

## 02. Enunciado de la actividad

---

Para resolver correctamente la actividad deberás estudiar los conceptos abordados en el módulo 1 analizando con atención la historia de la evolución del pensamiento administrativo. Encontrarás en la bibliografía obligatoria y en las aulas abiertas de SAM todo el material de estudio necesario para que puedas vincular la teoría con la situación práctica expuesta a continuación.

La actividad propuesta se desarrolla a partir del caso de estudio planteado en el módulo 1 y trabajado a lo largo de todas las lecturas. Por ello te invito a leerla nuevamente con mucha atención ya que allí se encuentran escondidos todos los elementos que deberás identificar.

Pablo Ramírez es un abogado, especializado en derecho civil. Actualmente, se encuentra trabajando hace más de ocho años para el doctor Benítez. Y gracias a su buen desempeño, va concursar para el cargo de secretario de la Secretaría 14.

El doctor Benítez es un importante experto en su área, sin embargo, no posee conocimientos sobre la administración y ante la necesidad de adaptarse a las nuevas reformas que impulsa las políticas de Estado, es que decide modernizarse. El poder judicial requiere contar con juzgados más eficaces y eficientes en todos los procesos, incorporar tecnología, disminuir el plazo de respuesta y mejorar el tiempo de atención.

Para poder concursar Pablo Ramírez deberá presentar una propuesta integral para mejorar el desempeño del juzgado, con sus dos secretarías: la 12 y la 14. Para ello tendrá que planificar el trabajo, coordinarlo, considerar las personas que integran los equipos, la estructura, los procesos, los tiempos que lleva cada tarea, establecer cómo se harán luego los controles para evaluar los resultados, o bien qué cambios deberá hacer para mejorar.

La secretaria 12, está coordinada por el doctor Arístides, quien lleva 30 años en su función. El equipo de trabajo está compuesto por cinco abogados con suficiente antigüedad para conocer muy bien sus tareas. La organización implica que, desde el inicio y hasta el final, cada expediente lo tramita el mismo empleado. Por lo que, cada uno tiene una tarea definida y ninguno se entromete con un expediente ajeno. La ausencia de algún empleado, implica que esos trámites no tengan movimiento, y como nadie tiene el rol de controlar, no existen problemas. Esta modalidad de trabajo, llevó a no compartir información, como así tampoco nuevas y actualizadas prácticas. Otra de las particularidades de este espacio de trabajo, es que no están estipuladas las horas para almorzar o tomar un descanso.

Los empleados identifican a la secretaria 12 como un buen lugar de trabajo, monótono, estable y seguro. Sin embargo, manifiestan que su labor no es suficientemente valorada por las autoridades. Y especulan que, por esa razón, no se les asigna presupuesto para más personal ni para mejorar sus instalaciones de infraestructura. Por esta misma razón,

consideran adecuado trabajar lo que el ritmo diario les permite, sin tener que apresurarse.

Sin embargo, las personas que tienen causas en esta secretaría manifiestan que no sólo se demoran demasiado, sino que son poco eficientes.

La situación es diferente en la secretaría 14, que se encuentra a cargo del doctor Ibáñez, un abogado entrado en años, pero de espíritu jovial y amigable. Él modernizó todo el esquema de trabajo desde que asumió su cargo.

Desde hace cuatro años, en Tribunales destacan el alto desempeño de este equipo por la agilidad de los expedientes. El doctor Ibáñez es diferente a los demás, no solamente es un buen jurista, sino que, además, tiene formación en administración. Cuando asumió el cargo, se encargó de realizar varias reuniones con sus empleados y con otros secretarios. También recorrió los espacios de trabajo para observar cómo era el movimiento de atención a los abogados en barandilla. Sus empleados destacan que Ibáñez conoce y valora el trabajo que se realiza en el área de secretaría. Además, reconocen que su jefe es una persona contemplativa, ya que ante cualquier situación personal les permite ausentarse, como así también tomar cursos de formación en horario laboral. El equipo está conformado por cuatro abogados.

Esa libertad, les permite estar comprometidos con su trabajo y no utilizar permisos especiales para días personales. Todas las semanas se pactan nuevos objetivos y si es necesario hacen horarios adicionales en la oficina.

Ibáñez también se caracteriza por ser una persona estricta. El horario y la calidad son condiciones importantes para trabajar en esta secretaría. Es por eso, que se encargó de brindar muchas capacitaciones sobre la manera de optimizar el momento de atención en barandilla.

Una de las ideas para optimizar los tiempos de trabajo, fue que cada abogado se creara una cuenta de correo electrónico para que no perdieran tiempo en ir hasta tribunales para conocer si había alguna novedad con sus expedientes. Gracias a esta idea es que los procesos son mucho más ágiles y se logró avanzar con trabajos internos.

Teniendo esta situación, Pablo Ramírez tendrá que presentar un plan integral de trabajo que permita estandarizar los procesos entre las secretarías, establecer indicadores de rendimiento y mejorar el clima humano.