

## **Autoridades de la Universidad**

*Dr. Marcelo José Villar*  
Rector

*Dr. Alfonso Santiago*  
Vicerrector de Asuntos Académicos

*Prof. Cristina Fernández Cronenbold*  
Vicerrectora de Estudios

*Cdor. Edgardo Narbais*  
Vicerrector de Asuntos Económicos

*Dr. Julio Durand*  
Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Derecho**

*Dr. Juan Cianciardo*  
Decano

*Mag. Jorge Albertsen*  
Vicedecano

*Abog. Carlos González Guerra*  
Secretario Académico

*Dr. Rodolfo L. Vigo*  
*Dr. Alejandro C. Altamirano*  
Consejeros

## **Autoridades del Departamento de Derecho Judicial**

Dr. Rodolfo Vigo  
Director del Departamento de Derecho Judicial

Mag. María Gattinoni de Mujía  
Directora Ejecutiva de la Maestría en Magistratura y Derecho Judicial

Mag. María Rosa Dabadie  
Coordinadora del Departamento de Derecho Judicial

## **Miembros del Consejo Académico y Consejo Editorial de la Colección Cuadernos de Derecho Judicial**

Domingo Sesín  
Enrique V. del Carril  
Rafael Nieto Navia  
Néstor Sagués  
Rodolfo L. Vigo

Copyright © 2011 by La ley S.A.E. e I.  
Tucumán 1471 (C1050AACC) Buenos Aires  
Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

*Impreso en la Argentina*

Todos los derechos reservados  
Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida  
o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio  
electrónico o mecánico, incluyendo fotocopiado, grabación  
o cualquier otro sistema de archivo y recuperación  
de información, sin el previo permiso por escrito del Editor y del autor

*Printed in Argentina*

All rights reserved  
No part of this work may be reproduced or transmitted  
in any form or by any means,  
electronic or mechanical, including photocopying and recording  
or by any information storage or retrieval system,  
without permission in writing from the publisher and the author

Tirada: 400 ejemplares  
I.S.B.N. 978-950-893-690-5

MAESTRIA EN MAGISTRATURA Y DERECHO JUDICIAL

**Adriana Lucas**

Dirección: Prof. María Elena Vigliani De La Rosa

PROPUESTAS DE COMUNICACIÓN EN LA OFICINA JUDICIAL

Junio de 2011



## AGRADECIMIENTO

Mi mayor gratitud a la directora de este trabajo, la Profesora María Elena Vigliani de La Rosa. Su generosidad, solvencia y entusiasmo han resultado decisivos para la propuesta y sus virtudes éticas, ejemplo de constante inspiración.



## AUTOBIOGRAFIA

Nació en Olavarría. Provincia de Buenos Aires el 6 de diciembre de 1951.

Cursó sus estudios primarios y secundarios en el Colegio Euskal-Echea en la ciudad de Buenos Aires y recibió el título de abogada en la Universidad del Museo Social Argentino en el año 1975.

En el año 2008 obtuvo el título de Magíster en Derecho y Magistratura en la Universidad Austral.

Hasta 1994 ejerció la profesión de abogada, especializándose en materia laboral, desempeñándose como asesora en la materia.

Integró hasta esa fecha el Cuerpo de Abogados del Estado, formando parte de las Direcciones de Asuntos Jurídicos de la Secretaría de Marina Mercante y del Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos, dependencias donde se especializó en las materias de derecho laboral y derecho administrativo.

En 1995 fue designada Juez de Primera Instancia del Fuero del Trabajo a cargo del Juzgado N° 81.

En 1996, pasó a desempeñarse como Juez Federal de Primera Instancia de la Seguridad Social.

En los años 2005 y 2006 integró la Sala IIa. de la Cámara Federal de la Seguridad Social, como Juez a cargo de la Vocalía 1.

En la actualidad, se desempeña como Juez titular del Juzgado N° 1 de Seguridad Social y subrogante del Juzgado N° 6 del fuero, desde el año 2009.

Ha desarrollado una intensa actividad docente en la materia de Seguridad Social, como Profesora de los Cursos de Capacitación de la Escuela Judicial de la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional. Asimismo, ha dictado cursos de Posgrado en la Universidad Nacional del Sur y es docente en la Diplomatura de Seguridad Social auspiciada por la Procuración del Tesoro de la Nación.

Es integrante de la Comisión de Seguridad Social de la Asociación Argentina de Derecho del Trabajo y Seguridad Social y Secretaria del Instituto Interdisciplinario de Estudios de la Seguridad Social Dr. Ricardo Moles de la Universidad del Museo Social Argentino.

Además, desde 2010 forma parte de la Comisión de Gestión implementada en el ámbito de la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

Ha participado en numerosos congresos y jornadas como conferencista y autora de diversos artículos sobre su especialidad.

En su extensa trayectoria como Magistrada del fuero de la Seguridad Social, caracterizado por la excesiva litigiosidad, ha mostrado especial interés en los temas relativos a la gestión judicial. Fundamentalmente, en cuanto al desarrollo de los recursos humanos de la organización y en especial en la comunicación en la oficina judicial.

Sobre la base de ese interés y la experiencia obtenida, ha volcado en la tesina los conocimientos adquiridos en materia de comunicación y expresión oral y escrita, elaborando a partir de ellos modelos de gestión que ha puesto en práctica en las diversas organizaciones donde se ha desempeñado.

## PROLOGO (\*)

Es digno de destacar desde un inicio el hecho de que el presente trabajo se enmarca claramente dentro de lo que oportunamente hemos dado en llamar la “idoneidad y la responsabilidad gerencial del juez y del funcionario judicial”.

Esta idoneidad es la que sin dudas pone en movimiento a las restantes idoneidades del juez ya que es la que determina la capacidad de direccionamiento estratégico del juez y la que en consecuencia le permite no solamente realizar justicia en forma efectiva sino luego constatar su realización. Por supuesto esta constatación involucra dos conceptos: la efectividad en la prestación del servicio de justicia y su calidad, con todos los factores involucrados en la misma.

Ahora bien, esta idoneidad y consiguiente responsabilidad judicial ha sido tradicionalmente ignorada o minimizada en el medio judicial argentino. Al día de hoy existe aún poca consciencia sobre todos los elementos y capítulos que intervienen en juego a la hora de tratar de construir y de fortalecer la presente idoneidad judicial. En el mejor de los casos se la suele relegar a algo meramente procedimental o instrumental, desnaturalizándola. Prueba insoslayable de ello está dado por congresos, jornadas y aún de clases que si bien comienzan a mostrar, por un lado, una creciente preocupación por el tema, por el otro evidencian un gran desconocimiento de los elementos que intervienen necesariamente en esta idoneidad. Con sólo repasar dichos temas uno advierte fácilmente que en innumerables casos la confunden con temas meramente procedimentales e inclusive muchas veces totalmente ajenos a la cuestión.

Es, sin embargo, la idoneidad gerencial la que pone un norte y al mismo tiempo da razón de lo realizado como deber desde la realización del ejercicio de la función judicial. Es la idoneidad que, desde todos los elementos que la constituyen, da contenido a las exigencias implícitas y explícitas de la constitución, partiendo y señalando el norte al que la judicatura debe aspirar a construir y por el cual deben responder. Es la idoneidad que contribuye a asegurar la realización de la misión prevista para el poder judicial en la

---

(\*) Prólogo de Silvana Stanga. Doctora en ciencias jurídicas y sociales, Primera Directora Ejecutiva de la Maestría en Derecho y Magistratura Judicial de la Universidad Austral desde su creación en el año 2000 hasta junio de 2007.

constitución haciéndola realidad y lo realiza trabajando permanentemente sobre valores; la permanente búsqueda de la concreción de la misión de la función, dentro de la misión de la oficina judicial, a su vez dentro de la misión del sistema judicial en el marco constitucional es lo que renueva el sentido ético de la presente materia.

Es la idoneidad que nos recuerda que como jueces o funcionarios judiciales se debe cumplir un resultado determinado —la *misión y visión* debida en la realización del ejercicio de la función judicial— y que además pueda responderse a determinados parámetros como lo son, por ejemplo, los principios de la calidad. Estos conceptos, ajenos a la formación que solemos recibir en las Facultades de Derecho, son sin embargo de acuerdo a lo que se anticipó en los párrafos anteriores, aquellos que permiten el adecuado tratamiento de las restantes idoneidades: la físico-psíquica, la científico-técnica y la ética. Desde la cátedra suelo explicar cómo se han removido jueces que hubieran merecido la máxima calificación en las restantes idoneidades pero que por una gran ausencia de la idoneidad gerencial lamentable aunque predeciblemente fracasaron en la concreción de su misión en el ejercicio de la función judicial.

Finalmente corresponde señalar que esta idoneidad en la que algunos procuramos trabajar desde la realidad del ejercicio de la función judicial, desde trabajos de investigación y la cátedra se construye indefectiblemente con el aporte de varias ciencias y disciplinas. Desde ese punto de vista es la presente idoneidad la que más nos ayuda a vencer la formación dogmática decimonónica a la que oportunamente fuimos expuestos y nos ayuda a cumplir a cabalidad con nuestras responsabilidades. Formación que entendía, y que lamentablemente continúa entendiendo, que para formar a un abogado basta con la formación en lo que suele denominarse la ciencia del derecho.

En las últimas décadas ha habido revisiones de los planes de estudio en las Facultades de Derecho argentinas pero sigue insistiéndose en la formación en los tradicionales elementos y conocimientos propios de la mera enseñanza de aquella ciencia del derecho. De esa forma también desde la academia se contribuye en forma errónea a la ignorancia de materias que contribuirían a hacer realidad, en este caso, la realización y constatación de un deber de resultado en el ejercicio de una función, la jurisdiccional.

Ese enfoque erróneo ha contribuido a ignorar ciencias y disciplinas imprescindibles a la hora de procurar ejercer, en este caso, la función judicial a cabalidad.

Una de las primeras bondades de la presente obra es que ha sido una jueza, la Dra. Adriana Lucas, quien se ha animado a revisar, investigar y estudiar conceptos que tradicionalmente escapan a los estudios tradicionales en materia de Derecho para luego procurar aplicarlos en su realidad judicial, y con resultados previsiblemente muy altamente satisfactorios.

En segundo lugar cabe destacar que la Dra. Lucas, muy atinadamente, decidió por vocación trabajar en la profundización de uno de los temas que trabajamos en clase al “construir” los diferentes capítulos que nos permiten adquirir las destrezas necesarias para aplicar el *liderazgo*, como herramienta proveniente de las ciencias de la organización, a la actividad judicial. Se trata del capítulo de la comunicación efectiva; comunicación que trabajó muy atinadamente en diversos ejes.

En tercer lugar es oportuno señalar el hecho de que la Dra. Lucas ha procurado, superando esa visión dogmático-decimonónica comentada, trabajar y unir conocimientos propios de diferentes materias en su mayoría ajenas al derecho. Es así como ha investigado, tomado y trabajado elementos que provienen fundamentalmente del campo de las ciencias de la organización y de la lingüística.

En cuarto lugar cabe destacar su propuesta y tratamiento de un “*modelo de gestión de comunicación*”, a lo que sumó propuestas que modelan el camino para poder implementarlas en el juzgado u oficina judicial de que se trate. A ello cabe por supuesto agregar los logros alcanzados por la misma jueza en la aplicación del presente trabajo en su juzgado.

En quinto lugar no quisiera dejar de destacar su claridad conceptual y su afán por procurar facilitar a jueces y funcionarios las herramientas que estima útiles para superar tradicionales vallas comentadas en el trabajo, y que comprobó personalmente a través de su experiencia recorrida en la materia. Para ello en el trabajo nos muestra el proceso recorrido y nos agrega elementos útiles a considerar al momento de procurar hacer realidad este capítulo que hace al *liderazgo* aplicado en la función judicial. Quienes conocemos a la Dra. Lucas, consideramos que no es casual que haya elegido este tema que trasluce su profesionalidad, capacidad, afabilidad y suma cordialidad.

En sexto y último lugar no quisiera dejar de destacar su proyección práctica y utilidad en el medio judicial.

En ese sentido considero que puede resultar útil poner de manifiesto brevemente uno de los resultados que observé personalmente en los 12 años de trabajos que tuve la satisfacción de realizar en forma previa a la decisión y creación de la Maestría en Derecho y Magistratura Judicial. Con el afán de ayudar a superar problemas existentes en los juzgados, y que realizamos en los mismos juzgados y asimismo desde las Escuelas Judiciales, tanto en el extranjero como en la Argentina, uno de los temas más recurrentes consistió precisamente en constatar una gran falencia en los juzgados y “oficinas judiciales” en general en materia de conocimientos y habilidades vinculadas al capítulo de la *comunicación efectiva*. Fue así como varios de los centros de capacitación judicial ponderaron esta temática, dentro de las prioridades a abordar en materia de capacitación judicial, al trabajar sus necesidades de capacitación judicial.

Sin dudas, trabajos como el presente constituyen un valioso aporte tendiente a procurar hacer realidad la idoneidad gerencial del juez y del funcionario judicial y, en consecuencia, a hacer realidad la justicia prometida desde el preámbulo de nuestra constitución.

SILVANA STANGA

## INDICE GENERAL

	Pág.
Autobiografía.....	VII
Prólogo.....	IX
Introducción.....	1

### PRIMERA PARTE

#### CAPITULO 1

Implicancias de la Comunicación .....	9
Nos informamos y no nos comunicamos .....	9
Comunicación Verbal. Escucha Empalica .....	10
Métodos de escucha.....	13
Ventajas de la escucha .....	14
Comunicación escrita.....	15
Expresión oral.....	19
Comunicación Oral No Verbal.....	21
Los mensajes ocultos. Los implícitos .....	24
El lugar y emplazamiento físico.....	25
El ambiente comunica .....	26

#### CAPITULO 2

Problemas en las comunicaciones.....	29
Conversación estratégica .....	30
Ruidos e interferencias en las comunicaciones .....	31
¿Cómo reaccionar ante las discusiones?.....	33

	Pág.
<b>CAPITULO 3</b>	
Respeto y confianza entre los integrantes de la oficina.....	35
Cómo comunicar los valores.....	35
Pautas y Principios éticos. Tensión. Conflictos. Tratamiento. ....	37
Políticas por desarrollar para alentar comportamientos éticos. ....	37
Cómo comportarse ante situaciones de tensión.....	42
Los Conflictos en la Oficina .....	43
Estrategias y Tácticas ante el conflicto .....	44
Climas de comunicación.....	46
Prevención de conflictos. ....	47

## SEGUNDA PARTE

### LA PROPUESTA DE GESTION COMUNICATIVA

Primer paso: Nuevo liderazgo y cambio de paradigma.....	49
Misión y Visión. Objetivos.....	50
Eficacia y Eficiencia.....	50
El Desafío de Trabajar en Equipo .....	51
Aplicación de esas Pautas en el Juzgado.....	56
La Propuesta .....	58
<b>Capacitación.</b> Elaboración de manuales de trabajo.....	59
Manual de tareas administrativas .....	61
Atención al público .....	62
Audiencias .....	63
Audiencias de Testigos .....	63
Audiencias de conciliación .....	65
Jornadas de Investigación .....	65
Concurrencia a charlas, seminarios, etc. ....	66
Gestión .....	66
Organización en equipos .....	67

---

	Pág.
Definición de Objetivos .....	67
Cómo monitorear el funcionamiento .....	68
Soluciones ante problemas coyunturales .....	72
Comunicación .....	72
Compromiso .....	73

### **ANEXO**

Modelo de la encuesta (Para los empleados).....	75
Capacitación .....	76
CONCLUSIONES .....	81



## INTRODUCCION

Entre los motivos de crisis que se advierten en la sociedad argentina, aparece nítida la falta de confianza en la Justicia. Ese descreimiento altera las bases sociales. Ante las respuestas insatisfactorias que desde ella se perciben, debidas a las fallas en la comunicación, se desconfía de la idoneidad y de la honestidad de quienes forman el Poder Judicial.

Me propongo en esta tesis, restringiendo el campo de análisis de las carencias judiciales, indagar en los problemas comunicativos más frecuentes, y postular un método de intercomunicación e interactuación que he aplicado en el juzgado a mi cargo.

Desearía contribuir con mi experiencia de más de diez años como jueza de primera instancia y habiendo subrogado como jueza de cámara durante dos, ya que me adhiero a la convicción de que no es fundada la sospecha de corrupción general que tiene la sociedad respecto de los integrantes del Poder Judicial. La enorme mayoría de quienes lo forman esta constituida por personas responsables honestas y aplicadas, aun cuando su labor, es cierto, se desenvuelva en una estructura de comunicaciones obstructiva, diseñada para otros tiempos y otra cultura.

Partiré de ciertos problemas: en primer término, la aplicación rutinaria de los procesos rituales consagrados en los códigos, tan divorciada de la celeridad impuesta por la era de las comunicaciones que lleva a la comunidad a considerar al proceso judicial distante de soluciones eficaces. Trataré de ejercer una crítica sincera ya que reconozco una cultura anclada en ritos y costumbres inútiles, que fomentan el inconformismo y la desconfianza entre quienes integran la organización. Además, se agrega a estos factores, la gran resistencia al cambio de los que consideran que mantener la situación existente los pondrá a salvo de riesgos.

En segundo lugar, reconozco la tentación de la trampa dogmática, ya que el perfeccionismo académico nos lleva muchas veces a efectuar disquisiciones teóricas o abstractas a las que es ajena la sociedad y que sólo pueden ser comprendidas por especialistas en el Derecho, y que escapan a la intelección de otros actores que necesitan interpretar lo actuado por la Justicia.

Es frecuente, por ejemplo, que no se advierta el sentido común y la claridad jurídica en las soluciones que aportan las sentencias y que éstas se

formulen en un lenguaje no accesible, con remisiones a otros pronunciamientos, citas en latín, etc., que entorpecen su comprensión y generan suspicacias indebidas.

No hay que olvidar que el lenguaje que usamos por sobre todo comunica. El uso de un vocabulario encriptado, de difícil interpretación por el ciudadano común, trasluce la pertenencia a un círculo áulico de iniciados. Por dogmáticamente correctas que fueran las soluciones halladas, son repudiadas usualmente por el ciudadano lego si no satisfacen el sentido común y la inteligibilidad.

El tercer problema que advierto radica también en la fallida interacción comunicativa interna de quienes integramos los juzgados. Actualmente, se escuchan quejas de todos contra todos dentro del Poder Judicial, como si no fueran integrantes de él.

Con frecuencia se verifica que existe descontento en la interacción de sus integrantes y una cultura subyacente del “sálvese quien pueda” y “total...nada sirve” que conspira contra los propios fundamentos de la institución. Las frustraciones a menudo se traducen en problemas anímicos, desgano y ausentismo y también generan desconexión en los actos de los protagonistas del sistema, empleados, funcionarios y jueces de las distintas instancias. Los esfuerzos que se realizan no siempre trascienden la esfera individual y la incomunicación interna deriva en incomunicación externa.

Muchos entienden que activar y trabajar los cambios, hará peligrar su estatus, su poder e incluso su puesto de trabajo y piensan que “eso ha sido siempre así y debe seguir así”, lo que obstaculiza cualquier progreso. Sin embargo, hay quienes advierten la necesidad y orientan acerca de por dónde empezar. Entre otras voces, la del Ministro de la Corte Suprema de la Nación, Dr. Carlos S. Fayt, decía en el diario La Ley del 21 de setiembre de 2007:

“Un aspecto crucial es recuperar la ética de la función pública. La necesidad de que el funcionario sienta la potencialidad de servicio a la comunidad que tiene su tarea y esté orgulloso de ella”.

De modo coincidente, desde la Unión de Empleados Judiciales, el 24 de setiembre de 2007, se repartía un volante suscripto por la Comisión Directiva Nacional, donde, en el marco de un reclamo salarial, se demandaba una justicia democrática, transparente, ágil y eficiente.

Como un cuarto problema considero la multiplicación vertiginosa de la “litigiosidad”, que ha desvirtuado el ideal de justicia personalizada e implica el ejercicio desarticulado de las tareas y de la palabra que los magistrados delegan en varios funcionarios. Esta falta de coordinación de un criterio rector, impide, respuestas adecuadas, textos jurídicos claros e información fluida. Todo ello suma descrédito y sospechas y configura un preocupante

panorama, por el aumento del número de causas derivado de diversos motivos. Existe un mayor espectro de derechos reconocidos, resultante de la incorporación de los tratados internacionales de derechos humanos, así como de una mayor conciencia de los ciudadanos sobre sus propios derechos.

En ese contexto, los tribunales no se han adaptado a estas nuevas circunstancias. La falta de organización y métodos comunicativos adecuados, lleva a los empleados a brindar respuestas genéricas o dogmáticas para los casos planteados. Estas respuestas están lejos de satisfacer a quienes las reciben, pero también a quienes las formulan, frustrados por ejercer un trabajo poco valorado y que ellos mismos perciben imperfecto.

Reitero que la falta de claridad comunicativa es un factor fundamental para la sensación de impunidad y la sospecha de corruptela.

### *1. Propuesta para revertir esta tendencia*

Sería pueril afirmar que conozco la solución de todos los problemas enumerados. Sin embargo, la experiencia y la indagación sobre el tema me inducen a hacer un aporte. Como anticipé será una propuesta que presenta el método con el que he intentado motivar a los empleados y funcionarios del juzgado a mi cargo. La vía será esta *propuesta de gestión comunicativa*. Para esbozarla me baso en los conceptos de Jürgen Habermas(1) en *Teoría de la acción comunicativa*. Este filósofo sostiene que: “un sujeto capaz de acción puede que en muchos casos no sea capaz de explicitar las normas por las que orienta su comportamiento” y presenta su teoría de acción comunicativa.

(...) por acción comunicativa entiendo una interacción simbólicamente mediada. Se orienta por normas obligatorias que definen expectativas recíprocas de comportamiento y que tienen que ser entendidas y reconocidas al menos por dos sujetos agentes. Las normas sociales vienen corroboradas por sanciones. Su contenido semántico se objetiva en expresiones simbólicas y sólo es accesible a la comunicación en el medio del lenguaje ordinario. Mientras que la eficacia de reglas técnicas y de estrategias depende de la validez de enunciados empíricamente verdaderos o analíticamente correctos, la validez de las normas sociales viene asegurada por un reconocimiento inter subjetivo fundado en el entendimiento o en un consenso valorativo. En ambos casos la violación de las reglas tiene consecuencias distintas. Un comportamiento incompetente, que viola las reglas técnicas acreditadas o estrategias correctas, está condenado al fracaso de no poder alcanzar el éxito apetecido (1998:383).

En esta acción comunicativa debemos tener en cuenta, siguiendo el esquema del lingüista Roman Jakobson, los elementos esenciales del proceso de la comunicación. Todos ellos pueden tanto llevar al acierto, a la interco-

---

(1) HABERMAS, Jürgen, *Teoría de la Acción Comunicativa, Complementos y estudios previos*, Madrid, Cátedra, 1997.

municación lograda, como a la fallida, dependiendo de los “ruidos” o interferencias que se generen en cualquiera de los componentes.

Jakobson (2) enumera los elementos imprescindibles en todo acto de comunicación:

- EMISOR (Sujeto que transmite el mensaje)
- RECEPTOR (Sujeto que recibe el mensaje)
- MENSAJE (Contenido de significación)
- REFERENTE (Contexto: realidad que se nombra)
- CODIGO (Lenguaje)
- CANAL (Medio de transmisión: escrito, oral o visual)

El acierto en la comunicación interna y externa en la oficina judicial no es una cuestión menor: es preciso adoptar todas las acciones necesarias para despejar las dudas y alejar la idea que la sociedad tiene sobre la ética judicial, ya que al mismo tiempo que se tiene esa impresión, se espera que la Justicia sea la principal garantía del estado de derecho.

