendo en peligro a la organización y a sus miembros se llaman desviaciones de los empleados. Estas conductas pueden ser violentas o no y se agrupan en categorías:

- De producción: salir antes de tiempo del trabajo, trabajar lentamente de manera intencional

- De propiedad: hurto, sabotaje
- De urbanidad: rumores, culpar a compañeros
- De agresión personal: hostigamiento sexual, insultos

Podemos atribuir muchas de estas conductas anómalas a emociones negativas, por ejemplo, muchas de estas conductas pueden ser atribuidas a la envidia, puesto que se ha descubierto que la envidia se relaciona con la hostilidad, restarle méritos a los éxitos del otro y exagerar los logros propios.

10) Percepción

a. Concepto.

Es un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno, aun cuando lo que se perciba pueda ser radicalmente distinto de la realidad objetiva[48]. Es importante el estudio de las percepciones en el estudio del comportamiento organizativo debido a que la conducta se basa en la percepción de la realidad más que a la realidad misma.

b. Factores que influyen en la percepción.

Para explicar que cada individuo vea lo mismo y lo perciban de manera distinta, y por ello tenemos que conjugar diversos factores que dan forma y a veces distorsionan la percepción. Estos son el receptor, el objeto percibido y el contexto de la situación que ocurre la percepción. Cuando un individuo observa un objeto e interpreta lo que ve, esta interpretación se ve influenciada por las características personales del receptor, tales como las actitudes, la personalidad, las motivaciones, intereses, experiencias y esperanzas. Las características del objeto observado pueden afectar lo que se percibe, así

[48] ROBBINS (2004) p. 123.

como su relación con el fondo influye también con la percepción. Por último, el contexto en el que vemos los objetos o los acontecimientos terminan por delimitar la percepción.

c. Teoría de la Atribución.

Corresponde al campo de aplicación más importante de los conceptos de la percepción en el comportamiento organizativo. Nuestras percepciones de las personas son distintas de nuestras percepciones de objetos inertes, porque hacemos deducciones sobre los actos de las personas que no hacemos sobre las cosas. Cuando observamos a otras personas tratamos de explicarnos por qué se conducen de cierta manera, por tanto, las suposiciones que hacemos sobre los estados internos de los demás influyen en nuestra percepción y nuestro juicio de sus actos. Por ello esta teoría busca explicar las formas en que juzgamos de manera diversa a las personas, dependiendo del significado que atribuyamos a determinada conducta. Básicamente, postula esta teoría si cuando observamos una conducta tratamos de terminar si su causa es interna o externa, dependiendo de tres factores: su carácter distintivo, su consenso y su congruencia.

Las conductas con causa interna son aquellas que se consideran controladas por el individuo, así como el comportamiento con causa externa aparece como resultado de una situación que obligó a una persona a actuar de cierta forma. El carácter distintivo se refiere a si un individuo manifiesta conductas distintas en situaciones diferentes. El consenso se refiere a si todos los que enfrentarían una conducta similar respondería de la misma manera. Por último, el observador busca la congruencia en los actos de las personas, en que cuando la conducta observada sea más recurrente, más tiende el observador a atribuirla a causas internas.

Para entender esto, podemos ejemplificar con un empleado a quien se le encarga la elaboración de un informe en esa misma jornada, y finalmente lo entrega al día siguiente. Podemos atribuirlo, en un primer momento en que el trabajo no lo hizo con anterioridad por flojera o desorganización, siendo éstas una atribución de orden interno. Pero si se atribuye por ejemplo a un exceso de trabajo durante la jornada o a un

inconveniente de orden personal, se trataría de una atribución externa. El carácter distintivo sería, en nuestro ejemplo, si los demás compañeros de trabajo avalan que el empleado suele ser irresponsable en los trabajos encargados. Si la respuesta es que habitualmente el empleado desarrolla ese tipo de actitudes, corresponde a una atribución interna, en caso contrario es una atribución externa. Asimismo, si esa jornada fue particularmente difícilmente para todos los empleados en esa oficina, en que todos los trabajos se demoraron por una contingencia, cumpliría con el factor del consenso. Si hubiera existido esa contingencia para todos, se externaliza la conducta del empleados, caso contrario, se internaliza y corre por cuenta del empleado. Por último, en cuanto a la congruencia en los actos de las personas se busca si con el paso del tiempo el empleado suele entregar los trabajos fuera de plazo, para ver si se internaliza la conducta o se externaliza en definitiva.

Uno de los resultados más interesantes de esta teoría es que se presentan errores o desviaciones que tergiversan las atribuciones, por ejemplo, hay pruebas sustanciales de que cuando juzgamos el comportamiento de los demás, mostramos una tendencia a subestimar la influencia de los factores externos y a exagerar el efecto de los factores internos. Esto es lo que se denomina **error de atribución fundamental.** Además, los individuos tienen la tendencia a atribuir sus éxitos a factores internos como la capacidad o el esfuerzo, al tiempo que culpa de los fracasos a los factores externos, como mala suerte, o compañeros de trabajo improductivos, denominándose este fenómeno como **tendencia autofavorable.**

d. ¿Cómo juzgamos a los demás?

Debemos analizar las formas en que percibimos e interpretamos, todo esto de manera rápida, pero que no necesariamente son infalibles y podemos arribar a percepciones erróneas.

- Percepción Selectiva. Cualquier característica que haga destacar a una persona, objeto o acontecimiento, aumenta su posibilidad de ser percibido debido a que es imposible que asimilemos todo lo que presenciamos, sólo tomamos ciertos

estímulos. Y es por ello que escogemos estos estímulos de acuerdo con nuestros intereses, antecedentes, experiencias y actitudes. La percepción selectiva acelera la interpretación de los demás, pero con el riesgo de trazar una imagen inexacta.

- Efecto del Halo. Se refiere a sacar una conclusión general sobre un individuo a partir de una sola característica.
- Efectos del contraste. Corresponde a la evaluación de las características de una persona que resultan afectadas por la comparación con otros recién encontrados y que tienen una calificación mayor o menor en dichas características. Es decir, no evaluamos a una persona en abstracto, sino que nuestra reacción a ella se ve afectada por la comparación de la actuación de otras personas.
- Proyección. Es fácil juzgar a los demás si asumimos que se parecen a nosotros, si le atribuimos a los demás las características de uno, lo que claramente distorsiona la percepción de los otros.
- Tipificación. Se refiere a cuando juzgamos a alguien sobre la base de nuestra percepción del grupo al que pertenece.

