

La idoneidad gerencial del juez

La mejora en gestión y la efectividad.

Ana Rosa Rodríguez¹

Introducción

Frente al interrogante ¿Qué juez se pretende hoy?, eje sobre el que se desarrollará el presente trabajo, recurrimos como sustento para el análisis al documento preliminar elaborado por la Mesa del Diálogo Argentino (2003) donde se resumen las exigencias que tiene la ciudadanía con respecto a cómo se conforman los cuadros de uno de los poderes del estado, el Poder Judicial. Otro documento base será el Estatuto del Juez Iberoamericano, elaborado en el VI Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes Supremas y Tribunales Supremos, en mayo de 2001. De la lectura de estos documentos, resultan exigencias imprescindibles, como son la independencia del juez y del Poder Judicial y exigencias deseables o convenientes sobre los comportamientos personales del juez. Así también, se propone como elemento sustancial la confección de un código de ética judicial.

Respecto a la designación de los jueces, el documento de la Mesa de Diálogo (2003), explicita que se deben tener en cuenta los siguientes parámetros: idoneidad técnico-jurídica, idoneidad físico-psicológica, idoneidad ética e idoneidad gerencial. El análisis de este documento nos lleva a afirmar, que el rol del Juez actual requiere el desarrollo de aptitudes que otrora no se visualizaban como necesarias en el ejercicio de la función judicial. En efecto, tal como puede interpretarse del art. 22 del Estatuto del Juez Iberoamericano

1 Abogada, Docente-investigadora de la Universidad Nacional de Santiago del Estero y Universidad Católica de Santiago del Estero. Jueza Vocal de la Cámara de Apelaciones del Trabajo, Poder Judicial de la provincia de Santiago del Estero.

(2001), a través del establecimiento de un sistema de evaluación del rendimiento técnico profesional de los jueces, puede y debe garantizarse la eficiencia y calidad del servicio público de justicia. En el mismo sentido, el art. 21 nos habla de los sistemas de supervisión judicial como medio de verificar el buen funcionamiento de los órganos judiciales y procurar el apoyo a la mejora de la gestión de los jueces.

Estos artículos tienen su correlato en los considerandos del mismo estatuto en tanto y en cuanto expresan que “... *la evolución de nuestras sociedades ha llevado a un mayor protagonismo del juez, lo cual exige que el Poder Judicial responda a la demanda de apertura y sensibilidad en relación con las necesidades expresadas por diversos sectores y agentes sociales y adapte sus tradicionales métodos de trabajo y actitudes a esas nuevas necesidades*”. En otro párrafo se afirma, “... *es indispensable dar respuesta a la exigencia de nuestros pueblos de poner la justicia en manos de jueces de clara idoneidad técnica, profesional y ética, de quienes depende, en último término la calidad de la justicia*”.

132

Del análisis de las normas y documentos mencionados supra, surge que *la idoneidad gerencial* del juez es hoy una exigencia para quienes tienen a su cargo la tarea de administrar justicia.

En este orden de ideas, será necesario recurrir a diversos elementos que las ciencias de la organización nos brindan como instrumentos a implementar en los procesos de mejora, para construir un modelo de gestión integral orientada a la efectividad en el Poder Judicial. Asimismo, en el presente trabajo, se analizarán conceptos como, administración, planificación, organización, eficiencia, efectividad, etc., aportados por las ciencias de la administración.

La organización y su misión

La mayor parte de la vida la construimos como miembros de alguna organización: el colegio, la iglesia, el estado, el juzgado etc.

Las organizaciones son necesarias porque nos permiten alcanzar lo que como individuos aislados, no alcanzaríamos o no podríamos hacer igualmente bien. Además, nos ayudan a preservar la continuidad de los conocimientos.

En este sentido las organizaciones, tienden un puente continuo entre las generaciones pasadas, presentes y futuras, generando oportunidades para nuevas y más eficaces maneras de hacer las cosas. De ahí que, toda organización tiene como elemento común una meta, una misión, en torno a la cual sus miembros se conforman.

