

# La gestión y la justicia civil

DRA. ROMINA SCAGLIA | Jueza Comunitaria de las Pequeñas Causas de Granadero Baigorria

myf

236

## Introducción

La ineficacia del sistema de justicia civil especialmente por congestión y consecuente demora, nos exige el necesario cuestionamiento de la permanencia de sus formas y costumbres.

El rediseño oral del sistema, con claridad probatoria, cercanía, celeridad y publicidad, la incorporación de las técnicas de información y comunicación, la atención de las particularidades especiales de los justiciables, la integración de los métodos adecuados de solución de conflictos y la conexión de los diferentes servicios de justicia, entre otros, son áreas de trabajo indispensables en los procesos de re-

forma de la justicia no penal.

Uno de los desafíos que se plantea en estos procesos es la incorporación de modelos de gestión claros para colaborar en las diferentes áreas de trabajo. Para ello, será necesario un cambio paradigma en la justicia con diferentes ejes estratégicos: el factor humano en los organismos judiciales, la visión empresarial del servicio de justicia y la responsabilidad social corporativa.

### I. El factor humano en el servicio de justicia

Los juzgados son organizaciones formadas por grupos de personas que in-

teractúan para alcanzar objetivos específicos. Pero este comportamiento no es la sumatoria de actividades individuales, es mucho más complejo, se trata de una sinergia de habilidades de quienes las componen. En ella la comunicación, el liderazgo y el clima organizacional son fundamentales.

#### a) La comunicación:

La comunicación es uno de los factores claves en el funcionamiento de las organizaciones, siendo la mala comunicación la fuente primordial de los conflictos interpersonales.

Escuchar, escuchar, escuchar. No es sólo una regla organizativa, vas más allá y penetra en el espíritu de las personas.<sup>1</sup>

La oportunidad para cultivar esta buena costumbre son las reuniones periódicas que se deben hacer para el trabajo en equipo. En ellas se practica el reconocimiento personal, se proponen ideas, se precisan problemas y se planifican objetivos concretos.

Especialistas en comunicación sostienen que la comunicación «cara a cara» es la de mayor riqueza porque proporciona la oportunidad de transmitir la mayor cantidad de información durante la misma. Consta de, al menos, tres componentes que inciden en la recepción e interpretación de los mensajes: las palabras o lenguaje verbal, el tono de voz, la inflexión o manera de expresarse, y el lenguaje no verbal, incluyendo las expresiones faciales, el movimiento de las manos o brazos, y las posiciones.

Además de estar atentos a los componentes y su incidencia, es indispensable considerar las barreras que frecuentemente existen en todo grupo de trabajo e influyen directamente en la comunicación. A modo de ejemplo podemos citar las culturas tradicionalistas y conservadoras, las estructuras rígidas y el liderazgo autoritario.

Sin perjuicio de la gravedad de estas barreras, debemos atender asimismo a otras muy corrientes como son la percepción selectiva de los mensajes

por los receptores (en base a las necesidades, motivaciones y experiencias personales), las emociones (el estado de ánimo) y las significaciones del lenguaje (la edad, la educación, los antecedentes culturales influyen en la definición de las palabras).

La comunicación es mucho más que compartir significados, se trata especialmente de comprender. En una organización, como es la judicial, será fuertemente influenciada por la actitud de su líder, el juez o jueza, y la cultura misma de la organización, es decir todas las personas que la componen y su estructura funcional, en este caso, el Poder Judicial.

#### b) El liderazgo:

El líder de la organización debe tener la suficiente fuerza para todo marche en el sentido planificado, pero no debe eclipsar la creatividad de los demás integrantes. Debe inspirar y guiar a todo el grupo, y transmitir energía emocional, y para ello requiere de una variedad de habilidades personales.

Las habilidades o aptitudes del líder pueden agruparse en tres grandes clases: las primeras, emparentadas con la inteligencia emocional, involucran la seguridad y el compromiso, las segundas, que consisten en aptitudes sociales, como la influencia, la política y la empatía, y las terceras, de carácter cognitivo, que importan el pensamiento estratégico, la búsqueda de información con amplitud de criterios y la aplicación contundente de un pensamiento conceptual.