La generalización no es del todo negativa, puesto que es un medio de simplificar un mundo complicado y nos permite mantener cierta congruencia al usar los "estereotipos". El problema radica en que precisamente no es solo una persona la que puede percibir y juzgar en base a estereotipo, sino que estos están generalizados, a pesar de que puede que no tengan ni una pizca de verdad o que sean absolutamente irrelevantes.

e. Aplicaciones específicas en las organizaciones.

Los administradores deben evaluar el desempeño de sus empleados, se debe calcular cuánto esfuerzo ponen en sus trabajos. Cuando llega un nuevo integrante a un equipo, los demás miembros lo miden inmediatamente. Las aplicaciones más inmediatas son las siguientes:

- Entrevistas de trabajo. Estas entrevistas dan mucha información para decidir a quien se contrata y a quien se rechaza, pero muchas veces estas examinaciones no son

precisas en cuanto hay poco acuerdo entre entrevistadores, ven cosas distintas en el mismo candidato y llegan a conclusiones diferentes. La información que se recaba primero influye más que la posterior, por ello que investigaciones señalan que no hay nada más relevante que los primeros cinco minutos de la entrevista, puesto que la percepción generada en ese instante no variará mayormente después.

- Expectativas de desempeño. Hay una cantidad impresionante de pruebas deque las personas tratamos de dar validez a nuestra percepciones de la realidad aunque sean incorrectas. Para esto se ha acuñado la expresión profecía autocumplida para describir la situación en laque una persona percibe equivocadamente a otra y sus expectativas hacen que esta persona se comporte en forma congruente con la percepción original. En un ejemplo sencillo, si un profesor nuevo en el colegio le dice a un alumno de bajas calificaciones que espera de él un gran año académico, es baja la probabilidad que lo defraude, en cuanto a que en esta situación el alumno tratará de comportarse de acuerdo a la percepción que tiene de él.
- Evaluación del Desempeño. El futuro de un empleado está muy vinculado a su evaluación: ascensos, aumentos de sueldo y la continuación en el empleo, entre otros factores. Aunque la evaluación pueda basarse en elementos objetivos, como el cumplimiento de metas de gestión, se ve claramente influido en la evaluación por criterios subjetivos
- Esfuerzo del empleado. En muchas organizaciones concede importancia no solo al desempeño cuantificado, sino también al esfuerzo aplicado, y analiza este elemento implica un juicio subjetivo susceptible de distorsiones y prejuicios preceptuales.

f. La Percepción en los Jueces.

Si nos preguntamos cómo juzgan los jueces, podemos mencionar rápidamente que al respecto existe una gran y compleja regulación para que no quede al arbitrio del juez sino la aplicación del Derecho de acuerdo al catálogo otorgado por el legislador. En materia civil se señalan de forma excluyente los medios de prueba, el valor de estos y la forma de apreciación que debe hacer el juez. Es el sistema de prueba tasada. En los otros sistemas encontramos que el juez se acoge al sistema de la sana crítica, que prescriben a las máximas

de la lógica y la experiencia, pero que de todas formas no otorgan completa libertad para fallar al juez, pero si procura confiar en el criterio de éste.

No pretendemos tocar el tema de las potestades probatorias de los jueces, un tema bastante amplio, profundo y profuso en material, sino que queremos comentar la polémica discusión sobre las resoluciones de los Jueces de Garantía sobre temas de medidas precautorias en contra del imputado, en particular la libertad provisional. Pareciera que fuera un clamor popular el endurecimiento de dichas medidas, con lo que volveríamos a un sistema de prueba tasada ya no por la ley, sino por la opinión pública que decidiría por el juez, atendido a la emoción colectivo, que puede adoptar peligrosamente si no se regula al respecto, el carácter de turba.

11) Toma Individual de Decisiones

a. Vínculo entre percepción y toma de individual de decisiones.

En las organizaciones los individuos toman decisiones, eligen entre dos o más alternativas. No sólo los gerentes o quienes tienen poder de mando deciden, desde hace un tiempo la tendencia es que todo tipo de empleado deben tomar decisiones que tienen un efecto en su trabajo y en la organización. Y por ello las percepciones de los individuos influyen mucho en como toman sus decisiones en las organizaciones y cuál es la calidad de sus elecciones finales.

La toma de decisiones es una reacción a un problema, entendiendo este concepto como la discrepancia entre un estado actual y un estado deseado que existe que se consideren las alternativas de acción. Pero por esta misma discrepancia que comprende la noción de percepción, lo que es un problema para una persona es un estado satisfactorio para otra, y si hay que tomar o no una decisión al respecto.

Además, toda decisión requiere interpretar y evaluar información, cuyos datos procedes de muchas fuentes, con el deber de filtrarlos, procesarlos e interpretarlos, y para esto se requiere nuevamente las percepciones de quien toma la decisión para decidir estos tres aspectos, puesto que al igual que la noción de problema efectivo no es la misma para todas las personas, tampoco lo son las alternativas de solución, por lo que los procesos de percepción de quien decide tendrá que ver en el resultado final.

b. Proceso de Toma Racional de Decisiones.

Quien toma decisiones óptimas requiere de racionamiento, elige opciones constantes de máximo valor en el contexto de sus restricciones, las cuales se eligen siguiendo un modelo de seis etapas que parte de las siguientes premisas:

- Definir el problema. Estamos ante un problema cuando se encuentra una discrepancia entre un estado actual y un estado deseado. Muchas malas decisiones se remontan a que quien decide ignoró un problema o lo definió equivocadamente.
- Identificar los criterios de decisión. El encargado determina qué es relevante para tomar la decisión y aporte al proceso sus intereses, valores, y preferencias personales semejantes. Se debe identificar que los criterios porque lo que es relevante para una persona no lo es para otra.
- Dar pesos a los criterios. Como los criterios no siempre tienen la misma importancia entre ellos, se debe ponderar los criterios identificados para darles la prioridad que convenga a la decisión.
- Desarrollar alternativas. Esto para resolver el problema sólo anotándolas sin hacer ningún esfuerzo por evaluarlas.
- Evaluar las alternativas. El que toma las decisiones debe analizar las alternativas y evaluarlas críticamente, para ello las califica de acuerdo a cada criterio que maneje, de acuerdo a la segunda etapa y tercera etapa.
- Elegir la mejor alternativa. Se calcula la decisión óptima, se evalúa cada alternativa de acuerdo con los criterios y se elige la que tenga la mayor puntuación.

