

EL FACTOR HUMANO COMO BASE DE LA TRANSFORMACION DEL PODER JUDICIAL*

Andrea López y Nicolás Ramón Ceballos**

La técnica y la tecnología son importantes,
pero incorporar la confianza es la cuestión clave de la época.

Tom Peters

Nunca dejen de cuestionarse las cosas,
Siempre puede existir algo diferente a lo que creemos supuesto.

Aída Kemelmajer de Carlucci

I. INTRODUCCIÓN

El carácter cambiante de la época que estamos viviendo no tiene precedentes en la historia de la humanidad. ¡Hasta el mismo cambio se transformó! Ya no es lineal, ahora es exponencial: cada cambio no solo altera aquello a lo que se aplica directamente, sino que también promueve otros nuevos, que a su vez promueven otros, y así sucesivamente.

Los seres humanos debemos responder a estas continuas transformaciones que atraviesan todas las áreas de nuestras vidas: trabajo, relaciones, familia, ocio, gustos, etc.

En nuestro país, por ejemplo, hay generaciones que en menos de 30 años pasaron de festejar con alegría y emoción la instalación del teléfono “fijo” a través del Plan Megatel luego de años de espera, a enviar mensajes instantáneos por celular desde cualquier punto del planeta. En el mismo

* Trabajo ganador del 3er. Premio Formación Judicial 2018

** El seudónimo utilizado fue Rafael

período fueron testigos del debate por la instauración del divorcio vincular como algo novedoso y controvertido y de la legalización del matrimonio igualitario.

Nuestro principal desafío como seres humanos es aprender a responder a estas transformaciones permanentes tomando conciencia de la obsolescencia de nuestras competencias y de nuestra forma de ser. Debemos innovar permanentemente en nuestra forma de pensar y de actuar para adaptarnos a las nuevas realidades. Aprender a desaprender para volver a aprender es quizás la competencia fundamental que debemos adquirir las personas para poder cumplir con efectividad nuestra misión personal y laboral en la complejidad de nuestra época. Esto implica cuestionar permanentemente nuestros supuestos básicos, revisar nuestros juicios, atrevernos a considerar ideas y formas diametralmente distintas a las que hasta ahora interpretamos como válidas y ciertas. Aceptar que en la diversidad y heterogeneidad que presenta el mundo actual, nuestra mirada puede ser estrecha y abarcar una porción reducida de la realidad y decidimos a incorporar la curiosidad humilde para ampliar nuestros horizontes.

En el ámbito organizacional, la adaptación y el crecimiento en un ámbito cambiante como es el mundo, dependen del aprendizaje organizacional, proceso que requiere de líderes dispuestos a revisar sus modelos de pensamiento para obtener la apertura mental necesaria para liberarse de una visión del mundo que los limita para alcanzar sus objetivos y, por otro lado, con la capacidad de generar un contexto que permita aprovechar al máximo la energía y entusiasmo de aprendizaje de las personas de todos los niveles de la organización (Senge, 2004).

Cuando se habla de innovación judicial por lo general se consideran iniciativas de cambios tecnológicos, legislativos, procedimentales, organizacionales y edilicios. Nos preguntamos si este tipo de iniciativas son suficientes para construir una justicia cercana, moderna, transparente e independiente¹ que responda a las exigencias del siglo XXI o si quizás también sea necesario

¹ Metas de trabajo de Justicia 2020. www.justicia2020.gob.ar/institucional. Consulta: 24-09-2018.

impulsar una transformación profunda que revise los paradigmas y supuestos que sostienen la cultura judicial.

Este trabajo tiene por objetivo plantear algunos interrogantes que abran un espacio de reflexión ¿La cultura actual del Poder Judicial es la adecuada a un servicio de justicia de excelencia acorde a la época? Y en el caso que la respuesta sea negativa: ¿Qué cambios en los modelos mentales imperantes deberían promoverse para sostener la innovación del Poder Judicial?

II. EL CONTEXTO: EL MUNDO ACTUAL

Entendemos que el primer paso para reflexionar sobre la naturaleza y los alcances de la innovación judicial necesaria para garantizar un Poder Judicial que responda a las exigencias del siglo XXI es entender el contexto en el que está inserto.

Para describir al mundo actual se utiliza la sigla VUCA. La 'V' hace referencia a la Volatilidad (Volatility en inglés) de la época, en la que estamos experimentando cambios sin precedentes, tanto en su velocidad, volumen y magnitud. La 'U' remite a la Incertidumbre (Uncertainty en inglés) ya que la ausencia de previsibilidad nos atraviesa dificultando anticipar acontecimientos futuros basándonos en hechos pasados. La 'C' alude a la Complejidad (Complexity en inglés) ya que es cada vez más difícil establecer conexiones entre causas y efectos y comprender las relaciones entre diferentes elementos que influyen en los problemas o situaciones. La 'A' referencia a la Ambigüedad (Ambiguity en inglés), indicando la cada vez menor claridad del significado de cualquier circunstancia o evento.

El mundo funciona en cámara rápida: en el minuto que nos tomó leer el párrafo anterior, en el mundo se subieron aproximadamente cien nuevas horas de video a Youtube, se cargaron algo menos de un millón de tweets, se compartieron en Facebook varios millones de posts, se mandaron decenas de millones de whatsapps y cientos de millones de correos electrónicos (Bilinkis, 2015:18).

Hay dos factores principales de cambio que se van repotenciando y profundizando mutuamente: la tecnología y las personas.

2.1. Tecnología

Pasaron menos de treinta años desde que las primeras computadoras personales comenzaron a reemplazar en nuestro país a las máquinas de escribir manuales y electrónicas. Poco tiempo después aparecieron los primeros celulares, internet y las redes sociales y con ellos llegaron importantes transformaciones en los hábitos y conductas de las personas. Hoy la inmediatez es la regla: las noticias son instantáneas a lo largo de todo el globo terráqueo. Por otro lado, las personas pueden opinar y escuchar a otros, cualquiera sea el lugar del mundo en el que se encuentren, compartiendo una gran conversación pública. La capacidad de compartir, cooperar y actuar conjuntamente cambió esencialmente con la aparición de internet y las redes sociales.

Estas novedades tecnológicas impactaron directamente en las organizaciones, cambiando la forma de trabajar y de organizarse, y hasta generaron el surgimiento de nuevas formas organizacionales.

Un claro ejemplo de esto es el nacimiento de Wikipedia en el año 2001 como una enciclopedia totalmente abierta y colaborativa, que se convirtió en un referente en el mercado. En octubre de 2012 tenía aproximadamente 77.000 contribuyentes activos trabajando en más de 22.000.000 de artículos en 285 lenguas.

