

# ***Nuevos paradigmas: notas para pensar***

myf

244

**Dra. Rosana Fabiana Viotti**

Jueza Comunitaria de las Pequeñas Causas de Matilde, Departamento Las Colonias

*«El fenómeno del sapo hervido está basado en un clásico experimento de biología. Un sapo que es puesto en una cacerola de agua fría pero aún tiene la libertad de saltar puede ser hervido hasta la muerte si el cambio de temperatura es gradual. El sapo no percibe el cambio. Por el contrario, si un sapo es dejado caer dentro de una cacerola de agua hirviendo, inmediatamente saltará hacia afuera y salvará su vida: tiene la necesidad de sobrevivir. Simultáneamente, muchas organizaciones insensibles a cambios graduales corren el peligro de convertirse en «sapos hervidos», viven en una ensoñadora ignorancia de los disparadores del cambio y están condenadas al fracaso. Un fracaso que es el resultado de no poder sentir la necesidad de cambiar».*

NOEL TICHY Y DAVID ULRICH,  
Sloan Management Review. Fall 1984,  
Vol. 26, N° 1

*«Vivimos sumergidos en el cambio y hay que ser extremadamente flexibles para adaptarnos a él».*

RICARDO LORENZETTI,  
«El arte de hacer justicia»

Estamos viviendo una nueva etapa y no nos es ajeno que hoy en día existe una situación de colapso que afecta a muchos sectores de la sociedad, del cual el sector justicia es sin dudas parte.

El ciudadano es cada vez más exigente y espera recibir productos y servicios de nuestros organismos con el mismo nivel de calidad, rapidez y transparencia que en el sector privado. La sociedad no parece estar dispuesta a pagar los costos excesivos del gasto público, aunque también es cierto que parece querer recibir más a cambio de sus impuestos. Necesariamente todo esto llevará también a las organizaciones públicas a la necesidad de replantear sus estructuras organizativas y la forma en que organizan el trabajo. Estructuras y gestión horizontal que favorezcan el desarrollo de procesos al servicio del ciudadano, es decir, trabajo orientado a resultados, puestos de trabajo flexibles, equipos capacitados que puedan cambiar de perfil tan rápido como las necesidades del ciudadano o el contexto.

Las organizaciones públicas, cada vez más atentas a las necesidades del cliente ciudadano deberán plantearse su situación en el contexto, qué espera la sociedad de ellas, cuáles son sus metas, qué resultados deberán obtener y en función de esto, rediseñar sus estructuras organizativas de manera que estas respondan de manera ágil y eficiente. La incorporación de tecnología y la informatización de los trámites, la carta compromiso con el ciudadano, el establecimiento de modelos de gestión por resultados, requieren de un diseño del trabajo que facilite estas modalidades.

Ante este nuevo contexto surgen nuevas modalidades de administración, donde sea necesario repensar o rediseñar viejos esquemas de trabajo para darle plasticidad a la organización y mayor capacidad de reacción y respuesta, acorde con los tiempos que estamos viviendo.

Pensar en rediseño nos lleva tal vez a pensar de alguna manera en una especie de «reingeniería», fundamenta-

da en la premisa de que no es el servicio sino los procesos que los crean, los que llevan a las instituciones al éxito a la larga. Reingeniería entendida como el rediseño de procesos de trabajo implementando nuevos modelos en la organización y administración. Se trata de un enfoque para planear y controlar el cambio. «Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez». (Hammer, 1994). Significa volver a empezar arrancando de nuevo, y no es hacer más con menos, es con menos dar más al que requiere de un servicio; el objetivo es hacer lo que estamos haciendo, pero hacerlo mejor y más inteligentemente. El tema del rediseño en la administración de justicia es un concepto que va más allá de capacitación; implica un cambio en su organización, recursos humanos y materiales, diseño de nuevas leyes y reglamentos, una nueva cultura de excelencia, entre otros elementos. No es tarea fácil, ya que las previsiones no

se limitan al desenvolvimiento mismo de ese servicio público esencial en cada ejercicio fiscal, sino tienen que incluir las necesidades de la modernización con relación a la infraestructura y el equipamiento, además de la capacitación y calificación de los recursos humanos.