El modelo de toma racional de decisiones, para ser aplicado correctamente, debe comprender a su vez una serie de premisas, tales como que el problema debe ser claro y que quien decide tiene toda la información sobre la situación; puede identificar todos los criterios relevantes y anotar todas las alternativas viables y estar consciente de todas las consecuencias posibles de cada alternativa; asume racionalmente que los criterios y alternativas pueden clasificarse y ponderarse en acuerdo con su importancia; los criterios de decisión son constantes y los pesos estables; no tiene restricciones de tiempo ni costos; y que quien decide escoge la alternativa que arroje el mayor valor percibido.

c. La creatividad en la toma de decisiones.

Quien toma decisiones racionales necesita la creatividad, es decir, necesita la capacidad de concebir ideas nuevas y útiles, ideas distintas de lo que ya se ha hecho antes pero que también sean apropiadas para el problema o la oportunidad que se presenta. Es importante la creatividad porque permite a quien toma las decisiones comprender y evaluar más a fondo el problema o ver problemas que otros no ven, sin embargo, el valor más evidente de la creatividad es que ayuda a quien decide a identificar todas las alternativas viables.

Casi todos tenemos un potencial creativo al cual recurrir cuando enfrentamos un problema de toma de decisiones, pero para desarrollarlo debemos salir de las rutinas psicológicas en que nos metemos y aprender a pensar en los problemas de modos divergentes.

Para desarrollar el potencial creativo que tiene cada persona se propone el modelo de tres componentes de la creatividad que postula que la creatividad de los individuos requiere competencia, habilidades de pensamiento creativo y motivación intrínseca de las tareas, y que cuanto más sólidos sean estos componentes, mayor es la creatividad.

- Competencia. Se refiere a las condiciones imprescindibles para que un individuo pueda dar sus contribuciones creativas en su campo.
- Habilidades de Pensamiento Creativo. Abarca las características de personalidad que se asocian con la creatividad (inteligencia, independencia, confianza, disposición a correr riesgos, locus interno de control, tolerancia de la ambigüedad y perseverancia ante la frustración), la capacidad de hacer analogías, así como el talento para ver lo familiar bajo otra luz.
- Motivación intrínseca de las tareas. Es el deseo de ocuparnos en algo porque es interesante, absorbente, emocionante, satisfactorio o presenta un reto personal. Es este componente de motivación lo que convierte la creatividad potencial en ideas creativas reales, determina el grado en que los individuos ejercitan su competencia y capacidades creativas. Se ha descubierto que entre los alicientes de la creatividad en el ambiente de trabajo se encuentra una cultura que favorezca el intercambio de ideas, la evaluación justa y constructiva de las ideas y el reconocimiento y remuneración del trabajo creativo, suficiente recursos a utilizar, respaldo de un superior y confianza y apoyo en el grupo y entre los compañeros.

Al respecto, una vez introducido de forma concisa el tema de la Toma de Decisiones Racionales y la Creatividad, podemos preguntarnos acerca si las mismas escuelas de Derecho fomentan un análisis creativo de la realidad normativa y jurídica, y si podemos pedir soluciones creativas a los jueces.

Somos herederos de la tradición jurídica continental que estudia al Derecho como estudio de las normas jurídicas, a diferencia del estudio de la jurisprudencia del *Common Law*, el dictamen de cada juez al caso particular. Por tanto, nuestra formación como abogados y como jueces tiene que sustentarse al conocimiento estricto de la ley. Esto claramente afecta al fomento de la creatividad desde la Escuela misma, al no existir oportunidad para controvertir los conocimientos y realizar trabajos reinvestigación durante la carrera de pregrado, por la dispersión de información, por lo separado que son los continentes jurídicos, y por la estrecha relación que siempre tienen una y otra materia.

Ante las críticas en orden a pedir una renovación en la enseñanza del Derecho, no es poco usual la respuesta de los profesores en orden a mantener la tradición en la enseñanza, y consecuencialmente la falta de tiempo para poder asimilar contenidos profundos, pero que aun así son estudiados superficialmente y que sólo la práctica termina por afianzar sus contenidos. Pero el estudio mismo en las Escuelas de Derecho, en que un estudiante egresa luego de cinco años de arduos estudios pero que no es licenciado sino hasta aprobar la memoria y el examen de grado, y no es abogado sino hasta haber realizado exitosamente la práctica profesional en las Corporaciones de Asistencia Judicial, con lo que podríamos señalar que fácilmente tenemos un abogado luego de 7 años, por lo que modificar la malla de las carrera de Derecho para beneficio de los estudiantes se contradice con la realidad jurídica, que no ha variado en relación a la realidad social. La creatividad no se promueve en las universidades, pero cuando se obtiene, muchas veces dice relación más con estrategia jurídica, con interpretaciones sesgadas que busca evadir o eludir más que aplicar efectivamente el derecho al caso en particular.

Ahora, respecto a la toma de decisiones creativas por parte del Juez, esta solución se puede dar, pero como se mencionaba anteriormente, pareciera ser que el proceso jurisdiccional no está dispuesto a otorgar estas libertades, quedando restringidas a aquellas situaciones en que el legislador ha otorgado al juez calidad de "amigable componedor" para promover soluciones y acercar a las partes a decisiones acordadas por ellos, en instancias en que la audiencia honra su origen etimológica y permite que las partes se hagan escuchar por la otra para llegar a un acuerdo que les satisfaga.

d. Modelos de tomas de decisiones en las organizaciones.