Otro ejemplo organizacional representativo de esta época es Threadless², fundado por dos socios en el año 2000. Se basa en recibir propuestas de diseños de remeras de artistas de todo el mundo, que son sometidos a votación abierta por los consumidores para que elijan sus diseños favoritos. El artista ganador recibe remeras gratis que llevan su diseño y los más populares se seleccionan para imprimir y vender a través de la tienda minorista online de

¹ Ver sitio web: www.threadless.com

la empresa. Nótese que los núcleos estratégicos del negocio (diseño de los productos y elección de los productos que se venderán), están tercerizados en forma abierta a la comunidad. Reciben propuestas de diseño por una comunidad de mas de 80.000 artistas y una comunidad de mas de 1,3 millones de miembros que votan por los diseños preferidos. La empresa de 50 personas aprovecha el poder de las redes sociales y de los consumidores para facturar mas de 30 millones de dólares al año.

Estos dos ejemplos serían variantes de la nueva forma organizacional conocida como crowdsourcing, en la que las organizaciones aprovechan en forma abierta y colaborativa el conocimiento y los aportes de las personas. Si bien este concepto pareciera totalmente alejado a la realidad judicial, no queremos dejar de destacar que Justicia 2020 ha implementado una forma de crowdsourcing a través de las reuniones virtuales y los aportes abiertos.³

2.2. Personas

A las transformaciones tecnológicas debemos sumar las modificaciones que se produjeron a nivel humano con la llegada de los “Millenials”, nacidos entre los años 1982 y 2000, y los que están comenzando a producirse con la incipiente incorporación al mundo laboral de los “Like”, nacidos a partir del año 2001. Las nuevas generaciones están provocando formas nuevas de relación y de trabajo.

Actualmente en el mercado de trabajo conviven cuatro generaciones:

- Los Tradicionalistas. Nacidos entre 1900 y 1945. Los más jóvenes hoy tienen 73 años.
- Los Baby Boomers. Nacidos entre 1945 y 1964. Hoy tienen entre 54 y 72 años.
- La Generación X. Nacidos entre 1964 y 1980. Hoy tienen entre 38 y 53 años.

³ <https://www.justicia2020.gob.ar/>

- Los Millenials (también conocidos como generación Y). Nacidos entre 1981 y 2000. Hoy tienen entre 37 y 18 años.

Con 17 años cumplidos, comienzan a ingresar al mundo laboral los Like (también conocidos como generación Z), nacidos a partir del año 2001.



Los tradicionalistas y los Baby Boomers comparten rasgos comunes en temas vinculados con las formas de trabajar, especialmente en lo relacionado con la valoración del trabajo duro y la confianza en las instituciones. La generación X se convirtió en una generación bisagra ya que sufrió el desencanto de sus padres, que luego de dar su vida a una empresa, por efectos de la globalización y las reestructuraciones, quedaron fuera del sistema o se vieron pobremente recompensados (Molinari, 2011: 47). Se produjo entonces un quiebre generacional y las personas comenzaron a ser mas individualistas y asumieron un rol mas activo en la toma de decisiones sobre sus vidas. Esta característica tomó fuerza y se profundizó con los Millenials.

Los Millenials buscan trabajar de una manera diferente a la conocida y sus demandas impactaron fuertemente en las organizaciones (Molinari, 2011: 109).

Entre las características de los Millenials podemos mencionar:

- La conectividad impregna sus vidas e influye esencialmente en sus modos de relacionarse con el entorno. Sus amistades, sus relaciones de pareja, las noticias que consumen, sus formas de entretenimiento y hasta sus compras pasan por la Red.

- Son maestros al realizar múltiples tareas. Son capaces de trabajar en muchas cosas al mismo tiempo y esperan que su trabajo se parezca al mundo en el que crecieron y que les ofrezca un amplio acceso a la tecnología (Hatum, 2013: 67)
- Buscan desplegar sus intereses y gustos en el trabajo y los mueve la convicción de que “*se debe encontrar lo que uno ama*”. El trabajo no está disociado de lo placentero y ya no es únicamente una *forma de ganarse la vida* (Molinari, 2011: 76).
- Pretenden fortalecer permanentemente su propia “empleabilidad” para ser dueños de su futuro laboral. El paradigma ya no es el de la “relación de dependencia”. Su norte es aprender permanentemente y adquirir nuevas competencias y habilidades que los haga atractivos para el mercado laboral. Lo novedoso los atrae, lo viejo los aburre. Estancarse laboralmente es **no** aprender cosas nuevas. Valoran a los jefes que les enseñan y comparten sus conocimientos. Son autodidactas y recurren a internet para investigar y buscar soluciones (Molinari, 2011: 81).
- Para ellos, es muy importante encontrar sentido en lo que hacen, sentir que contribuyen a generar una diferencia para alguien o para algo. Quieren entender cuál es su contribución a la cadena de valor, como su trabajo diario impacta sobre los otros y la sociedad (Molinari, 2011: 85).
- La calidad de vida es muy importante. Buscan integrar el trabajo y la vida, no solo hallar equilibrio entre ellos (Hatum, 2013: 67)
- El clima de trabajo, las relaciones con los compañeros y el disfrute son centrales (Molinari, 2011: 92)
- Para percibir como legítima la autoridad formal de un jefe es necesario que lo reconozcan como profesional creíble y confiable. No es suficiente con la jerarquía. La credibilidad y confiabilidad se asocian con la transparencia y la coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace. Para liderar equipos de personas jóvenes es imprescindible legitimar la autoridad con valores (Molinari, 2011: 95).

- Disfrutan trabajando en forma colaborativa y horizontal (Molinari, 2011: 108). Enfatizan la importancia de la comunicación, la colaboración y la tecnología (Hatum, 2013: 67).
- Hacen foco en la tarea y en los resultados. El trabajo no es un lugar donde “se va” sino algo que se “hace”. Valoran alcanzar los resultados en el menor tiempo posible para tener mas tiempo de calidad (Molinari, 2011: 109).
- Privilegian tomar decisiones en forma rápida asumiendo la responsabilidad individual. Necesitan y reclaman autonomía (Molinari, 2011: 109).