Cabe recordar que el Diccionario de la Real Academia Española (desde ahora DRAE) nos señala, entre otras acepciones, que “corromper” es “alterar”, “trastocar la forma de algo” “echar a perder” “pudrir”. Entiendo que la percepción de la sociedad a la que antes aludía, parte quizás de esta última definición, que incluye además lo incompleto, mal realizado, tergiversado. Cuando la acción comunicativa de la Justicia es insuficiente u oscura, lleva a la sospecha de corrupción. La falta de idoneidad en el tratamiento de las cuestiones, derivada de una insuficiente capacitación; la delegación sin el correspondiente control, importan una alteración esencial de la respuesta virtuosa de la Justicia. De ella se espera la opinión fundada, la respuesta equilibrada, alejada de intereses espurios. Que sus integrantes exhiban una vocación y entrega acordes con la función; un compromiso genuino, que además, la sociedad quiere ver y palpar. Esa entrega y honradez sólo es visible si podemos comunicarla bien. El hombre de derecho debe ser consciente de ello. Ser y parecer (comunicar bien), corregir los vicios y defectos; reemplazar la estimación excesiva de sí mismo por el espíritu de cooperación; compartir los conocimientos y expandirlos. Rechazar actitudes de superioridad que echan a perder las mejores intenciones de otros integrantes respecto de su compromiso con la función judicial. Miguel Ángel Martínez (3)

---

(2) DUCROT, Oswald, TZVETAN Todorov. *Diccionario enciclopédico de las ciencias del lenguaje*. Madrid, Siglo XXI Editores, vigésima ed., 1998.

(3) MARTINEZ, Miguel Angel “La comunicación directiva según meter Drucker” en Marcelo Paladino y Carlos Alvarez editores, *Comunicación empresarial responsable*. Buenos Aires, Temas, 2006.

acierta al enunciar que: 1) “la comunicación es percepción”, 2) “la comunicación es expectativa” y 3) “la comunicación implica demandas”.

En mi propuesta, el término “cooperación” es determinante para lograr la transparencia comunicativa y aventar suposiciones de corrupción. Klitgaard (4) define la corrupción sobre la base de una fórmula:

$$C = M + D - T.$$

La *corrupción* es igual al *monopolio de la decisión*, ejercido de *modo discrecional* en un contexto de *baja transparencia*.

A partir de ella, yo arriesgaría otra fórmula:

$$- C = - D - M + T.$$

Tendré *menos corrupción* (o su impresión, su sospecha) si hay *menos monopolio de la decisión*, *menos discrecionalidad* y *mayor transparencia*.

Es decir, que deduzco que la corrupción tendrá signo negativo si altero los signos de las variantes.

Sobre la base de estas reflexiones, el plan que me propongo tiene como objetivo una mayor transparencia. La actividad judicial debería dejar de ser el resultado de un proceso inaccesible para los ciudadanos y aún para muchos de los empleados que integran el juzgado, y las conclusiones del proceso, comprendidas por todos.

Elementos para reducir las barreras comunicativas:

a) **Conocimiento del por qué y para qué de las resoluciones.**

Para que no exista monopolio ni arbitrariedad en la decisión, es preciso conocer los fundamentos de esta, de modo claro y los integrantes de la oficina deben explicitar la motivación y génesis de las resoluciones.

b) **Delegación responsable**

El personal del juzgado debe conocer la forma y fondo del proceso. Debe estar consustanciado con la causa y su tratamiento e involucrado con ellos. Por eso es imprescindible la capacitación permanente.

c) **Gestión conjunta**

La participación en equipos en la actividad del juzgado derivará en una mayor transparencia.

---

(4) Citado por CIAMERLANI, Lilia y STEIMBERG, Lorena, *Comunicación para la transparencia*, Buenos Aires, Granica, 1999. pág. 39.

**d) Valoración**

El reconocimiento del propio trabajo y de la labor común, significará para cada integrante una motivación que estimule el sentido de tareas y esfuerzos.

**e) Ejercicio de autocrítica.**

Es esencial como parte de un trabajo responsable y comprometido. La autocomprensión permite acertar con nuestros mensajes y abrirnos a las verdades y conductas de los otros.

**f) Sencillez en el modo de comunicarse.** Me refiero a la claridad, a la precisión y a la actitud atenta al receptor.

**g) Tratamiento individual no dogmático del caso.**

No lograremos la confianza en la institución si proporcionamos continuamente soluciones dogmáticas en un lenguaje cerrado que satisface únicamente a un grupo e impide el conocimiento acabado de cada circunstancia.

*2. Propuesta Comunicativa.*

Teniendo en cuenta estos ingredientes necesarios, constato que la comunicación es la herramienta para solucionar y aprovechar el esfuerzo desperdiciado, para encontrar la sinergia que dé respuesta a los requerimientos y para comprender que la suma de nuestros esfuerzos en forma inteligente nos permitirá brindar un mejor servicio, trabajar mejor y sentirnos integrados y solidarios en la organización judicial.

Este objetivo que me he fijado intenta explicar la gestión compartida para una mayor transparencia. Para ello he creído necesario fortalecer a mi grupo de empleados, tratando de acentuar su capacidad de análisis y su conciencia sobre las repercusiones de su labor. Es necesario también impulsar que cada uno aprenda y practique la verdadera empatía, logrando una comunicación fluida con los demás, pues el silencio y la introversión no son aconsejables en el equipo de trabajo judicial.

Saber en qué momento actuar y de qué manera, para adecuarse a las diversas personalidades y circunstancias, tener la valentía de reconocer debilidades, advertir y respetar los matices diferentes, son prácticas esenciales a las que nos llama esta propuesta. Considero fundamental combinar pensamiento y sentimiento para lograr el éxito y para que la acción sea eficaz.

Intento mostrar, en suma, que se trata de obtener el máximo de las capacidades del grupo en su conjunto, tanto intelectuales, como emocionales y espirituales, para perfeccionar la tarea diaria. Claro que estos objetivos no pueden alcanzarse sin un sólido sustento de valores.

Encontrar el sentido de la acción, la visión luminosa de a dónde queremos y debemos llegar es imprescindible para quienes trabajamos en la justicia. Nuestros hechos deben marchar paralelos a nuestros sueños y no traicionarlos. Y nuestras creencias y valores se deben esclarecer a la luz de nuestras acciones y la comunicación clara y efectiva de ellas.

A partir de estos principios me propongo la tesina, que tratará sobre propuestas de comunicación en la oficina judicial, desde un modelo de gestión tendiente a la participación y el compromiso del personal, aprovechando sus conocimientos, habilidades, ingenio, creatividad y sentido de trascendencia de la labor.

### *3. Pautas de comunicación.*

Para una cabal comprensión de la propuesta, entiendo que es necesario conocer las pautas de la comunicación. Quienes estamos inmersos en el sistema judicial, acostumbrados a manejarnos jerárquicamente y de forma distanciada, conforme la cultura imperante, no estamos familiarizados con términos y realidades comunicativas fundamentales.

Por eso, me propongo efectuar el trabajo dividiéndolo en dos partes. Una primera, donde trataré los conceptos comunicativos y su vinculación con la ejecución de principios éticos en la labor cotidiana. En la segunda parte de esta tesis trataré de llevar a la práctica los conceptos estudiados, instrumentando soluciones comunicativas concretas.

El rol de la justicia es el de cumplir la función moderadora en la sociedad organizada, satisfaciendo los principios de justicia, equidad, respeto, y que estos sean percibidos por la sociedad. Creo que debemos empezar desde adentro, desde el propio juzgado y su forma de trabajar.



## PRIMERA PARTE

### CAPITULO 1

#### IMPLICANCIAS DE LA COMUNICACION

Para formular una propuesta es necesario primero conocer de qué hablamos cuando nos referimos a la “comunicación”. Desearía, como punto de partida, analizar el concepto de “comunicación”, los distintos modos en que la practicamos. Después, las dificultades que se presentan, conocidas como “ruidos de la comunicación”. Luego de reconocerlos, intentaré sugerir propuestas para su superación en nuestra oficina judicial, y también pautas para comunicarnos con sujeción a valores y mediante la formulación de principios, que tendremos en cuenta para manejos de conflictos, actitudes y roles en el juzgado.

Con la inestimable orientación de mi directora de tesina, mi entusiasmo por el tema y la convicción acerca de su importancia, espero hallar respuesta a estos aspectos que planteo, que, según mi experiencia, tienen una importancia esencial en el correcto desenvolvimiento del despacho judicial.

#### **Nos informamos y no nos comunicamos**

Siguiendo el análisis de la comunicación directiva de Miguel Ángel Martínez (5) definimos la comunicación desde:

El término original latino “communicatio” que quiere decir: hacer común, entrar en relación, participación, intercambio. Restringiendo el concepto a las relaciones humanas, “comunicación” es toda relación que supone una transmisión de significados mediante ideas y sentimientos.”(2006:60)

De acuerdo con el DRAE, la acción de informar permite la adquisición de conocimientos para ampliar los que ya se poseen, mientras que “comunicarse es **hacer a otro partícipe** de lo que uno tiene”.

La información es unidireccional. La comunicación, en cambio, bidireccional. La primera es subjetiva y no exige conducta del receptor; en cambio, la segunda exige la cooperación del otro en ella el conocimiento se comparte. En la comunicación se transmite el conocimiento para generar

---

(5) Idem pág. 8

un cambio. Una serie de mensajes intercambiados entre personas se denomina interacción y cada una de las interacciones dependerá de un sinnúmero de procesos. Es un fenómeno activo y complejo en el que intervienen procesos semánticos, neurológicos, psicológicos, sociales y culturales.

Todo acto comunicativo importa una relación que se expresa a partir del lenguaje verbal y no verbal. Esos mensajes circulan continuamente, dando contenido a la relación y definiéndola, haciéndola triunfar o fracasar.

En nuestras oficinas judiciales estamos informando a otros de continuo, y a veces comunicamos pero quienes formamos parte de ellas no nos interrelacionamos satisfactoriamente.

Si bien mensualmente se realizan estadísticas en cada dependencia y una vez por año se publica una síntesis de datos de todos los fueros sobre el funcionamiento del Poder Judicial de modo tal que conocemos los expedientes que ingresaron y los que salieron de cada juzgado o sala y la cantidad de sentencias definitivas, interlocutorias, archivos, etc., podríamos afirmar que ello sólo constituye *información*. Sin duda, podrá servir para el cálculo de cantidad de insumos, papel, instalaciones, etc., pero, no es suficiente para conocer la realidad de cada dependencia judicial.

Aunque se encuentra instalada la idea de que la estadística es una forma de control sobre el desempeño de los juzgados, este esquema obedece a una práctica de gestión basada en la cantidad y no en la calidad o efectividad del desarrollo de la labor judicial.

Para conocer la realidad que subyace, hay que tener en cuenta que es imposible comparar temas y problemáticas diferentes, sin comprender sus paradigmas particulares, sus marcos de referencia. Al planificar una estrategia dentro de la actividad judicial, es necesario reunirse, visitarse, hablar, para entender internamente lo que sucede. La verdadera comprensión de las situaciones posibilitará aprovechar las motivaciones más trascendentes y el talento de las personas.

Las metas de gestión basadas puramente en datos estadísticos transforman el quehacer judicial en una suerte de administración o gerenciamiento que por sí solo resulta insuficiente para el eficaz cumplimiento de la labor. Es necesario, como dije, combinar cantidad y calidad. Para esta última es imprescindible la comunicación eficaz.

### **Comunicación Verbal. Escucha Empática**

La comunicación óptima depende de una escucha atenta. Cuando otra persona habla, la escuchamos en uno de estos cuatro niveles: podemos ignorarla, fingir que la oímos, escucharla selectivamente o escucharla atentamente. Para comprenderla en forma plena será necesario que tengamos,

además, la intención de hacerlo y para ello es preciso que la escuchemos empáticamente.

Mediante la escucha empática pondremos en marcha el quinto hábito del liderazgo de que nos habla Covey (6), el de *comprender para ser comprendido*. Para hacerlo debemos entrar en el marco de referencia de esa persona, entender sus paradigmas, saber lo que siente. Esta escucha debe adiestrarse, practicarse día a día.

Alrededor del 10% de lo que comunicamos está formado por palabras, 30% por diversos sonidos y el 60% por lenguaje corporal. En la escucha empática se percibe con los ojos y el corazón, no sólo con los oídos. Se aprecian la conducta y los sentimientos.

Los sonidos (la prosodia) con que nos comunicamos, también son factores importantes. Cuando nos comunicamos verbalmente podemos usar diversos tonos: de autoridad, de orden, enérgico, bajo, de expectativa, con cierto tinte irónico, de insinuación, de súplica. La expresión de deseo es la más aceptada porque no implica orden ni obligatoriedad.

Es preciso tener en cuenta que ser comprendido, afirmado, valorado, apreciado, es parte de la necesidad de supervivencia psicológica y que hasta con el tono expresamos esa valoración.

Refiere Covey (7) que muchos de los problemas que hoy en día afrontan las organizaciones, se originan en la transición del trabajador de la era industrial al de la era la del conocimiento, que configura un nuevo esquema mental. El nuevo orden del trabajo supera el modelo de la zanahoria y el garrote. Valoriza al ser humano, dando a las personas un mejor trato.

La era del conocimiento implica la consideración de la persona en su integridad, procurando la satisfacción de sus cuatro necesidades básicas: 1) buen trato; 2) retribución correcta; 3) uso de la creatividad; 4) oportunidad de atender necesidades humanas sin traicionar principios.

Si cuentan con esas necesidades satisfechas, las personas trabajan con una actitud segura de cooperación placentera, que de acuerdo con las condiciones podrá llegar al compromiso genuino y al ejercicio de creatividad efectiva.

La transición a esta era del trabajo, necesaria en forma evidente en nuestra organización judicial, requiere con urgencia un buen ejercicio de comunicación entre quienes formamos parte de ella.

---

(6) COVEY, Stephen R., *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Covey Leadership Center, 12a. impresión. Buenos Aires, Editorial Paidós. 2004, pág. 266.

(7) COVEY, Stephen R., *El 8avo. Hábito, De la efectividad a la grandeza*, 1ª. edición., Buenos Aires, Editorial Paidós. 2005, pág. 29.

La escucha empática debe permitirnos parafrasear el contenido de lo que nos manifiestan, reflejando las ideas y sentimientos que se perciben, para verificar la comprensión. De esa manera ayudamos al otro a elaborar sus propios conceptos y emociones. Las teorías comunicativas y la experiencia laboral en la justicia así lo demuestran

Para la escucha empática es necesario tener la voluntad, el deseo sincero de comprender al otro. Si las personas advierten la intención de manipularlas, experimentarán resentimiento, ya que quieren ser escuchadas. La escucha activa implica no solo entender lo que nos están diciendo, sino también cómo lo están diciendo. Esta escucha implica la aceptación de aquel a quien se escucha, más allá de sus creencias o conductas, es decir, aceptación como persona distinta de nosotros mismos.

Vuelvo a Jürgen Habermas (8) para reproducir sus conceptos sobre los presupuestos necesarios para que haya empatía en la comunicación:

- Los participantes se tienen mutuamente por capaces de responder de sus actos, es decir, suponen que han superado el egocentrismo de la niñez y pueden distinguir entre la intersubjetividad del lenguaje, la objetividad de la naturaleza externa, la subjetividad de la naturaleza interna y la normatividad de la sociedad y
- Los participantes se consideran mutuamente dispuestos al entendimiento, es decir, se suponen mutuamente dispuestos a actuar sobre la base de un consenso acerca de las cuatro pretensiones de validez inherentes al habla (la inteligibilidad de la emisión o manifestación, la verdad del contenido proposicional afirmado, la rectitud de la emisión por referencia a un trasfondo normativo reconocido, y la de veracidad del emisor en lo tocante a las intenciones que expresa), o a llegar a ese consenso, es decir, *buscar un acuerdo*. Esta mutua suposición de disponibilidad al entendimiento es el presupuesto general de la comunicación y vale para la acción comunicativa y para la acción estratégica.

En efecto, si la eficacia de la palabra hablada depende no tanto de cómo hablan las personas sino de cómo escuchan debemos adiestrarnos para ello en una práctica continua y estratégica que fije más los conceptos. Nichols y Stevens (9) afirman que los estudios que han realizado los llevaron a la conclusión siguiente: inmediatamente después de que se ha escuchado a alguien se recuerda solamente la mitad de lo que se ha oído; a las ocho horas siguientes tenderemos a olvidar de un medio a un tercio, y dos meses después, se recordará alrededor del 25% de lo que se dijo. De allí la necesidad

---

(8) Ob.Cit. págs. 208-209

(9) NICHOLS, Ralph y STEVENS, Leonard. Escuchemos provechosamente a nuestros interlocutores. Harvard Business Review. Comunicación Eficaz. Madrid. Ediciones Deusto, 2005.

de tomar nota, archivar ordenadamente, repasar lo importante, volver sobre los conceptos, etc.

Si hemos escuchado eficazmente, habremos comprendido mucho más que leyendo un informe. Proporciona una mayor cantidad de datos, estableciendo una comunicación óptima en función de nuestros objetivos.

La capacidad de aprendizaje de la escucha no se encuentra relacionada sólo con la inteligencia, sino que es el resultado de la combinación de voluntad y técnica. Nuestra cultura ha enfatizado la importancia de la lectura, sin embargo, para el desarrollo de las relaciones laborales, la escucha resulta tan beneficiosa como aquella. Comentan los autores citados que en Estados Unidos se están implementando cursos de aprendizaje de escucha, y se obtuvieron mejoras en la capacidad de comprensión de la palabra hablada.

El obstáculo principal de una escucha efectiva radica en que pensamos mucho más rápido de lo que hablamos. Las palabras fluyen en nuestro cerebro en una cantidad de 125 por minuto. Cuando escuchamos seguimos pensando a alta velocidad, mientras que las palabras nos llegan en forma lenta en relación con la velocidad del pensamiento. Justamente, el ejercicio de la escucha incrementa nuestra concentración e impide la distracción que nos producen las idas y retornos a otros temas colaterales, que debilitan la efectividad de la escucha en la que estamos involucrados.

### **Métodos de escucha**

Para una buena recepción, autores como Böhm (10), Covey (2004) y Nichols (2005), aconsejan:

1. Pensar el discurso de quien nos habla, tratando de prever las conclusiones.
2. Jerarquizar y evaluar las evidencias que vamos advirtiendo.
3. Resumir frecuentemente el discurso, definiendo los puntos esenciales de este.
4. Revisar la comunicación no verbal que expresa quien está hablando (gestos, tonos de voz, mirada), para observar su correspondencia con los dichos. También verificar si se está eludiendo deliberadamente alguno de estos códigos.

Las tareas descritas deben ser realizadas a la par que escuchamos. Hay que captar las ideas. Memorizar los hechos es imposible para la mayoría, pero es útil para dar forma a las ideas. Captar la idea ayuda a recordar los he-

---

(10) BOHM, David, *Sobre el diálogo*, Barcelona, KAIRÓS, 1997, pág. 145.

chos que la respaldan y viceversa. Esta concordancia de hechos conceptos y palabras es primordial para nuestra tarea.

¿Con qué actitud escuchamos? Generalmente, prestamos mayor atención a aquello que queremos oír y nos “desconectamos” cuando nuestro interlocutor hace referencia a algo que por algún motivo rechazamos.

También sucede que a veces una reacción negativa o el prejuicio acerca de lo que escuchamos puede obrar como un estimulante para el cerebro, alejándolo del decir del interlocutor y preparándonos “para el combate”, es decir, planificando la refutación de lo que oímos, pensando una pregunta para incomodar o para respaldar nuestros sentimientos de rechazo. En todos estos casos, no escuchamos en forma eficaz, sino distraídamente.

Entonces, a fin de evitar estas interferencias, Nichols y Stevens (11) proponen:

1. Abstenerse de evaluaciones. Hay que postergar los juicios y las decisiones para el momento cuando el que habla termine.

2. Buscar evidencias negativas, es decir, buscar pruebas contrarias del propio razonamiento o argumento, que demuestren que estamos equivocados. Esto último no es sencillo, pero es importante porque facilitará la comprensión de lo que escuchamos y atenuará nuestra resistencia. Este ejercicio de enumerar los “pros y contra” de las propias convicciones es siempre útil también a la hora de buscar ideas y evidencias para nuestras argumentaciones.

El buen escuchante es quien se concentra en la técnica de captar las ideas. Para el ejercicio de una buena escucha, es preciso tanto evitar las manipulaciones, como identificarse excesivamente con las posturas del otro.

## Ventajas de la escucha

Conviene destacar que en un sistema como el judicial, tan rígido y confiado en la efectividad de la palabra escrita, los beneficios de las prácticas de la buena escucha influyen en toda la organización judicial. Son ellos:

- 1) **Mejor aproximación a la realidad objetiva.** La escucha diligente proporcionará conocimientos más precisos, mejor comprensión de la situación y del paradigma de los protagonistas, y en consecuencia, una apreciación más conectada con la verdad.

- 2) **Mejor utilización del tiempo.** En la comunicación oral intervienen mayor cantidad de sentidos que los que se emplean para la escritura. En una acertada conversación se puede comunicar mucho más que en un escrito,

---

(11) NICHOLS y STEVENS, Op. cit.

pues si quien escucha no comprende, puede pedir aclaración además de enriquecerse con la información sensorial.

### 3) **Mejor relación interpersonal.**

La escucha acertada será esencial en las relaciones entre empleados y funcionarios. Si bien la vía más evidente para la comunicación de los empleados con sus superiores es la “cadena humana”, es difícil que esta dé buenos resultados porque hay muchos eslabones en ella y algunos pueden tergiversar lo dicho.

La ineficaz comunicación ascendente puede acarrear efectos tan negativos, que lleve a los empleados a encerrarse en el “no vale la pena”. El remedio para este aislamiento se llama **escucha “no dirigente”**, que consiste en prestar atención a lo que expresan los subordinados, haciéndolos sentir libres, anulando las distancias. El escuchante oye, intenta comprender y ejecuta una acción para demostrar la comprensión.

En este tipo de diálogo, mientras el empleado establece una comunicación ascendente (con un superior), el receptor debe abstenerse de replicar, de trasladar sus pensamientos o formular gestos de desagrado o desaprobación, sólo debe pedir aclaraciones si lo considera necesario. Esto servirá para que quien hable se exprese. El oyente conocerá la realidad del hablante, y además, se reducirán las posibles fricciones y equívocos tan corrientes y se enriquecerá el conocimiento mutuo.

Tanto en este tema como en otros propios del desarrollo de la labor judicial el desempeño de quien ejerza el liderazgo será un importante motor para la réplica por parte de los demás integrantes de la oficina judicial. Si el propio líder hace un buen trabajo de escucha y estimula esta práctica, habrá muchas probabilidades de que lo imiten otros integrantes del grupo.

## **Comunicación escrita**

En la oficina judicial surgen diversos tipos de escritos jurídicos y no jurídicos. Efectuaré un primer comentario respecto de las comunicaciones internas tendientes a recolectar datos o implementar órdenes, y luego trataré el tema de la redacción específica nuestro trabajo judicial.

Para activar la comprensión del lenguaje escrito que he promovido mediante encuestas, manuales, etc., procuramos en el juzgado la conversación. Hay que conversar acerca de cómo entender y utilizar los términos y superar la creencia de que la palabra escrita es más clara, ya que en ella pueden presentarse problemas de ambigüedad.

En las comunicaciones escritas dentro de la oficina judicial, debe incluirse toda la información que el lector ignora pero necesita conocer, teniendo en cuenta la importancia de la interpretación y el contexto y la frecuencia con que caemos en el sobreentendido y en los implícitos.

