

## **LIDERAZGO Y DESPACHO JUDICIAL**

**MBA Carlos E. Polanco Gutiérrez (\*)**

*Mi trabajo no es caer bien a la gente. Mi trabajo es hacerles mejores.*

*Steve Jobs*

*Si todos estuviéramos satisfechos con nosotros mismos, no habría héroes.*

*Mark Twain*

### **Resumen**

El presente trabajo es una reflexión sobre el papel del Juez, quien debe convertirse en un líder de su Despacho. El Juez además de la función jurisdiccional realiza actividad gerencial, por lo que se analizan algunas de las cualidades y atributos que debe desarrollar. Finalmente, se señala el importante apoyo que puede proporcionar la Oficinas Desconcentradas de Control de la Magistratura en el logro de los objetivos institucionales.

### **Abstract**

The current work is a reflection on the role of the Judge, who must be a leader of his judicial office. Besides this judicial function performs, the Judge does managerial activity, so some of the qualities and attributes he must develop, must be analyzed. Finally, it is very important the support that can provide the Decentralized Offices of Control of the Judiciary in the achievement of institutional goals.

### **Palabras claves**

Liderazgo, gerencia, objetivos, tiempo, empoderamiento, carácter, control

### **Key Words**

Leadership, management, objectives, time, character, empowerment, control

### **Sumario**

1. Introducción; 2.- Ser jefe no significa ser líder, 2.1. ¿existe el liderazgo o solamente es un mito?, 2.2. ¿Los jueces son también administradores?, 2.3. ¿Los jueces son líderes?, 2.4. ¿Hace falta un cargo para ser líder?; 3.- Cualidades y atributos del Juez como líder, 3.1. Ordenando el Despacho, 3.2. Empoderando al personal, 3.3. Asumiendo culpas, 3.4. La gestión del tiempo, 3.5. Templando el carácter; 4.- La oficina de control tiene su parte; 5.- Conclusiones.

## **I. INTRODUCCION**

El 28 de julio de 1945, fecha de celebración nacional, veía como en las postrimerías de la Segunda Guerra Mundial, el Almirante japonés Susuki asumía el cargo de

(\*) Juez del 7mo. Juzgado Especializado en lo Civil de la Corte Superior de Justicia de Arequipa

Primer Ministro del Japón, quien pensaba que los estadounidenses tendrían grandes problemas para efectuar un ataque directo contra la gran isla y que todas las amenazas para lograr que se rinda Japón, eran solamente muletillas. El 6 de agosto, luego del estallido de la primera bomba atómica de la historia, el General Kawabe, Jefe del Estado Mayor del Ejército Japonés, recibió un mensaje aterrador “*La ciudad de Hiroshima acaba de ser destruida de golpe por una sola bomba*” Kawabe se resiste a creer. El 9 de agosto desaparece el puerto de Nagasaki. Servan Schreiber<sup>1</sup>, cuenta que la conmoción incluye la rendición japonesa de la propia boca del emperador Hiro Hito, que antes jamás había hablado a su pueblo. Japón quedó destrozado con una renta per cápita de 10 dólares anuales (por habitante). 35 años luego, la renta per cápita en Japón superaba los 12,000 dólares anuales. ¿Por qué alcanzó tanto éxito el Japón?<sup>2</sup>. Servan Schreiber responde en palabras del profesor Ezra Vogel de la Universidad de Harvard: “*Si hay un factor que explica el éxito japonés, es la busca permanente y colectiva del conocimiento*”<sup>3</sup>. Eso lo pueden hacer todos, por lo que no es un secreto difícil de imitar; sin embargo, en el caso japonés la búsqueda de conocimiento empezó en la imitación del mejor método de administración que ellos entendían que existía y luego lo perfeccionaron a través del trabajo colectivo. El milagro japonés del siglo pasado tiene como punto de partida una óptima administración (gerencia) de sus actividades de manera colectiva, con la participación de líderes excepcionales en ese proceso.

Esta historia busca ilustrar sobre la mejor forma de resolver diversos problemas de gestión judicial; por citar uno de los más agobiantes, reflexionemos sobre el retraso judicial y sobrecarga procesal. Una respuesta es trabajar más y mejor (tal vez no sea difícil saber qué es más, pero en algunos órganos jurisdiccionales ya es imposible; saber qué es mejor, es algo más complicado). Para trabajar más y mejor se señala que se necesita un mayor control y una mayor capacitación. El Control que efectúa cada Oficina Desconcentrada de la Magistratura – ODECMA, si bien es cierto es saludable, puede llegar a ser asfixiante, estresante y desmotivador, y lleva por la senda del temor, lo que debe ir por el camino de la realización plena. El trabajo sirve para realizar a la persona humana y jamás debe olvidarse ello; el trabajo no debe convertirse en una carga agobiante. La capacitación, para mejorar nuestras capacidades, es muy importante, al permitir un mayor conocimiento; sin embargo ésta no debe limitarse a contenidos jurídicos. Al hacer una encuesta sobre necesidades de capacitación, se apreciará que los resultados, de manera invariable, contendrán una serie de temas jurídicos, algunos de los cuales ya han sido desarrollados, con gran inversión de tiempo y esfuerzos, pero no ha significado una disminución importante de los problemas de sobrecarga, retraso, falta de predictibilidad judiciales y sobre todo no han ayudado mucho en mejorar la calidad de vida de los capacitados.