Sin una meta, ninguna organización tendría razón de existir; es necesario un plan para efectivizar la acción y, por consiguiente, tener líderes o gerentes sobre las cuales pese la responsabilidad de contribuir al logro de sus metas.

Ahora bien, es oportuno definir lo que se entiende por administración: *“el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización, y utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas”*. Se define la administración como un proceso porque todos los líderes –o gerentes-, cualesquiera sean sus particulares aptitudes o destrezas, se dedican a ciertas actividades relacionadas entre sí a fin de lograr las metas deseadas. En base a lo expresado precedentemente, podemos afirmar: a) La planeación implica que los gerentes piensan en sus metas y acciones de antemano. Sus acciones suelen basarse en algún método, plan o lógica, más bien que en una corazonada.

b) La organización significa que los gerentes coordinan los recursos humanos y materiales de la organización. La efectividad de una organización depende de su capacidad para poner sus recursos al servicio de sus metas.

c) La dirección describe como los gerentes dirigen a sus subalternos e influyen sobre ello haciendo que otros lleven a cabo las tareas.

d) El control significa que los gerentes tratan de asegurarse de que la organización se está encaminando a sus metas.

Asimismo, la administración implica la obtención de “metas declaradas” de la organización; lo que supone que, los gerentes de cualquier organización se comprometen a perseguir las metas específicas por las que la organización cobra sentido y legitimidad social.

En un juzgado o tribunal la meta específica podría ser, según lo señalado por el Estatuto J. Iberoamericano en su art. 42, resolver las causas sometidas a su conocimiento con clara idoneidad técnica, profesional y ética dentro de un plazo razonable. Cualesquiera sean esas metas, la administración es el proceso por el cual ellas se alcanzan.

Desempeño gerencial y organizacional

134

El éxito que tenga una organización para alcanzar sus objetivos (*MISIÓN VISIÓN*) y satisfacer necesidades (*REALIDAD*) de la sociedad, depende del acierto con que los gerentes (o líderes) desempeñan sus cargos. El desempeño de estos últimos puede medirse en términos de dos conceptos:

EFICIENCIA: significa hacer bien las cosas

EFFECTIVIDAD: hacer las cosas que se deben hacer

El desempeño gerencial es eficiente, cuando se obtienen *objetivos* y *resultados* compatibles con los *recursos* utilizados entre ellos los humanos, materiales, la distribución del tiempo.

Aquellos que son capaces de minimizar el costo de los recursos que utilizan para alcanzar sus metas, actúan de forma eficiente. Pero también, la eficiencia podría significar desarrollar o mejorar las destrezas de las personas que hacen el trabajo.

Por su parte, la efectividad es la habilidad para escoger objetivos apropiados. El desempeño gerencial es efectivo cuando se elige bien las cosas que se deben realizar. El que escoge objetivos inapropiados es un gerente inefectivo, aún cuando las cosas se produzcan con

un máximo de eficiencia. Es importante advertir que NINGÚN GRADO DE EFICIENCIA PUEDE COMPENSAR LA FALTA DE EFECTIVIDAD. Así lo señala, por ejemplo, Drucker (1996), para quien la cuestión pertinente, no es como hacer bien las cosas, sino cómo encontrar las cosas que se deben hacer y concentrar recursos y esfuerzos en ellas.

Un gerente efectivo es, entonces, aquel que elige correctamente las cosas que deben hacerse y concentra todos los recursos de los que dispone en su realización.

El juez gerente de una organización

Sostengamos esta pregunta, ¿cuál es el rol del Juez como gerente de una organización? Mencionamos algunas de las que, consideramos funciones específicas del Juez:

- Trabaja con otras personas y por medio de ellas. Trabaja con personas de todos los niveles, de adentro y en algunos casos de afuera de su propia organización para que puedan contribuir al logro de las metas organizacionales. Trabaja en armonía para suministrarse recíprocamente información, de esta manera actúa como canal de comunicación dentro y fuera de la organización.
- Es de su competencia ver que las diversas tareas se realicen en forma satisfactoria. Se los juzga por el acierto con que dispongan las cosas para que dichas tareas se cumplan. Todos los miembros de una organización, son responsables por su tarea específica; la diferencia está en que a los gerentes se los responsabiliza no solo por su propio trabajo sino también por el de las demás personas (Vg. el juez firma todas las resoluciones del tribunal - providencias simples, interlocutorias, definitivas- aunque personalmente no las haya ejecutado).

