

El gerente judicial: en busca de un mensaje para todos*

Por Federico Valdés

“Nadie cambia si no siente la necesidad de hacerlo”
Henry Ford

1. Proposición

La finalidad del presente trabajo es lograr que se implemente la figura del gerente judicial, es decir un funcionario judicial que llevará a cabo sus tareas en sede de los tribunales y tendrá a su cargo que la implementación de políticas judiciales llegue a todos los actores del sistema.

Se otorgarán pautas que permitirán definir el mensaje de cambio que tanto espera nuestra sociedad y, una vez definido, cómo debería implementarse dentro del sistema, por medio de la figura del gerente judicial.

2. Introducción

Las administraciones públicas en general y los poderes judiciales en particular, vienen desarrollando en los últimos años un proceso de modernización que tiene como objetivos, acercar la Administración a los ciudadanos y, por otra parte, lograr mayor satisfacción de éstos en relación con los servicios públicos que reciben.

En nuestra corta carrera hemos sido testigos de innumerables intentos por parte del Poder Judicial de acortar los tiempos en el proceso, hemos leído innumerables trabajos de doctrina sobre gestión de recursos humanos y hemos observado de cerca experiencias piloto en certificación de calidad.

Pero lo cierto es que aún hoy, los jóvenes que hacemos tribunales a diario, seguimos saliendo con ese sabor amargo a que algo no funciona bien en nuestro sistema judicial.

En la provincia del Chaco se ha invertido mucho en nuevos edificios, en informatizar todos los tribunales, en otorgar una PC por cada empleado, en publicar las listas de despacho en Internet, cambio en las notificaciones judiciales, se ha desarrollado un Centro de Estudios Judiciales para capacitar al personal y los logros se comienzan a ver poco a poco.

Claro que desde el punto de vista estadístico son muy buenos, pero lo que sucede es que los números no tienen sentimientos y sólo sirven para reflejar algo, un dato de la realidad. Por eso, las buenas políticas judiciales implementadas por el Superior Tribunal de esta provincia en los números reflejan una incuestionable mejora en el sistema.

* Extraído de la ponencia presentada al V Encuentro Nacional de Jóvenes Procesalistas, La Plata, 10 y 11 de octubre de 2008. [Bibliografía recomendada.](#)

Creo que en la provincia del Chaco nos encontramos con la infraestructura edilicia apropiada, la remuneración acorde, la tecnología de última generación, pero en mi humilde opinión estimo que aún no se ha logrado pasar ese valladar que nos presentan los activos intangibles del sistema.

Entiendo que, para un proceso de cambio completo, queda pendiente que el mensaje sea leído por la universalidad de individuos que componen el sistema de justicia y más específicamente por los empleados judiciales, en el entendimiento de que no puede hacerse lo que vulgarmente se llama “empezar la casa por el techo”.

3. La necesidad de un mensaje

La verdadera esencia en el trabajo con recursos humanos de una organización está en saber transmitir el mensaje que se pretende aplicar. Ahora bien, entiendo que los encargados de dicha comunicación sólo podrán hacerlo, si logran transmitir su propia pasión por el sistema de justicia a los distintos actores, que serán los encargados de implementar día a día el mensaje recibido. Etcheverry citando a Marcus du Sautoy, profesor de matemáticas de la Universidad de Oxford señalaba lo siguiente: “La clave es saber transmitir tu pasión. La gente inmediatamente se interesa por algo que es capaz de apasionar tanto a alguien”¹.

Coincido plenamente con las pautas que nos otorga este educador y ensayista cuando nos habla de que el mensaje debe tener siempre algo que apasione, que idealice, que se pueda percibir en las pequeñas tareas del sistema, para que pueda ser percibido y palpado por todos, desde el ordenanza de un Juzgado de Paz a un ministro del Superior Tribunal de Justicia.