En este trabajo se asume como verdad que: “*Ser mejor persona te hará desarrollar un mejor trabajo y hacer un mejor trabajo, te ayudará a ser una mejor persona*”. Robin Sharma, conocido por su inspiradora obra “El monje que vendió su Ferrari”, señala que para convertirse en un gran líder, en primer lugar se debe ser una gran persona<sup>4</sup>, no hay otra manera. Para ser una mejor persona, se necesita que el Juez deje de ser el Jefe de un Despacho hasta convertirse en un líder. Sí, el Juez debe trascender su labor jurisdiccional y convertirse en un líder y no quedarse en la faceta de ser un magistrado que resuelve expedientes, sino en uno que agrega valor al sistema de justicia y a los integrantes de la Institución y sobre todo, se realiza personalmente.

A través de diversas reflexiones, en estas líneas –de espacio limitado– se irán analizando algunas de las cualidades y de los atributos que debe tener y desarrollar un Juez para llegar a ser líder en su Despacho y en su Institución, lo que también es aplicable a muchos servidores jurisdiccionales, ya que en los tiempos actuales también son necesarios líderes que no tienen cargo directivo alguno.

## II. SER JEFE NO SIGNIFICA SER LIDER

Existen personas que aún no logran distinguir entre lo que es un Jefe y lo que es un Líder, pese a que se ha escrito mucho al respecto. Existen muchas diferencias, una de ellas consiste en que mientras ser jefe significa tener un cargo, ser líder significa inspirar a un colectivo, aún sin tener cargo “oficial alguno”. Miguel Cornejo<sup>5</sup> señala la tragedia es que los jefes se contentan en ser administradores y no líderes.

Un jefe, un gerente, un administrador, un juez y toda persona que trabaje para una organización en la que ocupe un cargo directivo, tiene como principal obligación ser un buen administrador de lo que le encargaron; es decir, conseguir los resultados deseados para los que se le contrató o nombró. Estos objetivos no son el fruto de una labor desenfrenada, sino que los resultados se logran a través de la acción de las personas que tiene a su cargo, a quienes se debe proporcionar todos los medios necesarios para que logren esos resultados. Parece un círculo repetitivo y lo es, en la medida que ello permite efectuar acciones de *feedback*, adecuadas. Los jefes, no logran los objetivos solos, sino que dependen de un equipo puesto a trabajar para ello. Cada quien en una organización tiene funciones que cumplir y objetivos que lograr y el jefe de área se encargará de ello. Cornejo<sup>6</sup> señala que “*Administrar significa cumplir, asumir o tomar responsabilidad; Dirigir significa cumplir, influenciar, guiar en una cierta dirección, hacer a través de los demás ... los administradores eficientes son personas que hacen las cosas bien, y los líderes son personas que hace lo que está bien; el administrador es eficiente, el líder es eficaz*” (subrayado nuestro)<sup>7</sup>.

Entre las diferencias entre un Jefe y Líder, Cornejo señala 10<sup>8</sup>:

<b>JEFE VERSUS LIDER</b>	
<b>JEFE</b>	<b>LIDER</b>
1. El jefe ve la autoridad como privilegio. “Aquí mando yo”	1. El líder ve la autoridad como servicio. “Aquí sirvo yo”.
2. El jefe existe por la Autoridad.	2. La autoridad del líder subyuga y seduce.
3. El jefe inspira miedo y se le teme.	3. El líder inspira confianza, entusiasmo.
4. El jefe busca al culpable cuando hay error.	4. El líder corrige, castiga pero enseña. Rehabilita al caído.
5. El jefe asigna los deberes, ordena a cada quien lo que hay que hacer.	5. El líder da el ejemplo y trabaja con los demás y como los demás.
6. El jefe hace del trabajo una carga.	6. El líder hace del trabajo un privilegio.
7. El jefe sabe cómo hacer las cosas (se guarda el secreto del éxito).	7. El líder enseña cómo deben hacerse las cosas.
8. El jefe maneja a la gente.	8. El líder prepara a la gente.
9. El jefe dice “Vaya Usted”.	9. El líder dice vayamos.
10. El jefe llega a tiempo y hace lo preciso.	10. El líder siempre está adelantado, vaticina, inspira y hace visible lo imposible

Kotter señala que tampoco debe caerse en el error que el liderazgo sustituye una gestión o una gerencia, sino simplemente la complementa<sup>9</sup>, siendo ambos necesarios para el éxito; ejemplifica dicha complementariedad con una analogía militar: en tiempos de paz se necesita una buena administración y liderazgo en los niveles superiores del ejército; en tiempos de guerra, se necesita liderazgo en todos los niveles. En épocas actuales, de cambios continuos, se necesita el liderazgo de los tiempos de guerra.

## 2.1 ¿Existe el liderazgo o solamente es un mito?

Como lo señala D'Alessio<sup>10</sup>, uno de los temas de mayor discusión es sobre si el liderazgo existe o si solamente es un mito. Drucker, el gurú de la administración del siglo pasado, señaló a finales del siglo pasado que existen muchas confusiones sobre el liderazgo, el cual si bien es cierto es importante, jamás debe ser confundido con carisma ni con características de la personalidad: *Los líderes son más acción que alarde, son más responsabilidad que rango y privilegio, no culpan a los demás, aceptan la culpa ellos mismos, son íntegros y consecuentes*<sup>11</sup>.