- Establece un equilibrio entre las diversas metas y fija las prioridades. Como los recursos siempre son limitados, tiene que establecer un equilibrio entre las diversas metas y necesidades. De esta forma, debe disponer las actividades de cada día en orden de prioridades y asignar el trabajo a los subalternos más apropiados. Así, las cosas más importantes se hacen inmediatamente, mientras que las más urgentes se dejan para más tarde (o viceversa). De esta forma el tiempo gerencial se utiliza más efectivamente. Por ejemplo, la fijación de audiencia para la producción de prueba se hacen en algunos casos por orden cronológico respetando las fechas de ingreso del expediente, y en otros casos, por razones de urgencia, se ordenan medidas de prueba anticipadas – testigo próximo a ausentarse-.
- Tiene que pensar analítica y conceptualmente. Debe ser capaz de dividir un problema en sus partes componentes, analizar cada una y luego producir una solución viable. Pero más importante aún, es que sea un pensador conceptual; esto es, que sea capaz de ver toda la tarea en abstracto y ponerla en relación con otras. Pensar en una tarea dada en relación con sus consecuencias más amplias, no es cosa sencilla; pero es esencial, si el juez gerente de su tribunal, ha de trabajar hacia las metas de la organización como un todo, lo mismo que hacia las metas de una unidad individual.
- Es mediador. Las organizaciones se componen de personas y las personas no siempre se ponen de acuerdo. Esto perjudica al espíritu de trabajo y la productividad. Por consiguiente debe asumirse el papel de mediador y resolver las disputas. Dirimir peleas exige habilidad y tacto, los gerentes que se descuidan en este aspecto se encuentran, muy a su pesar, que en lugar de mejorar la situación la han empeorado.
- Ejerce funciones diplomáticas. Suele actuar como representante oficial de una unidad de trabajo en las reuniones

organizacionales, representando a toda la organización o bien a una unidad particular. Con relación al juez, al tratar con las partes, sus apoderados o patrocinantes, con jueces de otros fueros o jurisdicciones, representan a su juzgado o en el caso de un tribunal colegiado esta representación la ejerce el presidente del tribunal.

- Toma decisiones de envergadura. Ninguna organización funciona todo el tiempo sin inconvenientes. Los jueces no solo resuelven los conflictos de intereses sometidos a su conocimiento por los justiciables en el ámbito de su competencia, sino que asimismo toman decisiones relativas a problemas suscitados con los empleados, con las partes, etc. De ellos se espera que presenten soluciones a los problemas y que ejecuten sus decisiones aún cuando estas no sean populares, como por ejemplo, iniciar un sumario administrativo a fin de determinar responsables ante la pérdida de un expediente, aplicar sanciones a los empleados en el marco de sus facultades, etc.

- El gerente es lo que el gerente hace. El juez es lo que el juez hace. La descripción de la tarea muestra que el juez, en cuanto gerente de una organización, tiene que cambiar de posición con frecuencia y entender qué papel específico se necesita en un momento dado. La capacidad de reconocer el papel adecuado que se debe adoptar y de cambiar con rapidez es característica de un gerente efectivo.

137

Administración del tiempo

1.- El tiempo como recurso escaso

Se ha afirmado precedentemente, que un gerente efectivo es aquel que elige correctamente las cosas que deben hacerse y

concentra todos los recursos de los que dispone en su realización. Ahora bien, entre los recursos que debe administrar (materiales, humanos, técnicos, etc.), el tiempo se presenta como un recurso escaso; razón por la cual debe administrarse correctamente.

En lo relativo a la tarea que deben cumplir los jueces, tal como se anticipara en párrafos anteriores conforme lo establece el art. 42 del Estatuto del Juez Iberoamericano (2001), los jueces tienen como un imperativo, resolver las causas sometidas a su conocimiento con clara idoneidad técnica, profesional y ética *“dentro de un plazo razonable”*.