La comprensión debe darse a partir de la conversación, dado que en el curso de ella podemos corregir las ambigüedades y las dificultades comprensivas. Conviene tener presente que nuestro trabajo se realiza, en gran proporción, por escrito e inciden en la calidad de éste el lenguaje y el modo de escritura. Más allá del contenido de la información misma, el modo y la claridad del discurso necesitan traslucir el respeto al justiciable y hacerse inteligible para todos los receptores. Los párrafos ambiguos, poco claros, frases complicadas y conceptos indefinidos, así como el uso de palabras poco usuales o tecnicismos jurídicos, privan a los destinatarios legos del conocimiento y lo inhiben de comprender la razón de las decisiones.

Explica la Profesora Vigliani de La Rosa (12):

Cuando abogados, jueces, legisladores y funcionarios administrativos enuncian sus dictámenes, resoluciones, leyes o decretos, deberían tener conciencia de que el receptor no es sólo otro abogado, que, ajeno al lenguaje jurídico-administrativo, también debe interpretar el escrito el ciudadano afectado a la causa, cuyo honor, bienes, filiaciones, trabajo y convivencia social se ven comprometidos.

El uso del estilo llano fue una iniciativa tomada en Estados Unidos en los años sesenta y setenta por parte de asociaciones de consumidores y culminó en una importante corriente conocida como “Movimiento del estilo llano” (Plain Language Movement).

Comenta Cassany (13) que desde entonces, el movimiento no ha parado de crecer y se han creado centros de estilo llano que promueven una normativa legal sobre la comunicación escrita, donde forman a los técnicos que deben redactar en cada disciplina; entre ellos jueces y abogados. Desde las notas internas de un juzgado hasta una sentencia, deben regirse por los dos ejes sobre los que se basa este movimiento que son: ética y economía. Los receptores tienen el derecho de poder comprender los fundamentos de la responsabilidad que se les adjudica o las razones por las que se les otorga o deniega aquello que demandan.

El autor citado describe las condiciones que convienen a un estilo llano y eficaz.

- Lenguaje apropiado al lector. La lengua se adapta a cada situación.
- Diseño racional, que permite encontrar enseguida los puntos esenciales y estructurar
- Los párrafos.

---

(12) “ El emisor y el receptor en el lenguaje jurídico”, en *Litterae*, años XII N°s. 29/30, Buenos Aires, diciembre de 2003.

(13) CASSANY, Daniel, *La cocina de la escritura*, 14ª. Edición, Barcelona, Anagrama, 2007.

- Posibilidad de entender la primera vez que se lee.
- Oraciones cortas y claras que permitan seguir la prosa.

Lo expuesto no implica de ningún modo incurrir en un lenguaje vulgar, sino la adopción de una nueva estructura comunicativa y un cambio filosófico en la comunicación.

En cuanto al escrito que se produzca, por ejemplo, una sentencia, debe tener un programa para su elaboración y comprensión. Los pasos que se aconsejan para redactar textos competentes nos llegan de la antigua retórica. Son ellos: una buena **“invención”**, **“disposición”** y **“elocución”** (para este tema consultar Cassany: 1995, Serafíni: 1989 (14) y Serafíni:1994 (15)).

### *Invención*

*En el primer paso, el de la Invención (inventio), podemos acopiar ideas y datos.*

- 1) Acopio de información mediante textos, evidencias, declaraciones, jurisprudencia, etc.
- 2) Torbellino de ideas.
- 3) Técnica de la estrella.
- 4) Técnica del cubo.
- 5) Técnica de las frases empezadas.

2) Mediante el torbellino de ideas escribimos sin orden y sin pausa los conceptos afines con el tema que redactaremos tratando de agotar cada aspecto de éste. Es útil hacer el torbellino en grupo.

3) En la estrella de ocho puntas, cada una de ellas contiene un interrogante que el escrito debe responder ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?, ¿Cómo?, ¿Para qué?, ¿Cuánto? y ¿Qué? El procedimiento para su aplicación comienza por identificar el tema sobre la base de la estrella y posteriormente buscar preguntas que puedan dar respuestas relevantes así como ampliar los subtemas.

4) En la técnica del cubo cada arista contiene una cuestión. Ellas son: “análisis”, “descripción”, “relación”, “comparación”, “argumentación” y “aplicación” del asunto o acontecimiento de que se trata y debemos elaborar.

---

(14) SERAFINI, M. Teresa, *Cómo redactar un tema*, Buenos Aires, Paidós, 1989.

(15) SERAFINI, M. Teresa, *Cómo se escribe*, Buenos Aires, Paidós, 1994.

5) Técnica de las frases empezadas. Se trata de terminar cuatro o cinco frases que empiecen con “lo más importante es...”. Luego se visualiza el núcleo de aquello que se quiere decir y a partir de esa base se estructura la comunicación escrita.

### *La disposición*

La etapa de la disposición consiste en la organización de las ideas (macroestructura y microestructura). Se trata de lograr una estructura del texto que refleje el orden de los conceptos. En esta etapa elaboramos el esquema del texto que debe tener en todos los casos introducción, cuerpo y conclusión; una buena introducción o exordio debe orientar el contenido de todo el escrito. Sugiero organizar, por ejemplo, las sentencias yendo, después de la exposición de los hechos, de lo general a lo particular, a fin de que el lector comprenda el marco donde se inserta su situación. Es conveniente separar apartados y párrafos por jerarquía de hechos y datos a medida que se van analizando los supuestos.

### *La elocución*

En el momento de trabajar la elocución o precisión idiomática, ajustamos aspectos de la sintaxis y el léxico. Es preciso seleccionar adecuadamente los términos, para ganar en claridad. Sobre todo apelar al léxico más comprensible dentro del estándar culto. Deben evitarse los gerundios, ya que es habitual su uso en el vocabulario judicial y son fuente de ambigüedad. Del mismo modo, las frases negativas, difíciles de entender y reemplazarlas por enunciados afirmativos. Otra de las recomendaciones habituales se dirige a evitar las frases ambiguas, con doble sentido e incerteza (anfibología). La repetición casual de algunas sílabas que producen un sonido desagradable (cacofonía), ha de ser un detalle para tener en cuenta.

Asimismo, debe prestarse atención a las muletillas o latiguillos personales, palabras recurrentes, frases calcadas, latinismos y arcaísmos, lugares comunes, redundancias etc. Para evitarlos, es conveniente repasar lo escrito después de varias horas, corregir y reordenar.

Otro de los aspectos para tener en cuenta son los vicios del lenguaje jurídico que es preciso corregir: expresiones rituales, circunloquios, tecnicismos y neologismos como: “alcance desarrollativo” en lugar de “el desarrollo”, expresiones rebuscadas y errores semánticos, como “preludidos” por “nombrados”.

Se debe evitar el uso de la voz pasiva que retuerce la oración y posterga al actor de los hechos. También eludiremos la impersonalidad gramatical que indica el anonimato del autor de la acción, como cuando se expresa “se somete”, “se analiza”, “se aprueba”, fórmulas que deben ser reemplazadas por la identificación de los sujetos que realizan los actos.

Asimismo, al tratar el tema de la expresión escrita no puedo dejar de mencionar la importancia de los conceptos de adecuación, coherencia y cohesión referidos por la Profesora Vigliani de la Rosa (16):

**Adecuación:** es la aplicación al texto de las variantes lingüísticas que impone el idioma, según: la persona a la que nos dirigimos (lenguaje estándar, culto, etcétera); la materia sobre la que hablamos, que requerirá un campo léxico específico que describa los conceptos, la vinculación profesional, intelectual, coloquial, etcétera, del emisor y el receptor, vinculación que obligará a términos más o menos formales; el objetivo de nuestro texto: informar, hacer justicia, enseñar, etc., que marcará el grado de rigor, objetividad, connotación o denotación de éste.

**Coherencia:** es la propiedad del texto que organiza la estructura para alcanzar un sentido, mediante el orden lógico de conceptos. Enlaza el sentido del texto con el del contexto y se verifica en la macroestructura. Para que se concrete debe haber una permanencia de la idea central, progresión temática y marcadores discursivos que permitan jerarquizar ideas principales y subordinadas. Muchas veces perdemos de vista esta congruencia al agregar escritos y declaraciones de distintos funcionarios o actores.

En cuanto a la **cohesión**, es la propiedad del discurso que liga las frases (conceptos) mediante conectores que aseguran las interrelaciones de cada oración con las demás y el sentido total del texto. Frecuentemente, un enlace o conjunción olvidado o mal aplicado nos cambia el sentido de nuestros enunciados y hasta el de un acto jurídico.

Estas dos últimas propiedades muchas veces no se advierten nítidas en los escritos judiciales, en ocasiones la práctica de citar varios casos de jurisprudencia, sin guardar el enlace necesario, atenta contra la coherencia exigible al mensaje y hace perder de vista la idea central del texto decisorio.

Después de señalar algunas pautas de estilo que practicamos para elaborar el texto escrito y también el oral, me detendré en este último.

### **Expresión oral:**

Enseña Carbonell (17) que para el éxito de la comunicación oral es preciso prestar particular atención a tres factores: la paz, la seguridad y el control. Paz se refiere a la existencia del equilibrio. Se traduce en serenidad. Indica amor por la tarea, afán de servicio y ausencia de especulaciones.

---

(16) VIGLIANI de LA ROSA, María Elena, *El sentir de las palabras*, en cuadernillo Universidad Austral, clase del 3 de agosto de 2006.

(17) CARBONELL, R. G., *Todos pueden hablar bien*, Nuevos Temas, Edic. Antonio Fossati en cuadernillo Universidad Austral, Técnicas de expresión oral y escrita, clase del 26 de agosto de 2006.

El ejercicio de la seguridad nos lleva al buen ánimo, y a aceptar los pequeños contratiempos y los eventuales fracasos.

El propio control lleva a la imprescindible flexibilidad y a la prudencia que mueven a comprender con lucidez, virtud del hombre de justicia. Ayuda a reflexionar, a pensar, a sentir, a actuar. Los valores de la paz, la seguridad y el control inducen a la receptividad y la apertura del interlocutor.

En cuanto al acto comunicativo en sí, es importante adoptar una actitud persuasiva, que implica defender las propias ideas pero también admitir la existencia de las opuestas: unirse a estas para buscar una verdad superior. Hay que manejar los temas de modo de evitar la formación de posturas antagónicas. Mostrar una mentalidad abierta, dispuesta a mirar sin prejuicios los nuevos ángulos y perspectivas. Las verdades no deben ser tomadas como absolutas, sino referidas a un determinado contexto. Deben abandonarse las actitudes arrogantes que nos lleven a pensar en la necesidad de imponer nuestras razones a los otros. Se debe buscar una verdad compartida que los demás puedan disponerse a aceptar. Procuraremos como siempre que las palabras sean expresadas en forma correcta y clara.

Es oportuno al tratar este tema, efectuar un comentario acerca de los vicios de la comunicación oral personal, ellos son: afán de aprobación, inestabilidad verbal y efusividad comunicativa.

El primero es una tendencia natural para demostrar el propio valer. Indica vanidad y arrogancia. Cuando existe, se reacciona mal ante la presentación de ideas contrarias. Implica una mentalidad vulnerable y una excesiva susceptibilidad. Para cancelar este vicio practicamos en el juzgado las reuniones grupales de declaración de las dificultades de cada uno, la comunión fluida y periódica de los miembros del grupo y la orientación de cada sujeto hacia temas objetivos de interés general.

La inestabilidad verbal lleva a conversar todo el tiempo sobre cualquier cosa, a formular comentarios y apreciaciones superficiales, a responder a impulsos y es particularmente nocivo para la comunicación efectiva. Es conveniente que las expresiones resulten medidas y sean producto de procesos reflexivos, que aseguren un buen uso del lenguaje.

Por último la efusividad comunicativa es considerada un mal menor, y consiste en el deseo de contar los propios problemas al primero que se presente. Sin embargo, hablar de sí mismo, implica estropear la reunión al prójimo. Indica falta de madurez y fragilidad de la reserva y puede llevar a lamentables impresiones. Se evita cuidando no invadir la intimidad ajena ni imponer la atención al propio interés, no solicitado; no abrumando con aquello que inspira condolencia o preocupación y estimulando pensamientos positivos y esperanza en el porvenir.

En la oralidad, la práctica de la cortesía debe ser habitual pues según la definía Unamuno, es una alegría siempre renovada, la voluntad dispuesta para resultar agradable. Esta cualidad se desarrolla para servir a los demás, se encuentra instalada en el espíritu de servicio. Persigue armonizar los ideales, uniéndolos a los demás. Predispone al entendimiento y a la cooperación. Atenúa el costo del tímido y su resistencia a la comunicación. Es la puerta para una interacción franca.

Si todo lo dicho supone conocimiento y práctica, sobre todo cuando se va a hablar en público, es fundamental la preparación previa que ya mencioné. El pensamiento necesita madurar, para ser comunicado con acierto. Por eso debemos estimular los imprescindibles momentos de reflexión para ordenar la presentación de las ideas. Cuando no ha habido un esfuerzo cuidadoso en la elaboración del pensamiento se tiende a las frases largas e imprecisas, llenas de pausas y vacilaciones. Corregirse y corregir a los miembros del grupo es ayudarlos a dar un paso vital en la expresión. Para ello debemos estar atentos a las máximas de cooperación del filósofo Paul Grice (18):

**Máxima de cantidad:** informar lo necesario; ni más ni menos.

**Máxima de calidad:** diga sólo la verdad. Evite lo que carece de pruebas.

**Máxima de relevancia:** diga lo que corresponde, vaya al punto.

**Máxima de modo:** Sea claro, conciso, ordenado.

Otra consideración que debemos tener en cuenta al momento de una exposición, es evitar actitudes paternalistas o reflexiones tediosas; y discutir con palabras sencillas sobre algún asunto de interés basado en un pensamiento novedoso.

Para el sentido de la oración en el discurso oral deben tenerse en cuenta las pausas y la variación de los tonos, absolutamente significativos en la oralidad.

## Comunicación Oral No Verbal

*“Lo más importante en la comunicación es escuchar aquello que no fue dicho”. Peter Drucker (19)*

---

(18) GRICE, H. P., “Logical and conversations” en P. Cole Morgan (comps.) *Syntax and Semantics, vol.3*, Speech Acts, Academics Press, 1975 (citado por Habermas).

(19) Drucker, Peter, *El gran poder de las pequeñas ideas*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1999.

La comunicación no verbal puede definirse como aquella comunicación que tiene lugar a través de canales distintos del lenguaje hablado o escrito. Las expresiones del rostro, la mirada, los ademanes y las posturas, así como las formas en las que se establece el contacto físico constituyen este tipo de comunicación.

Mientras se está reunido con alguien, las actitudes comunican. Cruzar los brazos, esquivar la mirada, tamborilear con los dedos o hablar de espaldas son inequívocos mensajes comunicativos, así como la portación de ciertos símbolos, como los distintivos patrios, corporativos o religiosos.

Existen básicamente, cuatro tipos genéricos de actos no verbales:

Los emblemas (gestos de significado universal).

Los gestos ilustradores.

Los gestos reguladores.

Los gestos adaptadores.

Los primeros se expresan generalmente con las manos o el rostro, un ejemplo de ellos puede ser el puño cerrado, en expresión de violencia o el signo de *o.k* con el pulgar hacia arriba.

Los ilustradores sirven para dar forma visual al discurso no verbal, por ejemplo la expresión de las manos, con la palma abierta hacia arriba, para demostrar sinceridad, de perfil en forma de hacha para afirmar o negar algo con fuerza o la precisión que se demuestra al formar un círculo con los dedos pulgar e índice de ambas manos.

Los reguladores son aquellos que organizan el flujo de la conversación, por ejemplo hacer seña de que se quiere intervenir adelantando la cabeza.

Los adaptadores son aquellos que demuestran la adecuación, biológica y cultural del individuo al acto de comunicación, por ejemplo, enrojecimiento, palidez, nerviosismo, agarrotamiento de las manos, relajación excesiva, etc.

Al respecto, afirma Goldhaber (20) que es preciso tener en cuenta que la cara puede producir más de doscientas cincuenta mil expresiones distintas. La importancia de la comunicación no verbal es trascendente y algunos autores (Mehrabian 1971) creen que hasta el noventa y tres por ciento del significado general se puede atribuir a mensajes no verbales, en especial, indicios faciales y vocales.

---

(20) GOLDHABER, Geraldo M. *Comunicación Organizacional*, Méjico, Editorial Diana, 1994.

De acuerdo con esos porcentajes, se puede afirmar que el cuerpo habla más alto que la voz y las palabras. Un solo gesto equivale a muchas palabras que a veces no alcanzan a definir una expresión. Un integrante de la oficina puede prometernos toda la colaboración, mientras vuelve la espalda y se aleja en signo de negación, de ese modo percibimos que chocan comunicación verbal y no verbal. Cuando en el medio de una conversación una persona piensa que la otra vulnera sus expectativas o valores, y siente desazón, si no puede expresarlo verbalmente, el mensaje se verá interrumpido tal vez, con la manifestación de temblor.

Como dije antes, para la interpretación del mensaje no verbal, hay que tener en cuenta, el contexto, el nivel cultural y social de la persona con que nos estamos comunicando.

Las dimensiones de la conducta no verbal, pueden resumirse fundamentalmente, en tres: El cuerpo, su conducta y su apariencia.

Dada la importancia de la comunicación no verbal kinésica (de movimiento) es preciso tener permanente conciencia de ella, tanto para distanciarnos de nuestros gestos equívocos como para “leer” los ajenos. La profesora Vigliani de la Rosa (21) recomienda durante los debates:

Respecto a la *postura corporal*, evitar: el desplazamiento constante, la posición rígida, la atención excesiva al aspecto, el cruce de los brazos sobre el pecho, el desgano o abandono, los hombros encogidos, la vulgaridad de movimiento, el excesivo movimiento de brazos, las manos escondidas, el balanceo del cuerpo, los movimientos adaptadores (revolverse el pelo, frotarse o agarrotar las manos).

Acerca de las posturas, éstas pueden proporcionarnos información acerca del estatus, actitudes, emociones, etc. También se ha sostenido que las personas se relajan más cuando se relacionan con una persona de estatus más bajo, menos con un igual y mucho menos con alguien que goce de un estatus superior. Los hombres se encuentran más tensos cuando se enfrentan a otro hombre desconocido, que cuando lo hacen a una mujer.

En cuanto a la mirada, los contactos visuales implican que los canales de comunicación están abiertos. Mirar es una forma de tocar a distancia. Cuando las personas quieren esconder algo relacionado con sus sentimientos, o han descubierto un engaño, o desean evitar a alguien, eluden los encuentros visuales. La mirada despejada indica franqueza, una mirada sostenida con poco parpadeo es señal de atención y un aumento del pestañeo significa nerviosismo debido a ansiedad, confusión o excitación. El desinterés también se manifiesta en una mirada que vaga por el entorno, de modo distraído.

---

(21) VIGLIANI de LA ROSA, María Elena, ídem pág. 19.

A la vez, los rasgos para lingüísticos de la conversación ofrecen el modo de sintonizar los sentimientos del interlocutor. El para lenguaje incluye el tono y la calidad de voz, la entonación, el ritmo de la conversación y los sonidos como suspiros o tartajeos. La elevación de la voz, el habla pausada o acelerada, los tartamudeos o balbuceos son señales del nivel de emoción, de conocimiento y hasta de credibilidad del hablante.

También los silencios pueden tener distintos significados: pueden utilizarse buscando la conformidad del interlocutor, esperando hasta que el receptor conceda, o para darle tiempo al otro de ordenar sus pensamientos.

En este juego de interacción a veces las personas asumen conductas reaciosas, en que las partes mutuamente se adjudican el “comienzo de hostilidades”. Puede ser con motivo de silencios, miradas, etc., y la interpretación dada por el otro a esa conducta. Siempre se verifica el fenómeno de la retroalimentación, pero en estos casos, la percepción de cada una de las partes es que el otro comienza. Y es cierto, según explica Watzlawick (22). Si graficáramos las frecuencias de las comunicaciones entre las dos partes, veríamos que las percepciones de ambos implican en primer término, la actitud del otro. En síntesis, se retroalimentan, originando una cadena comunicativa que sigue infinitamente. Del mismo modo que la comprensión se retroalimenta, también lo hace la hostilidad.

Evidentemente, la solución de estos problemas humanos, tan difíciles como naturales, a veces, resulta especialmente complicada en la oficina judicial. Por tanto, a mi ver, lo indicado frente a este tipo de problemas es establecer códigos y permanentes prácticas de convivencia y comunicación, con fuerte contenido objetivo y ético, a fin de evitar que la pauta relacional impida el desarrollo armonioso de la actividad en la oficina.

Concretamente, y volviendo al objetivo de mi propuesta, ésta es capacitar al grupo en la conversación estratégica y escucha, tanto para acertar en la comunicación entre empleados, como para interpretar, comprender y comunicar a las partes y los profesionales allegados al juzgado.

### **Los mensajes ocultos. Los implícitos (23)**

Muchas veces los mensajes comunicativos se encuentran implícitos en el lenguaje figurado con que se alude. De acuerdo con el tipo de metáforas utilizadas, sabremos lo que valoran y lo que temen quienes las usan.

Es importante prestar atención al modo en que se expresan las personas. ¿Lo hacen utilizando abstracciones, en primera persona singular

---

(22) WATZLAWICK, J.; BAVELAS, Beavin y JACKSON, D. D., *Teoría de la Comunicación Humana, Interacciones, patologías y paradojas*, Barcelona, Herder, Biblioteca de Psicología, Textos Universitarios, 11ª. Edición 1997

(23) Ver GRICE, Paul, Op. cit.

o plural, hacen uso del humor? La costumbre de etiquetar a las personas, al calificarlas de manera contundente es negativa. Por ejemplo, decir que alguien es “imprudente”, “pasional” o “lento”, tiene el efecto inmediato de interrumpir la comunicación y coartar cualquier respuesta razonada, constituyendo una tajante censura. También el modo de formular una pregunta puede implicar una suposición explícita y constituir de algún modo una afirmación. Al preguntar ¿alguien planificó esto?, se puede estar negando la planificación y descalificando implícitamente a quien lo organizó. La comunicación entonces, estará bloqueada. Otra cuestión muy distinta será preguntar positivamente acerca de las bases sobre las que se planificó. Ello indica el reconocimiento de la planificación.

El lenguaje corporal, la kinésica, las metáforas, el estilo, el lenguaje, son parte de una interacción; ninguno de estos elementos por sí solo ofrece un mensaje claro sobre las personas, pero pueden dar pie para confirmar impresiones, acentuar el contenido semántico del discurso o desviarlo.

Resulta interesante comentar acerca del apretón de manos, que en forma especial analizan Rulicki y Cherny (24). Allí afirman que el gesto de dar la mano comunica acerca de la personalidad de quien lo realiza. Aconsejan entrenarse en un modelo positivo a efectos de causar una mejor impresión y reducir las posibilidades de caer en juegos de poder. Quien ofrece la mano con la palma hacia abajo tiene un carácter dominante o es inseguro, por lo que aconseja girarle la mano suavemente para ubicarla en situación de reciprocidad, mirando a los ojos y sonriendo suavemente o bien no responder al saludo en forma inmediata, lo que lo hará cambiar su gesto. Además, aconsejan no aceptar un apretón de manos desde cualquier posición y buscar la posición frontal. La fuerza del apretón será otra variable por tener en cuenta, así como la duración de este. Todos son datos que comunican. En cuanto a las jerarquías, corresponde que quien posee la mayor sea quien extienda la mano, así como el dueño de casa u oficina a la que concurramos o el jefe de la oficina.