Los Millenials ya están establecidos en las organizaciones. Ahora están entrando los Like, con sus propias características, que generarán nuevos desafíos y cambios en las organizaciones. Entre sus características principales podemos señalar:

- Son reales nativos digitales. Se encuentran bien identificados con las comunidades online, funcionan en red, juegan a la Play en vivo y en directo con personas de otros países y acuden a ellos cuando tienen algún desafío escolar o necesitan un testimonio o conocer la experiencia de un extranjero sobre determinado tema. La buena conectividad es todo para ellos.
- Las redes sociales y la pertenencia a comunidades digitales hacen que estén acostumbrados a ser escuchados y a que su opinión valga. Trabajan en equipo con naturalidad.
- Son autodidactas, valoran el autoaprendizaje y el aprendizaje experiencial. Todo lo buscan en internet.
- Son protagonistas: quieren participar, intervenir y ser escuchados. No quieren ser pasivos observadores.
- Son inclusivos y tolerantes de las diferencias. Mientras que los Millennials ayudaron a elegir un presidente negro y a legalizar el matrimonio gay, muchos de la generación Z ven estos hitos como la norma.
- Esta generación cada vez comprende menos los protocolos, la formalidad y la burocracia, y prefiere más una comunicación horizontal a nivel organizacional.

- Son ansiosos, esperan respuestas cada vez más rápidas en todos los ámbitos. Son curiosos e indagan.

La incorporación de las nuevas generaciones a la fuerza laboral potenció la creatividad e innovación en las organizaciones ya que debieron alejarse de los viejos paradigmas de gestión a favor de nuevas formas de organizarse para brindarles oportunidades de desarrollo en un contexto de libertad y flexibilidad. Otro dato de interés es que nunca antes las organizaciones habían visto tres o cuatro generaciones trabajando juntas. Esta convivencia generó importantes cambios no solo en la forma en que se realiza el trabajo sino también en las estrategias de gestión del talento. La heterogeneidad y la diversidad reemplazaron a la fuerza laboral homogénea que predominaba antes, estimulando el conflicto constructivo, base de la adaptabilidad y la creatividad. Considerando el eje de nuestro trabajo en materia de innovación judicial nos formulamos los siguientes interrogantes: ¿La cultura judicial está incorporando las nuevas formas de pensar y de hacer de las nuevas generaciones? ¿El Poder Judicial está aprovechando o está desperdiciando las características de los “Millenials” potenciadoras de la creatividad e innovación? ¿El Poder Judicial está preparado para recibir en poco tiempo a los “Like” en su máximo potencial?

III. EL IMPACTO DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones para subsistir con efectividad deben ser capaces de adaptarse tanto a los cambios externos como a los cambios demográficos internos.

(Hatum, 2013) señala que a pesar de que el mundo y la tecnología han cambiado y a que la gente ha transformado su vida de acuerdo con eso, la mayoría de las organizaciones se están quedando atrás en términos de los cambios necesarios para adaptarse y sobrevivir. Pone en evidencia la contradicción entre las enormes transformaciones operadas en las personas y

sus capacidades, por un lado, y la realidad de las organizaciones, por otro. Resalta que las organizaciones necesitan hallar el valor para renovarse. ⁴

Los autores son contestes en afirmar que en el mundo actual las organizaciones para sobrevivir deben ser ágiles, es decir, contar con capacidades de gestión y de organización para adaptarse rápidamente en un entorno de cambio.

(Hatum, 2013) señala que lo que define a una organización ágil es una cultura emprendedora en la que se distribuya la autoridad, reforzando un clima de responsabilidad mutua para sucesos conjuntos y recompensando la innovación. Las personas y la información son las que marcan la diferencia entre compañías en un ambiente competitivo ágil. ⁵

(Echeverría, 2011) señala que el modo organizacional tradicional que prevaleció durante el siglo XX ya no funciona y por el contrario, se ha convertido en un obstáculo para el desarrollo. La organización tradicional tenía por foco el trabajo manual y la fuente de productividad era la destreza física del trabajador. Para asegurar la productividad del trabajo se establecía una clara división entre la ejecución del trabajo, realizada por el obrero, y el diseño del trabajo, realizada por el ingeniero. Se separaba claramente músculo y mente, destreza física y pensamiento. La responsabilidad del obrero se limitaba a ejecutar lo que se le instruía. Era exclusiva responsabilidad del ingeniero diseñar lo que éste debe hacer, cómo hacerlo y controlarlo. El obrero debía limitarse exclusivamente a hacer lo que se le ordenaba; bajo ninguna condición podía pensar. Se aplicaba el mecanismo de “mando y control” que para funcionara requería sustentarse en la emocionalidad del miedo, castigando severamente el incumplimiento. La figura principal de la organización tradicional es el “capataz”, quien ejerce el mando y control, impartiendo las órdenes, supervisando el cumplimiento y sancionando el incumplimiento. Ese

⁴ Citando a Hamel, G. (2007). The future of Management. Boston, MA: Harvard Business School Press.

⁵ Citando a:

Goldman, S.L., Nagel, R.N. y Preiss, K. (1995). Agile Competitors and virtual organizations. Nueva York: Van Nostrand Reinhold.

Shafer, R.A. (1999). Only the agile will survive. HR Magazine, 44(11): 50-51.

capataz, que tiene a su cargo un grupo de obreros, a su vez recibe órdenes y es controlado. La organización tradicional es una estructura piramidal y jerárquica donde hay capataces, capataces de capataces, y así sucesivamente. La información fluye verticalmente: se informa de abajo hacia arriba y se ordena de arriba para abajo. Una comunicación entre una persona que se encuentra en la base de la pirámide de una determinada división y otra persona de rango equivalente en otra división, normalmente requiere subir por la estructura hasta encontrar el punto de intersección en las líneas de autoridad de ambas divisiones para luego bajar hasta llegar a destino. Respecto a las decisiones, todas se toman en los niveles superiores, siendo prácticamente nulo el poder de decisión en los niveles inferiores.

(Echeverría, 2011) señala que se ha producido una transformación fundamental en el mundo del trabajo: hoy predomina el trabajo no manual o trabajo del conocimiento, a diferencia del siglo XX en el que predominaba el trabajo manual. Mientras que el trabajo manual se sustenta en el poder transformador de la fuerza física, el trabajo del conocimiento se sustenta en el poder transformador de la palabra. En el trabajo del conocimiento el foco está puesto en mantener abiertas las posibilidades existentes, generar nuevas y lograr compromisos que permitan aprovecharlas. Todo ello se hace a través de conversaciones: hablando y escuchando a otros, interpretando sus inquietudes, generando inquietudes nuevas en los demás, creando espacios emocionales expansivos.

Lo paradójico es que, aunque la naturaleza de ambos tipos de trabajos es esencialmente diferente, las organizaciones siguen aplicando la misma estructura jerárquica verticalista, con el consecuente desaprovechamiento de talento y creatividad.