Siguiendo esta línea de pensamiento, corresponde identificar la primer clave, precisamente, uno de los factores que percibo que contribuye a la anomia del sistema en los últimos años, reside en el hecho de que, no pocos de los operadores de justicia carecen de real pasión por su trabajo, lo cual repercute en gran medida en lo que deberían transmitir a la sociedad.

En nuestra época tal vez despierte mayor interés la investigación y el desarrollo, los trabajos de doctrina o la publicación de comentarios de jurisprudencia, pero realmente al momento de aplicación de estos trabajos “en el llano”, es a unos pocos individuos judiciales a los que llega o que entienden el significado de una justicia justa y en tiempo razonable.

Por eso, al no existir genuina pasión por lo que se supone les interesa tanto como para llegar a transmitirlo, no logran que los actores del sistema se interesen o que, de interesarse llegue más allá del horario de tribunales.

Así vemos en las distintas jurisdicciones, doctrinarios, docentes, preocupados por la gestión en recursos humanos, en diseñar sistemas, en capacitar, en diagnosticar, pero no tanto por conocer que pasa en el interior de los verdaderos destinatarios, a quienes deberá llegar ese mensaje.

¹ Guillermo Jaim Etcheverry (Bs. As., 31/12/42) es un médico, científico y académico argentino que fue rector de la Universidad de Buenos Aires (UBA) entre 2002 y 2006.

Transmitir pasión por la justicia es la clave, pero para hacerlo, en primer lugar es necesario sentirla. Cada funcionario judicial debería ser un ejemplo mismo de esa pasión.

Como ha quedado claro que la primera clave es la “pasión” por el trabajo que representa el servicio de justicia, veremos la segunda clave que nos otorga el autor citado cual es: “a la mayoría de las personas les interesan los retos”.

Esta segunda clave alude a que, debemos saber plantear los “retos justos” a los diferentes individuos judiciales y digo justos porque las escalas de retos en los distintos escalafones del sistema son muy diversas. Por ejemplo, para un empleado judicial quizás no sea un reto llegar a ser juez o a dictar la mejor sentencia o tener el mejor currículum académico, sino que su reto personal simplemente puede ser aspirar a que su hijo lo vea como el mejor padre y tener más tiempo con su familia.

Al primero de ellos un mensaje de capacitación continua, normas ISO, posgrados, maestrías, doctorados, congresos, conferencias, etc., seguramente se encontrará dentro de sus prioridades y objetivos de vida, pero para el segundo de ellos, seguramente, no será una prioridad y mucho menos un objetivo de vida.

Por ello, los encargados de recursos humanos deben aprender a detectar el “reto justo” de cada persona o grupo de personas y aprender a desafiar ese reto, deberá buscar y encontrar correspondencias entre el reto y el mensaje que se pretende hacer llegar.

Debe aprender a incitarlos a experimentar ese placer que se siente al intuir que “todo encaja”, que si nos capacitamos, aprenderemos; si aprendemos podremos usar nuevas tecnologías; si usamos nuevas tecnologías se logrará mayor celeridad; si tenemos mayor celeridad se logrará mayor resolución de causas; con mayor resolución de causas se tienen menos causas, se achican los tiempos de respuesta, el justiciable tiene solución en tiempo razonable, los abogados, jueces, secretarios cambian el carácter, se mejora el ambiente de trabajo, mejora su salud, se tiene más tiempo para la familia, se mejora la relación con los hijos.

Este es el verdadero desafío, pero la mala noticia es que este cálculo lineal de buenos acontecimientos cambia en cada uno de los individuos del sistema, en virtud de que, las metas, prioridades y objetivos, en ellos son distintas y es en ese punto de inflexión donde debe aparecer la persona encargada de trabajar el mensaje de gestión para hacer que la mayor cantidad de metas personales confluyan con el mensaje que pretende hacer llegar la jurisdicción a la sociedad.