Además de la kinésica, también el aspecto físico y la ropa que vestimos, las palabras que pronunciamos, comunican datos sobre nosotros.

### **El lugar y emplazamiento físico**

Hay que tener en cuenta que las leyes de la proxémica también hablan. La proxémica es el estudio de los patrones culturales que usamos para construir, manejar y percibir el espacio social y personal. El lugar de trabajo representa un territorio. Para todos es muy importante el sentido de pertenencia, de sus cosas. Los límites dados por los puestos de trabajo compartimentados fomentan mejores relaciones de trabajo.

---

(24) RULICKI, Sergio y CHERNY, Martín, *Comunicación no verbal*, Editorial Granica, Buenos Aires, 2007.

En cuanto al sitio de reunión, este define la tónica del encuentro y la autoridad de los participantes. Si se reúnen en el lugar del jefe, probablemente recibirán instrucciones. Si es el jefe quien se desplaza al lugar del empleado, es signo de condescendencia al conversar en el nivel de éste.

Conforme el tipo de conversación que se establezca, se han clasificado las distancias: 1) íntima (desde el contacto físico hasta 45 cm.); 2) personal (desde 45 cm. Hasta 1,20m.) para conversaciones interpersonales; 3) distancia social (alrededor de 1,50m.), que es la correspondiente a la mayoría de las interacciones comerciales y profesionales; 4) distancia pública (a partir de 3,50m) que queda fuera del círculo de implicancia.

Si bien estas distinciones son arbitrarias, deben alertarnos sobre el mensaje de los espacios, cuando entre dos personas hay una distancia superior a 20 o 25 metros, la interacción favorable desciende considerablemente. Por ello, si está poniéndose en marcha un nuevo equipo es conveniente ubicar a sus miembros cerca.

### **El ambiente comunica**

El lugar físico revelará los valores de quien lo ocupa. Por ejemplo, la austeridad del despacho indica que para el que allí labora lo más importante es el trabajo y la funcionalidad.

La cuestión del espacio resulta sumamente compleja en nuestras oficinas judiciales. Los vetustos edificios donde se encuentran los juzgados no responden, en su generalidad, a las necesidades primordiales de confort y concentración. Es común que los expedientes se ubiquen en lugares inapropiados y los casilleros para expedientes sean codiciados como la joya más preciosa.

Tales dificultades en las instalaciones conspiran seriamente contra la eficacia de la labor. La búsqueda de los expedientes para la agregación de escritos, acarrea una importante pérdida de tiempo. Su manipulación en los casilleros implica una enorme cuota de esfuerzo y cansancio, con las usuales consecuencias de dolores de cintura, contracturas, etc. Así la ubicación y lugares de trabajo del personal se perciben inadecuados e incómodos. El aumento del número de juicios determina que existan pilas de expedientes o casilleros en lugares destinados al trabajo del personal. El continuo ir y venir de gente impide la necesaria concentración, provoca estrés, fatiga y hace que se espere con ansiedad el fin del horario para liberarse de esas malas condiciones.

He comprobado el efecto positivo que produce en la comunicación de los empleados el contar con un lugar adecuado, aireado, agradable. Inmediatamente se advierte una predisposición favorable, tanto para el trabajo como para el mejoramiento de las relaciones. Es indudable que es necesario un replanteo y mejoramiento total de las condiciones de trabajo especiales

en el Poder Judicial. Evidentemente, la decisión y el costo, exceden largamente las posibilidades de este ideal. Por ello, mi propuesta, en esta instancia apunta al mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

A menudo, los funcionarios de una jerarquía superior en la oficina organizan su espacio respetando tres principios: disponen de mayor territorio; protegen mejor su territorio y suelen invadir el territorio de las personas con estatus inferiores. En todas las organizaciones, se verifica la existencia de una relación directamente proporcional entre el nivel jerárquico y el territorio y a ello no es ajeno el Poder Judicial. En la interrelación con los demás, las personas con cargos superiores definen el grado de proximidad con los demás. Cuanto más alto estatus, más protegido el territorio (empleados, secretaria privada, etc.).

Las condiciones de trabajo que describo, requieren un replanteo de este modelo tradicional. No parece lógico que los jueces tengamos un despacho de grandes dimensiones, mientras los empleados trabajan en ambientes incómodos y pequeños, atosigados de expedientes, sin un lugar adecuado para guardarlos y examinarlos. Compartir las comodidades excedentes con los empleados activa inmediatamente el entusiasmo y la solidaridad en la labor común.

Hoy en día hay que privilegiar el servicio, los espacios deben ser distribuidos equitativamente conforme con las necesidades. Teniendo ello presente y siguiendo la tónica de delegación y gestión compartida, entendí que era preciso modificar el concepto de “quien tiene más espacio tiene más poder”, cambiándolo por la decisión de adjudicar los lugares según el servicio que deben prestar quienes los ocupan y sus necesidades.

En lo personal, dividí el que era mi despacho, de grandes dimensiones, transformándolo en dos oficinas: una para el juez y otra, subdividida a su vez por paneles bajos, para la Secretaria Privada y dos despachantes. La reforma descomprimió el lugar de trabajo de los empleados y colaboró con un mejor clima laboral.

Convendría tener en cuenta también los efectos positivos del respeto de la estética en la habitación laboral y su influencia en la conducta comunicativa. En un lugar agradable, los sujetos que trabajan estarán más predisuestos a respuestas devenidas del placer, comodidad, goce, jerarquización, energía y deseos de continuar la actividad iniciada. Por el contrario, quienes trabajan en lugares desagradables proporcionan respuestas como fatiga, sueño, jaquecas, descontento, irritabilidad y hostilidad.



## CAPITULO 2

### PROBLEMAS EN LAS COMUNICACIONES

Enseña Watzlawick(25) que en la comunicación humana se establece una relación en la que pueden diferenciarse dos funciones, la referencial informativa y la conativa o connotativa. La primera constituye el contenido del mensaje, los “datos” de la comunicación y la segunda, la relación que se establece entre los comunicantes, cómo debe entenderse esa comunicación, por ejemplo: “esto es una orden” o “esto es una súplica”. La comunicación eficaz, debe guardar coherencia entre los aspectos, informativo y connotativo.

Es decir que cuando nos comunicamos integramos contenidos codificados y extralingüísticos. Al enviar un mensaje, éste se completa con la representación mental del otro a quien me dirijo. Si ambos elementos no están en la misma sintonía, habrá descomunicación. No nos habremos comprendido.

Las palabras que utilizamos para comunicarnos suelen tener más de un significado, y a veces son ambiguas. Por eso para una correcta interpretación, debemos conocer el modo y el contexto en que se formulan.

En el ambiente de trabajo debemos observar el lenguaje de modo sistemático, sabiendo cuándo utilizarlo y por qué, ya que es habitual, cuando observamos un error de nuestros colaboradores, que éstos nos respondan: ¡Usted dijo que lo hiciéramos así! Y nosotros, ante esa respuesta, lo neguemos terminantemente. Pero, es posible que ninguno mienta. Que ambos hayamos creído que nos comunicábamos, cuando que en realidad había malentendido por medio.

Éste problema tan habitual tiene su origen en una mala interpretación o emisión de nuestro mensaje. Cuando sucede, se generan problemas, contradicciones, pérdida de tiempo y a veces, desconfianza, porque ambas partes están convencidas de que han procedido bien y de que es el otro el que elude su responsabilidad. Sucede que a veces, cuando encargamos una tarea, el otro se apresura a decir “de acuerdo”, sin requerir mayores aclaraciones. En ese caso, es muy probable que estemos próximos a un problema comu-

---

(25) WATZLAWICK, Op. cit

nicativo. Tanto los implícitos como lo no dicho (y creímos haber dicho) y lo ambiguo nos llevan al malentendido. Por eso debemos alentar continuas estrategias de diálogo.

### **Conversación estratégica**

El malentendido es uno de los problemas más frecuentes que se presentan en el ámbito laboral, generando discusiones. Ello es así, porque el lenguaje con que nos expresamos tiene dos características, imprecisión y ambigüedad.

La etnometodología, es una de las tantas disciplinas dedicadas a estudiar los métodos que utilizan las personas para entenderse mutuamente. Enseña que los rasgos del lenguaje son: 1) indicativo, que implica que el sentido de este depende del contexto y 2) reflexivo, dado que a su vez el contexto del lenguaje es configurado por el propio lenguaje. Todas las palabras tienen significados múltiples, limitados por el contexto en que se utilizan. Hasta que el contexto no esté delimitado, los significados pueden ser ambiguos. No es lo mismo la lectura de una sentencia en un tribunal que en un libro de doctrina, en el que se la refiere o cita.

Pero el contexto por sí mismo tampoco otorga un marco inequívoco al significado, porque los factores que lo forman también pueden ser ambiguos. En consecuencia, al contexto hay que agregarle la interpretación del significado que variará según el conocimiento o prejuicio de los receptores. En suma, ambos, contexto e interpretación, nos proporcionan el sentido de la conversación y pueden ser fuente de malentendido.

Las personas cuando nos hablan sobreentienden que las comprendemos y que completaremos con nuestra interpretación aquello que no han dicho. La gente no espera que se le pregunte lo qué quiere decir. Y muchas veces se malinterpreta el cuestionamiento que se pudiera realizar o las precisiones que se demanden para pedir aclaración.

No obstante, no es posible pedir a todos que en cada momento expresen el sentido de sus palabras, ello acarrearía fastidio en nuestros interlocutores. Generalmente, no es necesario pedir precisiones porque una cierta dosis de implícitos, de sobreentendidos, una zona de penumbra, resulta aceptable en el trato cotidiano.

Sin embargo, existen situaciones en el trabajo en que es fundamental que se comprenda con exactitud lo que se quiere decir, por ejemplo al pedir que se formule un proyecto o se ordene el material de un expediente. En esos casos, conviene implementar la conversación estratégica. Para ella resulta necesario ofrecer ejemplos del tipo de desempeño que se pretende. Hay que comentar la comprensión que cada uno tiene de los aspectos esenciales de su trabajo, ofrecer ejemplos concretos de casos específicos. Ello dará la pauta a cada uno sobre el nivel de comprensión de los empleados

acerca de la tarea. Los ejemplos hay que complementarlos con *preguntas y respuestas* clarificadoras de ambas partes. Se pueden *relatar ejemplos* de la realización del trabajo en otro lado y cuál sería el modo más acertado en nuestra oficina judicial. Otros métodos son: parafrasear (repetir con otras palabras), describir y narrar.

Si queremos que otros actúen de determinada manera, debemos aportarles los recursos que tenemos para realizar las interpretaciones prácticas apropiadas. Esto lo hacemos cuando conversamos francamente, ofreciendo ejemplos concretos de aquello que nos proponemos. No debemos olvidar que el lenguaje es una convención, un código compartido: la premisa mayor es no ocultar información.

Es primordial tener presente que la claridad acerca del rendimiento y el logro de las expectativas laborales hacen a la armonía y el clima de la organización. Debemos evitar los malentendidos y los sobreentendidos entre colegas, interpretando y consensuando el significado de las palabras utilizadas. Las obligaciones y responsabilidades deben resultar claras. Como es normal el cambio o evolución con el transcurso del tiempo, la conversación debe ser permanente y los malentendidos enfrentados con calma, hablando cara a cara de ellos.

Como ilustración respecto del tema del malentendido, he de contar una anécdota sucedida a un Juez de un importante tribunal. Mientras se encontraba en su despacho trabajando llamó a un ordenanza y le pidió un café medio y medio. Al cabo de un tiempo apareció el empleado trayendo dos tacitas de café, ¡cada una por la mitad! Si trasladamos este trivial ejemplo a la opacidad léxica que encierran los vocablos cuantificadores y calificadores sin duda trabajaremos más nuestra inteligibilidad. Por ejemplo ¿qué significa “algo discapacitado?” o “acoso sexual” (desde piropo hasta violación) o “muy maduro” (¿50 o 70 años?).

## **Ruidos e interferencias en las comunicaciones**

Se llama ruidos o interferencias comunicativas a los factores que perturban u obstruyen la comunicación. Estos ruidos ocasionan problemas de comprensión y de relación a los que debemos estar alertas. A veces, existen vacíos de datos, miedos, exigencias e inseguridades en el emisor. Si se siente temor o inseguridad o surgen pensamientos negativos, se tendrá mayor dificultad para mantener el control del habla y de la atención.

Volviendo a los sobreentendidos en el trabajo, resultan absolutamente perniciosos y generadores de innumerables conflictos. Se verifica su efecto nocivo al momento de controlar las asignaciones de tareas pues se supone que todos poseen las mismas nociones.

Hay diferentes tipos de sobreentendidos: uno de ellos consiste en sacar conjeturas a partir de las propias presuposiciones, o atribuir a las personas

intenciones que deducimos de nuestras propias conductas. Esto se ve claro cuando tendemos a completar las frases de los demás, creyendo conocer la causa de las cosas.

Debemos tener presente que cuando actuamos creyendo saberlo todo acerca del otro, reducimos su identidad a un conjunto de sus caracteres e impedimos la comunicación, al no poder introducir novedades a nuestros preconceptos.

A veces cuando nos hablan los otros confiamos en que acertaremos con el significado preciso en función del conocimiento previo o porque hemos trabajado junto con el otro muchas veces. Entonces, por temor o prurito de no defraudarlo en sus expectativas, tendemos a incurrir en alguno de los vicios que antes señalé. No debemos imaginar lo que el otro piensa. sino reemplazarlo con conversación.

Otro de los ruidos comunicativos se puede presentar cuando damos consejos a partir de nuestras propias experiencias. Lo prudente es no hacerlo, sino invitar a reflexionar. Afirma Covey (26) que generalmente al comunicarnos tendemos a autoreferenciar, a recomendar “nuestros anteojos”. Reitero que hay que tener en cuenta que las respuestas autobiográficas son limitadoras y generan rechazo.

La tendencia del hablante a querer tener razón siempre puede llevar a que finalmente se la reconozcan, pero rehuyan el trato. Es importante ser respetuoso con las creencias de los demás, y no descalificarlas automáticamente, pues interferirá en la comunicación de las partes. Las emociones o los diferentes estados de ánimo, pueden influir en la interpretación que hagamos de los mensajes. Es preciso reconocer el propio estado de ánimo y el contexto, y postergar el análisis para un momento en que las emociones no interfieran.

Asimismo, las generalizaciones resultan negativas. Extender la interpretación de una experiencia al resto de las situaciones, aunque no estén relacionadas íntimamente, deforma la realidad. En este caso, utilizamos anteojos de aumento y dramatizamos. Por tanto, debemos variar la actitud y adoptar una postura mental amplia. La generalización es un tipo de inferencia arbitraria, que se verifica cuando se anticipan conclusiones sin evidencias que las demuestren, o aún ante la evidencia de todo lo contrario.

También deriva en un problema comunicativo relacionar lo que sucede en el entorno con lo que nos pasa a nosotros mismos. Nos identificamos a tal grado con lo externo que nos convertimos en eso mismo. A veces, lo utilizamos para rehuir responsabilidades, poner la culpa fuera y olvidar que casi siempre tenemos la opción por nuestras elecciones.

---

(26) COVEY, Op. cit. pág. 12.

En el mismo sentido actuamos cuando adoptamos un criterio de justicia conforme con nuestros deseos personales. A menudo escuchamos en la oficina, que “es injusto que no me asciendan a mí si yo hago bien el trabajo”. La falta de pautas claras y el llevarse por el sentimiento, impulsa a creer en una conspiración, de la cual se es víctima.

Para superar estas interferencias, es recomendable que el juez o autoridad de la oficina judicial envíe mensajes claros, defina los conceptos y utilice la retroalimentación para verificar la comprensión adecuada, aclarando las diferencias de percepciones.

Respecto de las actitudes de nuestros empleados que pueden interferir en la comunicación, están la de desconfianza, la amenaza y el temor. Cuando esos factores estén presentes, la comunicación será una utopía, ya que cada mensaje será visto con escepticismo.

La desconfianza se puede presentar por actitudes incongruentes del superior, o por experiencias negativas del empleado en el supuesto de que este haya transmitido honestamente una información o verdad no favorable y se vea perjudicado posteriormente por ello. Si se está en un clima donde existen amenazas, o actitudes que se perciban como tales, las personas tenderán a una actitud defensiva y no propensa a la comunicación. Según Jürgen Habermas (op. cit. pág. 332) “El cumplimiento de la comunicación se da si se realizan las condiciones universales de validez del habla que son: verdad, veracidad y rectitud”.

### **¿Cómo reaccionar ante las discusiones?**

De modo preventivo, hay que tener en cuenta que existe una relación directa entre la fundamentación en hechos y el bajo nivel de conflicto interpersonal. No obstante, es frecuente y hasta saludable que se generen discusiones en el ámbito del trabajo. Su existencia no es preocupante, pero es preciso estar atento al modo de reaccionar ante estas y de resolverlas.

Cuando se presenten desacuerdos conviene no mirar demasiado para atrás; no buscar la causa. No siempre las reiteradas situaciones derivan de hechos idénticos. No todo lo que provoca un efecto determinado tiene la misma causa.

En la oficina judicial en algunos aspectos, todos queremos lo mismo, de maneras diferentes. La cuestión es encontrar el equilibrio. Para resolver el conflicto, es preciso tener en cuenta dos entidades que aparecen en este, las emociones y las conductas. Hemos ya señalado que dejarse arrastrar por las emociones puede ser particularmente peligroso. Hay que tratar de descubrir los sentimientos que sustentan las emociones, que son más duraderos y estables y trabajar sobre ellos.

No es bueno dar demasiada vuelta a las cosas hablando y volviendo a hablar. De ese modo puede infiltrarse el ejercicio del “poder” y el intento de subyugar al otro para que nos dé la razón. Hay que ayudar a superar el esquema del orgullo individual y la sensación de que se posee la razón. El resultado de “hablar” excesivamente las emociones es generalmente la promesa de una futura enmienda. Si no se produce, la repetición de enojos instala el resentimiento. Es mejor bucear los sentimientos e intentar la aceptación, que no es lo mismo que la tolerancia, y trabajar el sistema de valores e ideas, eje de la organización, y de valores comunes, expectativas y necesidades.

En cuanto a las conductas, es conveniente analizar cuáles son las determinantes de conflictos y diferenciarlas de los individuos. Es preciso no encasillar a las personas conforme determinada conducta. Para encarar la solución del problema es importante dejar de usar el verbo *ser* y reemplazarlo por el verbo *hacer*. Por ejemplo, ante un conflicto común en la oficina judicial, cuando los empleados se quejan de que alguien “es” lento o quejoso, es preciso identificar la tarea que hace en forma lenta o aquella tarea que le provoca reclamos. Se debe encarar la solución, diferenciando el problema de la persona.

Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois (27) aconsejan: basar la discusión en información actual y real, desarrollando múltiples alternativas para enriquecer el debate. Inyectar humor en el proceso de tomar decisiones, mantener una estructura de poder equilibrada y resolver los asuntos sin forzar el consenso. Se debe discutir sin destruir la capacidad de trabajar juntos.

Hasta aquí he tratado los conceptos comunicativos que nos brindan herramientas para escucharnos y entendernos; en el capítulo siguiente abordaré el tema de nuestra actitud interior con respecto a la comunicación, a fin de que ella contribuya eficazmente a un mejor desarrollo de la labor judicial.

---

(27) EISENHARDT, KATHLEEN, JEAN; EISENHARDT y L.J. KAHWAJY, BOURGEOIS III, *Como pueden mantener un buen debate los equipos de dirección*, en Harvard Business Review, Comunicación Eficaz, Madrid, Ediciones Deusto, 2005.

## CAPITULO 3

### RESPECTO Y CONFIANZA ENTRE LOS INTEGRANTES DE LA OFICINA

#### Cómo comunicar los valores

El dicho popular señala: “gritas tan fuerte lo que tu haces, que no puedo escuchar lo que tú dices”. Ello es cierto, los valores no se formulan, se practican. Hay que tener presente que la credibilidad se genera mostrando el vínculo entre las palabras y los hechos. Aquellas se escuchan; éstos se observan.

La sociedad percibe falta de coherencia entre los valores que enuncia el Poder Judicial y aquellos que comunica. No es posible transmitir valores a partir de declamaciones; los valores se muestran, se traducen en hechos.

Además de ello, es importante que nuestra actividad, así como nuestros trabajos trasuntan la homogeneidad de los valores. Sostiene Leocata (28) al referirse al lenguaje y los valores, que

...es imprescindible, para ubicarse en una forma de vida, y también para poder utilizar atinadamente las reglas del juego en cuestión, tener en cuenta los valores de que se trata en un determinado contexto. Por ejemplo, lo que es propio de un juego del lenguaje en que prima lo económico, sigue reglas diferentes de aquel en que lo central es un valor estético o un valor moral. Es obvio que el lenguaje empleado en el juicio estético en la literatura, además de tener infinitas variables de manifestaciones particulares, según los autores y las circunstancias descritas, no puede atenerse a las mismas reglas ni a los mismos “códigos” que el lenguaje de una determinada ciencia o el de la filosofía.[...] Ignorar las diferencias entre los distintos ámbitos de valores, favorece inevitablemente los equívocos, ambigüedades y malentendidos, puesto que las reglas de un lenguaje aplicado a un determinado juego de valores, no pueden valer igualmente para otro.

Afirma en consecuencia dicho autor, que en cada forma de vida se inscribe el compromiso de uno o varios valores (o dis-valores), y que por lo tan-

---

(28) LEOCATA, Francisco, *Persona Lenguaje Realidad*, Buenos Aires, Editorial de la Universidad Católica Argentina, 2003, págs. 337, 341.

to el significado que tiene el lenguaje no se rige exclusivamente por reglas de lógica formal y de experiencia universal, por los criterios de lo verdadero o de lo falso, sino también por el tipo de valores que más se pongan en juego en cada circunstancia.

El comentario precedente resulta ilustrativo de la coherencia que debe gobernar entre el decir y hacer. El servicio de justicia se brinda a partir de un ejercicio axiológico permanente, conforme a normas y pautas morales.

En tal sentido, concluye Leocata (29) que:

Los valores se relacionan, por lo tanto, con el lenguaje también en el aspecto de una orientación hacia la comunicación intersubjetiva, desbordando el límite de un sistema de signos, abriendo vías nuevas al entendimiento, un entendimiento embebido de afectividad, de sentimiento y de comunicación no meramente racional, pero que implica también la racionalidad. Para lo cual es necesaria una puesta en juego de la empatía, los proyectos, las iniciativas, el ejercicio de la razón práctica.

Igualmente, en la oficina judicial, nuestro pequeño mundo, también evidenciamos con hechos nuestros valores. La atención, la predisposición favorable para solucionar problemas a los actores del proceso, la celeridad en la respuesta y el alejamiento de una actitud dogmática y su reemplazo por soluciones lógicas y prácticas, también es una forma de comunicar valor, que implica respeto, condición básica para la credibilidad.

Hemos dicho que la regla es que los valores se comunican mejor con acciones que con palabras. La falta de autenticidad que se evidencia ante actitudes reñidas con los valores que se enuncian, provoca descreimiento y crítica de los empleados. Tiene un efecto devastador y difícil de revertir. Se debe seducir y convencer con la conducta. La intención es lograr la conjunción de la labor que desempeñan los integrantes de la oficina con la propia necesidad espiritual de trascendencia de cada uno.

Es preciso percibir que las propias acciones tienen un sentido y constituyen un aporte a la sociedad. De ese modo el sentido de justicia será apprehendido como un valor practicable en lo cotidiano y marcará una huella en la práctica de la oficina.

Lo más difícil es plantarse como líder en la vorágine, para hacer conscientes a los otros de los valores que alientan y no reconocen en ellos mismos.

---

(29) Idem pág. 31.