El liderazgo no es un fin, sino un medio para lograr objetivos que beneficien a todos, por ello Drucker comparaba a los líderes con los Gerentes eficientes (además de eficaces – ver nota al final 7), lo que se podría decir de manera opuesta, un Gerente al ser eficiente y eficaz, logra convertirse en un líder; pero para ser un **líder trascendente**<sup>12</sup>, debe agregar valor en la vida de los demás y ayudar a engrandecer

su institución, por lo que para ser eficaz, eficiente y trascender, es necesario desarrollar algunas atribuciones y cualidades. Los japoneses<sup>13</sup>, que tienen un liderazgo en temas de gestión y calidad, solamente reconocen dos atributos al líder: persona que asume la responsabilidad y que además es íntegra, pero en esos dos atributos incluyen una serie de cualidades personales.

Una definición sencilla de liderazgo, que incluye bastante, la tiene el profesor Gustavo Herrero, Director Ejecutivo de *Harvard Business School Latin American Research Center*, quien simplificó la definición de liderazgo como el lograr una visión que los demás compartan y sigan. Existen innumerables definiciones de liderazgo, pero solamente quien reúne las cualidades necesarias fija los objetivos no sobre la base de beneficios personales, sino colectivos y en ese camino logra que los beneficiados del liderazgo, sean sus colegas de trabajo, sus compañeros de trabajo, su Institución y por supuesto el mismo líder.

Existen autores que señalan que el líder nace y no se hace, empero la gran mayoría, señala que el liderazgo es un largo camino de perfección personal. Finalmente, los líderes no son buenos ni malos por existir, sino que son los actos que realizan los que evidencian si un líder es bueno o no.

## **2.2 ¿Los jueces también son administradores?**

Los jueces imparten justicia (sobre lo que no versa este trabajo) y además administran sus Juzgados, por lo que sí son administradores por excelencia. Los jueces gestionan su producción jurisdiccional, es decir que tienen objetivos que cumplir (resultados), los cuales programan y establecen la forma en que se realizará el trabajo (organización y planificación), tienen colaboradores que son importantes para la consecución de tales objetivos (integración de equipo), establecen los caminos para cumplir metas (dirección), supervisan el trabajo diario y el cumplimiento de metas (control) además manejan insumos. No se debe olvidar jamás que el Juez es el único responsable de la consecución de metas de su Juzgado y que dichos logros se suman a las metas institucionales.

Se afirma que la creación de módulos corporativos y/o el nuevo modelo procesal penal releva al Juez de labores administrativas (burocráticas), lo que es cierto; pero, no confundir la labor administrativa con la gerencia/gestión de un Despacho Judicial. La Ley de la Carrera Judicial se preocupa por que el juez tenga una adecuada gestión de su despacho. El Consejo Nacional de la Magistratura, en cumplimiento de la Ley de Carrera Judicial, exige a cada Magistrado su informe anual sobre la gestión del órgano jurisdiccional que tuvo a su cargo. Si los magistrados fueran ajenos a la administración, no habrían estas exigencias.

Asumiendo que el Juez además de impartir justicia “gerencia” su juzgado, es un error suponer que debe encerrarse en su Despacho y solamente resolver casos que le alcanzan y/o programan como si fuera un autómata del derecho. El Juez participa en todo el proceso productivo y tiene la obligación de corregir las deficiencias que presenta el proceso, lo que incluye su presencia en el área de especialistas, pool, archivo modular, etc. Supervisando, corrigiendo e inspirando la labor de su equipo.

En los órganos colegiados, si bien es cierto existe un Presidente, quien ejerce la dirección y es en esencia quien gerencia, los otros jueces superiores también realizan labores de gestión, con el personal asignado y supervisan que los productos (votos de los colegas), tengan criterios de calidad, que en materia judicial es que se ajusten a los hechos y al derecho.

### 2.3 ¿Los jueces son líderes?

Por el sólo hecho de ejercer el cargo, no, por más importante que sea este cargo en la vigencia del Estado Constitucional de Derecho. En una oportunidad, estando en una pasantía en Madrid, sobre Derecho y Economía (2009), uno de los trabajos grupales consistió en reflexionar sobre la gestión judicial y el liderazgo. Una participante mencionó que en nuestra condición de magistrados éramos líderes sociales. Craso error, el Juez no es líder por un cargo. El Juez tiene la obligación de ser líder, objetivo en el cual debe trabajar. Como se analizó en el caso de los jefes, los cargos solamente garantizan que uno tiene que lograr resultados y trabajar para ello, pero de ninguna manera, liderazgo.

Así como existe en algunos magistrados el terror a que los encasillen como positivistas y los vean como boca de la ley (lo que no existe, pues es parte del formalismo ingenuo del siglo XIX) y gustan de llamarse neo-constitucionalistas, sin saber que son post-positivistas; existen magistrados que confunden al Juez líder, con el Juez que ocupa un cargo en instancia superior o directivo en la organización judicial.