Luego del análisis de un modelo de toma de decisiones, debemos considerar que a la larga las decisiones importantes se hacen mediante el buen juicio, más que un modelo preceptivo definido, porque los sujetos se dan por satisfechos si resuelven los problemas no de una manera óptima, sino de manera aceptable o razonable. Entre los modelos a considerar tenemos:

- *Racionalidad acotada*. Es probable que los administradores en lugar de buscar la solución óptima, se conforme con encontrar una satisfactoria a sus intereses, esto debido a que nuestra limitada capacidad de procesar la información hace imposible que asimilemos y comprendamos toda la información necesaria para tomar la decisión optima, así que nos dedicamos a buscar soluciones que sean satisfactorias y suficientes, es por ello que se elaboran modelos sencillos en los que sitúan las características esenciales de los problemas sin captar toda su complejidad. El funcionamiento de este modelo es identificar un problema, y buscar los criterios y alternativas, pero sin ser esta búsqueda exhaustiva, sino que la lista estará limitada con las opciones más notorias, fáciles de encontrar y que son más visibles, que por lo general, serán los criterios más conocidos y las soluciones probadas. A su vez, estas soluciones acotadas serán evaluadas en búsqueda de aquellas que difieran relativamente poco de la opción que está en vigor en ese momento. Lo negativo de este sistema es que habitualmente la solución escogida será la primera encontrada, a diferencia del sistema que se promueve la toma racional de decisiones en que se listan y sopesan todas y cada una de las opciones, así que esta primera decisión será siempre de quien decida el problema.
- *Intuición*. Es el proceso inconsciente creado por experiencia destilada. Ya no existe el prejuicio de que la intuición responda a una falta de preparación o de raciocinio de parte de quien resuelve, o que los resultados a que lleve la intuición sean ineficaces a priori. Cada vez se acepta más que se exagera en la búsqueda del análisis racional, y que en cierta forma apoyarse en la intuición puede mejorar la toma de decisiones. Se recurre a este modelo cuanto se identifiquen estas ocho condiciones:
    - Hay mucha incertidumbre,
    - Pocos precedentes aprovechables,
    - Las variables son menos predecibles científicamente,
    - Los hechos son limitados,
    - Los hechos no marcan claramente el camino,
    - Los datos de análisis tienen poca utilidad,

- Puede escogerse entre varias soluciones posibles con buenos argumentos a favor de cualquiera, y
- Cuando falta tiempo y hay presiones para entregar una decisión correcta.

Aunque se haya ganado un respeto la toma de decisiones de manera intuitiva, las personas con esta capacidad no se vanaglorian de esto y siempre tratará de buscar el sustento lógico que lo llevará a ratificar su decisión, puesto que el análisis racional se considera más aceptable que la intuición, que se oculta o disimula.

- *Identificación de problemas***.** Los problemas visibles tienen más probabilidades de ser señalados que los problemas que son importantes. En primer lugar porque los problemas visibles llaman la atención de quien toma las decisiones. Es por eso que los políticos hablan más del "problema de la delincuencia" que del "problema de la falta de educación". Segundo, quienes deciden quieren dar la impresión de ser competentes, y estar al tanto de los problemas, y esto los motiva a centrar su atención en problemas que la comunidad percibe. Debemos agregar a esto los intereses personales de quien decide, y si decide atacar los problemas más visibles, quiere comunicar a los demás que las cosas están bajo su control.
- *Desarrollo de alternativas.* Como se busca, en la práctica, la solución satisfactoria antes que la óptima, presenciamos que existe poca creatividad a la hora de buscar alternativas, por lo tanto para no complicar la búsqueda se confina al entorno de la alternativa actual, sólo se investiga si después de una indagación sencilla no se descubre una alternativa satisfactoria.
- *Elecciones*. Para evitar la sobrecarga de información, quienes deciden optan por *heurísticos***,** que corresponde a atajos en los juicios para la toma de decisiones:
    - Heurístico de la disponibilidad: se refiere a la tendencia de la gente a basar sus juicios en la información que ya posee. Siguiendo la tendencia de arriesgar e investigar hasta obtener la respuesta satisfactoria, es más probable que nos quedemos con la información que ya exista o que ya hubiera sido recabada con anterioridad ante de emprender una investigación novedosa.
    - Heurístico representativo: es la evaluación de la probabilidad de una ocurrencia trazando analogías y buscando situaciones idénticas donde no las

hay. Es forzar la solución satisfactoria a una situación que puede no corresponder a la realidad pero que se condice con la visión de quien resuelve.

- Aumento del compromiso: corresponde al incremento del compromiso según una decisión anterior, a pesar de tener información negativa. Los individuos aumentan el compromiso con una actividad fracasada cuando se consideran responsables de la causa de ésta, tratan de demostrar que la decisión original no fue equivocada y para no tener que admitir que cometieron un error. Además existe la tendencia de demostrar constancia y coherencia en lo que dicen y en lo que hacen, aumentar el compromiso con las decisiones y las gestiones precias transmiten la idea de constancia. La falsa idea de un buen administrativo de parecer perseverante en sus decisiones ha llevado a grandes pérdidas en algunas empresas, en que una mejor decisión hubiera sido reconocer el fracaso y tomar todas las decisiones posibles para cambiar el rumbo de la situación.

- *Diferencias individuales en la toma de decisiones.* Todos imponemos nuestro estilo personal a las decisiones que tomamos. Las investigaciones al respecto han podido determinar cuatro métodos para tomar decisiones que es aplicables a quienquiera que tome decisiones, partiendo de la premisa que son dos las diferencias entre las personas, la primera la forma de razonar (algunas personas son lógicas y racionales y procesan la información en serie), en cambio otras con intuitivas y creativas, perciben las cosas en conjunto). La otra diferencia es la tolerancia a la ambigüedad, algunas personas tiene la necesidad de estructurar la información de manera de reducir la ambigüedad al mínimo, en cambio otras son capaces de procesar muchas opciones al mismo tiempo. A través de la esquematización de estas diferencias, nos encontramos con cuatro estilos de tomas de decisiones: directivo, analítico, conceptual y conductual, pudiendo darse generalmente que se tiene más de un estilo:
  - Directivo: Tienen baja tolerancia a la ambigüedad y buscan la racionalidad, son eficaces y lógicos pero por su búsqueda de eficacia toman decisiones con un mínimo de información y con pocas alternativas evaluadas.

- Analítico: Tolera más la ambigüedad pero es más cuidadoso en cuanto busca más información y considera más alternativas.
- Conceptual: Reúnen datos de varias fuentes y consideran muchas alternativas, son buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas
- Conductual: Se caracteriza a quienes tienen un gran interés en los miembros de la organización y su desarrollo, centrándose en el corto plazo y desestimando el recurso de los datos cuando deciden.