## **Pautas y Principios éticos. Tensión. Conflictos. Tratamiento.**

Los factores ya citados sobre las dificultades del desarrollo de la labor judicial, implican mayor posibilidad de conflicto. Para manejarlos, es imprescindible identificar pautas morales aplicables a los comportamientos dentro de la oficina judicial. El respeto a esas pautas importará una mayor transparencia, desterrando favoritismos o tratamientos desiguales.

Sostiene Kreps(30), que existen tres principios que se deben respetar para el desarrollo de comportamientos éticos: honestidad, omisión de daño y justicia. Los definiré en conductas:

1. Los miembros de la oficina no deben engañarse intencionalmente entre sí.

Si bien existe información que no debe ser conocida por todos, no debe mentirse al respecto. Es preferible callar o informar su carácter reservado. Esto es proceder con honestidad.

2. La comunicación de los componentes de la organización judicial no debe dañar intencionalmente a cualquier otro u otros integrantes del entorno relevante de dicha institución.

Puede traducirse como “abstenerse de hacer daño”, o “tratar a los demás como le gustaría que lo trataran”.

3. Debe procederse justamente con los empleados y funcionarios. Ello no implica un tratamiento estrictamente igualitario de todos los miembros porque eso puede ser, algunas veces, esencialmente injusto. Este principio es relativo y debe ser evaluado en el contexto específico y en la situación en la que se desarrolla según capacidades y méritos reconocidos por todos.

## **Políticas por desarrollar para alentar comportamientos éticos.**

A lo largo de nuestra vida y conforme nuestras acciones nos vamos haciendo buenos o malos. Así también los hábitos judiciales determinan una ética específica. Si bien algunos actos pueden parecer poco calculados, lo cierto es que la suma de todos ellos demuestra una ética.

Como sostiene el profesor Rodolfo Vigo (31), la ética implica la búsqueda de la excelencia. En tal sentido, afirma:

---

(30) KREPS, Gary, *“La comunicación en las organizaciones”*, Addison-Wesley Iberoamericana, Buenos Aires, 1995.

(31) VIGO, Rodolfo, *La Función Judicial* (1981, pág. 65), en cuadernillos Universidad Austral- Ética Judicial Aplicada. 2005.

La ética de la magistratura tratará del “buen” juez; del modo particular como el juez se perfecciona, se mejora, advirtiendo que al perfeccionarse como juez también se perfecciona como hombre, aun cuando su tarea específica no agote su tarea de hombre.

Ese valor debe ser percibido y vivido por todos los empleados judiciales. Así como las partes durante el proceso deben respetar una conducta ética, con sujeción al debido proceso, también se debe instruir a los empleados acerca del contenido ético aplicable a su labor.

Los principios que deben regir el proceder en el juzgado son prudencia, moderación, responsabilidad y cordialidad. Ellos son aplicables entre los justiciables, así como entre los empleados en el trato cotidiano.

Es necesario ser conscientes de que en el proceso no solo se debe aplicar una técnica, también se debe ver el conflicto humano que hay en él, prever las consecuencias de las decisiones y considerar que el servicio de justicia se presta, en definitiva, a la sociedad.

De acuerdo con mi experiencia, fomentar el sentido de trascendencia de la labor torna a las personas más responsables y dedicadas. Por otra parte, no debemos olvidar que la legislación ha incorporado el interés por el cumplimiento de las pautas éticas en la función pública, y en tal sentido ha sancionado la ley 25.188, entre cuyas pautas prevé en el artículo 2º:

fundar sus actos y mostrar la mayor transparencia en las decisiones adoptadas sin restringir información, a menos que una norma o el interés público claramente lo exijan”, “desempeñarse con la observancia y respeto de los principios y pautas éticas establecidas en la presente ley: honestidad, probidad, rectitud, buena fe y austeridad republicana” y “abstenerse de usar las instalaciones y servicios del Estado para su beneficio particular o para el de sus familiares, allegados o personas ajenas a la función oficial, a fin de avalar o promover algún producto servicio o empresa.

También el Estatuto del Juez Iberoamericano, prescribe en su art. 37, que:

En el contexto de un Estado constitucional y democrático de Derecho y en el ejercicio de su función jurisdiccional, los jueces tienen el deber de trascender el ámbito de ejercicio de dicha función, procurando que la justicia se imparta en condiciones de eficiencia, calidad, accesibilidad y transparencia, con respeto a la dignidad de la persona que acude en demanda del servicio.

Dichas prescripciones han sido incluidas en diversos códigos de ética aprobados por los poderes judiciales de distintas provincias. Por ejemplo, el Código de Ética de la provincia de Corrientes prescribe en su art.4º que:

Los Magistrados, Funcionarios y Empleados Judiciales deberán observar una conducta ejemplar en todas sus actividades, tanto oficiales como privadas, de tal forme que ese comportamiento mantenga y promueva la confianza pública. Esta norma comprende la obligación de desempeñarse con la observancia y respeto de los principios y pautas éticas, en especial: honestidad, probidad, rectitud, buena fe y austeridad republicana.

Y en el art. 5º especifica deberes y prohibiciones vinculados con pautas de comportamiento ético, como por ejemplo en el apartado b) que dice:

No permitir la influencia de las relaciones familiares, sociales, políticas, religiosas, económicas o de otra índole similar en sus decisiones judiciales, ni en ninguna actividad que en cumplimiento del servicio de justicia deba realizar” y el k) “Cumplir con la obligación de dar igual trato a todas las personas excluyendo todas las preferencias discrecionales especialmente respecto de otros Magistrados, Funcionarios y Empleados Judiciales, remarcándose la aplicación de este principio en relación al personal a su cargo.

En mi experiencia, he podido comprobar que el respeto se alimenta a sí mismo. La actitud considerada entre los integrantes de la oficina implica el sometimiento a las mismas reglas, el trato franco y sincero. Ser exigente con el cumplimiento del horario pero eximirse de cumplirlo en lo personal, es contradictorio y no respetable. También lo es utilizar el horario de labor para tareas ajenas o actividades sociales. Hay que generar la confianza del tratamiento justo. La credibilidad es la mejor herramienta para comunicar.

El cuidado del respeto mutuo permite evitar que las conversaciones entre los empleados o funcionarios provoquen reacciones defensivas o vengativas. En el juzgado a mi cargo hemos acordado obligarnos a no hablar mal de otro integrante de la oficina sin que el aludido esté presente. De ese modo, tenemos la tranquilidad acerca del conocimiento de cualquier crítica, y de que se nos dará la oportunidad de ejercer nuestra defensa.

Si es imprescindible, para el logro de una buena comunicación, generar credibilidad y confianza ¿cómo hacerlo? Comenté ya que la confianza es el resultado de acciones regulares, inspiradas en el respeto, sinceridad y credibilidad. Dichas prácticas no se encuentran exentas de cierta dosis de sacrificio personal. Es difícil formular una suerte de receta infalible para ese logro. Sin embargo, a partir de las experiencias en mi juzgado, he comprobado que existen pautas básicas que es fundamental cumplir.

Reconocer los errores es la primera muestra de honestidad. La humildad demuestra integridad y, a la vez, la aceptación de la crítica y reconocimiento de un error, pueden acompañar la ponderación de una idea expuesta por un empleado que atenúa sus méritos. Con ello no perdemos autoridad, por el contrario, la ganamos.

Estas actitudes comunican importantes valores: humildad, capacidad de reflexión y valoración del otro. Son apreciados y a la vez replicados, lo que contribuye al clima de la oficina, evitando resentimientos. A su vez, estas actitudes estimulan la crítica sana y abierta, tanto como la espontánea confrontación de las ideas, tan necesaria en la resolución de casos.

El cumplimiento de compromisos es otra meta. Si no puede hacerse, deben darse las explicaciones necesarias. A veces, existen promesas implícitas generadoras de expectativas que, de no cumplirse, dan motivo a conflictos externos e internos.

No es positivo dejar pasar inadvertidos los compromisos implícitos que el otro puede considerar vigentes. Por ejemplo, si encomendamos a un empleado una tarea de mayor jerarquía que la que corresponde a su rango escalafonario, esa persona abrigará la confianza en su ascenso cuando se presente una oportunidad. De no efectivizarse esas expectativas, la decepción generará resentimiento y rechazo, no solo a colaborar en otras tareas, sino también a hacer su propia labor. Por eso, es fundamental clarificar las posibilidades y guardar correspondencia y lealtad. Ser predecible es una condición absolutamente necesaria. La comunicación y evolución de los resultados en la labor de cada funcionario es también vía de apertura para la comunicación transparente.

En lo posible debemos estar atentos a la calibración de los propios estados de ánimo. La estabilidad del carácter genera confianza y demuestra ecuanimidad. Las presiones del trabajo desestabilizan. Es difícil mantenerse siempre calmo. No obstante, con frecuencia, la intranquilidad motivada por una situación laboral, puede ser canalizada conversando con los colegas que estén en una situación similar a la nuestra. Es recomendable dejar atrás la actitud omnipotente y compartir las experiencias, pues ayuda a superar las vicisitudes y tranquiliza los ánimos. El ejercicio de estas conversaciones me ha demostrado su eficacia.

Adjudicar errores a las personas y echar culpas destruye la confianza y perjudica el clima laboral. Ante un error buscamos la causa y su superación, y tratamos de objetivarlo entre todos en la medida de lo posible. La propuesta es la imparcialidad, alejar el favoritismo y las simpatías personales, sin caer en la hipocresía.

*También la aptitud profesional* es muy valorada por los colaboradores. Todo empleado quiere tener un jefe capaz. Demostrar actitudes de superación y perfeccionamiento es apreciado y respetado por los subordinados y colegas.

La confianza es la raíz de la motivación. Paralelamente a inspirar confianza, debemos practicarla, es decir, confiar. *Hay que transmitir a los demás su valía y potencial*, de modo tal que ellos tengan confianza respecto de sí mismos.

La falta de autoestima provoca pues, desánimo y desmoralización del personal.

Muchas veces la comunicación se ve condicionada por el emplazamiento jerárquico y la actitud del subordinado que tiende a incorporar inmediatamente las sugerencias del superior y, de este modo, ahoga su propia iniciativa.

La fuerza manipuladora de la jerarquía es muy destructiva y un suave rechazo puede tener un efecto demoleedor sobre una idea propuesta. Muchas veces dicha manipulación no se ejerce conscientemente y el resultado de los esfuerzos comunicativos deviene en sensaciones de frustración de unos y otros.

Hay miles de formas de rechazar. Mediante el uso de un tono inadecuado, una aceptación o una consulta se pueden transformar en un rechazo de plano. El rechazo también se puede manifestar con una contrapropuesta absolutamente contraria, un silencio prolongado, un cambio de asunto y mediante las ya analizadas acciones no verbales.

Generalmente, la persona afectada simulará aceptar la desaprobación. A veces, no será consciente de lo dolido e irritado que puede dejar un rechazo, pero tomará distancia de la conversación, pondrá cara indiferente o cruzará los brazos. Se habrá retirado del juego y la comunicación quedará sustancialmente herida.

El rechazo produce el efecto de transformar una situación potencialmente gratificante, en sancionadora. En nuestro ámbito judicial, es difícil, por nuestra propia formación, no caer en la trampa de resultar enjuiciadores. Sumado a ello, la ironía con que nos manejamos frecuentemente los abogados, conspira contra todo intento de franqueza y ocasiona que quienes se sientan descalificados, se abstengan de participar y comunicarse. Por experiencia, sé que de ese modo apartamos a quienes cuentan con mayor predisposición, ya que la respuesta rápida y descalificadora difícilmente incentiva una actitud comprometida y laboriosa. Lo correcto es basarse en la afirmación y colaboración francas para obtener resultados.

Ante una idea propuesta por un colaborador, hay que expresar en primer término sus aspectos positivos; siempre son valiosas y aún cuando sean inaplicables hablan del compromiso de quien la formula y de su pro actividad.

Al respecto, relataré una experiencia: cuando trabajábamos con meritorios, con el afán de incentivarlos en el servicio, una empleada decidió implementar el otorgamiento de trofeos. De tal modo, creó las copas “confronte” y “agregado de cédulas”, de las que se hacía acreedor el grupo que realizaba el mayor número en el menor tiempo. Cuando comentó a los demás su idea, despertó risas y comentarios jocosos. No obstante, advertí que la competen-

cia estimulaba a los jóvenes y propiciaba el nacimiento de líderes naturales que eran quienes hacían mejor el trabajo. Si bien los trofeos cayeron prontamente en desuso, el afán de competir motivó la investigación de nuevas técnicas y formas de orden que redundaron en beneficio de la labor conjunta. A partir de esta simple experiencia se propició la participación de quienes ejecutaban mejor su trabajo para entrenar a los otros y fueron los primeros ensayos de trabajo en equipo.

Otra forma de valorar a los empleados, es delegar la toma de decisión en quien vaya a poner directamente en práctica la tarea de que se trate, sobre todo en temas funcionales y operativos. Si existen dudas acerca de la solución propuesta, después de señalar los aspectos útiles, deberán abordarse los obstáculos que se adviertan.

Hay que respetar la decisión de la persona en quien se delega, siempre que se la considere aceptable. Aunque se piense y se sugiera que hay una solución mejor, hay que apreciar la respuesta obtenida. Es la forma de alentar, enseñar y guiar.

Los equipos de trabajo del juzgado organizan y distribuyen entre sus integrantes la tarea que se encomienda, sin participación cotidiana de las Secretarías y el Juez que intervienen sólo en el supuesto de que fueran requeridos.

### **Cómo comportarse ante situaciones de tensión**

El desempeño de las tareas cuando existe excesiva litigiosidad y escasez de recursos, implica frecuentes situaciones de tensión. Las audiencias, los requerimientos de los profesionales, la exigencia de la productividad, derivan, como ya analizamos, en fatiga de los trabajadores, estrés, y problemas de salud.

Es importante tener en cuenta que la tensión es provocada tanto por las condiciones del entorno como por los mismos miembros de la oficina. No todas las personas resisten iguales niveles de presión, y la misma presión no es percibida del mismo modo por todos los participantes.

Una de las definiciones de tensión se refiere a un estado anímico de excitación, impaciencia, esfuerzo o exaltación producido por determinadas circunstancias o actividades. Dicho estado puede ser provocado, a veces, por una dificultad en el procesamiento de la información. Cuando las personas perciben que no pueden interpretar o entender suficientemente los datos que reciben, sienten mayores niveles de nerviosismo, lo que deriva en sensaciones de perplejidad y frustración. Podríamos decir que la tensión es la respuesta ante la sobrecarga de información y su imposibilidad de manejarla, entre otras cuestiones, por falta de conocimiento necesario.

En esas condiciones, los miedos y la falta de confianza los harán más vulnerables y es probable que se cumplan las profecías autorrealizables negativas. Por el contrario, quienes tienen confianza en sus capacidades y

cuentan con el conocimiento necesario, resistirán una presión mucho mayor, creando realidades positivas.

Si bien es necesario un nivel mínimo de tensión para el desarrollo del trabajo, el exceso de estrés cotidiano determina la necesidad de buscar remedios para aliviarlo. El comunicarse personalmente, compartir información y brindar capacitación son acciones positivas para combatirlo.

También es importante alentar los encuentros donde se compartan las necesidades más urgentes. En tal sentido, son benéficas las reuniones de grupo donde se debatan y analicen las carencias y las posibilidades de superarlas. Participar para fijar prioridades, alentando la cooperación, como modo inmediato o mediato de satisfacer los requerimientos, proporciona una perspectiva beneficiosa para la integración.

También es positivo que el grupo intente diseñar las actividades e itinerarios de trabajo que aliviarían la tensión en determinado sector, colaborando en el diseño de tareas y manejo del tiempo, de manera de generar menos situaciones estresantes.

## **Los Conflictos en la Oficina**

Los conflictos son inevitables. Constituyen el modo en que las personas expresan y negocian las diferencias, dadas, básicamente, por sus distintas percepciones. Pueden clasificarse, según el nivel de participación, en intrapersonales, interpersonales, intergrupales o interorganizacionales.

El del primer tipo es aquel al que el Juez puede enfrentarse al tener que tomar una decisión difícil, ya sea por la complejidad del tema o por su repercusión. Entre los distintos integrantes del Juzgado, empleados o funcionarios se pueden presentar conflictos determinados por distintos puntos de vista sobre formas de organización o diferentes estrategias para el cumplimiento de una tarea. También se verifican entre los distintos grupos que integran la oficina judicial (diversas secretarías, personal afectado a atención al público y aquel que realiza otra tarea, etc.).

Los últimos, conflictos organizacionales, pueden presentarse asimismo a niveles más extendidos, como puede ser entre juzgados o fueros, ya sea por diferencias en cuanto a criterios respecto de uno u otro tema o hasta por dependencias o instalaciones.

Los conflictos, en definitiva, compiten por un uso de poder, que puede ser de representación, coercitivo, de competencia, etc. El conflicto no debe evitarse. Ante el reconocimiento de insatisfacción de necesidades y de metas individuales, hay que expresarlo. Al hacerlo disminuirá la carga emocional y se podrá reconocer y aceptar las diferentes percepciones individuales.

Si bien en un principio el conflicto puede provocar inquietud, en cuanto parece enfrentar a unos miembros con otros amenazando a la existencia del

grupo, por el contrario, en definitiva, lo fortalecerá. Es un proceso de ajuste y cooperación mutuos.

### **Estrategias y Tácticas ante el conflicto**

Frost y Wilmot(32) identifican cuatro estrategias básicas ante el conflicto:

1. **Evasión.** Se verifica cuando alguien se rehúsa hablar del tema o simplemente se aleja o cambia de tema. Generalmente lleva al efecto iceberg, el gran problema subyace sin identificarse.
2. **Intensificación.** Cuando se ejerce la fuerza. También cuando se forman coaliciones o bandos.
3. **Reducción.** Cuando se trabaja para disminuir la intensidad del conflicto, sin haberlo tratado, puede ser contraproducente.
4. **El mantenimiento.** Mediante el uso de tácticas destinadas a mantener el nivel de poder u obtener simetría entre los participantes. Suelen destacarse los puntos de acuerdo y no los de desacuerdo.

Todas las estrategias son válidas según las circunstancias y pueden ir variando a medida que éstas cambien.

Los conflictos pueden derivar en resultados positivos, negativos ó destructivos. Generalmente, se perciben con mayor nitidez los resultados negativos, como actitud defensiva, enojo, hostilidad, sentimientos heridos, enajenación y relaciones debilitadas. Por tal razón la tendencia más habitual es la de evitarlos.

Sin embargo, de nada servirá dilatar el enfrentamiento. Es preferible asumir los conflictos y tener en cuenta que éstos pueden entrañar beneficios potenciales. Afrontarlos libera tensiones y es el paso necesario para estimular la comunicación, buscar ideas alternativas e innovadoras para la resolución de los problemas. Para que esto se genere, es muy importante el manejo de comportamientos éticos durante el dilema. Existen varias pautas para su tratamiento.

En primer término, habrá que reconocer el problema, desmenuzarlo, enfrentarlo, conocer su origen y evolución. El planteo y la refutación deberán plantearse sin violencia calumnias o agresiones. Para analizarlo, hay que basarse en argumentos objetivos, desechar los rumores, evitar los sentimentalismos, tratando de usar argumentos lógicos en vez de afectivos.

---

(32) FROST, J., y WILMOT, W., *Interpersonal conflict*, Dubuque, Ia: Brown, 1978, citado por Kreps.

El análisis del conflicto debe realizarse apartando las emociones, buscar un estado de ánimo propicio. Puede ser que un comentario o una actitud nos provoquen una reacción que no sea igual al día siguiente. El cansancio, las circunstancias, etc., pueden incidir en la entidad de la emoción que aquel provoca.

Describiré sintéticamente los pasos que se aconsejan para el tratamiento de las emociones, ellos son: 1. Identificar el detonante que las genera. Una vez identificado, analizar posibilidades de conducta ante el mismo. 2. Reducir el período de emoción intensa. Al reconocer el gatillo disparador de la emoción y revivir emociones pasadas podemos imaginar el tiempo que estaremos “al rojo vivo”. Ponernos un límite voluntario es programarnos para su manejo. 3. Controlar las conductas posteriores a la aparición de la emoción. Los pensamientos, las emociones y las conductas están íntimamente relacionados. Al reconocer el detonante y establecer un límite temporal, lo aconsejable es adecuar la conducta, dando el tiempo necesario para que se enfríen las efusiones. Esto es tener propiocepción o autopercepción.

Siguiendo tal orden de ideas, es conveniente que el tratamiento del conflicto se postergue y quepa un intervalo de reflexión, sin duda, sumamente beneficioso. En una ocasión, un empleado de jerarquía tuvo un acceso de ira y entró en mi despacho levantando el tono de voz. Ante la sorpresa que me produjo, advirtiéndome su estado le manifesté que se serenara, reflexionara acerca del asunto y que habláramos al día siguiente. El postergar el encuentro fue positivo, ya que pudimos conversar serenamente sobre la cuestión. La táctica fue alentar el sosiego y la visión racional del hecho.

Muchas veces, al producirse un conflicto en la oficina, las partes colocan al Juez en una posición de árbitro para dirimirlo. Eso resulta especialmente incómodo, ya que la “victoria” de una de las posiciones derivará en un sentimiento de frustración de la otra, avergonzada ante la descalificación. En esas situaciones, procuro no adoptar una solución inmediata e invito a la parte que me parece tener razones más débiles, a razonar juntos partiendo de conceptos objetivos, despersonalizando los temas. La idea es provocar la autorreflexión y dejar de lado las pasiones. A veces, propongo volver a hablarlo en una semana y que en dicho plazo se piensen soluciones. Otras, invito a ponerse en mi lugar y desde allí elaborar una respuesta con sentido de justicia. Es otra de las técnicas para apartarse del lugar de afectado y poder cooperar.

Por otra parte, para superar el conflicto se deben fomentar actitudes generosas, abiertas a las nuevas ideas, que persigan en lo posible la obtención de beneficios mutuos. No es aconsejable que una persona sea la ganadora a expensas de otra. Covey (33) enuncia como cuarto hábito el de practicar una mentalidad de ganar/ganar.

---

(33) COVEY, Op. cit., pág. 12.

Este hábito procura el beneficio mutuo en todas las interacciones. Los acuerdos deben ser mutuamente satisfactorios. De tal modo, las partes se sienten bien con las decisiones y se comprometen con el plan de acción, aumentando las posibilidades de éxito en la resolución del conflicto. *Importa ejercicio de una mentalidad cooperativa en vez de competitiva.*

Como ya mencioné, el sentirse respetado genera una actitud de colaboración para superar la situación conflictiva, dado que el reconocimiento de los superiores y los pares colabora con la mentalidad de beneficio mutuo que comentábamos. Para evitar la generación de un conflicto interpersonal, hay que centrarse en los problemas y no en las personas, mirar el día de mañana y no el de ayer.

### **Climas de comunicación**

El clima de comunicación está dado por el ambiente emocional de la oficina y traduce la comodidad que sienten sus integrantes, respecto de sus compañeros y de la propia oficina.

No es casual la denominación de “clima”, porque un ambiente hosco, defensivo y poco amigable, es equiparable a un día frío y lluvioso, mientras que un ambiente comunicativo, cálido y amable se parece a un día de sol, con ganas de aprovecharlo. La fluidez de la comunicación será directamente proporcional al clima de la oficina que tal como el meteorológico no es estable. Requiere un esfuerzo cotidiano y una actitud de alerta respecto de su fluctuación. La honestidad, la empatía y la igualdad en el trato entre los miembros son ingredientes imprescindibles para el mantenimiento del buen clima.