Ahora bien, no sólo que esa persona no existe sino que además, en el sistema actual, pareciera ser que ni los jueces ni los secretarios estiman conveniente desafiar a los empleados a descubrir lo mejor de sí, planteándoles exigencias crecientes y estimulándolos a demostrar lo que son capaces de lograr cuando explotan al máximo sus capacidades.

En fin, coincidiendo con el educador de referencia, creo que se deberían tener en cuenta estas dos claves para transmitir un mensaje de gestión, porque sólo al sentir pasión por el servicio de justicia, transmitirla con el ejemplo y hacerlo con la convicción de que a todas las personas le atraen los desafíos podremos lograr que esas ideas lleguen a todos los individuos del sistema y de una vez por todas se apliquen.

El gurú indio C.K. Prahalad ha asegurado en varias ocasiones que, por ejemplo: “el liderazgo no consiste en cambiar a los demás, sino en inspirarles con el propio ejemplo para conseguir los objetivos propuestos”.

En el presente trabajo a partir de las claves señaladas precedentemente veremos como implementamos en la jurisdicción la figura del gerente judicial y en último caso intentaré dejar algunos lineamientos sobre quienes deben ser las personas encargadas de entender el mensaje y sentirlo, para lograr transmitirlo a los empleados judiciales.

4. El factor humano en la organización judicial

Es necesario tratar el tema del desarrollo de estas personas el cual muchas veces no se produce por una decisión unilateral o impuesta por la organización sobre sus miembros sino de acciones tendientes a favorecer el desarrollo que cumple la persona por el solo hecho de participar de un servicio tan importante como lo es el de justicia.

Pero no obstante ello, en un proceso sostenido de crecimiento no se da sin una fuerte decisión personal de hacerlo, y en esto la persona no puede ser reemplazada por la organización.

Cuando la organización expande sus actividades cuantitativamente (más de lo mismo como la creación de nuevos juzgados) se corre el riesgo de confundir este agrandamiento con crecimiento, se suelen crear necesidades de nuevos puestos y suele nacer la idea de que crecer en la organización es “ascender”, con lo cual nadie piensa en el puesto que tiene sino en el que va a tener y se prepara para ello.

Este tipo de situaciones no siempre prevé oportunidades legítimas de crecimiento para las personas, porque la cultura de la organización comienza a ver como exitosos a aquellos que “ascienden”.

Sin dejar de considerar que en el crecimiento jerárquico se encuentra una de las formas del crecimiento, es oportuno tener en cuenta otras formas posibles, que son campo de acción para nuestro gerente judicial.

Es necesario saber distinguir si nos encontramos frente a una falta de conocimiento, habilidades o actitudes, equipamiento o falta de personal en comparación con el número de causas que ingresan, espacio físico, etc., y a su vez como estos distintos factores están conspirando contra el desempeño del sistema judicial.

El análisis de las necesidades resulta clave para identificar el problema y respecto de los recursos humanos con los que cuenta actualmente el sistema de justicia, debemos entonces, identificar donde surge la insatisfacción de la gente y el descrédito de la sociedad en el sistema.

Por ello, debemos lograr que el empleado judicial perciba la ventaja de modificar ese hábito y crear condiciones de estímulo necesarias en los distintos puestos de trabajo para que la modificación suceda y aquí será fundamental el grado de compromiso con que el Superior Tribunal de Justicia se ubique en este proceso.

Es decir, la verdadera modernización del sistema judicial debe consistir en la adaptación a las necesidades que requiere la sociedad actual y para ello necesitamos el abandono de un hábito ya consolidado.

5. La necesidad de una estrategia integradora en recursos humanos

Solía decir Michael Porter que “la empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cualquier cosa”. Ahora bien en lo cotidiano de los juzgados ¿cómo surge esa estrategia?

Tal como lo señalara precedentemente, cada uno de los juzgados partiendo del compromiso y visión que imparta el juez adopta una estrategia para aspirar a “funcionar mejor” y muchas veces se encuentran inmersos en círculos viciosos de los que no logran salir.