La principal obligación que tiene cada Juez en su Despacho –de manera adicional a la labor jurisdiccional– es ser líder de su equipo al que debe inspirar. Algunos trabajos sobre liderazgo judicial, señalan que un magistrado “ *... debe propiciar la creación de una cultura de valores en el entorno en el cual se desempeña, tanto en la familia, como en el trabajo o en la Corte. De esta manera contagiará con su actitud a los demás compañeros de trabajo y personas allegadas y convertirá su centro de trabajo en un centro de tolerancia, respeto y justicia*”<sup>14</sup>. No, el Juez tiene que vivir los valores de la Institución<sup>15</sup>, no sólo sus valores personales y/o familiares, porque el Juez no es una isla<sup>16</sup>; el Juzgado del que es titular o en el que

labora, tampoco lo es. El Juez no contagia, las enfermedades se contagian; el Juez es un inspirador de su equipo al que debe dirigir hacia los objetivos trazados.

Si ser Juez no significa ser líder ¿Cómo llega un Juez a ser líder? En el apartado III, se pretende dar respuesta a esta pregunta.

#### **2.4 ¿Hace falta un cargo para ser líder?**

Es de sobra conocido que los títulos y los cargos otorgan poder, que desaparece cuando ya no se ejerce el cargo<sup>17</sup>. Esta reflexión nos lleva a concluir que todos los respetos y homenajes que recibe cada magistrado son al cargo y no a la persona que lleva el cargo. Con el tiempo ello puede cambiar y el respeto a la persona es más importante que el cargo que ostenta, pero no siempre sucede ello.

El liderazgo proporciona un poder que jamás puede arrebatarle al líder y desempeñe la labor que desempeñe, su voz siempre será autorizada, sin que ello signifique que sea el poder tras la sombra. Robin Sharma<sup>18</sup>, sostiene que todos tenemos un interruptor de liderazgo que trascienden los cargos, y nos presenta algunos ejemplos de poderes que hacen la diferencia en un líder y para lo cual no se necesita cargo alguno:

- Poder natural 1, ir al trabajo y entregar lo mejor de uno cada día;
- Poder natural 2, inspirar, influir, ensalzar, ser un buen ejemplo;
- Poder natural 3, crear cambios positivos;
- Poder natural 4, tratar con respeto, aprecio y bondad.

Se trata de poderes naturales simples, pero de tremendo efecto.

En su libro el Liderazgo Lateral, Fischer y Sharp<sup>19</sup> sostienen que lo primero que tiene que hacer una persona para ser líder, no es buscar un cargo, sino que se debe adquirir habilidades personales, clarificar metas y luego influir en los demás. Una persona que aspira a ser líder sin cargo, tiene que aumentar su capacidad de aportar desarrollando cinco destrezas: Definir propósitos, disciplinar los pensamientos, aprender continuamente, entregar el mejor esfuerzo y *retroinformarse (feedback)*

### **III. CUALIDADES Y ATRIBUTOS DEL JUEZ COMO LIDER**

Un administrador tiene que realizar cinco labores principales: Planificar, Organizar, Integrar la personal, Dirigir y Controlar<sup>20</sup>, un líder también. En el caso de los jueces, como se ha señalado tienen que establecer metas exigidas por la Presidencia del Poder Judicial y lograrlas de la mejor manera, por lo que además de su labor jurisdiccional, tienen que planificar sus actividades, organizar su despacho, hacer que sus trabajadores funcionen como un equipo dirigido en una sola

dirección, dictar las órdenes que permitan llegar a las metas y controlar que lo planificado se realice tal cual se pensó.

En cada una de dichas actividades el Juez debe ejercer liderazgo, tomaremos en este trabajo, solamente cinco actividades<sup>21</sup>:

### 3.1. Ordenando el Despacho:

El método de trabajo de las 5S, fue una creación japonesa para sus fábricas para que tengan niveles de trabajo eficiente y con alta moral, con buenos resultados; por lo que últimamente dicha práctica por su funcionalidad se emplea además en oficinas, pero no de la manera en que se aplica a las fábricas, sino que hay que adecuarla. Las **5S** son: SEIRI (clasificar), SEITON (Ordenar), SEISO (Limpieza), SEIKETSU (limpieza estandarizada) y SHITSUKE (Disciplina). En el presente trabajo, por los fines que persigue, solamente se hace referencia a las dos primeras S.

No suele ser ajeno a los órganos jurisdiccionales que aún trabajan en los sistemas procesales tradicionales (Juzgados de Paz Letrado, Especializados en Familia, Mixtos, Especializados Civiles, Contenciosos Administrativos y otros), exista un desorden, debido en esencia a la gran cantidad de expedientes que se trabajan.

Una gestión eficiente y eficaz de un Despacho requiere, en primer lugar aplicar la primera "S" *SEIRI*, que permite separar lo necesario de lo innecesario, lo que funciona de lo que no funciona, lo que se utiliza o lo que no se utiliza (incluyendo los libros de consulta, los que se guardan de manera diferente; en tanto que los diarios El Peruano, se convierten en altamente prescindibles en nuestra actual época informática). La clasificación debe procurar el mínimo de papeles visibles para evitar el desorden<sup>22</sup>.