Para poder adaptarse con efectividad a una realidad en permanente cambio se hace indispensable generar espacios organizacionales que promuevan una cultura emprendedora basada en la autonomía responsable y en estructuras horizontales y flexibles en el que las personas den lo mejor de sí. Debe promoverse un entorno donde prevalezca la emoción de la confianza, que

promueva el aprendizaje y la innovación. (Echeverría, 2011) señala que la figura del capataz ya no funciona. El “jefe” ya no debe estar allí para ordenarle al trabajador lo que debe hacer. Su función es asegurar que el trabajador sea coherente con la misión de la organización y para garantizar que pueda realizar su trabajo de la mejor manera posible, alcanzando su máximo rendimiento (Echeverría, 2011: 93).

Y en este punto volvemos a plantearnos interrogantes sobre la cultura y los paradigmas imperantes en nuestro Sistema Judicial ¿Los paradigmas predominantes facilitan la adaptación a las nuevas realidades o la entorpecen? ¿Predomina una cultura emprendedora y de empoderamiento o predomina una cultura jerárquica verticalista basada en el paradigma de mando y obediencia? ¿Qué modelos mentales deberían prevalecer en las personas que integran el Sistema Judicial para sostener una justicia acorde a la época?

En el mundo privado, las organizaciones que no logran adaptarse, quiebran. El Poder Judicial, al ser un poder del Estado no quebrará, pero se desnaturalizará su misión de brindar un servicio de justicia de excelencia alejándose cada vez más de la sociedad. En este sentido entendemos conveniente revisar algunas encuestas de opinión sobre el funcionamiento de la justicia en nuestro país.

- Fores, Fundación Libertad y la Escuela de Derecho de la Universidad Torcuato Di Tella elaboraron el Índice de Confianza en la Justicia (ICJ), con el objetivo de medir la evolución de la opinión pública respecto de la administración de Justicia en Argentina. La última medición publicada por la Universidad en marzo del año 2010 denotaba un ICJ de 50,5, en una escala donde 0 expresa el mínimo de confianza y 100 el máximo.⁶
- El “Estudio de Opinión Pública sobre la Justicia en la Argentina” realizado en el año 2017 por la consultora “Voices!” junto con un grupo de universidades (Universidad Austral, Universidad de Belgrano, la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Universidad de Palermo, Universidad del Salvador y Fundación UADE) mostró que:

⁶ https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=521&id_item_menu=1601. Fecha de consulta: 7-10-2018.

- Ocho (8) de cada diez (10) personas desconfían del Sistema Judicial
- Predomina la idea de desprotección jurídica: un setenta y siete por ciento (77%) de los encuestados manifestó sentirse poco o nada protegido por el Sistema Judicial
- El setenta y nueve por ciento (79%) de los encuestados ve a la justicia como un sistema ineficiente ⁷
- De acuerdo con los datos obtenidos a partir de una encuesta de opinión desarrollada por la consultora Ceoplatam, especializada en estudios sociales e investigación de mercado, casi nueve (9) de cada diez (10) argentinos dicen no confiar en la justicia argentina. La encuesta deja entrever que las opiniones de los encuestados surgen de la experiencia personal de buena parte de ellos acerca de causas judiciales y litigios, que no se resuelven durante años.⁸

"Cuando un cliente va a un banco está en el siglo XXI, pero cuando va a un juzgado viaja al siglo XIX" dijo el Doctor Ricardo Lorenzetti al inaugurar el año judicial el 6 de marzo de este año haciendo alusión al atraso digital de la Justicia.

Frente a esta opinión, nosotros nos preguntamos si no es también aplicable a la cultura judicial actual. ¿Los modelos mentales del sistema judicial argentino responden a las exigencias de aprendizaje continuo de este siglo? ¿Potencian la autonomía responsable, el empoderamiento, la creatividad y la innovación? En este sentido, encontramos respuesta a este interrogante en un aporte realizado por un participante en el sitio web de Justicia 2020, que señala que [...] *"lo que vemos dentro del sistema es una organización verticalista, rígida y*

⁷ Información disponible en el sitio web: www.eleconomistaamerica.com.ar/politica-eAm-ar/noticias/8766244/11/17/8-de-cada-10-argentinos-desconfian-de-la-Justicia-y-creen-que-los-jueces-son-corrutos.html y www.voicesconsultancy.com/es/news.php. Fecha consulta: 24/09/2018.

⁸ Información disponible en el sitio web: <https://www.conclusion.com.ar/info-general/bajisimo-nivel-de-credibilidad-en-la-justicia-de-nuestro-pais/01/2017/>. Fecha consulta: 24/09/2018.

con términos castrenses. ‘Oficial Mayor’, ‘Escribiente’, ‘Escribiente Auxiliar’, ‘Auxiliar Primero’ son términos que se utilizan en las jerarquías militares o policiales. Así se concibe nuestra organización donde el superior siempre impone su autoridad al inferior y el inferior solo aspira a ascender para, algún día, imponer su jerarquía de la misma forma en la padece hoy en día”.⁹ A

IV. INNOVACION JUDICIAL: ALCANCE

¿Qué cambios son necesario para construir un Poder Judicial que responda a las necesidades del siglo XXI?

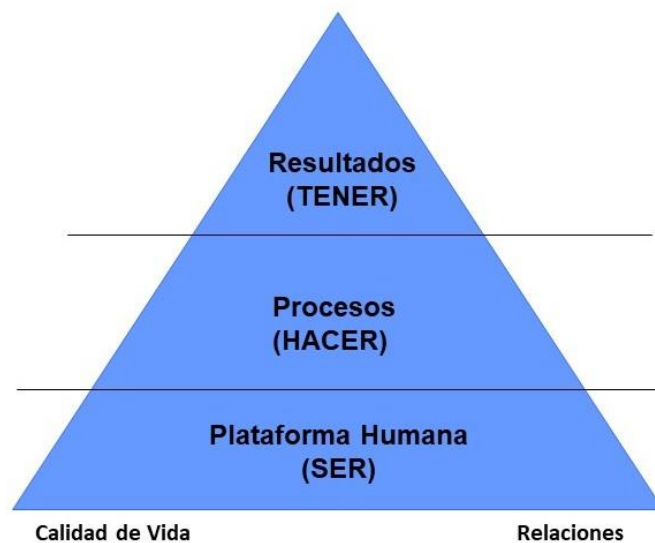
(Heifetz, Grashow, Linsky, 2012) señalan que es importante diferenciar los problemas técnicos de los problemas adaptativos. Los problemas técnicos, aún los más complejos, tienen soluciones conocidas que pueden aplicarse con la experiencia actual. Pueden resolverse mediante la aplicación de conocimiento experto y a través de las estructuras, de los procesos y de los métodos actuales de la organización. Los desafíos adaptativos son aquellos cambios profundos que requieren construir nuevas maneras de ser y de hacer, más allá de los conocimientos actuales. La única manera de afrontarlos es modificar las prioridades, las creencias y los hábitos de las personas.