Pretendo señalar con esto que las políticas de gestión deben ser impartidas por el Superior Tribunal provincial naciendo de un consenso colectivo, por cuanto: “la dinámica basada en las controversias, el poder no es un recurso que se concentra en la cúspide de una pirámide ni se sostiene sólo con la autoridad formal y los controles. En el marco de una realidad compleja, el poder no es un objeto que se ubica en cierto lugar central, sino más bien una configuración y una trama”², pero una vez definidas aplicadas por el primero de ellos.

De lo contrario aparece el efecto descripto y observamos, como de juzgado en juzgado se adoptan decisiones esporádicas, bien intencionadas no lo dudo, pero desde una perspectiva individual sin proyección a todo el sistema judicial. Quiero destacar con esto, que no se observan muchos juzgados civiles con estas características³.

Entonces, vemos tantos intentos de mejora en gestión, como jueces pro-activos existen en cada una de las jurisdicciones, lo cual no es criticable, pero, no sólo reflejan intentos aislados por mejorar, sino que además crean incertidumbre en los profesionales del fuero sobre como se debe actuar en cada uno de estos tribunales (horarios de audiencias, fotocopias, exhibición de expedientes de casillero, atención al público, presentación de escritos, etcétera).

Por ello, surge la necesidad de generar un consenso entre los distintos juzgados y el Superior Tribunal, y determinar una estrategia, conjunta sí, pero lo más importante es que sea uniforme para todos los tribunales del fuero.

De lo contrario, reitero, puede haber ciertos aciertos de prueba o error, pero “nadie puede vivir del rédito de un golpe de suerte eternamente” y mucho menos el sistema judicial. Se necesita una estrategia en gestión de personal, homogénea e integradora y que se aplique por igual a todo el sistema. Pero además, es importante que esta estrategia no sea estanca sino que se nutra de las distintas cuestiones que en lo cotidiano, surgen del sistema y tenga capacidad de adaptarse y amoldarse a ellas.

² Etkin, Jorge, *Gestión de la complejidad en las organizaciones*, Bs. As., Granica, 2005, p. 135.

³ JuzgCiv n° 94 CABA, cuyo titular es la doctora Cecilia Yolanda Federico citado por Labrada Pelayo A., *Organización de los recursos humanos en los juzgados*, may. 99, disertación, Fundesi Universidad de San Martín para la carrera de posgrado de Especialización para la Magistratura.

Efectivamente: “la innovación esporádica puede ser casual. La innovación sistemática es fruto del trabajo planificado. No hay secretos”⁴. Y en ocasiones, no establecer una estrategia o mantenerla inmutable a cualquier costo equivale a tener una errónea, por lo que las consecuencias pueden ser desastrosas para todo el sistema.

6. La necesidad del gerente judicial

Ahora bien con una estrategia definida para todos los tribunales del fuero, llega el momento que tenemos que implementarla y es entonces donde aparece la figura del gerente judicial.

Ello por cuanto, al igual que al empresario cuya empresa comenzó a crecer y crecer hasta que llegó un punto que necesita más horas del día para poder atender todas las demandas, al juez le pasó lo mismo. Y sucede que, tanto el empresario como el juez saben, quizás, qué necesitan para mejorar, conocen su ámbito de trabajo y cómo hacerlo más productivo también o, por lo menos, lo intuyen.

Se suele observar que se contratan consultoras, se hacen diagnósticos costosos, se realizan informes con estadísticas de producción y se arriman conclusiones sobre cual es el problema. Pero lo que sucede, es que tanto el empresario como el juez al leer estos trabajos piensan “sí, era lo que me imaginaba” o “algo de esto intuía”.