En el mismo sentido, en el art. 34 se señala que, *“los jueces deberán contar con los recursos humanos, medios materiales y apoyo técnico necesarios para el adecuado desempeño de su función”* y, en el último párrafo concluye que *“deben tener fácil acceso a la legislación y a la jurisprudencia y disponer de los demás recursos necesario para la rápida y motivada resolución de litigios y causas*. Por ello, el tiempo verdaderamente, es uno de los recursos que con mayor cuidado y responsabilidad deben administrar los jueces para cumplir con las exigencias e idoneidades que hoy les reclama la ciudadanía.

138

Según Jack Ferner (1982), el tiempo controla y limita el uso de los demás recursos, por lo que se lo considera como el recurso más valioso. Administrar el tiempo significa organizarnos a nosotros mismos, y esto se logra optimizando los recursos institucionales y nuestros recursos potenciales. Es necesario tener presente que el tiempo fluye, transcurre, pasa dejando atrás minutos, horas y días que son irrecuperables. Por lo tanto, es preciso definir metas y prioridades, sabiendo que la evaluación de las metas fundamentales en una organización es el requisito previo si se pretende administrar efectivamente el tiempo.

Siguiendo a Ferner (1982), se sostiene que saber administrar el tiempo significa utilizar eficientemente los recursos que se poseen, incluyendo el tiempo, de tal modo que se puedan alcanzar con eficacia las metas importantes. En este sentido, propone un

método a fin de conocer exactamente como empleamos el tiempo y si deseamos aprovecharlo mejor. Lo hace a través del siguiente análisis:

- Compromiso: no existen trucos ni salidas fáciles, el empleo desordenado del tiempo es como un mal hábito que debe corregirse como si se tratara de bajar de peso, dejar de fumar o liberarse de las drogas.
- Análisis: debe averiguarse cómo y dónde gasta su tiempo, qué problemas existen y cuales son sus causas; las agendas y otras formas de registro son esenciales.
- Planificación: suele decirse “no tengo tiempo para planificar”; sin embargo, la administración efectiva siempre requiere planificación, ya se trate de administrar el presupuesto familiar, la escuela, el negocio, el juzgado o el tiempo. Una hora de planificación puede ahorrar muchas horas de trabajo inútil y momentos difíciles.
- Seguimiento y nuevo análisis: por bueno que sea, un plan no funcionará bien si no se va evaluando su desempeño y detectándose sus problemas, modificándolo si es necesario.

139

2.- Los “Robatiempos”

Existen un conjunto de causas que nos hacen perder el tiempo, lo importante es identificarlas para poder controlar los “robatiempos”. Los “robatiempos”, son esas causas propias o ajenas que interfieren y perturban la administración del tiempo. Entre ellas se pueden señalar: causas propias o internas que son la desorganización, el retraso como hábito, la incapacidad para decir no, la falta de interés, la fatiga, los rumores, el perfeccionismo obsesivo. Entre las externas se pueden mencionar: los visitantes inesperados, las llamadas

telefónicas, la espera de personas, las reuniones improductivas y las urgencias.

El control de los “robatiempos”, requiere atención para identificarlos y una actitud firme para controlarlos. Si sentimos que esto es imposible, entonces, estaremos sufriendo el “*síndrome de falta de tiempo*”, como lo señala Gammonet en su obra *Como administrar mejor su tiempo*.

En este orden de ideas respecto al tiempo, se puede decir: *el tiempo es finito*. Así, tal como lo señalan algunos filósofos contemporáneos, el gran mal de la época que vivimos es la falta de “*tiempo para contemplar*” a causa de la velocidad de los cambios en la que estamos inmersos. Administrar el tiempo significa organizar, evaluar, planificar, seguir y rectificar. Es necesario por lo tanto, analizar cuáles son las metas y prioridades que nos proponemos alcanzar, así como distribuir las 168 horas semanales de las que se disponen y, se tendrá tiempo para todo, hasta para contemplar.