En el mismo sentido, (Ulrich, 2018) identifica tres tipos de cambios organizacionales:

- Iniciativas de cambio. Se centran en la implementación de nuevos programas, proyectos o procedimientos.
- Cambios en los procesos. Se centran en la manera en la que se hace el trabajo.
- Cambios culturales. Se dan cuando en una organización se reconceptualizan los modos fundamentales de hacer las cosas. Se renueva la identidad de la organización. Afectan el alma y la mente de la organización. Cambian la percepción, es decir, la manera en la que la

⁹ Ver aporte en <https://www.justicia2020.gob.ar/foro/topic/promover-el-redisenio-de-oficinas-judiciales/>

organización se ve y se siente. Será necesaria una renovación, reinención, transformación o rediseño, que produzca un “cambio profundo”, en el que los valores, las creencias y supuestos muy enraizados son cuestionados y modificados.



Son varias las iniciativas de cambio y cambios en los procesos que se están introduciendo en el Poder Judicial en estos días: el rediseño de las Oficinas Judiciales en distintas jurisdicciones del país, la modernización de los procedimientos dando agilidad a la tramitación de las causas, las reformas procesales y la oralidad, la informatización y el legajo digital, la incorporación de estadísticas e indicadores de gestión, los programas de calidad y las reformas edilicias entre otros.¹⁰

Por supuesto que todos estos cambios son valiosos y traerán nuevos aires, pero, ¿serán suficientes para garantizar una innovación judicial integral que se sostenga en el tiempo? ¿O será necesario además revisar los paradigmas imperantes y la cultura organizacional para garantizar un entorno de aprendizaje continuo?

¹⁰ Ver <https://www.justicia2020.gob.ar/eje-gestion/>. Fecha consulta: 26-09-18

Nada ocurre en una organización sin la participación de las personas que la integran. Las organizaciones no son entelequias, no son estructuras abstractas, por el contrario, las organizaciones son el producto del hacer de las personas. Todo lo que ocurre en una organización ocurre por y a través del comportamiento de su personal.

El paso fundamental es revisar los modelos mentales de las personas de la organización. Los modelos mentales son los pensamientos, valores y creencias en base a los cuales las personas perciben e interpretan la realidad, determinan su hacer y los resultados obtenidos.

Podemos graficar esto a través de la llamada "Pirámide Organizacional": lo que las personas SON en el nivel del SER (modelos mentales) determina lo que HACEN, que a su vez determina los resultados que OBTIENEN. La forma de SER de las personas en la organización determinará la calidad de las relaciones y los resultados obtenidos.

(Taylor, 2006) señala que el nivel del SER son los Modelos Mentales, y están conformados por tres elementos:

- Las creencias y valores dirigen, consciente o inconscientemente, las acciones y por ende, determinan los resultados. Algunas de esas creencias son superficiales y conscientes, otras profundas e inconscientes. Así por ejemplo, si en una organización impera la creencia de que las personas no son confiables, es probable que las personas oculten información y no la compartan, lo cual dificultará su propio desempeño y el del resto. A su vez, ese mal desempeño reforzará la creencia de que las personas no son confiables.

En este punto entendemos será importante generar espacios de reflexión sobre las creencias y los valores predominantes en el Poder Judicial y si éstos contribuyen o no a la adaptación al cambio y al aprendizaje continuo.

¿Cuáles son las creencias sobre el poder y la autoridad? ¿Cuán grande es la distancia del poder? ¿Las puertas de los despachos están abiertas o cerradas? ¿Las personas se sienten empoderadas? ¿Se valora la autonomía responsable de decisión o se valora la obediencia? ¿Se valora y

reconoce a las personas? ¿Cuáles son las creencias sobre el éxito en la carrera judicial? ¿Las personas se sienten habilitadas a proponer cambios? ¿Las personas son escuchadas? ¿Se valora la diversidad? ¿Se valoran las reuniones? ¿Se valora el feedback? ¿Cuáles son las creencias y los valores sobre la función formadora y de desarrollo de los colaboradores?

- Las emociones y sentimientos de las personas determinan su nivel de compromiso y de motivación respecto de la tarea y de la organización. El término “motivación” comparte la raíz etimológica con el término “emoción”: “Mover”. Cuando las personas están emocionalmente comprometidas con una situación responderán a ella con más fuerza que si solo interviene mi intelecto.

(Taylor, 2006) señala que se pueden pensar a los sentimientos como el motor que determina la potencia de la conducción y a las creencias y valores como el volante, que dirige esa potencia en una dirección particular. Y en este punto nos invitamos a reflexionar sobre ¿Cuál es la emocionalidad que prevalece en el Poder Judicial? ¿Prevalece la confianza? ¿Prevalece el miedo? ¿Prevalece el entusiasmo? ¿Cuál es el grado de motivación y compromiso?

- Nivel de Conciencia. Cuanto mayor nivel de conciencia exista en una organización sobre las creencias, valores y sentimientos, mayor es el poder de cambiar aquellos que no permiten avanzar. El nivel de conciencia de las personas determina la capacidad de dar respuestas creativas y no reactivas, de posicionarse como protagonistas y no como víctimas.

Y en este punto nos preguntamos ¿Cuál es el nivel de conciencia en el Poder Judicial sobre las creencias, valores y emociones? ¿Se generan espacios de conversación sobre estos puntos?

V. CULTURA ORGANIZACIONAL

(Taylor, 2006) define a la cultura de una organización como la forma de pensar, de sentir y comportarse de las personas que la integran.

(Ulrich, 2018) señala que para entender la cultura de una organización es necesario discernir la actitud mental compartida de los individuos dentro de la organización, basada en pensamientos y comportamientos inconscientes y que constituyen “la manera en que se hacen las cosas”.

(Taylor, 2006) señala que cultura es lo que las personas crean a partir de los mensajes recibidos acerca de cómo se espera que se comporten. Las normas de comportamiento se convierten en subconscientes e influyen sobre el comportamiento de los nuevos miembros, perpetuando las culturas. Las culturas se mantienen mediante los mensajes que se envían y reciben sobre qué comportamiento se espera. Estos provienen de muchas fuentes y la mayoría son no verbales. Estos mensajes muestran qué se valora, qué es importante, qué hacen las personas de un determinado lugar para adaptarse, ser aceptadas y recompensadas.