- *Restricciones organizacionales***.** La misma organización impone límites a quienes toman decisiones, siguiendo pautas conforme a la evaluación del desempeño de la organización, el sistema de remuneración, cumplimiento de normas formales, plazos impuestos y precedentes de la misma:
  - Evaluación del desempeño: al tomar decisiones los administradores sufren una enorme influencia de los criterios con los que son evaluados. Aplicando en el caso de continencia nacional de las críticas vertidas tanto con los jueces de garantía y los fiscales por parte de la autoridad administrativa en orden a aplicar de forma más rigurosa los criterios contenidos en la legislación en cuanto acotar la presunción de inocencia y sus beneficios, como la libertad provisional, atenuantes de responsabilidad y el debido proceso en su aspecto sustantivo, puede llevar que al final estas críticas afecten al ente superior del Poder Judicial, la Corte Suprema, y que al momento de establecer criterios de promoción empiecen a velar por esta aplicación oportunista de la legislación, y que finalmente la toma de decisiones de los jueces y los fiscales decante por las políticas señaladas por el gobierno central.
  - Sistema de remuneración: El sistema de remuneración de la organización influye en quienes toman las decisiones porque señala qué opciones son preferibles en términos de conveniencia personal.
  - Normas formales: Al programar las decisiones las organizaciones consiguen que los individuos tengan un buen reempeño no obstante los años de experiencia y las capacidades personales del trabajador, pero limitando notoriamente las opciones en la toma de decisiones.

- Restricciones de tiempo del sistema: Las organizaciones se fijan plazos para las decisiones, muchas de las cuales deben tomarse deprisa para llevar la delantera a la competencia o para cumplir las metas establecidas. Esto conlleva a presiones de tiempo para quienes deciden y muchas veces hacen que sea difícil acopiar toda la información que les gustaría tener antes de hacer la elección final.
- Precedentes: Las decisiones se toman en base a un contexto, las decisiones individuales de hoy son parte de una serie de decisiones tomadas ayer, y en buena medida, son resultado de las elecciones realizadas con el paso de los años.

e. La ética en la toma de decisiones.

Las consideraciones morales son un criterio importante al momento de decidir en las organizaciones. Encontramos tres formas de enmarcar éticamente las decisiones:

- Utilitarismo: las decisiones se toman sobre la única base de sus resultados y consecuencias, se debe brindar el máximo bien al mayor número de personas. Esta postura es la que domina en la toma de decisiones empresariales y es congruente con las metas de eficacia, productividad y utilidades cuantiosas.
- Derechos: Se pide a los individuos que tomen decisiones congruentes con las libertades y privilegios fundamentales establecidos en las declaraciones de derechos. Las decisiones tienen que ser tomadas en relación al respeto de los derechos básicos de los individuos, como la privacidad, la libertad de expresión y un juicio justo.
- Justicia: Requiere que los individuos impongan y hagan obedecer las reglas de manera justa e imparcial para que haya una repartición equitativa de beneficios y costos.

Estos tres criterios tienen sus beneficios y costos. Enfocarse en el utilitarismo, que junto con promover la eficiencia y la productividad, puede llevar a ignorar los derechos

de algunos individuos, en especial los que tengan una participación minoritaria en la organización. Tomar los derechos como criterio protege a los individuos de daños y es congruente con la libertad y la privacidad, pero puede crear un ambiente que estorbe la productividad y la eficiencia. El enfoque en la justicia defiende los intereses de los menos representados y los menos poderosos, pero alienta un sentimiento de gozar de privilegios que reduce el camino de correr riesgos, la innovación y la productividad. Como podemos notar la mayoría de las decisiones en la organizaciones se toman bajo el prisma del utilitarismo, pero a la larga esta búsqueda de la eficiencia a cambio de una minoría que no se puede subir a los beneficios impone en la necesidad de acomodar el criterio y no basar las consideraciones éticas en el utilitarismo, y presentar el deber de tomar decisiones que se enfoquen en los otros dos criterios que, pese a ser más ambiguos que el utilitarista, deben considerar el beneficio de la totalidad de la organización. Este es el último reto en la organización, poder amalgamar estos criterios, porque ya se ha demostrado en la historia que uno solo no puede ser la solución en la toma de decisiones que afectarán a toda una comunidad.

12) Motivación

a. Definición de Motivación.

Partamos de la base de señalar lo que no es motivación: existe el error de creer que la motivación es un rasgo de la personalidad, es decir, algo que se tiene o no se tiene, y se corre el riesgo de denominar a una persona como “floja” si bajo ese prisma la vemos “desmotivada”. Lo que sabemos, como un indicio de lo que trataremos en este punto, es que la motivación es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación.

Podemos definir la motivación como *los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta*, y en nuestro caso de análisis, las metas organizacionales[49].

Los tres elementos fundamentales en el concepto son la intensidad, dirección y persistencia. La intensidad consiste en cuanto se esfuerza una persona. Este es el elemento en que solemos reducir cuando hablamos de motivación. Pero no es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización. Tenemos, por tanto, que considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad, y este esfuerzo que necesitamos es el que se dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas. Por último, la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.

b. Principales Teorías de la Motivación.

Desde la década de 1930 se han formulado por lo menos una docena de teorías que buscar fundar las explicaciones más congruentes sobre la motivación de los individuos. Para nuestro estudio analizaremos algunas de ellas en atención debido a que nuestro estudio sobre el trabajo del magistrado escapa a la norma del trabajo común en cuanto podemos encontrar que la motivación máxima del juez abarca muchos aspectos, y no solamente la expectativa de una buena remuneración. Por ello nos centraremos en las teorías más comentadas por la doctrina.

La primera de ellas, y quizás la más relevante puesto que, pese a no contar con estudios empíricos que la avalen, aún es utilizada por sus conceptos prácticos y sencillos en el lenguaje de la administración. Es la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow:

[49] ROBBINS (2004) p. 155.

Teoría de la Jerarquía de las necesidades. Formulada por Abraham Maslow[50], postula que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes:

- Fisiológicas: Hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico
- De seguridad: Defensa y protección de daños físicos y emocionales
- Sociales: Afecto, sensación de formar pare de un grupo, aceptación y amistad
- De estima: Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
- Autorrealización: El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

En la medida en que unas necesidades quedan razonablemente satisfechas, la siguiente se vuelve la dominante. Esta teoría afirma que aunque ninguna necesidad quede satisfecha completamente, si está los suficientemente satisfecha deja de motivar, y luego, para motivar a una persona hay que comprender en qué parte de la jerarquía se encuentra ahora y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento o de los niveles superiores.

Estas cinco necesidades se dividen en las de orden superior e inferior. La diferencia radica en que las de orden inferior son las necesidades que se satisfacen externamente, son fisiológicas y psicológicas, y las de orden superior que son las necesidades que se satisfacen internamente: las sociales, de autoestima y autorrealización.