SEITON implica ordenar el lugar de trabajo y ello levanta la moral de los colaboradores y mejora la imagen frente al cliente interno (trabajadores) y el cliente externo (justiciables). Si nos espanta la tragedia del protagonista de El Proceso de Kafka; un Despacho en orden y limpio, permite ganar mayor confianza ante el justiciable (ojo, no es la solución pero sí es parte de ella), que se debe reforzar más con fallos debidamente motivados. El trabajo de los especialistas acumulado en la oficina del Juez, sin firmar, ante ojos de terceros causa mala impresión, así como ante los propios especialistas que ponen sus empeños en cumplir y estos son desestimados (y luego la queja porque los especialistas no cumplen plazos, si es que se les ha enseñado en la no firma inmediata que estos no son importantes). Desmoraliza la presencia de escritorios atiborrados de expedientes. En alguna oportunidad dos hermanos conversaban del



por qué uno de ellos era ordenado y el otro era desordenado, se justificaba éste último en la falta de tiempo para ordenar las cosas a lo que el otro respondió, que tenía tan poco tiempo para laborar, que no podía perder en tiempo en desordenarse.

Una oficina y ambientes de trabajo desordenados, no revelan demasiado trabajo, sino por el contrario una falta de orden y organización internas.

### **3.2. Empoderamiento del personal:**

Empoderar significa dar poder a los miembros de un equipo de trabajo, para que realicen un mejor trabajo, compartiendo tanto líder como colaborador la responsabilidad. No olvidarse jamás que la autoridad se puede delegar, pero la responsabilidad solamente se puede compartir.

En la fábrica de Honda, se implantó un famoso método, en el cual cada obrero es personalmente responsable de la calidad de lo que se produce, de cada pieza, disponiendo un botón con el cual puede paralizar toda la producción de la fábrica, si es que estima que algo no está bien; es decir, que cualquier persona, desde la que ocupa el puesto más bajo en el nivel jerárquico, es capaz de determinar cuándo se está frente a un buen producto o no y paralizar toda una producción con los costos que ello significa. En la década de los 80 del siglo pasado, este método, entre otros, permitió a los japoneses a llegar al concepto de calidad total y cero defectos.

En la labor jurisdiccional permitirá que cualquier persona nos prevenga de un trabajo en el que podemos estar cometiendo un error. No significa que ellos supervisan lo que debe hacer el Juez, sino que todos se hacen responsable de que las resoluciones que se expidan salgan de la mejor manera. En la labor jurisdiccional no existe la calidad definida en términos objetivos (ver apartado IV), pero sí existen errores objetivos, por lo que es necesario que cada nivel esté autorizado para expresar su opinión de manera franca, directa y sin represalias.

Permitir que los colaboradores corrijan los defectos supone un ejercicio de saber escuchar con paciencia y ser humildes para mejorar.

Otro ejemplo son los proyectos de resolución que hacen los especialistas legales. Se debe empoderar a estos trabajadores, haciéndoles saber que ellos hacen resoluciones que serán aprobadas o desaprobadas por el Juez y no solamente proyectos de resoluciones que también pueden ser aprobadas o desaprobadas por el Juez. Aunque en el fondo parece la misma labor, en la primera los empoderamos al encargarles resoluciones y revisarlas reconocemos y

desarrollamos su capacidad profesional como profesionales que resuelven, en la segunda fomentamos sus cualidades de proyectistas y se pierde la oportunidad de perfeccionar su trabajo.

Empoderar también significa preguntar y escuchar a nuestra gente, asumiendo que la mejora de cada miembro del equipo es la mejora del Juzgado; así se logra agregar valor en la vida de cada todos y se alinea en el logro de los objetivos comunes. Un Juez logra inspirar a su personal, no por su cargo ni por su carisma, sino porque ellos saben lo que es la experiencia de la vida compartida hacia un objetivo común.

Otro aspecto unido al empoderamiento, es el reconocimiento por el trabajo bien hecho por parte de los colaboradores. Un Jefe se apropia del éxito de sus colaboradores y los hace dueños de las cosas que salen mal. Un líder sabe que el éxito es consecuencia del trabajo en equipo y reconoce el trabajo de su equipo, lo que motiva a un mejor trabajo.

No deja de ser curioso, que las actas de visitas de control tengan un sentido negativo, aun cuando todo lo revisado se haya hecho bien. En una visita ordinaria, si el magistrado visitador encuentra que el trabajo en el órgano jurisdiccional se ha realizado de manera óptima, consigna en las conclusiones del acta “sin observaciones”<sup>23</sup>, cuando debiera concluirse con “trabajo bien hecho”<sup>24</sup>. Blanchard<sup>25</sup> afirma que mientras más énfasis pongamos en lo positivo, las actuaciones personales son mejores y cuando pongamos énfasis en lo negativo, las actuaciones personales empeorarán.

### **3.3. Asumiendo las culpas:**

No hay mejor lección aprendida de la que nace de un error y aun cuando sea dolorosa, es un aprendizaje que no se olvida; sin embargo, en muchas ocasiones prima la cultura de negación y echar la culpa a causas externas o inclusive al propio personal.

Jim Collins, en su libro “Cómo caen los poderosos”<sup>26</sup>, establece 5 etapas de la caída de quienes se creen invencibles; una de ellas, la tercera etapa, está referida a la negación del riesgo y el peligro. Un equipo de trabajo que va de bajada, se niega a hablar del error propio y busca culpar de sus males a terceros (dentro de la organización o fuera de ella). El Juez debe permitir que su propio personal le diga “qué cosas se están haciendo mal”, y también los demás integrantes de la organización puedan decírselo; así tal vez puedan prevenirse errores y evitarse quejas que perturban el ánimo y demandan pérdidas de tiempo en absoluciones y

otros. No supone que el Juez se guíe por la opinión ajena, pero debe aprender a escuchar las críticas de terceros.