La gestión de la cultura se relaciona con la gestión de los mensajes. Cambiando los mensajes se cambiará la cultura.

Los mensajes provienen de tres grandes áreas:

- Comportamientos: Para saber cómo comportarse las personas miran el comportamiento de los otros, sobre todo de aquellos que parecen importantes. En este sentido, el comportamiento de un juez ejerce un impacto doble. Comunica a todos cómo se comporta alguien que ha tenido éxito en la organización. Los demás se adaptan a este comportamiento y la cultura se refuerza. Así por ejemplo, si un juez actúa con humildad y abierto a admitir errores, generará en su juzgado una cultura de franqueza y apertura al aprendizaje. Si un secretario colabora en la atención de la mesa de entradas cuando hay exceso de trabajo, se generará la conciencia de la importancia de la buena atención al público y del valor de la colaboración. Cada comportamiento y cada decisión envían un mensaje, y ese mensaje es a su vez, interpretado por las personas de la organización como un reflejo de lo que se valora y esto, en consecuencia, modela la forma de comportarse y las decisiones de los otros.

- Símbolos: Son situaciones o decisiones a los que las personas les atribuyen un significado. Veamos algunos ejemplos. La celebración de reuniones para conversar sobre el estado de las causas y el cumplimiento de los objetivos, dará un mensaje sobre la importancia de la responsabilidad compartida en los logros. Si la puerta del despacho del juez está cerrada permanentemente será un mensaje de alta distancia del poder. La celebración de los cumpleaños o compartir almuerzos serán mensajes de la valoración del equipo de trabajo. También el uso de tiempo y la forma en que se asignan los recursos son símbolos de lo que importa. Si las reuniones de equipo se respetan en forma impecable se está enviando el mensaje de la importancia del trabajo en equipo. Si el juez o el secretario destinan tiempo a la formación de los más jóvenes se está enviando el mensaje de la importancia del desarrollo de los colaboradores. Si se destina tiempo para las celebraciones se está enviando un mensaje de la importancia de la emocionalidad y de las relaciones personales. Contar historias convierte a los símbolos en leyendas: los momentos dominantes del pasado de la organización, los grandes episodios heroicos, y las personas que participaron de ellos. Un ejemplo reciente lo encontramos en el juez, apodado como “juez villero” por la prensa, que remarca la importancia de ser cercano a las personas. Este juez suele muchas veces presentarse en la mesa de entradas y conversar con los justiciables, transmitiendo a su equipo el mensaje de la importancia de la calidad en la atención de la mesa de entradas¹¹
- Sistemas: Mecanismos para dirigir personas y tareas. Por ejemplo, los mecanismos implementados en cada oficina para repartir las causas, o evaluar las tareas pendientes, pueden dar claros mensajes de la forma de trabajar que se valora. Si se implementa un sistema de encuestas para que los justiciables evalúen el funcionamiento de la oficina judicial, se está dando un mensaje de que se valora la atención esmerada y que la opinión de los justiciables importa.

¹¹ <https://diarioresumen.com.ar/walter-saettone-juez-villero/>

VI. PODER JUDICIAL Y CAMBIO CULTURAL

¿La cultura actual del Poder Judicial es propicia para promover y sostener en el tiempo un servicio de justicia excelente o es necesario cambiar la forma de actuar y de hacer las cosas?

Si es necesario introducir cambios en la forma de hacer las cosas, entonces será necesario revisar los pensamientos, valores y creencias que dan marco a ese hacer. El doctor Felipe Fucito, citando a Alfredo Colmo, durante su disertación sobre la “Reforma Judicial y sus límites” manifestó que:

*“Hay que modificar las costumbres y los sentimientos para que se siga una concomitante variación de la conducta y los resultados. La reforma en esto, como en todo, no está en las leyes, sino en los hombres. Pero nosotros tenemos el fetichismo de la reglamentación a la cual atribuimos mil milagros y virtudes que jamás llegan”.*¹²

(Taylor, 2006) señala que para cambiar la cultura se debe cambiar los modelos mentales en el nivel del SER de una masa crítica de los integrantes de la organización. Y para ello, el primer paso es cambiar los modelos mentales de los líderes, ya que son ellos quienes envían los mensajes que perciben los otros integrantes (Taylor, 2006). Los líderes influyen sobre los sentimientos, creencias y valores del personal. Los comportamientos de los líderes afectan de una u otra manera a las personas en el nivel del SER. Por ejemplo, si un juez destaca permanentemente la importancia de escuchar y comprender a los justiciables, con el tiempo influirá sobre las creencias y valores de las personas de su equipo. Los líderes son la herramienta crítica para construir la cultura deseada. Influyen en las personas a través de sus palabras, acciones, decisiones e interacciones. La parte más importante del plan de desarrollo cultural es el desarrollo de los líderes del Poder Judicial: jueces, fiscales,

¹² <http://www.derecho.uba.ar/derechoaldia/tapa/la-reforma-judicial-y-sus-limites/+6813>. Fecha de consulta: 7-10-18.

defensores y todos aquellos que tienen una posición de liderazgo en las oficinas judiciales.

Al cambiar los modelos mentales de los líderes, cambiarán sus comportamientos y por ende los mensajes que enviarán a su equipo sobre “como se hacen las cosas aquí”. Serán especialmente relevantes los cambios que se operen en su forma de conversar, de escuchar, de motivar, reconocer y desarrollar a sus colaboradores.

Los líderes comenzarán a tomar decisiones diferentes en concordancia con sus nuevas creencias y valores y las personas comenzarán a asignar nuevos significados a esas decisiones y a percibir cuáles son los nuevos valores y a cambiar su comportamiento en consecuencia.

Como consecuencia de estos cambios, comenzarán a obtenerse nuevos resultados en el desempeño como efecto de los nuevos valores elegidos.



Ahora bien, ¿Cómo implementar un cambio cultural en el Poder Judicial?

El primer paso será instaurar la idea y el convencimiento de su importancia. Coincidimos con los doctores Brenna y Bielsa que un plan de reformas de esta trascendencia hace imprescindible contar con el apoyo cotidiano, intelectual y físico, de los integrantes del sistema (Brenna, Bielsa, 1996).

El siguiente paso será realizar un diagnóstico cultural que permita comprender cuál es la cultura imperante en el Poder Judicial, a qué valores responde y de qué manera incide en los resultados que se están obteniendo.