Una versión actualizada de esta Teoría de las necesidades de Maslow es la *Teoría ERC de Clayton Alderfer*[51], de la Universidad de Yale, quien revisó esta teoría para que concordara mejor con las investigaciones empíricas, y como resultado obtuvo la

[50] DAVIDOFF, LINDA L (1989) p 333.
[51] ROBBINS (2004) p. 161.

síntesis de las cinco necesidades anteriores o sólo tres necesidades básicas: Existencia, Relación y Crecimiento (ERC). La Existencia comprende la provisión de nuestros elementales requisitos materiales y de subsistencia. La Relación es el deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes, que necesitan el trato con los demás y corresponden a la necesidad social y la necesidad de estima. El Crecimiento corresponde al anhelo interior de desarrollo personal, incluyendo el componente interior de la categoría d estima de Maslow y las características propias de la autorrealización.

Lo distintivo de esta teoría es que a diferencia de la original de Maslow, Alderfer señala que es posible que estén en activo dos o más necesidades al mismo tiempo, y que si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores. No es tan rígido al respecto dentro de la estratificación de las necesidades, y pudo constatar que cuando una necesidad superior se frustra, se acentúa el deseo del individuo de compensar una necesidad inferior, por ejemplo, la incapacidad de satisfacer una necesidad de trato social aumentaría el deseo de más dinero o mejores condiciones laborales.

En una breve enunciación de las principales teorías modernas que buscan explicar el fenómeno motivacional, señalamos las siguientes:[52]

- *Teoría de la Fijación de Metas*. Dice relación esta teoría que las metas específicas y difíciles, con retroalimentación, llevan a un mejor reempeño. Es decir, las metas indican a los empleados lo que tiene que hacerse y cuánto esfuerzo hay que invertir, ya sean metas fáciles o arduas, el empleado podrá todo de si para lograr su objetivo
- *Teoría del Reforzamiento.* Explica que la conducta es una función de sus consecuencias, ignora el estado interior del individuo y se concentra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando realiza un acto.
- *Teoría de la Equidad.* Los individuos comparan sus aportaciones al trabajo y sus resultados con los de los demás, y reaccionan para eliminar las desigualdades

[52] ROBBINS (2004) p. 179.

- *Teoría de las Expectativas.* La fuerza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fuerza de la expectativa de que dicho acto será seguido por determinado resultado atractivo para el individuo.

c. La Motivación de los Jueces.

Lo que realmente importa no es la motivación aplicada en todas sus aristas en la globalidad de las organizaciones, sino explicar lo que ocurre en la motivación que requiere y que presentan los Jueces durante el desempeño de sus funciones, puesto que escapa completamente a la motivación de un empleado dedicado a labores rutinarias, arriesgadas o eventuales, con poca calificación o correspondiente a una fuerza laboral diversificada. Debemos encontrar respuesta a la motivación del Juez dentro de su mismo trabajo, por ello, cabe hacernos dos preguntas: ¿Qué motiva a un Juez?, y ¿Con qué motivamos a un Juez para realizar su trabajo?

Según Jorge F. Malem Seña, la motivación de las sentencias o de las decisiones judiciales, en uno de los varios sentidos que puede tomar esta expresión, significaría expresar cuáles son las causas por las cuales tiene lugar una acción, que en este caso es hacer referencias al itinerario psicológico seguido por el juez para fallar en un caso en un determinado sentido[53]. Para otros, motivar una sentencia equivaldría a justificar una decisión judicial de la forma que habitualmente entendemos los operadores jurídicos. Parece ser que en nuestro caso, la motivación es el punto cúlmine de la suma de todas las anteriores variables que permitan comprender la intensidad de los esfuerzos por conseguir una meta, y en la necesidad que estos se mantengan constantes, la motivación es perceptible por la comunidad, y pareciera que es un elemento decidor de nuestro tiempo, en orden a homologar la felicidad con la motivación y la satisfacción de la tarea realizada, creyendo a su vez que estos influyen en una organización entera. Por ello que podemos pensar que la mayor o menor aceptación social que tenga el Poder Judicial dentro de la sociedad dice relación con qué tan motivados se encuentran los individuos que la componen y que le dan vida a través de su gestión día a día en los tribunales, en sus diversas labores. La

[53] SALEM SEÑA,JORGE (2008) p. 27.

motivación termina por influir en la productividad, ausentismo, rotación, comportamiento ciudadano organizacional y en la satisfacción laboral del individuo, del grupo y de la organización entera.

Para motivar a un determinado empleado, se puede recurrir, como ya se ha señalado, a beneficios o emolumentos de diferentes especies, a reconocimiento de variada índole, o la satisfacción del trabajo bien hecho en cuanto a compromiso social que devengue en su realización. En el caso de los jueces, pareciere que fuere este último el factor más relevante en el desempeño de una labor que socialmente es de las más reconocidas y mayor prestigio, de remuneraciones altas, pero que no reporta necesariamente un elemento de motivación al ser un trabajo arduo y desgastante. Debe ser la consideración social de la labor que realiza, el saberse parte de un organigrama que propende a la solución pacífica, y en el mejor de los casos, justa. Pero como se mencionó en su oportunidad, no es un trabajo de concientización desde la esfera de los tribunales, sino de la enseñanza desde la misma Universidad de amor por la Justicia, más que la defensa del derecho particular del cliente. Aun cuando el abogado defiende los intereses de su representado, su propuesta no debe alejarse de un ideal y proyecto de Justicia, que es la labor final del magistrado. Mientras se propenda como fin último la justicia del caso en particular, tanto de los operadores del derecho como de los magistrados, se podrá obtener una noción de Justicia en particular, con la renovación motivacional día a día al saber que el trabajo rinde los frutos proyectados.

Por todo esto, no podemos tener claridad de señalar si lo que motiva al juez es la solución señalada en la ley al caso particular, el deseo a contribuir con el Estado de Derecho, ayudar a los más desposeídos en afán justiciero, ascender a puestos de mayor importancia, u otro distinto, pero si podemos tener claridad que no se podrá modificar institución alguna si no se presta atención al factor humano que la compone, a sus necesidades, propuestas y oportunidades, que determinen, finalmente, a que sea el juez quien se empodere de la Justicia como bien supremo.