El jefe o líder resulta una figura decisiva en la formación del clima. No solamente si llega enojado o sonriente. Sus patrones de conducta los que influirán en la creación de un clima de apoyo o defensivo. El manejo y la manipulación que haga del poder, determinarán la actitud de quienes componen la oficina: entre ellos entre sí y con el líder, e influirá directamente en la tensión durante el desarrollo de las tareas.

¿Cuáles son las conductas por seguir para lograr un clima de comunicación positivo?

Existen cinco conductas básicas: 1) brindar apoyo; 2) Toma de decisiones participativa; 3) Comunicar confianza, seguridad y credibilidad; 4) Fomentar la apertura y la sencillez; 5) Formular metas eficientes de desempeño.

Insisto en la importancia de la fluidez en el diálogo más allá de las jerarquías y la flexibilidad de quienes las ejercen.

## **Prevención de conflictos.**

La comunicación es el factor integrador que mantiene unidos a los distintos elementos de la oficina judicial.

Tradicionalmente, la comunicación se ha estructurado sobre la base de un trato formal, burocrático, consistente en la notificación de órdenes o instrucciones de trabajo, orales o por escrito. La comunicación informal se daba en forma espontánea o natural y generalmente se limitaba al intercambio de información o puntos de vista entre compañeros.

Es importante reiterar que la fluidez de la comunicación interna y su correcto desarrollo, tendrán un efecto preventivo en la formación de conflictos, e incrementará el desempeño eficaz de los empleados. No debe entenderse que la comunicación debe estar al servicio de los jefes, sino de todos, hace a la dinámica eficaz del desarrollo de la labor judicial.

La intracomunicación de todos los integrantes de la oficina, propone plantear la comunicación como un continuo proceso de síntesis de información, a partir de diversas fuentes, de modo que nos permita elaborar un nuevo encuadre más amplio, con la suma de todos los enfoques y que sustituya el cuadro originario. Se trata de alcanzar una *visión compartida*. Es decir, *la aportación de todos los puntos de vista en forma continua*.

Este aporte de la intracomunicación, como superadora de la comunicación interna es particularmente importante en la estructura de la oficina judicial. Cada sector de esta y cada integrante, percibe una realidad distinta que debe ser participada entre todos para gestionar eficazmente la labor.

La intracomunicación permite el contacto con la realidad, al confluir las diferentes visiones, desde distintos paradigmas.



## SEGUNDA PARTE

### LA PROPUESTA DE GESTION COMUNICATIVA

Afirma Ariel Pelayo Labrada (34):

Cualquier empresa bien organizada busca permanentemente la manera de simplificar y sistematizar tareas, aprovechar al máximo los recursos materiales y humanos, realizar evaluaciones periódicas de los resultados. Lógicamente, tampoco descuida el control de horarios, asistencia y producción. Todo ello se puede aplicar en el ámbito judicial, sin necesidad de reformas legislativas ni inversiones de fondos.

En la empresa que constituye el Poder Judicial brindamos el servicio de justicia. Los jueces son los directores; los funcionarios y empleados, los operadores. El producto será de calidad si proporciona seguridad jurídica, y una eficiente y rápida solución a los problemas. Tal debe ser el objetivo, pues es de ese modo es como cumplirá su fin, contribuyendo a la convivencia y a la paz social.

Es necesario idear el método para aplicar estos conocimientos que hemos analizado. El servicio de justicia puede ser mejorado, trasladando prácticas que se utilizan en el ámbito empresarial y en tal sentido, es preciso aplicar los conceptos de comunicación en el desarrollo cotidiano de la labor en el juzgado.

#### **Primer paso: Nuevo liderazgo y cambio de paradigma.**

Para implementar esta propuesta es conveniente un cambio en el tipo de liderazgo en la oficina judicial. Tradicionalmente, el juez ha ejercido un a dirigencia que podríamos denominar jerárquica pura. Este tipo de líder centra su cometido en el resultado. Se encuentra focalizado en la producción. Es una figura paternalista, tradicional, que ejerce su autoridad en forma autocrática, distribuyendo de ese modo los recursos. En este modelo la productividad depende del grado de obediencia al juez y el objetivo es la satisfacción de este último, quien toma las decisiones funcionales en forma personal. Dadas estas características, es habitual la competencia entre unos y otros con el objeto de agradar en mayor medida a la autoridad.

---

(34) PELAYO LABRADA, Ariel, *El factor humano en los organismos judiciales*, Buenos Aires, Ruinzal Culzoni, 2004, pág. 27.

Por el contrario, lo que propongo es un tipo de liderazgo *democrático, participativo*, centrado en los empleados y atendiendo las expectativas de los justiciables. Esto no implica una incompatibilidad con la estructura jerárquica propia de la oficina judicial, pero plantea una necesaria toma de conciencia de las limitaciones generadas por la autoridad, la estructura formal y el ámbito de las decisiones jurisdiccionales. La idea central del nuevo modelo de liderazgo comunicativo, implica que la actividad intelectual se realice en los equipos de trabajo, con decisión del juez y comunicación permanente de éste con los integrantes de los equipos.

Por eso, los manuales de trabajo que elaboramos proveen los elementos que permiten la creatividad por parte de los empleados, al aportar el derecho de fondo y no limitarse a “modelos” para copiar.

Al ser conveniente la estandarización de documentos, este procedimiento se llevará a cabo entre los equipos y el juez y secretario. En forma paralela a la utilización del manual sugiero la capacitación en derecho de fondo, ya que la sencillez no debe ser opuesta a la calidad.

### **Misión y Visión. Objetivos**

Es necesario que íntimamente, todos los integrantes de la oficina judicial, estemos persuadidos, de que es posible un cambio para comenzar a andar el camino correcto. Compartir las percepciones y motivaciones es el principio del cambio. A partir de allí debemos formular el compromiso que lo ponga en marcha.

El rol del juez proactivo implicará una conducción que permita definir los valores y fijar la *misión visión* del juzgado, debe fomentar el compromiso a partir del abandono de hábitos burocráticos, la recuperación de la mística; el compromiso con los valores en juego, prestigiando la labor, desde el propio convencimiento. Es fundamental, estimular la eficacia, que no es lo mismo que eficiencia y que, en sentido pleno, es servir para aquellos que hemos sido creados.

### **Eficacia y Eficiencia**

Afirma Peter Drucker (35) que la mayor dificultad en administrarse para la eficacia se encuentra en la confusión entre eficacia y eficiencia, que surge de “hacer las cosas correctas y hacer correctamente las cosas”. Sostiene que “seguramente no hay nada tan inútil como hacer con gran eficiencia lo que no se debería haber hecho de ningún modo” y que lo que necesitamos es una manera de identificar las áreas “eficaces” (o de posibles resultados significativos) y un método para concentrarse sobre ellas.

---

(35) DRUCKER, Peter, Op. cit.

El funcionamiento y el desarrollo de la oficina judicial deben resultar congruentes con el fin perseguido, reflejar una labor coordinada, sin protagonismos.

En primer término, para fijar los objetivos, el juez debe definir qué es primordial. La administración de esa meta día a día, será obra de todos los integrantes. Para ello, hay que planificar actividades. Es imprescindible no superponer esfuerzos sino sumarlos en el mismo sentido.

Hay que diferenciar lo urgente de lo importante. Primero, desechar lo no importante, sea aparentemente urgente o no. Luego verificar lo importante y urgente y abocarse a ello. Sin embargo, no debe perderse de vista lo importante no urgente: prevención de las crisis, actividades para ampliar la capacidad de producción, construcción de relaciones, reconocimiento de nuevas oportunidades y planificación. También la coordinación de tareas y capacitación permanente del personal, teniendo en cuenta el propio interés de éste.

Para definir lo importante, hay cuatro principios que deben observarse:

1) *Coherencia*: debe haber armonía entre visión, misión, roles, metas, deseos y disciplina. La permanente revisión de los procesos, con el objeto del mejoramiento continuo, implica el constante análisis de dicha coherencia. Hay que controlar el alineamiento con los objetivos propuestos y estar dispuestos a corregir el rumbo si se verifica un desvío.

2) *Equilibrio entre los distintos roles de la oficina judicial*: al organizar las tareas y los equipos, se deben tener en cuenta las jerarquías para la atribución de responsabilidades. Evaluar las distintas capacidades, sin cometer el error de asignar tareas sólo a los más capacitados o eficaces.

3) *Dimensión humana*: no sólo debe distribuirse el tiempo sino que se debe, también, tener en cuenta a las personas. Los gustos y las predisposiciones deben considerarse a la hora de adjudicar las tareas.

4) *Flexibilidad*: la organización no debe efectuarse en forma rígida: deben admitirse las nuevas cuestiones que se planteen. La organización debe adaptarse a los cambios y las circunstancias; mostrar reflejos rápidos, amoldarse a las contingencias y mejorar los espacios. La búsqueda de mejores condiciones en todo sentido debe ser una ocupación permanente de los integrantes de la oficina.

## **El Desafío de Trabajar en Equipo**

El respeto a las pautas que me propongo, implica necesariamente organizar la delegación a la que aludía. Esto supone la división en equipos de trabajo, cuestión que he implementado exitosamente en el juzgado.

La organización en equipos no es la misma que en grupos. La producción no es el resultado de la suma, sino que además de un objetivo cuantitativo, propio del grupo, agrega un objetivo cualitativo. En el equipo hay diálogo, compromiso, sensación de pertenencia, especialización individual y co especialización, mientras que en el grupo no se dan esas características. El equipo es una evolución del grupo.

La capacitación del personal debe aprovechar las habilidades propias de cada una de las personas para idear la elaboración del trabajo que se les encomiende, será una manera de sumar aptitud e interés, aplicando de este modo la fórmula de ganar-ganar.

Además, hay que tener en cuenta que el trabajo en equipo motiva, ya que la participación derivará en una valoración positiva del trabajo del juzgado. La asignación de roles, y una clara definición de funciones, son elementos esenciales a la hora de organizarlo. Ello no impide que los integrantes sean poli funcionales o interdisciplinarios.

El trabajo en equipo implica compromiso. Para que las personas estén dispuestas a asumir este compromiso, es preciso que se verifiquen ciertas condiciones, ellas son:

1) *Retribución correcta.* La retribución no es sólo el salario, también existen ciertos beneficios asimilables a éste que es preciso reconocer. Quienes trabajamos en el Poder Judicial debemos valorar otros factores que nos brindan protección y bienestar, la extensión de las vacaciones, por ejemplo, es una de ellas. También la calidad de los servicios que presta la obra social permite tener tranquilidad sobre un aspecto tan importante como es el cuidado de la salud.

2) *Buen trato.* Este punto es esencial para sentirse cómodo y tener buena predisposición. Hay que fomentar y ser especialmente cuidadoso en el cumplimiento de las reglas de cortesía.

3) *Posibilidades de desarrollo de la creatividad.* La práctica de la delegación responsable y la capacitación de los empleados teniendo en cuenta sus intereses, son estímulos para impulsar las posibilidades de nuestros colaboradores y reforzar sus aportes.

Quienes tienen satisfechas estas necesidades, están en condiciones de comprometerse con la labor que realicen, participando en forma positiva de acuerdo con la trascendencia social de su labor. Habrá quien se entusiasme por el estudio de cierta problemática, o quien sea especialmente ordenado o comunicativo. Finalmente, también estará el que no tenga disponibilidad de tiempo en razón de otras actividades y por ello prefiera involucrarse, por ejemplo, en la tarea de atención al público, más desgastadora pero que no se extiende fuera del horario. A alguien extravertido le interesará tomar audiencias. Es importante conversar con los empleados y conocer sus inquietudes.

tudes e intereses. Siempre se hará con más gusto aquello para lo que se tiene vocación.

En síntesis:

Retomo algunos conceptos. Para adjudicar las labores, tratamos de tener en cuenta:

- 1) Capacidades. La observación cuidadosa del trabajo de nuestros empleados y de sus interacciones dará la pauta de las posibilidades de cada uno.
- 2) Facilidades. Hay que facilitar la tarea encomendada. Compartir el conocimiento y dar tiempo a quien se le encomienda una tarea, allanando todo lo que esté a nuestro alcance, desde nuestra disposición personal hasta nuestra bibliografía.
- 3) El interés de las personas involucradas. La práctica de la escucha empática será fundamental. Hay que ponerse los zapatos del otro y reconocer sus intereses para luego comprometerse con la labor que se encomiende.

Sabemos que el trabajo en equipo implica superar el tradicional esquema de trabajo individual y adoptar de una mentalidad que importa el consenso sobre ciertos temas:

1) *Saber y querer trabajar con otros.* Hemos ya mencionado que para conseguir una actitud empática en el otro, es conveniente colocarse en una situación de humildad, mostrándole el beneficio mutuo de trabajar en conjunto. Para el logro de la sinergia que significa el trabajo en equipo, una de las técnicas es que cada uno exprese lo que pretende del trabajo en común, y para esto demuestre haber incorporado el concepto de quien se expresó con anterioridad y así sucesivamente. Esta actitud implica el abandono de posiciones defensivas y supone el esfuerzo de la comprensión mutua.

Luego de integrados los equipos, es conveniente repetir el procedimiento entre los miembros de los diversos equipos. Al ir practicando las habilidades de la comunicación, irán conociéndose, compartiendo sus necesidades y respetándose mutuamente. La clave es entender cómo concibe cada uno la cuestión que se trata.

2) *Identificación con el juzgado.* El secreto del liderazgo es crear un entorno por el cual las personas quieran formar parte de la organización y no solo trabajar para ella. La gente debe “querer” hacer y no “tener que” hacer. En la medida en que la *misión-visión*, la meta, los objetivos y las estrategias del juzgado sean compartidas por todos, la identificación se dará naturalmente. Cada uno desde su ámbito proporcionará su conocimiento y sentirá que forma parte de una entidad, en la que la función le pertenece y trabajará para mejorarla desde su conocimiento.

3) *Comunicación eficaz y escucha activa, como medios de participación en la construcción de consensos.* Todos tienen algo que aportar. Todos deben ser escuchados. La verdad que construimos entre todos es aquella a la que naturalmente sujetaremos nuestras acciones. Para que exista una real comprensión de los objetivos y su compromiso, es necesario participar en la toma de decisiones, haber formado parte del consenso, y asumir soluciones que motivan una decisión.

Hay que tener en cuenta que la mayor parte de los problemas comunicativos se basa en un problema semántico. Por tanto, como paso previo a la construcción de consenso, debe haber acuerdo sobre el significado de las palabras, hay que compartir el sentido que se da a ellas en un acuerdo con el auditorio.

4) *Autocontrol y gestión de las emociones.* El “hacer con el otro”, implica respetarlo a ultranza.

5) *Aceptación de la crítica constructiva;* Es parte de la búsqueda del consenso. Implica el abandono de una actitud irreductible de imposición de la realidad.

6) *Reconocimiento de los intereses y logros de los demás.* Covey (36) sostiene que “El liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía de un modo tan claro que éstas acaben viéndola en sí mismas”

7) *Responsabilidad individual y colectiva;* En los equipos más eficaces se efectúan periódicamente reuniones para evaluar y rendir cuentas de los compromisos asumidos, resolver los asuntos y decidir cómo apoyarse unos a otros. Todos los miembros del equipo se hacen mutuamente responsables del progreso de los objetivos.

8) *Disponibilidad, cooperación, solidaridad.* Hay que tener esa predisposición de ánimo en la búsqueda de alternativas para el logro de los objetivos del equipo. Se debe procurar la tercera alternativa, es decir, aquella que es mejor que la ajena y la propia, porque son productos de nuestro pensamiento, de la sabiduría del grupo.

Existiendo consenso sobre los temas expuestos, la organización del trabajo respetará las siguientes condiciones:

Planificar, distribuir y supervisar los procesos y las tareas;

Acordar espacios para el intercambio;

Establecer pautas claras para la resolución de conflictos.

---

(36) COVEY, Op. cit.

El acuerdo sobre los puntos hasta aquí expuestos, nos coloca en condiciones óptimas, para trabajar sobre los dos grandes ejes sobre los que debe transitar el cambio:

- a) Relaciones Humanas;
- b) Procesos.

En cuanto a las primeras, se debe trabajar especialmente en factores como:

- 1) clima laboral;
- 2) fomento del respeto;
- 3) crecimiento personal;
- 4) crecimiento grupal.

Las estrategias fundamentales que se deben implementar consisten en: respeto de los principios éticos y mejora continua.

Respecto de los procesos, los objetivos son:

- 1) Investigación y estudio;
- 2) Celeridad razonable;
- 3) Calidad, con un resultado que se aprecie justo.

La estrategia aplicable para la obtención de estos objetivos será la delegación responsable.

Existen doce pasos para verificar para la delegación efectiva, cuyo control efectuamos semanal o quincenalmente:

- 1) Definir los objetivos (cortos, claros, específicos).
- 2) Seleccionar a quienes integran el equipo (conforme aptitudes e intereses).
- 3) Capacitar a los integrantes.
- 4) Darles participación en ideas y opiniones.
- 5) Definir tareas y establecer fechas.
- 6) Proporcionar la dirección necesaria. La dirección implica:

Otorgar información

Sugerir métodos

Definir resultados deseados

- 7) Hacer acuerdos para delegar las tareas.
- 8) Determinar los parámetros de contralor.
- 9) Mantener la supervisión.
- 10) Formular críticas constructivas.
- 11) Reflexionar lo aprendido.
- 12) Evaluar los resultados.

### **Aplicación de esas Pautas en el Juzgado**

Antes de continuar con estos comentarios, entiendo que es importante presentar el escenario de este proyecto. El Juzgado Federal de la Seguridad Social Nº 1, está ubicado en el primer piso del edificio de Marcelo T. de Alvear 1840, consta de dos Secretarías, una con competencia en temas previsionales, que comprenden jubilaciones, retiros por invalidez, pensiones, ejecuciones previsionales, temas de retiros militares y de las fuerzas de seguridad, amparos por mora. También informaciones sumarias de convivencia y temas de seguridad social diversos como pueden ser, planes jefes y jefas de hogar, provisión de medicamentos y atención médica, etc.

Por su parte, la Secretaría 2 tiene competencia para el trámite de los juicios ejecutivos relativos a la recaudación con destino a la Seguridad Social, aportes y contribuciones cuyo cobro persigue la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), recaudación de las Obras Sociales comprendidas en la ley 23.660 y multas impuestas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social por falta de inscripción en los sistemas de seguridad social.

La dotación total del juzgado está compuesta por veinte personas. Ocupo el cargo de Juez desde su creación ordenada por la ley 24.655 en el año 1996. Se crearon diez juzgados que fundaron la primera instancia del fuero. Éste había comenzado en 1988 con la Cámara Federal de la Seguridad Social. La competencia de los juzgados devino continuadora de la anteriormente ejercida por los fueros Contencioso Administrativo, Civil y Comercial Federal y Laboral.

Las edades de los integrantes, oscilan entre los 18 y 55 años, y la mitad de ellos entre 25 y 35 años.

En tren de poner en marcha la tesis comunicativa que estoy presentando, invité al personal y funcionarios del Juzgado a reunirnos para conversar sobre nuestros problemas y propuestas., la convocatoria fue un fracaso. Entrecruzaban miradas, sonrisas huidizas, risitas contenidas y en definitiva, sintieron desconcierto ante el llamado. No obstante conocerse desde hacía varios años, el recelo de manifestar su opinión ante los otros, el temor de ser considerados desleales o de percibir una desaprobación de sus pares inhi-

bió toda respuesta. Entonces, apelé a otro recurso e hice una encuesta anónima. Ésta fue un éxito.

La primera pregunta fue: “¿Qué problemas o necesidades de comunicación puede señalar en el Juzgado?”.

Las respuestas coincidieron en señalar fundamentalmente tres problemas: la falta de publicidad de las modificaciones de tareas o decisiones entre los diferentes grupos de trabajo; la existencia de órdenes y contraórdenes y la violación del buen clima laboral.

Los encuestados coincidían en la cantidad y complejidad de las tareas a cargo de cada uno y la necesidad de su publicidad. Reclamaban la participación de quien realiza cada trabajo con respecto a cualquier modificación respecto de éste. Además, la existencia de duplicidad o repetición de tareas y la necesidad de identificación de roles claros fue una constante en todas las respuestas.

También se señalaba la falta de comunicación entre los empleados; el rechazo a las críticas en función de la competencia y el ansia de ser el mejor. En gran proporción se quejaron por la falta de desarrollo de las potencialidades de cada uno. Asimismo, fue recurrente la crítica a la adjudicación de mayor cantidad de tareas a los más comprometidos y eficientes, “castigándolos” con más trabajo y “premiando” a quienes tenían menor participación, con menor cantidad de tarea y de menor complejidad.

Respecto de cuestiones organizativas, además de la superposición de tareas se recibieron críticas por su falta de coordinación. Otra de las cuestiones planteadas fue que advertían que las “cabezas” tenían temor al conflicto.

En este punto, es oportuno efectuar un comentario que ayudará a comprender la problemática. En el juzgado de seguridad social, en que se hizo la encuesta que comento, existe una carga aproximada de 20.000 expedientes en movimiento, habiéndose quintuplicado en diez años la carga de trabajo. La cantidad de personal es escasa para tal volumen y no llega a una dotación normal de personal de juzgados con una carga de trabajo sustancialmente menor.

Si bien ha sido constante el reclamo del fuero para la creación de más juzgados, aún no se ha obtenido una respuesta satisfactoria. Las circunstancias que comento obligan a trabajar permanentemente sobre las urgencias; resulta difícil planificar y las quejas de los actores involucrados (en ambos lados del mostrador) muchas veces imponen soluciones coyunturales, que recuerdan el empleo de la “frazada corta”.

Volviendo a nuestra encuesta, y ante el llamativo consenso en las respuestas, intenté formular un plan que, dando participación a todos, evite los

problemas planteados y a la vez prevenga las dificultades, que nos involucre a todos en un plan de mejora continua.

Como punto de partida, me propuse un programa que contemplara especialmente: capacitación, comunicación y gestión compartida. La capacitación para las tareas se pensó integral, desde un punto de vista teórico y práctico. La gestión fue realizada mediante la formación de equipos de trabajo, con ejercicio de la delegación responsable y tutelada, con una comunicación constante en forma organizada. También propicié un ejercicio de control sobre la propia gestión y la del juzgado, para proyectar la solución de los problemas y previsión de nuevas dificultades.

A fin de dar participación a todos, se fijaron reuniones periódicas, en forma mensual o quincenal, con el propósito de establecer objetivos y corregir errores, y escuchar a todos los integrantes.

En cada reunión se constatan, con los jefes de equipo, las metas cumplidas y se establecen nuevos objetivos. Estos, por su parte, hacen de portavoces de los integrantes de su grupo.

La experiencia de involucrar a los participantes en la fijación de metas y objetivos, ha sido saludable. Se obtuvo un importante compromiso de cada uno, con propuestas y soluciones. Además, mejoró notablemente el clima de trabajo.