140

Destrezas y cualidades personales para la gerencia

Por último, es necesario referir por un lado, destrezas gerenciales y, por otro, cualidades a desarrollar por quienes pretendan ser gerentes efectivos:

- **Destreza Técnica:** es la capacidad de usar herramientas, procedimientos o técnicas en un campo especializado. Un cirujano, un ingeniero, un contador tienen destreza técnica en sus respectivas áreas. El juez, para la realización de la justicia, determina las normas afectables al caso que consagran su versión técnicamente elaborada y adecuada. Su destreza técnica consiste en decir prudentemente el derecho en conflictos jurídicos concretos. Es decir se requiere idoneidad científico-técnica.
- **Destreza Humana:** es la habilidad de trabajar con otras personas, de comprenderlas y motivarlas ya sea como

individuos o como grupo. Los gerentes, y en el caso que nos ocupa el juez, necesitan poseer conocimiento acerca de las relaciones humanas para poder participar en los grupos y dirigirlos en forma efectiva.

- **Destreza Conceptual:** es la habilidad mental de coordinar e integrar todos los intereses y actividades de la organización. Comprende la capacidad de ver la organización como un todo y comprender cómo sus partes dependen unas de otras. Es necesario, desarrollar esta destreza para reconocer cómo los diversos factores de una situación se relacionan unos con otros, de modo que las medidas que se tomen sean las más beneficiosas para la organización en su totalidad.

Además de estas destrezas hay otras características, que son cualidades que se asocian con los gerentes de éxito.

- La necesidad de administrar: solo aquellas personas que tienen la voluntad de afectar el desempeño de los demás y gozan con ello, tienen probabilidades de llegar a ser gerentes efectivos.
- La necesidad de poder: los buenos administradores sienten la necesidad de influir sobre los demás. Para lograrlo no confían en la autoridad de su posición, sino en sus conocimientos y destrezas superiores.
- La capacidad de empatía: necesita igualmente desarrollar la aptitud de comprender y hacer frente a las reacciones emotivas no expresadas, de otras personas en la organización, a fin de obtener cooperación.

Conclusión

La Corte Suprema de Justicia de la Nación, modelando el perfil del juez, nos dice que la misión judicial no se agota con la remisión a la letra de la ley, con olvido de la efectiva y eficaz realización del derecho. Para ello, debe tender antes que a un criterio formalizado,

a la vigencia de los principios que ampara la Constitución y que surgen de la necesidad de proveer el bien común, considerado como el conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible, tanto a la comunidad como a todos sus miembros, el logro más pleno y más fácil de la prestación de Justicia. El alto tribunal se ha venido pronunciando con el criterio citado a través de sus sentencias, dictadas bajo el rótulo de la arbitrariedad. Así lo hizo en el *leading case* “Rey versus Rocha” así como otros célebres casos que se fueron sucediendo aproximadamente desde 1939 como “*Storani de Boidanich*”.

142

Por su parte, el documento emitido por la Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino, a través de la Comisión sobre Perfil de Juez, establece que la función de los jueces es decir prudentemente el derecho en conflictos jurídicos concretos, pero al mismo tiempo y en el mismo apartado se recomienda al juez que advierta las indiscutibles dimensiones culturales, económicas y políticas, los haberes y las tecnologías que la función le demanda, además de las consecuencias que derivan de sus decisiones en casos particulares. Con acierto, el documento reconoce que la importancia estratégica de la función judicial, no es sólo la de resolver un conflicto entre particulares, sino la de ejemplarizar y hacer trascender una receta social a partir de la resolución de ese conflicto. Ese juez imprescindiblemente debe estudiar y capacitarse, porque cada día que no lo haga –parafraseando a Couture-, será cada vez menos juez.

La idoneidad gerencial, a la par de las otras idoneidades técnico-jurídica, idoneidad físico-psicológica, idoneidad ética, responden en principio al perfil del juez que hoy reclama la ciudadanía en relación a cómo se conforman los cuadros de uno de los poderes del Estado, el Poder Judicial. La idoneidad gerencial se presenta, entonces, como imprescindible para la independencia del juez y del Poder Judicial. Es decir, son exigencias deseables o convenientes que abarcan los comportamientos personales del juez en el cumplimiento de su

loable tarea que tienen que ver con la eficiencia, la independencia, la dignidad y la honorabilidad.