TERCERA PARTE

Síntesis y Conclusiones

1. La opinión pública en nuestro país, en diversas encuestas, han evaluado negativa y críticamente al Poder Judicial. Al respecto diversos autores señalan, según sus criterios, cuáles serían las causales más relevantes que justifican esta visión sobre los organismos que detentan y ejercen el poder jurisdiccional. Todas estas críticas y las soluciones propuestas tanto por el mismo Poder Judicial como por la doctrina pasan principalmente por el manejo del Factor Humano en los Tribunales, y en particular de los magistrados a la hora de ejercer sus funciones. Para analizar dicho aspecto notamos que en el ámbito del Derecho no contamos con las herramientas debidas, por lo que debemos utilizar, para analizar el Factor Humano en los Tribunales de Justicia, los preceptos del Comportamiento Organizacional, para comprender conceptos básicos de administración y de las ciencias sociales que utilizamos para dicho análisis, en particular la psicología, en el análisis del factor humano en toda gestión colectiva, y laboral.

Para dicho análisis contamos con los datos estadísticos realizados por el Departamento de Presupuesto del Ministerio de Hacienda para elaborar un modelo de comportamiento organizacional y explicar los diversos elementos conocidos como Variables Dependientes Individuales, que corresponde a la productividad, el ausentismo,

rotación, ciudadanía organizacional y satisfacción laboral, para obtener algunos elementos de reflexión y sobre todo delimitar nociones que comúnmente se confunden unas con otras.

2. A continuación, las variables anteriormente señaladas son determinadas por otro grupo de variables, las Variables Independientes, que dependen de las experiencias personales de cada individuo integrante de una colectividad, que abarca las características biográficas, habilidades, capacidad de aprendizaje, valores, actitudes, satisfacción laboral, personalidad, emociones, percepciones, toma individual de decisiones y la motivación.

Las *características biográficas* dicen relación con la edad, el género, el estado civil y la antigüedad, los datos más específicos y cuantificables en toda estadística. La *habilidad* es la capacidad de un individuo para realizar las tareas de su trabajo y la relación que encontramos entre las habilidades de un funcionario del Poder Judicial con la evaluación del desempeño de sus funciones que analizamos en su oportunidad. El *aprendizaje* es la combinación entre conocimiento y experiencia que repercute en la conducta, y que para propiciar un ambiente de educación continua analizamos la Academia Judicial para la formación de los futuros integrantes y de los funcionarios que pertenecen al Poder Judicial y que buscan capacitarse. Los *valores* incorporan una idea de lo que es bueno, correcto y deseable y señalamos algunas críticas y opiniones que realizan los magistrados y operadores del Derecho en base a su propia noción ética. Se relacionan con las *actitudes*, que son la manifestación valorativa externa, pero menos estables, puesto que se pueden modificar por diversos estímulos que se deben identificar correctamente.

La *satisfacción laboral*, la actitud del empleado con su trabajo, sirve sobre todo para su análisis en negativo, es decir, a las diversas formas en que se manifiesta la insatisfacción, afectando a la ciudadanía organizacional. La *personalidad* atiende y describe aspectos del crecimiento y desarrollo del sistema psicológico de una persona, lo que dice relación con las numerosas teorías que buscan describir este concepto y su aplicación en las diversas áreas del acontecer humano, y sobre todo, el análisis de los principales atributos para el comportamiento organizacional y para la labor de los magistrados en los Tribunales. En relación a este último punto, las *emociones* las entendemos como los sentimientos

intensos que se dirigen a algo o alguien, y que su análisis dice relación más para entender su aplicación en el trabajo que buscar evitar su ocurrencia.

A través de la *percepción*, en que los individuos organizan e interpretan los factores sensoriales, vemos precisamente cómo se analiza el proceso de enjuiciamiento que realizamos con el resto de los integrantes de nuestra comunidad, valiéndonos de determinados atajos psicológicos que señalamos en su oportunidad. El proceso de *toma racional de decisiones* se vincula como la manifestación positiva posterior a la percepción individual, haciendo énfasis en la promoción de la creatividad dentro de cualquier modelo a promover, analizando para nuestro interés el aspecto ético dentro de esta toma de decisiones. Por último, la *motivación* entendida como el resultado de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo individual por conseguir una meta, trasunta los demás puntos reseñados y analizados a lo largo de este trabajo, concluyendo que la motivación es un aspecto mucho más importante que una mera buena disposición hacia las labores diarias, y que radica en la conciencia de la importancia de la labor social que se realiza en los Tribunales de Justicia para la pacífica convivencia de los integrantes de la sociedad.

3. Como se señaló en su oportunidad, al proponer bases para el análisis científico de la realidad jurídica más importante, que es la labor en los Tribunales de Justicia, y la de los jueces propiamente tal, puede que sólo haya dado comienzo a un estudio más grande, al señalar que hay aspectos en los individuos que el ordenamiento jurídico trata de soslayar, pero que como cualquier institución humana que no contempla ni acoge dichas diferencias sólo puede estar destinada al fracaso. Sin ser dramático, la criticada falta de asidero en la sociedad de nuestros tribunales no es sino el resultado de lo alejado que puede estar, a su vez, de sus mismos miembros y sus consideraciones y aportes personales a la labor jurisdiccional.

Por eso, a través de los parámetros del comportamiento organizacional, que permite detenernos en aspectos que son tan relevantes para las ciencias sociales como desconocidos para las ciencias jurídicas que dicen relación con aspectos volitivos y conductuales del individuo, del operador jurídico, del Juez, que podemos concluir en que la

pretensión de regular los caracteres personales en pos de una mejor gestión no han tenido buenos frutos, y que la crítica al respecto existe tanto en la academia como en el mismo foro. Se preguntan por el nivel no solo profesional, sino también personal de los integrantes del Poder Judicial, pero nosotros entendemos que no se debe estudiar para evitarlo, sino contemplarlo y analizarlo a fin de poder proveer mejores sistemas de ingreso, de capacitación, y sobre todo de promoción de los integrantes a las Cortes de Justicia, porque hay aspectos en cada individuo que lo hacen único en relación con los demás, tanto para bien como para mal, y es en el análisis de estos aspectos que menciono a lo largo de este trabajo que podemos propender a un mejor Poder Judicial con individuos completos tanto como profesionales como personas.

