

2. LA GESTIÓN DEL CAMBIO

No existen cosas ya hechas, sino solamente cosas que se hacen; no estados que se mantienen, sino solamente estados que cambian.

Henri Bergson, *La introducción a la metafísica.*

Es muy común que algunos juzgadores de manera expresa o tácita, consciente o inconsciente, atribuyan a su personal los problemas del órgano jurisdiccional, sin detenerse a pensar que, en gran medida, la culpa de que éstos se generen depende de ellos. Lo anterior es así, en función de que por un lado, el Juez con su conducta condiciona la de sus colaboradores, ya que de alguna forma ese equipo de trabajo es reflejo de sus propias actitudes y, por otro, es responsable de los obstáculos a la efectividad del órgano, al no haber tomado a tiempo las medidas administrativas necesarias para corregirlos y emprender acciones contundentes para cambiar esa realidad. Los términos despectivos que se utilizan para evaluar al personal son en realidad una autoevaluación del estilo de dirección. Es necesario partir de reconocer que el Juez, de forma voluntaria, pero en mayor medida, involuntaria, dicta las normas de conducta y los valores que van a regir en toda la organización y es incuestionable que es el principal capacitador de su personal, por tanto, si se desea modificar la realidad organizacional de un juzgado, sus resultados y eficiencias, se hace necesario cambiar al juez o su estilo de dirección. El antiguo concepto oriental dice: "el pescado se empieza a podrir por la cabeza", esto significa que, en materia de dirección, si el Juez no cambia, tampoco se opera transformación alguna en la organización, aunque se invierta en cursos, pláticas, conferencias, sistemas, consultores, folletos, libros, etcétera. Todos éstos serán inservibles, ya que toda organización o desorganización refleja las características del estilo de su director. Así, se debe ubicar al enemigo número uno de la organización: el propio Juez, por ello es en él donde debe iniciarse la gestión del cambio para encontrar el camino a la productividad de un órgano. Es evidente que el estilo de dirección es el factor fundamental para el éxito o el fracaso del órgano jurisdiccional y es ahí donde deben operarse los cambios más trascendentales.

¿Cómo asegurar la buena marcha de un Juzgado? Después de lo que se ha expuesto, la respuesta a este cuestionamiento es obvia: “por medio de un juez administrativamente capaz”. Para lograrlo, desde luego que existen numerosos estudios, con una gran variedad de temas, los cuales son realmente enriquecedores. Se puede considerar entre estos, los análisis sobre características directivas, toma de decisiones, planeación estratégica, técnicas motivacionales, modelos de organización, etcétera; sin embargo, el punto de arranque es que el Juez tome conciencia de la importancia de cambiar la forma en que se están haciendo las cosas, que vea la manera de utilizar algunos instrumentos y mecanismos administrativos, como los que se presentarán adelante, que los comunique eficazmente a su personal, los ponga en marcha y esté en disponibilidad de irlos adecuando y perfeccionando. Es necesario primero, que el Juez quiera cambiar el paradigma de trabajo y esté dispuesto a probar nuevas formas de hacer las cosas efectivamente.

Asimismo, la gestión del cambio debe partir de considerar al ser humano como el centro de la actividad. Tenemos que enfrentarnos al hecho de que todo el Juzgado de Distrito y su realidad son producto básicamente de la filosofía, valores y, en general, la cultura de efectividad que proyecta o infunde el propio Juez, lo cual confirma que si éste se queja amargamente de su personal y de su organización, se está quejando de sí mismo, por lo que hizo y por lo que dejó de hacer; esto hace retornar al tema: es en el estilo de dirección dónde está la respuesta para encontrar el camino hacia la productividad.

El estilo de dirección es tan definitivo que solamente se podrá lograr un alto índice de productividad partiendo del principio que ésta es, ante todo, “una actividad mental”, y la que asuma el Juez en relación con sus colaboradores, se proyectará como un impulsor o como un muro de contención en la potencialidad humana de los seres que están bajo su influencia. Así, el Titular debe considerar siempre que modela, con su actitud, el comportamiento de sus subordinados. El Juez lo hace por medio de la capacitación consciente o inconsciente que da a todos sus colaboradores por medio de sus patrones de conducta, influyendo de manera inmediata en forma piramidal descendente a los demás niveles de la organización. El poeta Octavio Paz escribió:

...Hay muchas maneras de continuar una tradición: una de ellas, quizás la más eficaz consiste en contradecirla.

Los jueces de Distrito del tercer milenio necesariamente deben romper la tradición en la forma de planear, organizar, dirigir y controlar los órganos jurisdiccionales, por medio de la incorporación a su bagaje de conocimientos y habilidades las administrativas, tomando la iniciativa de transformar positivamente los órganos jurisdiccionales a ellos encomendados.