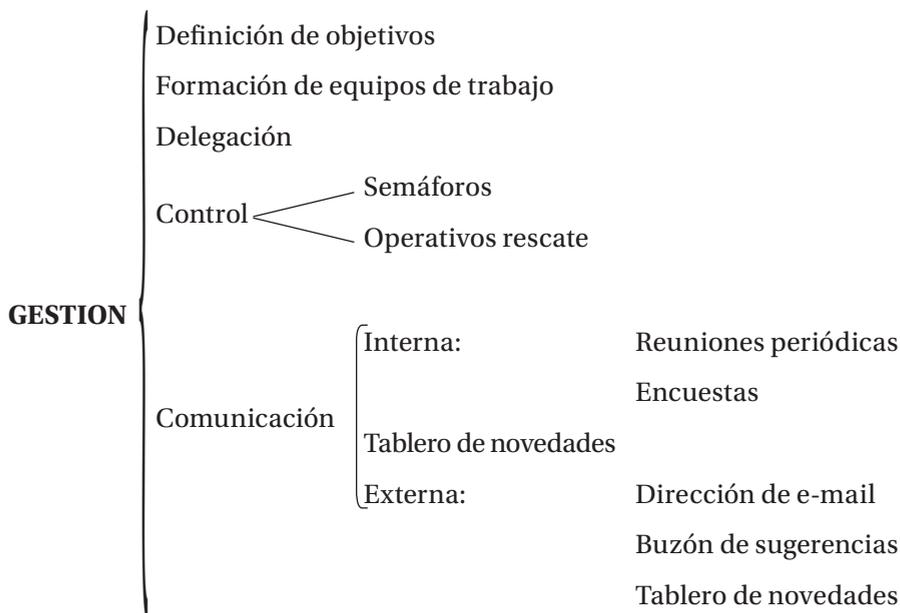
Mensualmente, se reúnen todos los equipos, intercambiando experiencias y sugerencias. Unas empanadas o pizzas, en un mediodía de viernes, ponen un toque apetitoso y hospitalario a tal intercambio.

## La Propuesta

Se asienta fundamentalmente sobre tres bases:

### CAPACITACION

- Elaboración de manuales de trabajo
- Conversación estratégica. Práctica de habilidades comunicativas.
- Jornadas de investigación
- Concurrencia a charlas, seminarios, etc.



## COMPROMISO

### Capacitación. Elaboración de manuales de trabajo

La capacitación es un componente básico de la propuesta, en aras de la excelencia en la labor. Para coadyuvar a la misma desde la comunicación, ésta ha de ser una práctica cotidiana. No obstante, entiendo que es preciso contar con un material de soporte donde se proporcionen las herramientas necesarias para ejecutar las tareas. La dinámica del trabajo en equipo implicará la participación de todos en la adopción de los métodos, sin perjuicio del rol de líder del juez.

Por ello, propongo manuales de trabajo. La consigna para su redacción fue promover la labor responsable, con conciencia de lo que se hace. Razonomiento desde la acción y estación desde el saber por qué y para qué. Para ello resulta imprescindible el marco de conocimiento teórico y práctico de los temas.

Previo al uso de los manuales, las tareas son conversadas, explicadas y practicadas. Se aclara cada paso y se da confianza a los empleados para que puedan expresar claramente aquello que no entienden, sin temor a sentirse desvalorizados o ignorantes. Deben estimularse las preguntas respecto del uso manuales, las que pueden formularse en todo momento. Tratamos de promover una comunicación libre y fácil y estar abiertos a efectuar las correcciones necesarias que tornen más práctica su aplicación.

En la conversación estratégica que se implementa, mostramos en qué fuentes buscar respuestas. El fin es obtener una práctica estable, para proporcionar seguridad, evitando sorpresivos cambios de proceder.

La combinación del marco teórico y los ejemplos de la práctica, así como la comunicación y participación en el tratamiento de los temas, han ido formando el criterio de los empleados que se reconocen en mejor condición para proponer soluciones ante circunstancias novedosas.

Con esos objetivos, elaboramos un manual de trabajo por equipo. Estos son:

*Manuales de despacho y trámite,*

*Manual de tareas administrativas y archivo*

*Manual de atención al público.*

El contenido de ellos debe proporcionar la información necesaria para el cumplimiento de la tarea. El marco teórico antes aludido, debe estar formado por una síntesis normativa en cuadro sinóptico; copias de las leyes aplicables, en su parte pertinente y jurisprudencia de mayor relevancia en la materia (sumarios de los fallos); finalmente, los criterios adoptados por el Juez.

Para la etapa práctica del trabajo por realizar, se agrega una guía de los ejemplos para tener en cuenta, utilizados en situaciones similares. También se señalan los pasos que deben verificarse antes de cada etapa.

A fin de una mejor comprensión, y acotado a la materia de este juzgado, daré unos ejemplos del contenido del manual en uso por los despachantes del equipo "Reajustes y otros".

- 1) *Marco Teórico:* Leyes 18.037, 18.038, 24.241, 24.463 (pueden irse agregando más normas, a medida que resulten necesarias)
- 2) *Sumarios de los fallos más importantes:* "Sánchez", "Badaro", "Casella", "Siri".
- 3) *Pasos por verificar* (comunes a todos los manuales de despacho sin distinción de tema).

Previo a primer despacho:

- a) Control de foliatura;
- b) Control de personería;
- c) Lectura de la demanda y control de los requisitos previstos por el art. 330 CPCC.

Nombre y domicilio de las partes

Objeto.

- d) Trámite para imprimir (ordinario- sumarísimo- amparo).
- e) Verificación de la existencia de pedido de medida cautelar.

Previo a la apertura a prueba:

Demanda

Vista al fiscal

Oficio a la procuración

Contestación de demanda

Previo a la clausura:

Diligenciamiento de los oficios, agregado de las cédulas y documental.

Previo al pase a sentencia:

Agregación de cédulas y alegatos.

- 4) Modelos de despachos.
- 5) Novedades y Actualizaciones: en este acápite se incorporarán las novedades de interés respecto de cualquiera de los capítulos antes descritos.

## **Manual de tareas administrativas**

El desarrollo eficaz de este tipo de tareas es esencial para el funcionamiento del juzgado. Los atrasos y demoras que origina el desorden administrativo deslucen la más brillante tarea profesional.

El equipo a cargo de las tareas administrativas está liderado por el Prosecretario del Juzgado, quien además ejerce las funciones atribuidas por el Código Procesal.

Deben organizarse de modo tal, que su ejecución responda a una organización pautada, con días y horarios de ejecución. Todos los empleados participantes proponen las soluciones que entienden más eficaces para cada una de las tareas, de acuerdo con su experiencia.

La coordinación de la atención de la mesa, el agregado de cédulas y notificaciones ya diligenciadas en los expedientes, la reserva de la documentación, el archivo de los listados de cédulas y el control de los oficios recibidos,

constituyen tareas administrativas que deben ser pautadas y ordenadas por el equipo respectivo.

Puede parecer caótico que todos participen y propongan. Sin embargo, es todo lo contrario. Al practicar la conversación estratégica todos se sienten libres para expresar lo que no entienden, así como para explicar a los demás aquello que sí entienden. No tienen vergüenza ni temen consecuencias negativas por la falta de comprensión. Estimulamos los interrogantes y evaluamos las respuestas ante las distintas situaciones.

En el manual de tareas administrativas constan las instrucciones para tareas inherentes a las mismas, como confección de los listados de cédulas, giros a fiscalía, etc., y se identifican los datos que hay que consignar y el orden de estos.

Ejemplos de métodos de trabajo para las tareas administrativas:

Agregación de escritos: Recepción del escrito.

1) Inserción del cargo.

2) Suscripción del cargo por el prosecretario. En los hechos el prosecretario firma los cargos al final del día y no en el momento de presentación de cada escrito. Dentro del sinceramiento, transparencia y delegación responsable en los que está comprometido este trabajo, la propuesta es que el cargo lo firme el empleado receptor del escrito, individualizando sus iniciales, haciéndose responsable, sin perjuicio de la posterior visación por el Prosecretario como responsable de la gestión administrativa.

3) Agregación del escrito y foliatura.

4) Pase a despacho.

Recepción de oficios y documentos:

1) Inserción del cargo.

2) Identificación del número de expediente y verificación de trámite en el juzgado.

3) Comprobación de lo anterior y búsqueda de las actuaciones, agregación y foliatura.

4) Documentación de dicha circunstancia, anotando los datos y entrega al prosecretario para que disponga su remisión, en caso de resultar correspondiente a actuaciones que tramitan en otra dependencia.

## **Atención al público**

Quienes están dedicados a la atención al público, se denominan habitualmente “la cara del Juzgado”. A través de ellos las partes y los letrados

conocen la actividad de la oficina, toman conocimiento de sus decisiones y forman su impresión acerca del juzgado.

A los encargados de la mesa de entradas se les debe proporcionar toda la información acerca del trabajo del juzgado, a fin de que estén capacitados para brindar las respuestas. Deben satisfacer las preguntas más habituales de los profesionales y justiciables, tendientes a brindar el mejor servicio, que, además, sea apreciado como tal.

En este tipo de trabajo alentamos una actitud positiva. Es necesaria una predisposición afable, de personas comunicativas, simpáticas, serviciales. Hay que insistir en la necesidad de la práctica de las reglas de la cortesía, ya que deben estar dispuestos a aclarar dudas; no hablarán cuando otro habla, evitarán levantar la voz o efectuar gestos, muecas, etc.

Asimismo, en el caso de que los propios interesados sean quienes consulten las actuaciones, debe evitarse atosigarlos con datos técnicos, ya que estos son manejados por los letrados y pueden provocar tensiones por exceso de información en el justiciable. Deben comunicarse con un lenguaje sencillo y claro, en forma respetuosa.

Para el desarrollo de las tareas, es conveniente proporcionar respuestas para las preguntas más frecuentes, por ejemplo: ¿Cómo hago para pedir un desarchivo?, o ¿puedo hablar con el Secretario?

A fin de evitar malentendidos, es adecuado coordinar las respuestas, de modo que el mensaje que se transmita sea uniforme. En cuanto a las solicitudes de desarchivo, resulta práctico que en el tablero de novedades para los profesionales consten las instrucciones al respecto, indicando días, horarios, modalidades, etc.

El trabajo de atención al público es particularmente agotador. Por ello, es conveniente, en la medida de lo posible, la rotación con el personal que ejerce otras tareas administrativas.

## **Audiencias**

El desarrollo eficaz de las audiencias importa el ejercicio de todas las habilidades comunicacionales que hemos relatado. El audiencista debe manejar fluidamente la comunicación verbal y no verbal. Para ello practicamos intensamente.

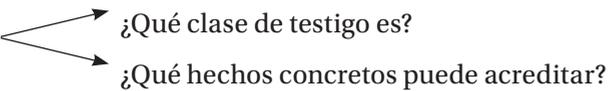
### **Audiencias de Testigos:**

Para la búsqueda de la verdad jurídica objetiva, será esencial el interrogatorio y correcta lectura de aquello que el testigo comunica.

En primer término, es importante que el testigo tenga conocimiento de la trascendencia de su declaración, así como el objeto del juicio. La participación responsable del ciudadano en el servicio de justicia, implica su conocimiento de la función y de la trascendencia de su declaración, en el marco de las instituciones y el orden social. La explicación en términos llanos y claros de los contenidos de los artículos procesales que se leen al comienzo de la audiencia, implicará el conocimiento cabal por parte del declarante, de las consecuencias de su participación en el proceso.

Cuando estamos por tomar una audiencia, el testigo se siente como el paciente en el quirófano. Desconoce la jerga jurídica, ignora el funcionamiento del juzgado y se vuelve inseguro. Hay que predisponerlo positivamente para que colabore en la búsqueda de la verdad material.

En cuanto a la audiencia testimonial, es preciso tener claros y definidos los hechos por probar con la declaración con vistas al objeto del juicio. Es necesario que quien tome la audiencia se plantee los siguientes interrogantes:

Acerca del *testigo* 

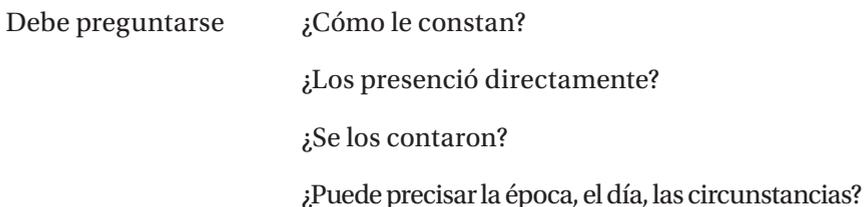
- ¿Qué clase de testigo es?
- ¿Qué hechos concretos puede acreditar?

En cuanto a la *calidad* 

- Directos
- De referencia

Los testigos directos son aquellos espectadores presenciales de lo sucedido y los de referencia porque alguien les contó aquello que atestiguan.

Es preciso que *los hechos* se individualicen de modo concreto.

Debe preguntarse 

- ¿Cómo le constan?
- ¿Los presenció directamente?
- ¿Se los contaron?
- ¿Puede precisar la época, el día, las circunstancias?

Aunque parezca una redundancia de las prácticas de procedimientos jurídicos judiciales, insistimos en que hay que tener presente que las preguntas no deben sugerir las respuestas. Los interrogatorios no deben ser reiterativos.

En síntesis, el testigo debe contestar: QUÉ- QUIÉN- CUÁNDO- DÓNDE- POR QUÉ -COMO- PARA QUÉ.

También es importante contrastar coherentemente los dichos de personas que hayan prestado testimonio acerca de los mismos hechos, ya que debe verificarse la concordancia de los dichos y las diferencias.

Debe tenerse presente que la prueba testimonial, para formar convicción, debe ser asertiva, concordante y concluyente.

### **Audiencias de conciliación:**

En las audiencias de conciliación apelamos a la escucha empática, la conversación estratégica. La comunicación verbal y no verbal son indispensables para comprender los intereses de las partes y emprender la búsqueda de criterios objetivos que sean compartidos por ellas.

Al inicio de la audiencia el empleado o funcionario a cargo de la audiencia debe escuchar atentamente a las partes; resumir las cuestiones por resolver, expresándolas en forma positiva, parafraseando sus dichos, para asegurar la comprensión mutua de los intereses comprometidos. Son los intereses los que definen el problema.

Es fundamental al plantear la cuestión, separar a las personas del problema y tratarlas como seres humanos. Seguidamente, barajar opciones, generando una variedad de posibilidades.

Por último, conviene proponer criterios objetivos de solución, contemplando la posibilidad de beneficios mutuos, de acuerdo con los intereses manifestados. Si se presentan dificultades, por la presión que genera la toma de decisión, es conveniente brindar un espacio de tiempo. Cuando los intereses son directamente opuestos, hay que insistir en la necesidad de lograr un acuerdo justo, basado en parámetros objetivos. De tal modo, ninguna de las partes hace prevalecer su posición sobre la otra y juntas, cooperan.

En muchas de las audiencias que tomamos en el juzgado, se discute respecto de los cálculos ordenados en las sentencias, atribuyéndose las partes mutuamente la intención de burlar a la otra. Sin embargo, el tratamiento conjunto de la cuestión entre el audiencista o el Juez y las partes, teniendo a la vista la documentación y considerando los intereses en juego, aclara los malentendidos. Estos se originan, muchas veces, a raíz de distintas interpretaciones de los datos consignados en las liquidaciones, y debe lograrse un acuerdo acerca de los parámetros que se tomarán en cuenta.

### **Jornadas de Investigación:**

Periódicamente, propongo jornadas de investigación a fin de incorporar las novedades normativas, jurisprudenciales o doctrinarias sobre las materias en trato, en el juzgado. Las disertaciones pueden estar a cargo del Juez, del secretario o de un invitado que se seleccione. Estos trabajos también

pueden ser dirigidos por los empleados que conozcan en profundidad un tema y capaciten a otros al respecto.

Además, encuentro apropiado consultar a los integrantes de la oficina acerca de sus inquietudes respecto de temas de estudio. La consulta se lleva a cabo mediante el formulario que se agrega en el anexo. Las preguntas son: ¿Sobre qué tema desea Ud. capacitarse? Y ¿sobre que tema entiende Ud. que sería conveniente capacitarse para realizar mejor su tarea? Las respuestas obtenidas respecto de la primera, han sido, por ejemplo: modos de ejecución de la sentencia, aprender a valorar la prueba, liquidaciones. En cuanto a la segunda pregunta, las inquietudes se centran generalmente en cuestiones procesales y en el conocimiento de la legislación de fondo.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, que siempre han sido positivas, se preparan los temas, y se realizan jornadas de profundización.

### **Concurrencia a charlas, seminarios, etc.**

Dentro de la misma tesitura de formación, he gestionado el otorgamiento de becas para concurrir a cursos, seminarios, etc., que dicten las asociaciones profesionales o instituciones.

Igualmente, propicio la participación en los cursos dictados por la Escuela de Capacitación del Consejo de la Magistratura y de la Asociación de Magistrados. La idea es la de apoyar a quien muestra inquietudes, facilitando el acceso a la mayor capacitación posible, conforme las preferencias de los interesados.

### **Gestión**

No podemos olvidar que el objetivo de la propuesta fue la gestión desde la comunicación. Tal impronta no obedece a una idea dispersa, sino que se halla inserta en una filosofía participativa, en el entendimiento de la comunidad del conocimiento como herramienta fundamental de la transparencia.

La participación evita el monopolio de la información y que existan nichos de conocimiento que constituyan material encapsulado para otros. Consolidar una imagen única, compartir los valores y evitar acciones y objetivos contrapuestos generará sinergia porque dirigirá la energía en una sola dirección, al formar consenso.

Con tales puntos como norte, el primer desafío del trabajo en equipo fue el de organizar un sistema de delegación responsable basado en la comunicación. Ello supone poner en práctica un compromiso mutuo con el resultado deseado, y la definición de objetivos claros y concretos.

## Organización en equipos

Los equipos de trabajo se formaron conforme la naturaleza jurisdiccional o administrativa de sus tareas.

Los jurisdiccionales, fueron organizados según los temas. Por ejemplo, en la Secretaría 1 del juzgado a mi cargo, Reajustes y Varios, está subdividido en Trámite y Ejecución, Militares y Amparos, en la Secretaría 2, Ejecuciones Fiscales y Obras Sociales.

Para la gestión administrativa se organizó un equipo de trabajo dirigido por el Prosecretario: este equipo tiene a su cargo las funciones de atención al público, agregación de escritos y documentos, giros a distintas dependencias, paralización y archivo y atención en archivo, clasificación y pases a despacho, y, por último, encasillado de los expedientes despachados.

La gestión por equipos involucra el tratamiento integral de los temas y su conocimiento por parte de los integrantes. La división de las tareas no implica la creación de compartimientos estancos. La dirección está a cargo del empleado de mayor jerarquía, quien canaliza las consultas e inquietudes, sin perjuicio de que la comunicación se establezca con todos los integrantes a través del control de gestión que seguidamente comentaré.

## Definición de Objetivos

Como ya dije, los objetivos generales se encuentran destinados al cambio y abarcan dos aspectos: las relaciones humanas, y el proceso. En cuanto a este último, señalé que los objetivos son CELERIDAD y CALIDAD con un resultado que se aprecie justo.

En tal orden de ideas, elaboramos objetivos, cortos, claros y precisos. Por tanto, el trabajo que se proyecta, requiere análisis, ejecución y control. Una vez efectuado el análisis del trabajo pendiente, los objetivos se deben fijar, en función de su complejidad, estableciendo plazos para su cumplimiento.

A fin de fijarlos por escrito, consensuando los resultados pretendidos, los equipos llenan el formulario de plan de tareas (modelo en el anexo). Allí fijan los objetivos, que pueden ser, por ejemplo, mejorar el atraso en el despacho de determinados expedientes; lo que denominamos limpieza de letra, que es separar los expedientes terminados o inactivos; u ordenar el archivo. La estrategia que se fija en el primer caso, puede ser clasificar según la complejidad y demora y luego atribuirlos a determinados empleados, a quienes se los capacita previamente para su tratamiento. Para ordenar el archivo pueden repartirse las tareas, asignando a cada integrante en un lapso que se fije, la formación de determinada cantidad de "paquetes" (denominación que damos a los legajos de expedientes que agrupamos para su guarda). Los objetivos y las estrategias para su cumplimiento son visados por el Secretario y el Juez.

Cumplidos los plazos establecidos, el equipo revisa la labor desarrollada (ver formulario en el anexo), controlando si se verifican los objetivos propuestos, en cuanto a demoras y calidad. También analiza las dificultades que se presentaron para su cumplimiento, a fin de prever soluciones para el futuro, y consigna las sugerencias al respecto. Este formulario también es visado por el Secretario y el Juez.

También se controla la delegación de las tareas mediante el formulario que he agregado en el anexo. Al verificar su ejecución, se formulan las observaciones pertinentes. Por ejemplo, si se delegó la ejecución de los proyectos de sentencias o reajuste, el Juez controla su ejecución conforme la prueba agregada y, como recordatorio de la posterior conversación estratégica sobre el tema, deja sentados aquellos puntos que estima preciso aclarar.

### **Cómo monitorear el funcionamiento**

El volumen del trabajo que se realiza no admite revisiones tardías. La dinámica necesaria para su manejo exige el control continuo. Así como las encuestas me dieron la pauta inicial de cómo organizar la oficina, entendí que el control de desempeño, para hacerlo efectivo y práctico, debíamos efectuarlo entre todos. La cuestión por desentrañar era: ¿cómo controlar sin producir rencillas o desconfianzas y sin herir susceptibilidades? ¿Cómo dar participación a todos sin generar un debate estéril sobre las distintas cuestiones? Pensaba en un modo de autocontrol responsable y, a la vez, en el logro de una visión integral, no dirigida a identificar culpables, sino enfocado en la detección de los problemas y la búsqueda de soluciones a ellos.

Dado el buen resultado de la encuesta, me incliné por recabar información de esta forma, que en nuestro grupo, como primer paso, permite que las personas se expresen más fluidamente que en forma verbal. Siguiendo esa idea, elegí un lenguaje de símbolos, para evitar que el uso de las palabras pudiera originar alguna herida o roce.

Dentro de los símbolos, opté por el SEMAFORO. De ese modo, en forma periódica, según se considere pertinente, entregamos dos formularios. En uno de ellos los empleados consignan el desempeño semanal o periódico de la tarea a su cargo y en el otro el de las diversas áreas del juzgado. Los indicadores son los colores del semáforo; de tal modo:

**VERDE:** indica un desempeño correcto, conforme lo esperado,

**AMARILLO:** poner atención, hay dificultades, y

**ROJO:** peligro, urgencia, señal de alarma y de necesidad de un accionar rápido para su solución.

El llenado de los formularios no lleva más de diez minutos. El correspondiente a la propia labor lleva la identificación personal. El otro es anónimo.

Su análisis determina el consenso acerca de los problemas planteados en esa semana o período. Una vez identificado, se busca la solución entre todos. La existencia de consenso acerca de los problemas, tiene un efecto tranquilizador para los empleados, quienes participan en la búsqueda de las soluciones, identificando a aquéllos como tales, separándolos de las personas.

Los problemas detectados, sobre los que existió acuerdo, fueron, por ejemplo, atraso en la confección de los listados de cédulas originado en el libramiento de excesiva cantidad de notificaciones. Todo lo cual condujo a la revisión de los procesos y se resolvió evitar traslados por cédula, limitándolos a los expresamente dispuestos por el código de procedimiento.

También advertimos atraso en el agregado de escritos y en la incorporación de prueba documental en las actuaciones, producto de un aumento importante de las causas en trámite. De inmediato se buscó una solución alternativa: distribuir esa tarea en los equipos, según su incumbencia.

Igualmente, salieron a la luz problemas en el traslado de los expedientes paralizados. Como respuesta se orquestó un operativo de atención al público en el archivo con el consiguiente ahorro de tiempo.

En síntesis, el semáforo funcionó.

Cómo implementarlo (en el anexo se incorporan los modelos).

La regularidad del empleo del semáforo dependerá de la situación existente en el juzgado, cuestión que es evaluada por el Juez y los funcionarios. En épocas de crisis, será conveniente que una vez a la semana se solicite completar el formulario.

En tiempos de calma o trabajo normal, es recomendable su práctica con el objetivo de mejora permanente. En ese caso, será ideal completarlo en forma mensual.

Ejemplos de respuestas a los semáforos (se transcribe textualmente).