En esta etapa será necesario contar con una mirada externa de personas que no estén atravesados por la cultura ya que las manifestaciones de la cultura son transparentes para quienes conforman la organización.

Una vez concientizada y comprendida la cultura actual y su incidencia en los resultados actuales, el próximo paso será definir qué cultura organizacional se desea implementar en base a los valores esenciales y a los resultados que se desean obtener. El punto central de esta etapa es reflexionar y debatir sobre la visión, la misión y los valores esenciales de la organización, en orden a definir la cultura deseada.

El último paso será ejecutar las acciones que permitan cambiar los mensajes que reciben las personas en la organización, cambiando los comportamientos, los símbolos y los sistemas. A partir de aquí, las personas cambiarán su comportamiento o se irán de la organización.

El éxito de la transformación cultural y su durabilidad dependerá de la participación activa de los integrantes del Poder Judicial y principalmente de sus líderes. Deberán conocer y sentirse comprometidos con las premisas, objetivos, metodología, las prioridades y tiempos del proyecto.

La responsabilidad del cambio cultural está principalmente en manos de quienes están enviando los mensajes y tienen el poder de cambiarlos, es decir de los líderes de la organización.

VII. TRANSFORMACION CULTURAL EN EL PODER JUDICIAL

En nuestra opinión la innovación judicial requiere de la construcción de una cultura adaptativa en la que las personas estén abiertas al aprendizaje y a la innovación, la autonomía responsable sea la regla, la emocionalidad prevaleciente sea la confianza y en la que vibre la energía del entusiasmo y la motivación por brindar un servicio de justicia de excelencia.

Es importante que el foco de la cultura judicial se centre en las personas, tanto aquellas que son los destinatarios del trabajo, los justiciables, como aquellos que con su trabajo construyen diariamente el Sistema Judicial, los judiciales.

Para que los justiciables se sientan escuchados, respetados y tengan la percepción de que ellos y sus temas son importantes para quienes administran justicia, es necesario que las personas que integran la organización se sientan valoradas y motivadas en un contexto de confianza y respeto mutuo.

¿Cómo lograr que todos y cada una de las personas que integran la organización den lo mejor de sí y hagan todo lo que esté a su alcance para lograr un servicio de justicia de excelencia?

No tenemos dudas de que las personas responden y contribuyen mejor en un ámbito donde se sienten valoradas. El desafío es generar una cultura donde se promuevan y se reconozcan las iniciativas y aportes de todos y cada uno de sus integrantes, se escuchen todas las opiniones e impere la confianza. El desarrollo, capacitación y empoderamiento de las personas debe formar parte de la esencia de la organización. Y en este punto nos parece interesante reflexionar sobre la inexistencia dentro del Poder Judicial de un departamento orientado a potenciar el capital humano.

(Taylor, 2006) señala que cuando una organización no valora a su personal genera un ambiente de desmotivación y falta de compromiso. Las personas se adaptan al cumplimiento con lo básico, lo único que importa es cumplir con las formas. No hay corazón ni interés real en dar un buen servicio de justicia. Se trata simplemente de cumplir formalmente con lo esperado. No se esforzarán más allá de lo básico por sus compañeros, por sus jefes ni por los justiciables. Las personas ingresan a la organización con entusiasmo y ganas de dar lo mejor de sí mismas, pero poco a poco, su espíritu comienza a apagarse.

Comienzan a comportarse como víctimas, la queja, el resentimiento y el desgano se expanden. Los estándares de calidad son bajos y las personas no cumplen con los compromisos. A medida que llegan a puestos de autoridad, comienzan a tratar a sus colaboradores como los trataron a ellos en su momento, reforzando la cultura y manteniendo “todo igual”.

El desafío es entonces generar una cultura adaptativa con las siguientes características:

- Conversaciones transparentes. Siguiendo a (Heifetz, Grashow, Linsky, 2012), en todas las reuniones que se celebran en una organización hay en realidad varias conversaciones a la vez:
 - Conversación pública, explícita, motivo manifiesto de la reunión
 - Conversaciones informales, como por ejemplo, las charlas entre algunas personas en el pasillo o la máquina de café
 - Conversaciones internas, en la mente de cada uno de los participantes, lo que cada uno piensa y siente y no necesariamente expresa
 - Conversaciones posteriores, las que tienen lugar entre algunos después de la reunión, en las que se trata el orden del día oculto, lo que realmente sucedió, y sobre lo que no se habla abiertamente.

En las organizaciones signadas por la desconfianza, la brecha entre las distintas conversaciones es muy amplio, las personas no se atreven a decir lo que piensan, a opinar y preguntar, impidiendo casi por completo el aprendizaje organizacional. Por el contrario, en las organizaciones realmente adaptativas, basadas en la confianza, el contenido y la emocionalidad de las cuatro conversaciones son idénticos. No hay temas sensibles que no puedan tratarse abiertamente, no hay inconvertibles ni callares organizacionales, por el contrario, se promueven las preguntas desafiantes y complicadas.

- Responsabilidad compartida. Todos y cada uno de los integrantes de la organización se sienten responsables por la calidad del servicio y los resultados obtenidos.

Frente a una dificultad o problema complejo, todas las personas, lo hacen suyo y buscan en conjunto una solución. No hay problemas “ajenos”, los problemas son de “todos”, ya que todos se sienten mutuamente comprometidos con los objetivos de la organización.

Forma parte del ADN de la organización desarrollar la capacidad de liderazgo en todos y cada uno de los miembros de la organización. El liderazgo está distribuido y todas las personas se sienten empoderadas para generar iniciativas y resolver las distintas situaciones que puedan plantearse. Se trata de un liderazgo adaptativo distribuido que genera más liderazgo y logra que las personas superen rutinariamente lo que se espera de ellas.

- Autoridad distribuida. Se valora y se promueve la toma de decisiones y la generación de ideas y propuestas en todos los niveles.
- Aprendizaje continuo. La práctica reflexiva y el aprendizaje continuado deben formar parte del ADN de la organización.

La adaptación permanente a un mundo cambiante requiere aprender nuevas maneras de interpretar lo que sucede alrededor nuestro y nuevas maneras de desempeñar el trabajo. Estar abierto al aprendizaje es una capacidad indispensable para cualquiera que desee lograr que su organización se adapte. Todos en la organización deben estar abiertos y habilitados a reconocer que no saben y que necesitan aprender. Los desafíos adaptativos no pueden resolverse asistiendo a un curso, contratando a una empresa consultora o copiando las mejores prácticas de otras empresas. Por el contrario, todos los integrantes de la organización han de abrirse a la experimentación y renunciar a algunas verdades antiguas que se han vuelto obsoletas a raíz de los cambios en el paisaje empresarial, social o político.