Lo que necesitan, es alguien que “gerencie” el problema, ellos no tienen tiempo para hacerlo, se suele decir que las pequeñas empresas no están lejos de las soluciones sino que están muy cerca de los problemas, y creo que lo mismo sucede con nuestros jueces y secretarios. Ellos tienen que día a día lidiar con el despacho, con los profesionales, con los vencimientos, con los problemas de personal, etcétera. En qué momento pretendemos que gerencien los problemas derivados de los recursos humanos.

Además, a nuestros jueces y secretarios no los prepararon para manejar recursos humanos, para solucionar “esos problemas”, en tal sentido, Drucker señala que, “la mayoría de la gente cree saber en qué es idónea. Por lo general se equivoca” y agrega que “uno sólo puede desempeñarse bien con sus puntos fuertes”⁵.

Por ello entiendo, que resulta necesario instalar la figura del gerente judicial, persona que estará encargada de “gestionar” las infinidades de problemas que se plantean a diario con el personal y además será quien tendrá a su cargo transmitir el mensaje de gestión que determine el Superior Tribunal usando para ello todas las herramientas que otorga el sistema.

7. Dónde funcionaría y de quién dependería

Estos gerentes deberían depender de la oficina de Superintendencia, pero, no es conveniente que tengan su sede de trabajo en el Superior Tribunal de Justicia,

⁴ Ponti, Franc - Ferrás, Xavier, *Pasión por innovar. Un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2008, p. 167.

⁵ Drucker, Peter, *Escritos fundamentales*, t. 1, Bs. As., Sudamericana, 2002, p. 117.

sino que tendrán que realizar sus tareas en los propios tribunales del fuero, porque deberán estar “cara a cara” con los problemas cotidianos y con las personas a fin de conocer y detectar lo más pronto posible los distintos problemas que pueden sucederse.

Y es que, la respuesta está dentro, no fuera. Si decimos que tenemos que trabajar desde la pasión y descubriendo los retos de los empleados judiciales mal podremos hacerlo si nos encontramos fuera de su ámbito de trabajo.

El gerente debe estar en lo cotidiano, en el día a día, en el trato directo con los empleados, secretarios y jueces, resolviendo las cuestiones que exceden a la jurisdicción e incorporando en cada una de esas soluciones una pequeña cuota del mensaje, tarea difícil sin lugar a dudas.

También está el interrogante de ¿qué cargo le otorgamos al gerente? Porque si es un administrativo que tiene que trabajar y coordinar tareas con jueces y secretarios, aparecerán nuevas barreras que sortear. Creo que, no se podría otorgar un rango inferior a un funcionario judicial por razones más que obvias, pero no imposibles.

Un especialista en realidad virtual, Randy Pausch, de 46 años y prestigioso profesor de la universidad norteamericana de Carnegie Mellon decía que “Los muros contra los que chocamos están ahí por una razón. No para disuadirnos, sino para darnos la oportunidad de demostrar cuánto queremos algo. Los muros están para detener a quienes no quieren algo lo suficiente”.

No en vano, podría afirmar que esta figura del gerente judicial nos lleva a adentrarnos en sendas inciertas, por donde nunca antes hemos caminado, con obstáculos de los que aprender, con cuestiones culturales que se nos enfrentarán, con miedos personales que deberemos vencer. Pero, como se dice comúnmente, si queremos dejar nuestras huellas necesariamente debemos transitar caminos no andados.

8. Por qué la necesidad de trabajar con los empleados

Con nuestro plan estratégico en marcha y con el gerente judicial en conocimiento del mensaje, llegó la hora de comenzar a implementarlo y aquí surge una nueva pregunta: ¿por dónde comenzamos tan ardua tarea?

Como decía al principio, debemos comenzar donde el “mensaje” presenta mayores diferencias en su percepción y comprensión y esto es, en los empleados judiciales. No porque sean los únicos responsables del problema, sino porque a mi entender, se debe empezar a construir desde abajo y además, es en el sector donde vemos también mayores diversidades de aspiraciones y objetivos personales.