Estas consideraciones podrían dar a entender erróneamente que nuestra finalidad es proponer la dictadura del juez en vez de la dictadura de la ley. Un aspecto a tener en cuenta es que las normas suelen ser dictadas en positivo o negativo, en blanco o negro, permiten, obligan o prohíben, pero la conducta humana está repleta de tonos grises, y eso es precisamente lo que termina por hacer la diferencia entre la gestión de uno u otro magistrado, son aquellos elementos que no van a señalar expresamente en la sentencia, pero que la afectan, al igual que cualquier otra gestión que realicen en el desempeño de su labor. No abogamos ni por el legalismo recalcitrante que desconfía del juez, ni tampoco por el culto a la personalidad del magistrado como ser supremo del juicio, sólo queremos hacer presente que estos factores, que han sido concentrados por las ciencias sociales durante décadas, ahora los apliquemos al Derecho y a los jueces de los tribunales, para que obtengamos conclusiones y cuestionemos nuestro sistema judicial, califiquemos si las medidas adoptadas en las últimas décadas han tenido acierto en torno a proveer un sistema judicial más eficaz, rápido y competente, y si han logrado mayor legitimación por parte de la sociedad. Empero, a sabiendas que esto último es un punto que está distante de conseguirse, no podemos sino constatar que el barómetro esencial de esta percepción no está en lo que digan los medios de comunicación ni los líderes de opinión, sino en la experiencia de los justiciables ante los jueces, y en lo que hayan podido apreciar, o sufrir, de la personificación de lo que llamamos “Justicia”.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

BORDALÍ SALAMANCA, Andrés (2007): "Análisis crítico de la función e independencia judicial en el Derecho chileno", ATRIA, Fernando y COUSO, Javier (editores), *La judicatura como organización* (Santiago de Chile, Expansiva – Instituto de Estudios Judiciales) pp. 83-95

BORDALÍ SALAMANCA, Andrés (2009): "Organización Judicial en el Derecho Chileno: Un Poder Fragmentado", en *Revista Chilena de Derecho*, vol. 36 Nº2: pp. 215-244.

CORPORACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PODER JUDICIAL (2010): *Memoria Anual* (Santiago de Chile), pp. 53-57.

CUMBRE JUDICIAL IBEROAMERICANA (XIV) (2008): "Chile: Corte Suprema" en La *Judicatura en Iberoamérica* (Brasilia, Brasil) pp: 51 – 80.

DAVIDOFF, Linda L. (1989): *Introducción a la Psicología* (México, McGraw Hill) 698 pp.

DE LA OLIVA SANTOS, Andrés (2006): "El Factor Humano en la Justicia (Hablando claro sobre el Tópico Justicia y Sociedad)", en *Ius et Praxis*, año/vol 12 Nª002 (Universidad de Talca, Talca, Chile) pp. 255-264.

HAMOUI, Yamile, SIRIT, Yadira, BELLORIN, Mónika (2005), "Absentismo laboral del personal administrativo de una universidad pública venezolana" en *Salud de los Trabajadores*, vol. 13 nº 2, julio-diciembre (Venezuela) pp. 107 – 118.

JACQUES, Manuel (2007) "Pensar la justicia desde el campo socio-jurídico local: Una tarea en la legitimación de la función judicial", ATRIA, Fernando y COUSO, Javier (editores), *La judicatura como organización* (Santiago de Chile, Expansiva – Instituto de Estudios Judiciales) pp. 161-181.

KRONMAN, Anthony (1999): "Vivir en el Derecho", BÖHMER, Martín F. (compilador) *La enseñanza del derecho y el ejercicio de la abogacía* (Biblioteca Yale de Estudios Jurídicos, Barcelona, Gedisa) pp 213-239

MINISTERIO DE HACIENDA CHILE (2011): *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2001 – 2010*, (Santiago de Chile) 205 pp.

PASTOR PRIETO, Santos (2007): "Elementos para un análisis de la Calidad de la Justicia", GARCÍA, José Francisco, LETURIA, Francisco J. y OSORIO, Claudio (editores), *Reforma al Poder Judicial: Gobierno Judicial, Corte Suprema y Gestión. Bases Jurídicas y de política pública para un debate necesario* (Universidad Adolfo Ibáñez, Libertad y Desarrollo) pp. 217-250.

PODER JUDICIAL DE CHILE (2010): *Plan de Acción para mejorar la transparencia y rendición de cuentas en el sector judicial, Chile* (Santiago de Chile, Instituto del Banco Mundial) 38 pp.

QUINTANA, Rodrigo (2007): "Administración de Justicia y opinión pública: Una relación compleja" ATRIA, Fernando y COUSO, Javier (editores), *La judicatura como organización* (Santiago de Chile, Expansiva – Instituto de Estudios Judiciales) pp. 183-199.

QUINTANA LETELIER, Bárbara (2007): "Carta Abierta al Ciudadano – Extracto" en en *La Semana Jurídica* número 328, semana 119 al 25 de febrero (Editorial Lexis Nexis, Santiago de Chile) p.2.

RAMOS PAVLOV, Bernardo (2007): "Sistemas de evaluación en el Poder Judicial" en *La Semana Jurídica* número 330, semana del 05 al 11 de marzo (Editorial Lexis Nexis, Santiago de Chile) p.2.

ROBBINS, Stephen P. (2004): *Comportamiento Organizacional* (México, Pearson Educación) 704 pp.

SAEZ MARTIN, Jorge Eduardo (2005): "El Juez Buzón" en *La Semana Jurídica* número 249, semana del 15 al 21 de agosto (Editorial Lexis Nexis, Santiago de Chile) p.16.

SALAS ASTRAIN, Jaime (2005): "Jueces conservadores. Jueces progresistas" en *La Semana Jurídica* número 266, semana del 12 al 18 de diciembre (Editorial Lexis Nexis, Santiago de Chile) p.16.

SALEM SEÑA, Jorge F. (2008): *El Error Judicial y la Formación de Jueces* (Barcelona, Gedisa) 265 pp.

TOLEDO, Patsilí (2006): "Los derechos humanos en los jueces y juezas" en en *La Semana Jurídica* número 282, semana del 3 al 9 de abril (Editorial Lexis Nexis, Santiago de Chile) p.5.

VILLALPANDO, Waldo (2009): “La Formación del Jurista. Objetivos y Competencias en la Enseñanza del Derecho” en *Invenio*, vol. 12 Nº22, junio-sin mes (Universidad del Centro Educativo Latinoamericano, Argentina) pp. 13-28.

ZAPATA, Patricio (2007): “La Función Judicial en Chile”, ATRIA, Fernando y COUSO, Javier (editores), *La judicatura como organización* (Santiago de Chile, Expansiva – Instituto de Estudios Judiciales) pp. 83-95