El objetivo fundamental para poder lograr una transformación en el estilo de dirección es que el líder máximo del juzgado asuma plenamente la responsabilidad de cambio, en el sentido en que él debe modelar las nuevas conductas que desea se incorporen al estilo de mando de cada uno de sus subordinados. Además de la fuerte convicción que debe poseer, deberá trazar un plan minucioso de reeducación a través del entrenamiento sistemático, tanto de él como de todos los cuadros de mando de la organización en principios administrativos de excelencia. Aunado a los temas que se presentarán adelante, debe insistirse que actualmente los estudiosos del comportamiento humano en general y, dentro de las organizaciones, insisten en la importancia del factor humano; por ello es indispensable que el cambio de paradigma tenga como centro y forma de implementación una serie de temas como son:

escuchar activamente, con el que cada colaborador deberá dominar el arte de la empatía y la aceptación de los demás; ejercer un enfoque de liderazgo tanto vertical, hacia arriba con cuadros superiores y hacia abajo con los subordinados, y en forma horizontal, con colegas del mismo nivel; motivación directiva e influencia positiva que le permita modificar su conducta y aceptar que a través de sus conductas verbales y no verbales transmitirá a su gente expectativas ambiciosas y estimulantes; relaciones assertivas que le permitan una comunicación libre de ansiedades y temores y pueda expresar en forma adecuada sus emociones; filosofía personal, para que pueda incorporar a su estilo de mando objetivos de orden superior... comunicaciones, para que su forma de expresarse sea adecuada y efectiva, para que no se preste a malas interpretaciones; manejo de conflictos, para que desarrolle su habilidad de confrontación y pueda resolver los diversos problemas que se manejan en estos niveles; conocimientos de sí mismo, ya que generamos del 60 al 65% de los conflictos que vivimos por conductas inadecuadas de neurosis personal; clarificación de valores para que pueda identificarse y enfrentarse a su misión personal histórica como líder de los demás.⁶

El reto dentro de la gestión del cambio es lograr gran entusiasmo y dedicación de los colaboradores en todos los niveles, esto es, lograr el sueño consistente de infundir el compromiso y desarrollar la cooperación de los trabajadores;

⁶ CORNEJO y ROSADO, Miguel Ángel, *Excelencia directiva para lograr la productividad*, 12va. edición, México, Miguel Ángel Cornejo Editores, 2002, p. 127 y 128.

compromiso significa “estar obligado con”, es decir que prevalece la necesidad de dar, de entregarse responsablemente al trabajo; cooperación significa: hacer equipo, en conjunto; esta gran diferencia es la que distingue a una organización mediocre de una de excelencia, pero para que el trabajador desee comprometerse con su organización y dar más allá de lo que el está recibiendo económicamente, necesita que [el Juzgado], antes que nada, ofrezca un cuadro de mando que inspire la participación y la creatividad y no solamente ordene la ejecución fríamente de unas tareas. A los cuadros de mando se les tiene que concientizar de que sólo ellos podrán lograr una organización de excelencia, ya que solamente con la cooperación de estos cuadros de enlace directivo se podrá asegurar el éxito total del sistema.⁷

La mentalidad de los jueces y secretarios, como líderes de la organización, deberá estar enfocada a los dos grandes parámetros que deben regir: por un lado, lograr resultados de alta productividad y, por el otro, obtener la satisfacción de las necesidades humanas del grupo, esto es, trabajar bajo una presión de productividad y lograr la realización humana de los integrantes del juzgado.

De lo expuesto se desprende la necesidad de que el Titular de un órgano jurisdiccional emprenda una serie de transformaciones dentro de la actuación cotidiana de la función judicial. Durante un tiempo estuvo muy en boga el término: “Reingeniería de las Organizaciones”,⁸ para definir el fenómeno de su reestructuración. Considero que la implementación de algunas de las ideas aquí contenidas, constituyen una verdadera “Reingeniería del Juzgado de Distrito” y, por ello, vale la pena detenerse a estudiar los retos del cambio y la forma de sortearlos.

Después de la actitud del Juez hacia el cambio de paradigma, el segundo gran obstáculo a hacer las cosas de otra manera es la resistencia del personal. Cotidianamente nos encontramos con la inercia del pasado y la “fuerza” del tradicional y “aplastante” argumento burocrático: “pero esto siempre se ha hecho así”. Lo primero es identificar las razones de la resistencia; dentro de las más importantes pueden señalarse las siguientes:

- a) El personal cree que el cambio le afectará negativamente.
- b) El cambio altera la relación formal, psicológica y social que el empleado tiene con el juzgado.