Pero, la actitud hacia el trabajo no se trae y permanece en las personas, sino que se construye y de ello depende en gran medida la gestión que se realice dentro del sistema judicial. Debemos ser conscientes de que, cualquier comienzo puede ser destruido durante el primer mes de trabajo. Cualquiera que se oponga u objete el mensaje puede llegar a complicar las cosas y resultar dañino para el sistema como también será dañino aquel que lo simplifique.

Como se podrá observar, en el ámbito de las relaciones humanas no hay medidas exactas y sencillas, lo reconozco, y esta quizás sea la mala noticia. La buena noticia es que la intuición y el sentido común suplen las carencias de las estadísticas y los parámetros de los estudios de diagnóstico.

No voy a descubrir nada diciendo que debemos procurar la construcción de un ambiente laboral ideal a fin de que el empleado se sienta cómodo, que cuente con un buen clima y sienta que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta; de este modo, aumentará no sólo su compromiso hacia el sistema sino también su entusiasmo, su formación y su clima laboral.

El gran reto es conseguir que el gerente con su estrategia, logre comprometer a las personas que hacen posible el sistema de justicia y dicho compromiso tiene que ser de doble dirección: del sistema judicial hacia el empleado y del empleado hacia el sistema.

El gerente judicial debe ser la persona que construya ese puente que permite coordinar y garantizar el éxito de este proceso. En definitiva, “para lograr tal objetivo, se requiere, como en todo proceso socio-cultural, visión, tiempo, mucho trabajo y modelos ejemplares”⁶.

9. Conclusiones y ponencia

Llegado el turno de realizar las conclusiones, que espero no sean tomadas a modo de “decir verdad” sino como una propuesta para mejorar el sistema de justicia, puedo decir, resumiendo, lo siguiente:

a) Que se establezca un mensaje claro y consensuado sobre la gestión de recursos humanos en el sistema judicial.

Este mensaje debe ser determinado por el Superior Tribunal de Justicia, pero debe nacer del consenso entre todos los tribunales de la jurisdicción y tener la capacidad de ir acomodándose a los nuevos desafíos que presente la sociedad civil.

b) Que se implemente la creación de la figura del “gerente judicial”.

Este gerente será el encargado de llevar adelante las políticas de gestión que determine el Superior Tribunal, siendo su lugar de trabajo los tribunales, a modo de tener inmediatez con los empleados y con los problemas del cotidiano, otorgándosele un rango de funcionario judicial.

c) Que a partir de la creación del gerente judicial, los jueces y secretarios se dediquen a tareas propias de la jurisdicción.

La figura del gerente permitirá que estos funcionarios y magistrados no pierdan tiempo en cuestiones administrativas y de manejo de personal que exceden a la tarea de ejercer la jurisdicción.

Finalmente, se suele decir que, más allá de nuestras palabras, lo que realmente dice mucho de nosotros son nuestras acciones y, personalmente, creo que si aplicamos estas premisas en el ámbito de la justicia, nos daremos cuenta de que la ver-

⁶ Bergman, Sergio, *Argentina ciudadana*, Bs. As., Ediciones B, 2008, p. 26.

dadera revolución no es tecnológica, sino humana; es decir, aquella que crea entornos laborales que persigan objetivos que permitan a las personas ilusionarse, motivarse y, en última instancia, comprometerse con el proyecto, haciéndolo en parte suyo.

Si bien todo esto, lo más probable es que sólo quede en una expresión de deseo, creo que debemos, los operadores y colaboradores del sistema de justicia, asumir un compromiso con nosotros mismos, que nos permitirá descubrir nuestra pasión, nuestra función, nuestra vocación, así como la fuerza y el valor para ponerla en marcha. Es ser fiel a nuestro YO esencial, llegando a ser la mejor versión de nosotros mismos. Sólo así desarrollaremos nuestro talento en un proyecto que nos gusta y nos divierta. Lo insensato es convertirse en una fotocopia.

Editorial Astrea, 2009. Todos los derechos reservados.