El liderazgo es un verdadero arte, que necesita de condiciones naturales, pero mucho más, de condiciones cultivadas. De apertura mental a nuevas ideas y/o enfoques, de autocrítica y autocontrol, de determinación de objetivos comunes y de su planificación participativa, de saber escuchar y transmitir, y de audacia, que no es lo mismo que irresponsabilidad.

Finalmente, y en mi opinión en primer lugar, el líder predica con el ejemplo. Siguiendo el lenguaje sencillo del Dr. Pelayo Ariel Labrada vale la comparación

del titular de una organización judicial con el capitán de un equipo de fútbol. A este último no le corresponde dar todos los pases, pero debe organizar a sus compañeros de equipo, conducirlos y por sobre todo influir en su compromiso e insuflar el deseo del éxito.

Peter F. Druker ha escrito: *«El líder no se distingue por las estrellas de sus charreteras. Un funcionario ejerce el liderazgo con el ejemplo. Y el ejemplo más grande que usted puede dar es, precisamente consagrarse a la misión de su organización como un medio de engrandecerse, de respetarse a sí mismo.»*

#### c) El clima organizacional:

El ambiente de trabajo, la relación entre el jefe y los empleados, la relación entre los empleados entre sí y la relación con el público conforman el clima de la organización que la distingue en su aspecto personal.

Si el clima organizacional es bueno será un factor de influencia positiva en el desempeño en la organización,

caso contrario, será un obstáculo.

En ello cobran especial relevancia las habilidades personales mediante el autoconocimiento de nuestras fortalezas y debilidades, del reconocimiento y gestión de nuestras emociones y del cultivo de la seguridad y confianza en nosotros mismos.<sup>2</sup>

El autoconocimiento está constituido principalmente por las habilidades personales, las creencias y modelos mentales, los valores éticos y morales y las características conductuales. Es primordial conocernos bien para ser conscientes de las ventajas conllevan nuestras virtudes y de los problemas que acarrearán nuestros defectos.

La gestión o conciencia emocional consiste en conocer en qué medida nos afectan las emociones en nuestro desempeño laboral. No ser consciente de ello nos convierte en vulnerables e ineficientes.

La confianza en uno mismo radica en lo que nos creemos capaces de lograr

con nuestras habilidades. Es un sentimiento fuerte estrechamente vinculado con el autoconocimiento de nuestras capacidades, valores y metas.

## II. La visión empresarial del servicio de justicia

Un juzgado no tiene por qué parecerse a una oficina burocrática. La simplificación y sistematización de tareas, la optimización del aprovechamiento de los recursos materiales y humanos, y la evaluación periódica de los resultados pueden potenciar la actuación del mismo y acercarlo, de esta manera, al ritmo de una empresa de servicios. Ello no debe ser confundido con la idea de privatización de la justicia, por el contrario, está íntimamente vinculado con la eficiencia en el ejercicio de la función judicial.

El punto de partida para una visión empresarial del juzgado y por ende para su organización, administración y gerenciamiento, son los propios recursos con los que cuenta, los que de-

ben ser incluidos en una correcta planificación estratégica.

### a) La planificación estratégica:

La planificación estratégica determina el propósito de la organización en términos de objetivos a corto y largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. También plantea el sistema general de funcionamiento con la previa determinación del diagnóstico y la posterior evaluación de los resultados.

Para ello es necesario definir la Visión y Misión del juzgado, realizar un análisis diagnóstico a través de un F.O.D.A. (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), delimitar necesidades, proponer y trabajar objetivos, determinar estrategias y evaluar resultados.

La Visión implica plantearse el «Deber Ser» de la organización, los valores que se pretenden priorizar o destacar, y en el caso de un juzgado, serán concordantes con los valores y principios constitucionales.

Por su parte, la Misión de la organización será el camino para lograr la visión y consistirá en la individualización de los actos o conductas que la materializan.

El segundo paso consiste en comparar la Visión y Misión planteados con la realidad del juzgado, para lo cual será útil realizar un análisis diagnóstico a través de un F.O.D.A., y de allí se definirán las necesidades y se delimitarán.