Respecto del Modelo 1- Mis tareas: Resultado de un empleado de Mesa de Entradas el 11 de mayo de 2007:

**Rojo:** clasificación y guardado en biblioratos de las cédulas devueltas de la oficina de notificaciones.

**Amarillo:** confornte de cédulas y oficios, expedientes en búsqueda y sus correspondientes informes.

**Verde:** atención al público, agregado de escritos recibidos en mesa de entradas. Despachos simples.

Dos semanas más tarde, el mismo empleado:

**Rojo:** no hay tareas en este apartado.

**Amarillo:** con frente de cédulas, clasificación y guardado de cédulas en bibliorato. Búsquedas y sus informes.

**Verde:** despachos simples, atención al público, agregado de escritos y posterior pase a despacho.

Veamos ahora el ejemplo de respuestas de un despachante del equipo reajustes.

**Rojo:** Incumplimiento de ANSES genera mucho despacho de intimación. Volumen de sentencias, audiencias de testigos generan atraso en los demás despachos. El cumplimiento de otras tareas no inherentes al grupo genera recargo de esfuerzo de los otros integrantes y por ende atraso.

**Amarillo:** a veces la falta de escritos agregados a cédulas genera más tiempo en despachar.

**Verde:** el nuevo procedimiento de la ejecución previsional agiliza el trámite. De a poco, los integrantes del equipo van aprendiendo el proceso.

Dos semanas más tarde:

**Rojo:** complejidad de los planteos me toma más tiempo para resolverlos.

**Amarillo:** de a poco voy entendiendo más algunos temas que antes no entendía.

**Verde:** las audiencias resuelven muchas veces problemas.

Los resultados que se advierten en las sucesivas respuestas, demuestran los efectos positivos del sistema de semáforos en cuanto a las propias tareas.

En primer término, se nota una toma de conciencia por parte de los empleados respecto de las dificultades que afrontan. El semáforo proporciona la oportunidad de efectuar un autoexamen de lo que está haciendo, y la identificación de las tareas que presentan mayor dificultad. Además, colabora con el objetivo de fijar prioridades.

El hecho de manifestar las dificultades que se afrontan, posibilita la ayuda y colaboración, a la vez que permite reexaminar la asignación de tareas. El desahogo que implica el dar a conocer las dificultades que se tienen, resulta positivo.

Para el desenvolvimiento del equipo también tiene un efecto positivo, porque permite compartir necesidades y fomenta la solidaridad y la colaboración.

Para las autoridades del juzgado, es esencial, en tanto permite conocer el real estado de situación del trabajo de los empleados, las dificultades que afrontan y como canalizar la ayuda y capacitación necesarias.

### Modelo 2. "Tareas del Juzgado"

En este cuestionario se solicita individualizar, según advierta el agente, el nivel de atraso o dificultad que perciba en el trabajo del juzgado. Las respuestas son anónimas. Estimé necesario adoptar este recaudo ante el temor de los empleados, de que los demás consideraren desleal su proceder.

En tal sentido, expliqué que el objetivo no era en modo alguno persecutorio, sino verificar el grado de consenso respecto de dificultades en determinadas áreas, a efectos de adoptar las medidas necesarias para su corrección.

Veamos algunas respuestas de fecha 11 de mayo de 2007 (se transcribe textualmente)

**1) Rojo:** cédulas devueltas de la oficina de notificaciones que no se guardan con inmediatez en los biblioratos correspondientes.

Al momento de cargar el pase a despacho de los expedientes lo mandan mal distribuido. Carga del Ini (ingreso de expedientes) hay demoras entre su recepción, carga y pase a despacho.

**Amarillo:** Confronte. Atención al profesional en Mesa y evacuación de consultas: La dificultad radica en el desconocimiento del trámite.

**Verde:** agregado de escritos.

**2) Rojo:** cantidad de escritos para agregar. Cantidad de cédulas para agregar. Bibliorato de poderes (deberían agregarse como escritos, porque no se encuentran y se pierden). Volumen de expedientes a despacho. Poco personal.

**Amarillo:** pases a sentencia. Elevaciones. Órdenes contradictorias entre las diferentes áreas de trabajo. Pérdida de tiempo en la atención de la mesa de entradas. Despacho en general.

Ambas respuestas hacen hincapié en dificultades presentes en mesa de entradas, debido a pérdida de tiempo en respuesta a consultas, originadas porque los empleados desconocen detalles del trámite. Ante la coincidencia, decidimos capacitar en ese aspecto. También fue notorio el acuerdo en cuanto a las dificultades en las cédulas, por lo que tomamos recaudos en ese sentido.

Dos semanas más tarde, si bien algunas dificultades se mantenían y habían aparecido otras nuevas, el agregado de cédulas había dejado de estar en rojo y pasó al amarillo.

Entiendo que este tipo de consultas ayudan al control de la marcha del juzgado en general. Es difícil para las autoridades advertir algunas dificultades puntuales. La colaboración en el control, que de este modo se efectúa en forma colectiva, es fundamental para decidir las acciones correctivas correspondientes.

### **Soluciones ante problemas coyunturales**

Los problemas que revelan los semáforos, muchas veces tienen características coyunturales. No siempre responden a un error esencial en la organización, sino que puede haber atrasos generados por ausencias de algún miembro a cargo de una tarea especial, o por alguna circunstancia externa que genera tarea adicional en algún sector, momentáneamente impedido de efectuar eficazmente su trabajo.

Ante estos inconvenientes no es necesario hacer modificaciones estructurales, dado su carácter contingente. Sin embargo, no puede admitirse su persistencia por el efecto pernicioso que tienen en el desarrollo de la labor integral del juzgado.

Los “*operativos rescate*”, implementados para solucionarlos, consisten en abocar a la totalidad de los demás integrantes a solucionar específicamente un problema determinado. La realización conjunta implica que la demora en los trabajos no sea significativa y a la vez no se perjudique por el atraso del sector con problemas. La extensión y características de los operativos dependen de cada circunstancia. Es importante escuchar las propuestas de organización de todos los que tengan experiencia en la ejecución de las tareas.

A veces, se presentan problemas que justifican un “operativo rescate permanente”, como en la actualidad en que persisten los elevados índices de pleitos. Por ejemplo, la cantidad de escritos que ingresan por día en el juzgado, torna imposible que una sola persona alcance a su agregación en término. La demora en la realización de ese trabajo, implica sistemáticamente el atraso de todas las demás. ¿Cómo solucionarlo? El trabajo conjunto fue la respuesta. Los equipos de trabajo absorben los escritos (que no implican vencimiento) que no pudieron ser agregados por el encargado de dicha labor y todos los empleados, durante tres horas semanales (una hora por día, lunes, miércoles y viernes) colaboran con la agregación. De tal modo, se normalizó la situación.

### **Comunicación:**

Aristóteles decía que lo que más comunica es la verdad. La verdad debe ser expresada con sencillez y claridad. Esas pautas son las que guían el proyecto.

Con ese objetivo puse en práctica canales de comunicación interna, entre los integrantes de la organización y externa, para nuestros interlocutores más frecuentes, abogados y litigantes.

La comunicación interna es un elemento constante en el trabajo diario. Desde el inicio del proyecto, ha sido horizontal y permanente. Nadie tiene vergüenza de expresar sus dudas, ni de preguntar lo que fuera necesario. En las reuniones de trabajo se plantean todas las cuestiones y aquello que no se sabe responder se estudia responsablemente. Existe consenso acerca de que se ha ganado en eficiencia y transparencia.

En estas reuniones la actitud predominante en el juez y funcionarios es de escucha empática. No siempre es necesario responder con soluciones a todos los problemas. Muchas veces la gente pretende más que nada ser oída y considerada.

De acuerdo a mi experiencia, es enriquecedor para el grupo mi comentario como Jueza o del Secretario acerca de las decisiones jurisdiccionales adoptadas, así como su confirmación o rechazo por parte de la Cámara y los argumentos correspondientes. Incentiva el sentido de pertenencia y colabora con la capacitación permanente en la que estamos involucrados.

Además de las reuniones de trabajo, en equipo y colectivas, las novedades cotidianas se publican en un tablero de novedades. Allí se consignan los datos de interés para todos y los recordatorios para tener en cuenta.

También hay un sector del tablero destinado a las novedades de índole personal, cumpleaños, compromisos, nacimientos, exámenes aprobados, etc.

En cuanto a la comunicación que denominé externa, además de la permanente disposición a responder consultas, se apela a una dirección de e-mail y un buzón de sugerencias, donde los interesados pueden expresarse.

El tablero de novedades en mesa de entradas es una herramienta útil para solicitar la colaboración de los profesionales o comunicar los procedimientos internos que han variado.

## **Compromiso**

El último de los elementos de la propuesta, el compromiso, es, en realidad, el sustento de los demás. Sin esa actitud básica todos los demás esfuerzos son inútiles. En mi experiencia, tanto el compromiso, como el respeto, se retroalimentan.

Cuando estudiamos la idoneidad gerencial, aprendí que debía definir la Misión Visión del Juzgado y en pos de ella precisar con el grupo los objetivos y las estrategias. Ellos deben estar alineados con los valores. Conviene

tener claro en qué creemos, qué queremos lograr y cómo lo vamos a hacer y comunicarlo.

El compromiso como juez, gerente de la oficina judicial, implica asumir una conducta predecible, ser justo, frontal y sincero. Mantener la palabra y asumir responsabilidades y errores. Tener claro que uno puede delegar la ejecución de la tarea pero sigue siendo responsable de ella.

Implica también ser tolerante con los errores ajenos y los propios. La reacción ante los yerros es fundamental. Asumirlos y plantear su superación, sin buscar responsables ajenos, indica compromiso, humildad, autodisciplina.

Estos ingredientes enumerados son esenciales y el paso anterior, necesario para implementar la comunicación. A partir de la práctica de valores como integridad, responsabilidad y tolerancia, se genera en las personas una visión optimista y emociones positivas de superación.

Cuando se valora a los colaboradores, se fomenta la autoestima y la aspiración de trabajar con fines trascendentes, útiles para la sociedad, y se presta un eficaz servicio de justicia.

En suma, para trabajar con compromiso, es esencial la sujeción a los valores, tener actitudes que generen confianza y respeto a los principios éticos que hemos tratado. En mi experiencia, tales conductas generan una actitud comprometida que repercute en un clima de trabajo saludable y una visión superadora, con el acicate de la continua mejora.

## ANEXO

### Modelo de la encuesta (Para los empleados)

¿Qué problemas o necesidades de comunicación puede señalar en el Juzgado?

Por favor, como guía, responda lo siguiente:

¿Qué o cual? .....

.....

.....

.....

.....

¿Por qué? .....

.....

.....

.....

.....

¿Para qué? .....

.....

.....

.....

.....

¿Cómo? .....

.....

.....

.....

.....

¿Cuándo?.....  
.....  
.....  
.....  
.....

¿Dónde?.....  
.....  
.....  
.....  
.....

¿Quién?.....  
.....  
.....  
.....  
.....

¿Desea efectuar una propuesta al respecto? .....  
.....

**Capacitación**

Nombre:.....

Equipo:..... Fecha:.....

¿Sobre qué tema desea Ud. capacitarse? .....  
.....  
.....  
.....  
.....

¿Sobre que tema entiende Ud. que sería conveniente capacitarse para realizar mejor su tarea? .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Observaciones .....

.....

.....

.....

.....

Visado Secretario:

Visado Juez:

**PLAN DE TAREAS**

---

Equipo:..... Fecha:.....

OBJETIVOS:

1)

2)

Estrategia:

Visado del Secretario:

Visado del Juez:

### **REVISIÓN DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

---

Equipo:..... Fecha:.....

---

1) En cuanto a los plazos:

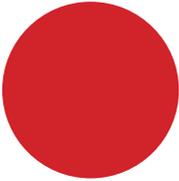
---

2) Respecto de la calidad obtenida:



Tareas del Juzgado

(Individualizar según advierte la gente respecto del nivel de atraso o de dificultad o cualquier otro comentario)



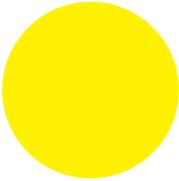
Rojo

---

---

---

---



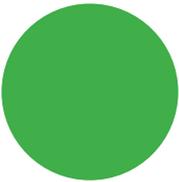
Amarillo

---

---

---

---



Verde

---

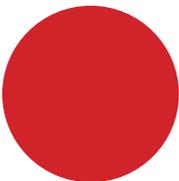
---

---

---

Mis tareas

(Individualizar cada una conforme al nivel de dificultad o atraso)



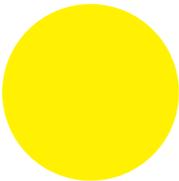
Rojo

---

---

---

---



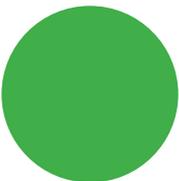
Amarillo

---

---

---

---



Verde

---

---

---

---

## CONCLUSIONES

He tratado de capitalizar el estudio de la maestría que encaré tras muchos años de haber terminado mis estudios de grado y luego de una larga experiencia profesional, para mejorar como juez y como persona. En especial, me interesó la posibilidad de combinar la visión moderna e innovadora de idoneidad gerencial con la experiencia como juez de un tribunal con excesiva litigiosidad, que tramita mayoritariamente necesidades vitales de personas ancianas.

Como relataba al inicio, el ejercicio de una autocrítica responsable me llevó a advertir errores en el funcionamiento del Poder Judicial y la existencia de una no siempre fundada sospecha de corrupción generalizada. Mi propósito al comenzar con esta tesina, fue efectuar un aporte para la mejora de la justicia, al compartir la experiencia de mi labor durante largos años. Debo reconocer que durante la elaboración del trabajo creo haber aprendido mucho más.

Conocer y poner nombre a las habilidades comunicativas que practicábamos en el juzgado, interpretar sus alcances y motivaciones ha permitido mejorar las relaciones tanto laborales como personales. Mi labor de juez me compromete con una actitud de mejora continua, el conocimiento de las prácticas comunicativas ha colaborado sustancialmente con ello.

La actitud comprometida es un deber exigible a los jueces. Dentro del ámbito gerencial vinculo esa actitud con el deber de diligencia. Poner en práctica un esfuerzo de superación constante, combatiendo la desidia, adaptándose a los cambios y a los tiempos. Estimo esencial el preservar y mejorar la idoneidad personal como requisito imprescindible para trabajar bien.

En tal sentido, consideré importante incorporar los modernos conceptos de la cultura empresarial, ya que la oficina judicial es una organización dedicada al servicio de justicia, integrada por personas que tienen necesidades, inquietudes y proyectos que hay que capitalizar para beneficio de la organización y en definitiva de la sociedad.

La puesta en práctica de todos los fundamentos teóricos desarrollados en la primera parte de este trabajo, que he volcado en la propuesta, resultó altamente beneficiosa.

El lenguaje que utilizamos, que he tratado en el primer capítulo, en cuanto a la comunicación verbal, debe estar acorde con las modernas tendencias, acercando la institución a la gente, posibilitando la comprensión de los fallos e identificando las pautas para el manejo de conflictos. Estas pautas brindan herramientas para manejarnos ante estos problemas, y nos permiten perderles el miedo y ver la oportunidad superadora que presentan.

También el compromiso ético nos obliga a trabajar por la excelencia y por el bien, para ser mejores personas, nosotros, los jueces y nuestros colaboradores: para adoptar las prácticas comunicativas, generar confianza, buscar el compromiso, genera entusiasmo y orgullo, alejándonos de la frustración y problemas anímicos.

He aprendido la importancia que tiene para toda persona ser valorado, y escuchado; que la consideración del otro no se agota en el tratamiento formal sino que hay que conocer sus inquietudes, sus intereses.

También la utilidad de pautar principios éticos y sujetarse a ellos. La importancia del ejemplo en la comunicación de los valores, y la trascendencia de una conducta coherente.

En definitiva, que la integridad, responsabilidad, tolerancia y humildad, deben estar en línea con nuestro actuar cotidiano, demostrando, mediante una eficaz comunicación cuáles son nuestros valores. En síntesis, que la comunicación debe mostrar la ética de nuestro proceder.

Por último, en el programa de gestión comunicativa he incorporado los conceptos estudiados, poniendo en práctica las ideas básicas, de participación responsable, capacitación y compromiso con la función. La propuesta tiene en cuenta no solo el fin, sino el medio. El proceso en sí mismo, considerando que somos personas quienes trabajamos, y con el entendimiento de que debemos tratar a los demás como apreciamos que nos traten.

Compartir el conocimiento es compartir el poder. La fórmula que propuse al inicio era:  $-C = -D - M + T$ . Existe menor Corrupción si existe menor Monopolio de la Decisión, menos Discrecionalidad y mayor Transparencia. La intención de la propuesta comunicativa trata de ser un aporte en ese sentido.

No obstante, soy consciente de que la superación debe ser permanente, y estar siempre flexibles a los cambios. Recuerdo, como dice Shotter (37) cuando se le requiere acerca del modo de presentar sus investigaciones, que lo que él ofrece es exponer un conjunto de aspectos que considera decisivos, que no representa un estado de cosas, sino que dirigen la atención a rasgos cruciales del contexto; que “muestran” conexiones entre realidades que, de otro modo, pasarían inadvertidas.

En tal sentido, los aspectos éticos de la comunicación que he reseñado resultan esenciales, dado que sin dicho componente, aquella misma se desvirtuaría. Por tanto, he tratado de que mi propuesta necesariamente los

---

(37) SHOTTER, Jhon, *Conversational Realities, Constructing Life through language*, London, 1993, en castellano: *Realidades conversacionales, la construcción de la vida a través del lenguaje*, Buenos Aires, Amorrortu Editores, 2001.

---

comprenda, cumpliendo las prescripciones del Estatuto del Juez Iberoamericano.

A partir de ello, la mejora ha de ser permanente y la actitud de continua superación.



## BIBLIOGRAFIA

AARNIO, Aulis, *Derecho, Racionalidad y Comunicación Social*- Ensayos sobre Filosofía del Derecho, Biblioteca de Ética, Filosofía del Derecho y Política, México, 2da. Edición, Ediciones Coyoacán, 2000

ARISTA MONTOYA, Luis, *J. Habermas: Comunicación Modernidad y Consenso*. Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú, 2004.

BEL MALLÉN, José Ignacio, *Comunicar para crear valor*, Pamplona, 2da. edición, Ediciones Universidad de Navarra S.A., 2005.

BOHM, David, *Sobre el diálogo*, Barcelona, KAIRÓS, 1997, 145pp.

CASSANY, Daniel, *La cocina de la escritura*, 14ª. Edición, Anagrama, Barcelona, 2007.

CIAMBERLANI, Lilia y STEINBERG, Lorena, *Comunicación para la transparencia*, Manual de Gestión Empresaria, Ética y Transparencia, Colección dirigida por el Dr. Luis Moreno Ocampo. Granica 1999.

CONESA, Francisco y NUBIOLA, Jaime, *Filosofía del lenguaje*, Barcelona, Editorial Herder, 1999.

COVEY, Stephen R., *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Covey Leadership Center, Editorial Paidós, Buenos Aires, 12ª. impresión 2004.

COVEY, Stephen R., *EL 8ª HABITO, De la efectividad a la grandeza*, Editorial Paidós- Buenos Aires, 1ª. edición en Argentina, 2005.

DRUCKER, Peter, *El gran poder de las pequeñas ideas*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana 1999.

DUCROT, Oswald y TZYETAN, Todorov, *Diccionario Enciclopédico de las ciencias del lenguaje*, Madrid, Siglo XXI Editores, vigésima ed., 1998, p.383.

EISENHARDT, Kathleen, Eisenhardt, Jean y Y .L. J. Kahwajy, Bourgeois III, *“Como pueden mantener un buen debate los equipos de dirección”*, en Harvard Business Review, Comunicación Eficaz, Ediciones Deusto, Madrid, 2005.

ESCANDELL VIDAL, Victoria, *La Comunicación, Enseñanza y Lengua Española*, España, Editorial Gredos, 2005.

ESTALELLA DEL PINO, Jordi, *El Abogado Eficaz, Como convencer, persuadir e influir en los juicios*, La Ley, España, grupo Wolters Kluwer, 2007.

FOUCAULT, Michel, *La verdad y las formas jurídicas*, Barcelona 1980, 8ava. Reimpresión, Editorial Genisa, 2001

GARCIA NOBLEZAS, J. J. y SÁNCHEZ ARANDA, J., *Información y Persuasión, Actas de las III Jornadas Internacionales de Ciencias de la Información*- Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra- Facultad de Ciencias de la Información, España, 1989.

GOLDHABER, Geraldo M., *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana- México- 6ª. Impresión 1994.

GUIX, Xavier, *Ni me explico ni me entiendes*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia- 2006.

GRICE, H. P., "Logical and conversations" en P. Cole Morgan (comps) *Syntax and Semantics*, vol. 3, Speech acts, Nueva York, Academia Press, 1975.

GUTIÉRREZ, David y ESTRELLA, María, *Justicia y Medios de Comunicación- Claves para la buena praxis de los Derechos Informativos*, Editorial Fragua, Madrid, 2007.

HABERMAS, Jürgen, *Teoría de la acción comunicativa Complementos y estudios previos*, Madrid, Catedra, 1997.

HERMAN, Richard, *¿Por qué no lo dijo antes? Como hacerse entender*, Barcelona, Granica Comunicación, 1999.

KREPS, Gary L., "*La comunicación en las organizaciones*", versión en español de *Organizational Communication*, second edition, publicada por Longman Group LTD, Londres, Inglaterra, en 1990, "Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

LEOCATA, Francisco, *Persona, Lenguaje, Realidad*, Buenos Aires, EDUCA, Editorial de la Universidad Católica Argentina, Buenos Aires, 2003.

Los 51 casos ganadores del Premio Eikon en *El poder de la comunicación institucional*, Compilación Mariana López Alonso, Argentina. 2000.

MEHRABIAN, A., *A communication without words*. *Psychology Today*, 2 (1968)

PALADINO, Marcelo y AIVAREZ TEIJEIROS editores, *Comunicación empresarial responsable*, Buenos Aires, Temas, 2006.

PELAYO LABRADA, Ariel, *El factor humano en los organismos judiciales*, Buenos Aires, Editorial Rubinzal-Culzoni, 2004.

RULICKY Sergio y CHERNY, Martín, *Comunicación No Verbal, Cómo la inteligencia emocional se expresa a través de los gestos*, Management Comunicación. Buenos Aires, Ediciones Granica, 2007.

SERAFINI, M. Teresa, *Cómo redactar un tema*, Buenos Aires, Paidós, 1989.

SERAFINI, M. Teresa, *Cómo se escribe*, Buenos Aires, Paidós, 1994.

SHOTTER, John (2001), *Realidades Conversacionales, La construcción de la vida a través del lenguaje*, Traducción del idioma inglés publicada por Sage Publications de Londres, Thousand Oaks y Nueva Delhi, Buenos Aires, Amorrortu Editores, 1993.

VIGLIANI de LA ROSA, "El sentir de las palabras", Cuadernillos Universidad Austral, clases del mes de agosto de 2006.

VIGO, Rodolfo, "La función judicial". Cuadernillos Universidad Austral, Ética judicial aplicada, 2005.

WATZLAWICK, P. J., BAVELAS, Beavin y JACKSON, D. D., *Teoría de la comunicación humana, Interacciones, patologías y paradojas*, Barcelona, Biblioteca de Psicología, Textos Universitarios, Herder, Undécima edición (1997).



SE TERMINO DE IMPRIMIR EN LA 2da. QUINCENA DE JUNIO DE 2011  
EN LOS TALLERES GRAFICOS DE "LA LEY" S.A.E. e I. - BERNARDINO RIVADAVIA 130  
AVELLANEDA - PROVINCIA DE BUENOS AIRES - REPUBLICA ARGENTINA