Rediseñar procesos de trabajo implica pensar a la organización de una manera diferente, esto es, implica un cambio de paradigma en la forma de concebirla.

Entiendo que, siguiendo de alguna manera el ritmo de «Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva» de Stephen Covey, existen algunos nuevos paradigmas de gestión organizacional, y por ende judicial, que podrían tenerse en cuenta a la hora de rediseñar.

Los cambios organizacionales son impulsados por líderes, y tal como sostienen House y Javidan en su libro *Overview of Globe*, en *Culture, Leadership and Organizations* (2004), el liderazgo efectivo en procesos de cambio está culturalmente sustentado (cultural-

lly endorsed leadership): no hay líderes efectivos en general, sino líderes efectivos que serán tales en la medida que desarrollen actitudes, habilidades y comportamientos congruentes con la cultura que los sostiene y de la cual emergen. Pero también existen líderes contraculturales, aquellos cuyas características permiten desencadenar procesos de cambio, aun dentro de una cultura organizacional que originalmente no los sustenta y que después los unge como líderes con legitimidad. Para estos nuevos líderes no será menor el esfuerzo: desafiar la cultura existente, fundar una nueva, liderar la transición contraculturalmente.

Por ser el juez el titular del tribunal y quien en consecuencia toma las decisiones, es el responsable de dirigir el proceso, conducir y organizar la gestión judicial, y dialogar con los miembros del equipo de trabajo sobre la importancia de implementar los cambios necesarios.

En tanto jefe y coordinador, es fundamental que el juez se comprometa con

el cambio, promueva el diálogo grupal, estimule la iniciativa de los miembros del equipo, contribuya a su capacitación permanente, y dirija la gestión.

Y ello necesariamente debe realizarlo con su principal auxiliar que es la figura del secretario, quien complementa al juez y comparte con él la función de liderar al equipo, motivar y acompañar a sus miembros en el desarrollo de su tarea.

Más todo este liderazgo y trabajo en conjunto entre juez y secretario no serían posibles sin el trabajo de los otros actores de la organización.

El juez y el secretario deben trabajar coordinadamente en la motivación de los miembros del equipo, actores fundamentales de la organización, apoyándolos y reconociendo sus esfuerzos para el logro eficaz de las metas de la labor conjunta y cooperativa, mediante la asignación de responsabilidades, el reconocimiento del buen desempeño asentado en el legajo del empleado, la promoción de la partici-

pación, la prédica a través del ejemplo y, en función de las aptitudes adquiridas, la rotación del personal con vistas a lograr su polifuncionalidad –evitando el efecto desmotivador que produce la repetición– y el renovado estímulo de sus iniciativas.

Deteniéndonos un poco en el tema de la polifuncionalidad, si bien no es un tema fácil de instalar en una organización, resulta muy conveniente en este contexto cambiante que debemos vivir. Sabido es que el objetivo de la organización es conseguir los resultados deseados a tiempo con un mínimo de costo necesario y orientado hacia las necesidades o exigencias de los ciudadanos. Y es aquí donde pasa a ser importante que un empleado alcance un nivel máximo de productividad, y nace el concepto de trabajar en equipo para alcanzar una meta misma que involucra mayor productividad individual y colectiva. En el contexto en el que hoy vivimos es de suma importancia un empleado multifacético o polifuncional: empleados «generalistas» donde cada persona conoce los límites de su

función, pero también conoce las funciones de los otros y ayuda cuando es necesario. Esta es la principal ventaja de la polifuncionalidad: la «polivalencia», que hace que la gente no se encasille y el trabajo de los mismos se enriquezca con tareas que verdaderamente agreguen valor.

La labor judicial comprende también el cumplimiento de tareas repetitivas que consumen buena parte de la jornada de trabajo. Como consecuencia del recargo que tales tareas representan, es menor el tiempo de que se dispone para realizar otras actividades intelectualmente más complejas de las que también depende la realización de la justicia.

Así, muchas veces el tiempo se aprovecha mal, se producen los llamados «tiempos muertos» y se retrasa la solución de los conflictos. Para cambiar tales prácticas es necesario detectar las causas de las «pérdidas de tiempo» y contabilizar los «tiempos muertos», establecer cuánto tiempo lleva cada tarea, diferenciar, dentro de lo

urgente, lo importante, lo postergable y lo delegable, organizar una agenda semanal y reorganizar las tareas optimizando el uso del tiempo de trabajo.