El paso siguiente es la fijación de objetivos y estrategias para cubrir las necesidades, y así hacer realidad la Visión y Misión de la organización. Las estrategias son recursos metodológicos que tienen en cuenta las circunstancias de personas, tiempo y lugar, a fin de llevar a cabo en forma oportuna y eficaz los objetivos.

Finalmente, y como aspecto clave proceso de planificación estratégica, encontramos la evaluación, que consiste en la medición permanente de resultados en la implementación y cumplimiento de los objetivos planteados. De

esta manera se revisa la atención de las necesidades delimitadas, se detectan nuevas y se planifica un nuevo proceso. Esto conlleva a la mejora continua de la organización.

Ahora bien, la planificación estratégica no constituye un fin en sí mismo, sino una herramienta de gestión, que el juez deber utilizar siempre en el ejercicio de su función. Y un pilar fundamental de ella es la función misma que se presta en las organizaciones judiciales, «el servicio de justicia». Si bien, este aspecto es el más importante de todos, en la realidad cotidiana de los juzgados, es al que menos atención se le presta.

#### b) La gestión de calidad:

El sistema de gestión para un juzgado abarca la gestión administrativa de los procesos judiciales que se tramitan en él y se encuentra enmarcada en la Norma ISO 9001/2000, dejando a salvo la actividad jurisdiccional propiamente dicha, es decir, que no se inmiscuye en las decisiones judiciales,

en el contenido de los decretos y resoluciones de los funcionarios judiciales.

En relación a los procesos se prevén los que están a cargo del titular del juzgado, entre ellos la gestión de los recursos humanos y materiales necesarios para el cumplimiento de las funciones establecida por ley orgánica, la revisión anual del sistema de gestión y la búsqueda de la mejora continua; y los que están a cargo de agentes externos e internos del juzgado, como son la capacitación interna y externa permanente, la gestión informática de los juicios y la gestión diaria de los insumos para el funcionamiento.

A estos procesos se le suma la redacción de un manual de gestión, en el cual se ponen por escrito los organigramas funcionales y la distribución de roles y tareas, y las exclusiones del sistema de gestión de calidad; y la confección de mapas de sistemas judiciales a fin de identificar su desarrollo y posibilitar la medición de su tiempo.

Sumado al manual se diseñan otros

procedimientos para la elaboración de documentos que indican detalladamente la forma que funciona el sistema de gestión de calidad, y se controlan a fin de revisar el funcionamiento del sistema.

Existen varias experiencias de gestión de calidad certificadas en nuestro país con resultados sorprendentes. Para ello fue necesario el liderazgo de los titulares de las organizaciones judiciales y el compromiso de todo el personal.

La gestión de calidad garantiza la transparencia y eficacia del quehacer jurisdiccional, mejora el control respecto del servicio y la satisfacción de los usuarios, acerca a los justiciables y letrados al Poder Judicial, haciendo permeables la atención de sus necesidades y sugerencias.<sup>3</sup>

Ha dicho Peter Drucker «*la mejor estructura no garantiza los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso*».

### III. Responsabilidad social de las organizaciones judiciales

El nuevo orden económico global junto con las propias demandas de la sociedad, cada vez más atenta y afectada por las circunstancias medioambientales y sociales, están poniendo de manifiesto la necesidad de un cambio de paradigma en el planeamiento estratégico de las organizaciones.

La responsabilidad social corporativa contribuye a trabajar hacia el equilibrio entre el desarrollo económico y el desarrollo social, necesarios para atender las demandas de esta nueva sociedad.

No son ajenas a este nuevo orden las organizaciones judiciales, que deben integrar la responsabilidad social con un sentido estratégico agregando valor al desarrollo de la función con una visión de desarrollo sustentable, respetuoso de las condiciones sociales, medioambientales y económicas.