Pautar el perfil de la idoneidad gerencial del juez es una tarea que comprende además pautar el perfil del juez que como comunidad aspiramos tener. En este sentido sería aceptable contar con jueces que conozcan el fenómeno jurídico en sus tres aspectos: en los hechos, en el derecho y en los valores personales, compatibilizándolos con los de la comunidad en que vive. En segundo término, un juez con una experiencia de vida que tenga prudencia, experiencia en el manejo de gente y cierto liderazgo, y que también posea una vocación de permanencia en el cargo.

Esto último nos marca ya algunas reformas funcionales, como la de no aceptar distinción entre un juez de cámara y uno de primera instancia porque ambos son jueces, aunque cada uno cumpla con una función distinta. Ello se vincula con la necesidad de que el juez no aspire a salir del sistema para dedicarse a otro tipo de actividad. Por último que tenga una vida transparente a fin de que genere confianza en la ciudadanía.

Mejorar la administración de justicia no es sólo cosa de buenas intenciones o cuestión de sentido común, sino de adoptar en forma inmediata aquellas medidas que sean conducentes a tales fines. La sociedad toda las está esperando.

Bibliografía

- Couture, Eduardo J. (2002). *Los mandamientos del abogado*. Comentados. México, Iure editores.-
- Drucker Peter (1996). *Administración y futuro de los '90 en adelante*. Ed. Sudamericana. Tercera Edición.
- Estatuto del Juez Iberoamericano: (Mayo 2001). VI Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes Supremas y Tribunales Supremos de Justicia. Santa Cruz de Tenerife, Canarias, España.
- Ferner, Jack : (1982) *Administración del tiempo como recurso*, Ed. Limusa, Mexico
- Gammonet Francois: (1990). *Como administrar mejor su tiempo*. Ed. Granica Barcelona.
- Mesa Permanente de Justicia del Dialogo Argentino: (2003). Documento emitido por la Comisión sobre Perfil de Juez, Senado de la Nación Buenos Aires Argentina.
- Maslow, Abraham: (1991). *Motivación y Personalidad*. Ed. Díaz de Santos, Madrid
- Stoner, James F.: (1999). *Administración*. Prentice Hall, México

Resumen

El presente trabajo se propone indagar, dentro de las idoneidades que la sociedad actual reclama al ciudadano que ejerce el oficio de ser juez,- idoneidad técnico-jurídica, idoneidad físico-psicológica, idoneidad ética e idoneidad gerencial- acerca de la idoneidad gerencial. En efecto, a la par de la idoneidad técnico-jurídica, cuyo pilar fundamental lo constituye la capacitación permanente de quienes aspiran desempeñar tan loable tarea, la idoneidad físico-psicológica y la idoneidad ética, emerge como necesaria y hasta se podría decir imprescindible, la idoneidad gerencial. El rol gerencial del juez se materializa en tanto es el jefe de una organización destinada por la Constitución Nacional a prestar el servicio público de administrar justicia. Para ello es imperativo recurrir a instrumentos que las ciencias de la organización ofrecen y deben implementarse en los Procesos de Mejora para construir un modelo de gestión integral orientada a la efectividad en el Poder Judicial.

Abstract

The present work sets out to investigate, within the suitabilities that the present society calls for the people who exert the office of being judge, - technical-legal suitability, physical-psychological suitability, ethical suitability and managerial suitability about the managerial suitability. In fact, the managerial suitability is on a par with the legal technical suitability which fundamental base constitutes the permanent qualification of the people who aspire to perform this praiseworthy task, therefore the physical-psychological suitability and the ethical suitability emerge as necessary and essential. The judge's managerial roll is manifested when he becomes in the head of an organization created by the National Constitution to administer the justice. To achieve it is imperative to resort to instruments that organization sciences offer and must be implemented in the Processes of Improvement. to build a management integral model oriented to the effectiveness in the Judicial Power.