Dentro del rediseño, la comunicación interna alcanza gran relevancia dentro de la organización. Las reuniones de trabajo a realizarse con una periodicidad fija, que tengan una duración estimada, y para las cuales se determinen los temas a tratar son una herramienta importante. A través de las reuniones es posible elaborar pautas de trabajo que implican la reflexión sobre las actividades cotidianas, la resolución de problemas, la circulación de los saberes acumulados y la capacitación permanente, el intercambio de opiniones en torno a casos puntuales a resolver, enriqueciendo así la perspectiva de quien va a decidir al aplicar integralmente las ideas y apreciaciones de los otros miembros del equipo.

La creación de un entorno de diálogo fomenta la creatividad, potencia el trabajo en equipo y la voluntad de superación colectiva.

En cuanto al trabajo en equipo algunas de las ventajas del mismo podrían ser: Conduce a mejores ideas y decisiones, produce resultados de mayor calidad, hay un involucramiento de todos en el proceso, aumenta el empoderamiento y el compromiso de los miembros, aumenta la probabilidad de implementación de nuevas ideas, se ensancha el círculo de la comunicación, la información compartida significa mayor aprendizaje, aumenta el entendimiento de las perspectivas de los otros, aumenta la posibilidad de mostrar las fortalezas individuales, incrementa la habilidad de compensar las debilidades individuales, provee un sentido de seguridad, desarrolla relaciones interpersonales.

La labor judicial actual incorpora una herramienta de nuestros tiempos que es la tecnología. Ésta, cuando es debidamente utilizada, contribuye a concentrar tareas, evitar duplicaciones de esfuerzos y optimizar el desempeño de las unidades de trabajo.

Teniendo en cuenta lo expresado en

punto al trabajo en equipo, la participación de todos los integrantes es fundamental a fin de unificar y sistematizar los criterios de las prácticas administrativas judiciales. Y es aquí donde la tecnología juega un rol importante. Desde una perspectiva general, el estado actual de la infraestructura tecnológica y los sistemas de gestión informática general crean las condiciones para que, con los cambios y adaptaciones que nuestra justicia necesita, los operadores puedan cumplir sus tareas mejor y más rápidamente.

Las transformaciones deben hacerse con criterios realistas, y para concretarlos resulta necesario saber con qué contamos. Para ello resultan importantes las estadísticas, así como la determinación de los tiempos que cada actividad de respuesta lleva regularmente.

La actuación de los profesionales del derecho tiene una importancia fundamental en la mejora del servicio. Muchas veces, gracias a la labor de los abogados es posible que las partes alcancen buenos acuerdos y, así, se

cumpla más eficazmente la tarea de hacer justicia.

La disponibilidad de los integrantes de un juzgado para con los abogados, la recepción de propuestas de mejora de la gestión y sus críticas constructivas, son esenciales para dar cauce a su acercamiento, el mutuo entendimiento y la superación compartida de las dificultades.

Por último, debemos decir que la nueva gestión judicial coloca en un lugar central a la comunicación entre la organización y el destinatario del servicio. Y para ello, nada mejor que escuchar la opinión de la gente para saber cómo ve a la gestión y qué es necesario mejorar en el servicio de justicia.

Herramientas como la elaboración de cuestionarios para recolectar información sobre los requerimientos, demandas, impresiones, preferencias o valoraciones de los destinatarios del servicio, o la incorporación de canales de quejas y reclamos, resultan muy útiles a la hora de repensar la organización.

Concluyendo, podemos ver la sociedad nos asigna cada vez más y nuevas tareas y el trabajo diario dentro de la organización judicial entonces precisa repensarse para actuar con la agilidad necesaria acorde a los cambios imperantes, y así lograr cabalmente sus objetivos, con nuevas exigencias cotidianas. Por ende, tendremos que estar siempre atentos para que la organización funcione con dinamismo y procure satisfacerlas, diversificando y ampliando su prestación. El desafío es constante y consiste en dar a las personas un servicio más amplio y renovado. Nuevos paradigmas, algunas ideas...para repensar los sistemas de trabajo. ■