Los ejes de esta responsabilidad exi-

gen que las acciones estén íntimamente vinculadas con el servicio de justicia, que atiendan las necesidades e intereses de las personas vinculadas tanto interna como externamente con la organización, que sean públicas y continuas, permitiendo la intervención y control, que colaboren con el medio ambiente, que produzcan un cambio en la cultura y estrategia de la organización con convencimiento y compromiso de todos los miembros empezando por el titular, y que vayan más allá de las obligaciones jurídicas, con políticas y no acciones aisladas, contribuyendo al bienestar social y consecuentemente mejorando la imagen social del juzgado. Para ello se necesita de decisiones, políticas y seguimientos a medida de cada organización, con una visión global integrada a su modelo de gestión, y un cambio de paradigma.

Brundtland analiza el camino que ha tomado el mundo globalizado destruyendo el medio ambiente y sometiendo a la población cada vez más a la pobreza y a la vulnerabilidad; y nos

conmina a trabajar en pos del restablecimiento del equilibrio entre las tres dimensiones de la sociedad: la económica, la social y la ambiental. Dice *«la viabilidad de este equilibrio producirá que el mundo sea vivible para todos. Si falta uno, no será posible este equilibrio»*.

Las organizaciones judiciales deben ser responsables con el desarrollo sustentable del mundo, y por ende, deben ser conscientes de los impactos de sus acciones en las generaciones presentes y futuras.

### IV. Conclusiones

Hoy día estamos asistiendo a los procesos de reforma y modernización de la Justicia Civil, que importan enfoques sistémicos, complejos e integrales con perspectivas de políticas públicas.

El Estado para ello debe articular las variadas formas de resolución de conflictos, profundizar los principios procesales básicos y su efectivización,

e incorporar modelos de gestión con tecnologías de información y comunicación, y procesos metodológicos.<sup>4</sup>

Las organizaciones judiciales deben bucear en gestiones innovadoras, asumiendo cambios organizacionales y procesales para hacer el gran paso hacia un nuevo modelo de justicia civil.

La Gestión y la Justicia Civil van de la mano en este proceso, y enfrentarán desafíos de extrema complejidad.

Los recursos humanos con especial atención de la comunicación, el liderazgo y el clima organizacional, la visión empresarial del servicio de justicia con planificación estratégica y gestión de calidad, y la asunción de responsabilidad social corporativa por parte de las organizaciones judiciales, serán factores determinantes en el abordaje de las complejidades de estos procesos de reforma.

Y en mi opinión, los recursos humanos, acompañados de las decisiones y motivación constante del líder del

grupo, la comunicación efectiva, el reconocimiento y empoderamiento de las personas y el trabajo en equipo con buen clima organizacional, son aspectos primordiales.

Por ello, me animo a finalizar estas reflexiones sobre Gestión y Justicia Civil reproduciendo las palabras de Toribio Enrique Sosa en el prólogo de obra de Pelayo Ariel Labrada «*La motivación en los organismos judiciales*».

*«Nos entusiasmos cuando creemos que algo bueno nos puede pasar en el futuro.... No esperamos que lo buena venga, vamos hacia ello. ... Nos entusiasmará nuestro trabajo si disfrutamos haciéndolo, si percibimos sus resultados positivos en la realidad y si nos es reconocido sincera, oportuna y adecuadamente por los demás y .... por nosotros mismos.» ■*

#### CITAS BIBLIOGRÁFICAS

<sup>1</sup> LABRADA, PELAYO ARIEL. *La motivación en los organismos judiciales*. Nova Tesis. Rosario, 2000.

<sup>2</sup> GARAY DE IVALDI, GRACIELA. *Los Recursos Humanos y el servicio de justicia*. Imprenta Central de la Universidad Nacional de Tucumán. Tucumán, 2010.

<sup>3</sup> COURTADE, CARLOS ENRIQUE. «La gestión de calidad» en *Manual de Gestión para el Servicio de Justicia*. Nova Tesis, Rosario 2006.

<sup>4</sup> PEREYRA CAMPOS, SANTIAGO. «La reforma de la justicia civil en América Latina: un desafío ineludible.» *Revista de la Asociación Argentina de Derecho Procesal* Año IX, Número 11. Rubinzal Culzoni, Santa Fe 2015.