⁷ *Idem*, p.129.

⁸ Los creadores de esta concepción fueron James Champy y Michael Hammer con la obra *Reingeniería*.

- c) El cambio requiere que los empleados abandonen ciertos hábitos.
- d) El Titular no informa adecuadamente por qué el cambio es necesario, cuáles serán los beneficios del cambio o cómo va progresando el cambio una vez iniciado.
- e) La estructura organizacional tradicional, los sistemas administrativos, la tecnología, los incentivos, etcétera, no están del lado de los esfuerzos para el cambio, por eso operan para oponerse a él.
- f) Creen que están obligados a cambiar por gente y eventos que están fuera de su control.⁹

Una vez identificadas las causas de la resistencia al cambio, es posible vencerlas por medio de las siguientes acciones:

1. El Juez define y comunica una razón convincente para el cambio.
2. El Titular y su equipo acuerdan y comunican una visión convincente para el futuro del Juzgado.
3. El cambio busca y consigue rápidamente resultados claros, tangibles, fundamentales que todos pueden ver.
4. El Juez y los secretarios inundan de información a la organización sobre el esfuerzo para el cambio.
5. El esfuerzo para el cambio está liderado por una coalición de secretarios y actuarios fuertemente comprometidos, la cual está absolutamente de acuerdo con la necesidad del cambio y con lo que se pretende conseguir.
6. Todos los miembros de la organización se involucran significativamente –bien sea a través de una conferencia de búsqueda o a través de cualquier otro evento similar– en las decisiones sobre por qué es necesario un cambio, qué se debería cambiar y cómo debería conseguirse el cambio.¹⁰
7. Se está atento a cualquier sugerencia y se analiza, ajustando de forma inmediata cualquier mecanismo o procedimiento.

He advertido que los ambientes laborales dentro del Poder Judicial de la Federación vienen cambiando aceleradamente. Posiblemente por las propias

⁹ BOYETT, Joseph y BOYETT, Jimmie, *Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*, Bogotá, Editorial Norma, 1999, p. 90.

¹⁰ *Idem*, pp. 90 y 91.

transformaciones culturales que ha vivido la sociedad mexicana en su conjunto como producto de la influencia de los medios masivos de comunicación, la madurez política y democrática que viene manifestándose, la globalización, etcétera, ya no se puede ni debe dirigir un juzgado, como en el pasado.¹¹ Anteriormente, la voluntad del “señor Juez” no encontraba límites ni reticencias. Actualmente, los mecanismos dictatoriales y de terror deben dar paso a conductas más empáticas que, desde luego, está probado que a la larga, generarán mejores resultados, sin el desgaste emocional y físico que para el Titular representaban el llevarlos a cabo.

En este documento se presentan algunas ideas que pueden implementarse en cualquier Juzgado de Distrito del país; sin embargo, los cambios deben hacerse gradualmente y de manera prudente, tratando de convencer e involucrar al equipo en los beneficios que para todos traerán. Por ello es pertinente consensar previamente las medidas y ajustarlas oportunamente. Tuve conocimiento de que una experimentada compañera Juez tomó posesión de un juzgado con grandes problemas de organización, integración y, lo más lamentable, rezago. Ante éstos, ella, con la mejor intención y dedicación, tomó la decisión de llevar a cabo una serie de modificaciones a la organización, el trámite, la supervisión, etcétera; sin embargo, el personal se vio ofendido y, lejos de cooperar, iniciaron una serie de actitudes de protesta que incluso generaron la amenaza de presentar una queja administrativa contra la Titular. Lo anterior ejemplifica que las nuevas disposiciones deben irse implementando progresivamente, con tacto, estando atento a los comentarios del personal y, sobre todo, buscando convencer de las ventajas institucionales y personales que las modificaciones traerán. Lo anteriormente expuesto se sintetiza de la manera siguiente:

Comenzar con pies de plomo... la prudencia entra con gran tiento. Sus bastidores son la observación y la cautela; ellos van abriendo camino para pasar sin peligro. Cualquier acción irreflexiva está condenada al fracaso por la discreción.¹²

¹¹ Resulta ilustrativo de lo que se señala que el 47.13% de los jueces federales tienen una edad que oscila entre los 31 y 40 años y que sólo el 13.30% se ubique en una edad promedio superior a los 51 años, según la estadística judicial aparecida en la *Revista del Instituto de la Judicatura Federal*, número 14, México 2003, p. 218.

¹² GRACIÁN, Baltasar, *El arte de la prudencia. Oráculo manual*, edición de José Ignacio Díez Fernández, Madrid, Ediciones Temas de Hoy, 1998, p. 46.