El Juez debe preguntar mucho y afirmar poco y practicar autopsias positivas para entender cuál fue el error y cuál es la solución, qué falló y qué no debe volver a fallar. Si el Juez practica autopsias negativas, es decir buscando culpables, se le tratará por siempre de ocultar el error, que por lo general se detecta cuando es demasiado tarde y se evidencia a través de nulidades de actuados y apertura de procedimientos disciplinarios.

Blanchard<sup>27</sup> establece seis pasos para tratar el error, se mencionan cinco aplicables a la gestión de un Juzgado: Describir el error lo más pronto posible sin buscar culpable (el culpable ya lo sabe), demostrar lo negativo, si es necesario asumir la culpa no haber impartido las ordenes correctas y/o revisado lo que se debía, expresar la fe las personas.

Asumir culpas también incluye un principio de la dirección de personal. Un trabajador solamente tiene un jefe y nada más que uno. Si bien es cierto que la Oficina de Control ejerce labor, con esta excepción, ninguna otra persona de la Organización puede llamarle la atención; en todo caso la atención se le llama al Juez, quien se encarga de hacer los correctivos necesarios y de llamar la atención a su trabajador.

Así como en la Biblia, Jesús nos enseñó que no se puede servir a dos amos al mismo tiempo, no se puede tener dos jefes al mismo tiempo. El Juez que permite que un tercero llame la atención a su personal (excepto la Oficina de Control, por razones funcionales), se expone que terceros influyan en sus decisiones y pierde la dirección de su Despacho. Los Jueces Superiores, con la finalidad de evitar procesos disciplinarios, ocasionalmente llaman a trabajadores de otros órganos jurisdiccionales para hacerles saber sus errores, pero ello no es correcto porque no pueden llamar de manera directa la atención al personal de un Juzgado ajeno, lo que deben hacer es llamar al Juez y comunicarle las deficiencias. El Juez es el llamado a asumir la responsabilidad y el encargado de ordenar las acciones correctivas que sean necesarias; de lo contrario, el equipo de trabajo se someterá a influencias externas que en algún momento pueden llegar a ser negativas.

Jamás un Juez puede renunciar a ser líder de su propio equipo, ni en las buenas ni en las malas, aunque sea un instante.

### **3.4 La gestión del tiempo**

Si alguien preguntara cuál es el recurso más escaso en la administración de justicia, la respuesta será la falta tiempo, porque la carga es demasiada y el tiempo de la jornada laboral, no alcanza. Los chinos, cuya sabiduría es proverbial, tienen un refrán sobre el tiempo que dice: “*con un minuto de tiempo se puede conseguir una pulgada de oro, pero con una pulgada de oro no se puede comprar una pulgada de tiempo*”. Uno puede lograr que el dinero tenga un rendimiento positivo una vez que supere el costo de capital, pero jamás podrá lograr que el tiempo le rinda utilidades. Mintzberg<sup>28</sup>, señala con acierto que el recurso más escaso que los directivos deben distribuir es su propio tiempo. Si el tiempo nos es escaso, debemos administrarlo de una manera adecuada.

José Acosta<sup>29</sup> propone cuatro fases, la primera es el autoconocimiento, la segunda fijación de metas, la tercera es la defensa ante los ladrones del tiempo y finalmente el desarrollo de nuestras capacidades.

En la película, “*En busca de la felicidad*”, interpretada por el actor Will Smith, sobre un aprendiz de agente de bolsa, éste tiene entre sus obligaciones llamar a potenciales clientes y él descubre que no colgando el teléfono, logra ahorrar tiempo entre llamada y llamada. Parte del autoconocimiento es ello, pues se cuestiona si lo que se necesita es tiempo o lo que se necesita es una brújula, puesto que existen muchas de las actividades no importantes, las que se llevan nuestro tiempo más valioso. Solemos ser nuestro principal enemigo en la pérdida de tiempo, cuando de antemano no sabemos todas las actividades a realizar en una jornada de trabajo, por lo que un consejo es preguntarse ¿qué es lo primero que hacemos al inicio de una jornada laboral? No es que el Juez se convierta en un maniaco trabajador, sino que tenga claras las actividades del día.

El tiempo lo administra adecuadamente no quien trabaja más, sino quien trabaja mejor. La usual pregunta *¿tienes un minuto?*, es síntoma que se viene un ladrón del tiempo y, como no se puede evitar esas interrupciones hay que tratarlas con eficacia o de lo contrario programarlas, pues uno ve que transcurrió el día y que entre minuto y minuto se fueron más de dos horas de trabajo.

### **3.5. Templando el carácter**

John Maxwell, señala que sólo una persona de carácter logra impactar a otros; además que el carácter es la única forma de sustentar el éxito que una persona puede alcanzar en la vida<sup>30</sup>. El carácter es una decisión personal que fomenta la confianza que se tiene a un líder. Carácter no es mal genio, es firmeza.