¿Qué comportamientos deben cimentarse en la organización para cristalizarse el aprendizaje continuo?

- No se castiga a quienes se equivocan o experimentan nuevas formas de hacer las cosas. Los errores se toman como fuente de aprendizaje.

- Se valora la opinión de todos y fundamentalmente de quienes tratan cotidianamente los justiciables y a sus letrados.
- Se programan actividades de integración en la que participan personas de todos los niveles de la organización. Se fomentan canales formales e informales de comunicación, con el objetivo de que todas las personas, sobre todas aquellas que no tienen contacto frecuentemente, integren y compartan espacios juntas.

Entendemos que el mayor desafío será institucionalizar los tiempos y espacios para la reflexión y el aprendizaje. Reflexionar y conversar no son considerados muchas veces trabajo. En la mentalidad tradicional trabajar es hacer. Y se olvidan que reflexionar y conversar son una importantísima forma de accionar. Suele primar la creencia que “No podemos perder tiempo en reuniones. Hay tanto para hacer y tan poco tiempo para hacerlo”. Estamos convencidos que respetar el tiempo necesario para reflexionar sobre lo que han aprendido de las experiencias recientes y para compartir ese aprendizaje con el resto de la organización, es fundamental a la hora de adaptarse a un mundo cambiante.

VIII. CONCLUSION

El desafío de la innovación judicial es crear un Poder Judicial que brinde un servicio de justicia de excelencia, respetado por la comunidad y que despierte el orgullo de pertenecer para quienes los integran.

En un mundo signado por el cambio, la transformación judicial debe considerar la **innovación de las personas** que constituyen el Poder Judicial. Se trata de promover una **cultura orientada a las personas**, que favorezca el aprendizaje continuo en un contexto de confianza, motivación y pasión. El camino más efectivo para proteger los derechos de los justiciables es promover el desarrollo humano de quienes trabajan diariamente en brindar el servicio de justicia.

En nuestra opinión, si bien hoy en el Poder Judicial prevalece la cultura jerárquica de mando – control, también hay ejemplos de oficinas judiciales con

líderes que promueven la horizontalidad, la participación y la confianza. No queremos dejar de mencionar en este sentido al doctor Pelayo Ariel Labrada, quien ya en los años ochenta, desde el Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial de Pergamino, promovió la aplicación de formas novedosas de pensar y hacer. Entendemos que todavía se trata de iniciativas individuales de algunos jueces, fiscales y defensores. El desafío es institucionalizar estas iniciativas, instaurando un debate abierto entre todos los que diariamente constituyen con su trabajo el Poder Judicial, sobre las formas de pensar y de actuar vigentes y si éstas favorecen el cumplimiento de la misión de prestar un servicio de justicia de excelencia.

Queremos cerrar este trabajo con una frase de Rafael Echeverría que representa la esencia de nuestro trabajo:

“El aprendizaje hace que parezca alcanzable lo que pudo parecer imposible”.

BIBLIOGRAFÍA

Bilinkis, Santiago, *Pasaje al Futuro*, Editorial Sudamericana, 2015

Brenna, Ramón, Bielsa, Rafael, *“Recursos humanos, nuevas tecnologías y poder judicial”*, Revista Iberoamericana de derecho informático, ISSN 1136-288X, Número 12-15,1996, páginas 709-766

Covey, Stephen, *El Factor confianza. El valor que lo cambia todo*, Paidós Empresa, Buenos Aires, 2008.

Covey, Stephen, *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós Empresa, Buenos Aires, 2010.

Echeverría, Rafael, *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*, Granica, Buenos Aires, 2011.

Fucito, Felipe, “Servicio de Justicia: ¿Reforma o revolución?”, *Jurisprudencia Argentina*, 1990-N-744.

Hamel, Gary, *Lo que importa ahora. Cómo triunfar en un mundo de cambios implacables, competencia feroz e innovación sin barreras*, Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, 2012.

Hatum, Andrés, *Yrrupción. Los cambios generacionales y el futuro de la organización*, Temas, Buenos Aires, 2013.

Heifetz, Ronald y Grashow, Alexander y Linsky, Marty, *La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*, Paidós Empresa, Buenos Aires, 2012.

Labrada, Pelayo, *El Factor humano en los organismos judiciales*, Rubinzal-Culzoni, Buenos Aires, 2004.

Molinari, Paula, *Turbulencia generacional*, Temas, Buenos Aires, 2011.

Senge, Peter, *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Granica, Buenos Aires, 2004.

Taylor, Carolyn, *La cultura del ejemplo. Una nueva manera de hacer negocios*, Aguilar, Buenos Aires, 2006.

Ulrich, Dave, *Recursos humanos champions. Como pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*, Granica, Buenos Aires, 2018.

^A <https://www.justicia2020.gob.ar/foro/topic/promover-el-rediseño-de-oficinas-judiciales/>



Victor Gaston
Salva
Participante

La oficina judicial no es la excepción al sistema que ha quedado estancado en el tiempo.

En palabras del Dr. Lorenzetti, el Poder Judicial le recuerda al Siglo XIX. Es cierto, pero esa frase nunca pudo salir de la boca de la cabeza del Poder Judicial. Antes de pronunciarlas debió haber hecho un mea culpa.

Lo que vemos dentro del sistema es una organización verticalista, rígida y con términos castrenses. "oficial mayor", "escribiente", "escribiente auxiliar", "auxiliar primero" son términos que se utilizan en las jerarquías militares o policiales. Así se concibe nuestra organización donde el superior siempre impone su autoridad al inferior y el inferior solo aspira a ascender para, algún día, imponer su jerarquía de la misma forma en la padece hoy en día. Es muy triste, pero la descripción es cierta.

Debemos reestructurar los circuitos de trabajo y de gestión de cada proceso, conformando equipos de 4 personas, comandados por un funcionario y con todos estos funcionarios convergiendo en reuniones con el titular para direccionar los esfuerzos del equipo.

El juez debe ser el GERENTE y estos funcionarios los SUPERVISORES de cada equipo. Esta es una organización mas moderna y empresarial y alejada del verticalismo castrense y obsoleto que nos caracteriza. Con esta idea pretendo incorporar los conceptos de MEJORA CONTINUA y de PROCESOS ORIENTADOS A LOS USUARIOS, que he tomado luego de leer un poco de gestión y de calidad.