Uno de los casos más sonados de quiebra empresarial fue el de la empresa Enron, que tenía resultados contables espantosos, pero los dueños influían para que se

lleve una contabilidad paralela y tener réditos bursátiles. La gran explosión ocasionó muchas pérdidas económicas para un montón de inversionistas. Los estudios efectuados demuestran que sus gerentes, además de no honestos fueron personas de poco carácter que aceptaron presentar información elaborada por terceros sin poder decir no.

Uno de los grandes problemas que se tiene en la labor jurisdiccional es la presión que puede venir de todo lado (partes, diarios, colegas, trabajadores, etc.). Si un Juez no cultiva su carácter será avasallado. Se cultiva el carácter cuando uno se compromete con la verdad en el proceso y es ajeno a las voces que le susurran cosas distintas. Los jueces no nacieron para hacer favores, sino para impartir justicia.

Si un juez demuestra firmeza en su carácter y no cede ante presiones, inspira a su equipo a que actúe de manera similar. Si existe el error hay que reconocerlo y efectuar el correctivo, así se fortalece el carácter. Si un Juez se muestra dubitativo, perderá, inclusive el respeto de su equipo de trabajo, lo que no se recupera, pues ante la severidad formal una vez que se perdió el respeto, se activan los canales informales de comunicación (chismoseo).

#### **IV. LA FUNCION DE LA OFICINA DE CONTROL Y SU APOORTE EN EL LIDERAZGO**

El control puede ayudar en el liderazgo del Juez. El control es bueno y necesario porque permite identificar qué se hace mal y qué se debe corregir para lograr las metas institucionales. Un órgano de control no tiene otra finalidad, por lo que debe monitorear las actividades con el fin de asegurarse que se realizan conforme a lo programado. Si se planificó 100 productos sin defectos, se espera encontrar 100 productos sin defectos, si no resulta ello, se aplicarán los correctivos ubicando las fallas en el sistema. A los responsables de ello, se les sancionará si es que no efectúan su labor tal como se les enseñó, pero primero se verifica si las órdenes fueron correctamente impartidas.

Un órgano de control judicial es un medio, no un fin en sí mismo. Su función debe coadyuvar al logro de las metas institucionales. Las metas en una institución deben ser de calidad y cantidad. Las metas de cantidad se definen sobre la base estadística de producción pasada, método que puede no ser el adecuado, pero no representa mayor problema para el usuario del sistema de justicia, pero que sí es una carga para los jueces y trabajadores jurisdiccionales<sup>31</sup>.

Al usuario le importan dos problemas que tiene que ver con las metas de calidad: decisiones oportunas y bien fundamentadas, las que actualmente no están

claramente definidas<sup>32</sup> y es la Oficina de Control la que debe preocuparse porque se defina la calidad de las metas. Los estándares de calidad harán que se produzcan menos nulidades en los procesos y que las decisiones sean más predecibles, lo que garantiza ganar tiempo y combatir insumos de la corrupción. El órgano de control no tiene para nada función jurisdiccional, pero debe liderar estudios sobre las relaciones que pueden existir entre nulidades, retraso judicial y quejas e identificar los yerros comunes. Una adecuada función preventiva, no ataca el problema antes de que estalle, sino que trata de eliminar las causas que originan los problemas.

Definir la calidad es una tarea ardua pero debe hacerse, pues no existe otra manera para mejorar el trabajo. Lo que no se mide no se puede controlar, lo que no se controla no se gestiona. Si no existen estándares de calidad bien definidos, la producción de calidad será indiferente a los indicadores. Una aproximación al trabajo de calidad, debe partir por el reconocimiento que la definición de la calidad es difícil, pero ésta es identificable cuando se ve<sup>33</sup>.

El órgano de control, cada vez que impone una sanción, debe ser consciente que su trabajo de prevención fracasó y el aumento de quejas es inversamente proporcional a su capacidad de prevenir deficiencias del sistema que conocen.

El liderazgo que debe ejercer control, va por esta senda.

## V. A MANERA DE CONCLUSION

El camino a un liderazgo, no es corto, sino es largo. El primer paso es reconocer la necesidad del mismo y que la condición de jueces no nos convierte en líderes. En los tiempos actuales, para mejorar nuestra imagen institucional y personal, se necesitan jueces líderes, para lo cual deben desarrollarse muchas cualidades. En este trabajo solamente se propone algunas herramientas que ayuden a seguir este camino de liderazgo. Hay muchos tipos de liderazgo que no han sido tratados en este trabajo; pero si no reconocemos que un Juez gerencia y debe ser líder, está demás el exigirle dotes de líder.

En todo caso, es un debate que debe ocupar muchas más páginas.

---

<sup>1</sup> SERVAN SCHEREIBER, J. El Desafío Mundial, Págs. 229-236, Círculo de Lectores, Colombia 1980. Este libro es el segundo Best Seller del indicado autor francés, en el primero “El Desafío Americano” (1967), trata de entender el éxito americano en la segunda guerra mundial y en el Desafío Mundial, trata de explicar el éxito japonés, entre otros.

<sup>2</sup> Es una actualización de la pregunta original: ¿por qué tiene tanto éxito Japón?, DRUCKER, P. Gerencia para el futuro, Pág. 67, Editorial Norma, Colombia 1995.

<sup>3</sup> SERVAN SCHEREIBER, Ibídem, Pags. 240-241.

<sup>4</sup> SHARMA, R. El líder que no tenía cargo. Pág. 211. Editorial Grijalbo. Barcelona 2010.

<sup>5</sup> CORNEJO, M. Liderazgo de Excelencia, Pág. 14, RPP publicaciones, Lima 2003.

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*, Págs. 10-11.

<sup>7</sup> Sobre esta última reflexión de que el jefe es eficiente y el líder eficaz, estimo que el líder es eficaz y eficiente al mismo tiempo.

<sup>8</sup> *Ibíd.*, Págs. 14-17.

<sup>9</sup> KOTTER, J. Lo que de verdad hacen los líderes, Pág. 39 – 64. en *Harvard Business Review*–Liderazgo, Editorial Deusto. Barcelona 1999.

<sup>10</sup> D’ALESSIO, F. Liderazgo y atributos gerenciales – Una visión global y estratégica, Págs. 4 a 9, Prentice Hall, México 2010.

<sup>11</sup> DRUCKER, P. Gerencia para el futuro, Pág. 118, Editorial Norma, Colombia 1995.

<sup>12</sup> En la literatura sobre liderazgo, existen varios tipos de líder, lo que será materia de otros trabajos. El Poder Judicial requiere de líderes que trasciendan la gestión de su Despacho.

<sup>13</sup> Es interesante que el desarrollo de la gerencia japonesa se hizo siguiendo a Edward Demings, que en su propio país (Estados Unidos de Norteamérica), en un primer momento no fue escuchado.

<sup>14</sup> <http://www.monografias.com/trabajos90/rol-magistratura-excelencia-liderazgo-moral-y-servicio/rol-magistratura-excelencia-liderazgo-moral-y-servicio.shtml>

<sup>15</sup> Estos valores deben encontrarse en el plan estratégico institucional. El Poder Judicial no solamente necesita que los jueces vivan los valores institucionales, sino además que en la Institución, dichos valores se respiren.

<sup>16</sup> El Poeta John Donne (1572-1631), concluyó su poema *¿Por quién doblan las campanas?: “Ninguna persona es una isla; la muerte de cualquiera me afecta, porque me encuentro unido a toda la humanidad; por eso, nunca preguntes por quién doblan las campanas; doblan por ti”* (este poema inspira la famosa novela de Hemingway del mismo nombre).

<sup>17</sup> SHARMA, R. *Ibíd.*, Pág. 81.

<sup>18</sup> *Ibíd.*, Págs. 82-86

<sup>19</sup> FISCHER, R. y SHARP, A. El Liderazgo Lateral: Cómo dirigir si usted no es el Jefe. Págs. 10 y 11. Editorial Norma, Bogotá 1999.

<sup>20</sup> KOONTZ H. y WEIHRICH, H. Administración: Una perspectiva Global. Pág. 122. Duodécima Edición. Editorial McGraw-Hill, México 2004

<sup>21</sup> Intencionalmente se obvia uno de los principales: el autoconocimiento, por lo extenso que resultaría y además porque debe ser tratado en un trabajo independiente.

<sup>22</sup> Principio básico de la teoría del desperdicio.

<sup>23</sup> Es preciso aclarar que ello responde a un fórmula establecida y que en la práctica, con buen criterio, los magistrados visitantes felicitan la labor y llegan a consignar en el acta que se hará la propuesta para la felicitación de parte de la Jefatura de control... lo que no se expide (experiencia personal).

<sup>24</sup> Aunque a primera intención pareciera un detalle, convierte la acción control en un hecho punitivo que se debe superar, cuando una visita debería ser la oportunidad para exhibir los resultados de un trabajo bien hecho y corrección de lo que se está haciendo mal. ¿Cómo institución, aprendemos de las buenas prácticas que tiene cada juzgado? Estimo que no y lo que es peor aún, no conocemos las buenas prácticas, limitándose nuestro saber a los procesos administrativos que se abren en contra de uno y de los colegas, por nuestros errores, es decir, conocemos más de lo que se hace mal, de lo que se hace bien, esto último nos puede enseñar bastante.

<sup>25</sup> Blanchard, K. ¡Bien hecho! Pág. 30. Editorial Norma. Bogotá 2002

<sup>26</sup> COLLINS, J. Cómo caen los poderosos, Págs. 72-74. Editorial Norma, Bogotá 2010.

<sup>27</sup> BLANCHARD, K, *Ibíd.* Págs 50-51.

<sup>28</sup> MITZBERG, H, El trabajo del Directivo: Folclore y realidad, Págs. 1 a 38, en *Harvard Business Review*–Liderazgo, Editorial Deusto. Barcelona 1999.

<sup>29</sup> ACOSTA, J.M., Uso Eficaz del Tiempo, Págs. 19 y 20. Editorial Deusto – El Comercio. Lima 1998.

<sup>30</sup> MAXWELL, J. Etica la única regla para tomar decisiones. Pág. 56. Editorial Unilit. Bogotá 2009.

<sup>31</sup> La naturaleza del trabajo impide desarrollar este tema, pero sí es necesario cambiar la forma en que se fijen las metas, definiendo en primer lugar la carga que debe soportar cada órgano jurisdiccional y no solamente haciendo un incremento porcentual de lo producido el año pasado.

<sup>32</sup> Una decisión oportuna va más allá de un plazo procesal (meta cuantitativa).

<sup>33</sup> Conclusión del libro “Erase una vez una Fábrica” de John Guaspari. Editorial Norma. Bogotá 1996.