

3. EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO EN UN JUZGADO

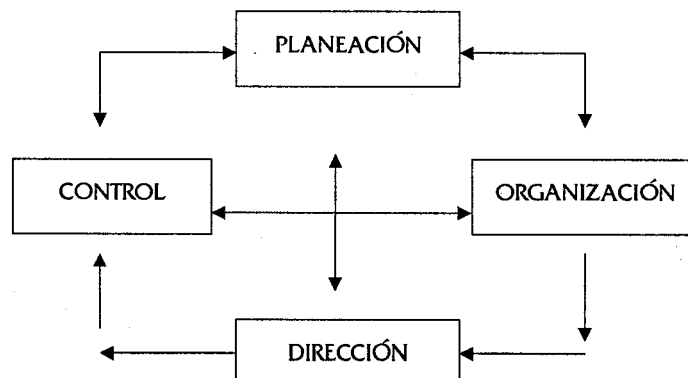
Es incontestable que los príncipes son grandes cuando superan las dificultades y resistencias que se les oponen.

Nicolás Maquiavelo, *El príncipe*.

El Titular de un juzgado debe desarrollar una serie de “funciones administrativas”, las cuales constituyen el llamado por los tratadistas de la materia el “procedimiento administrativo”¹³ para su mejor funcionamiento forma un continuo inseparable, en el que cada etapa tiene que estar indisolublemente unida con las demás; por lo tanto, únicamente se separan para efectos didácticos, para comprender y aplicar mejor la administración.

Según Koontz y O'Donnell¹⁴ el procedimiento administrativo se desarrolla en las siguientes etapas:

1. Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control.



¹³ Los autores consultados no ponen mucho interés en la distinción entre proceso y procedimiento, como lo hacemos los juristas.

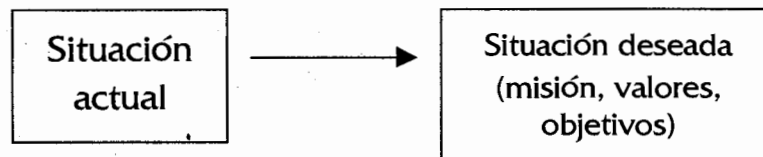
¹⁴ Citados por REYES PONCE, Agustín, *op. cit.* nota 5, p. 25.

3.1. PLANEACIÓN

Tener el valor para aceptar resignadamente las cosas que no se pueden cambiar; tener la persistencia suficiente para cambiar aquellas que pueden ser cambiadas; y poseer la inteligencia indispensable para no confundir nunca las unas con las otras.
Bertrand Russel.

3.1.1. DEFINICIÓN

Responde a la pregunta ¿qué va a hacerse? Es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos deseados y lo que debe hacerse para alcanzarlos. En el fondo, la planeación es la diferencia entre una situación actual y una situación deseada como objetivo.



La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación. Asimismo, permite tener referencias y estándares para poder evaluar y controlar las acciones planeadas. Séneca dijo: “No hay viento favorable para quien no sabe a donde va”, por ello, planear es la función administrativa que, a partir de la fijación de los objetivos, determina, *a priori* lo que se debe hacer, cuándo, quién debe hacerlo y de qué manera. La planeación se hace, valga la tautología, con base en planes. Un plan es un esquema que establece anticipadamente aquello que debe hacerse.

La planeación responde a la máxima de pensar por adelantado. “...para los prevenidos no hay malas contingencias, ni para los preparados hay aprietos... la prevención y el pensamiento cuidadoso son un buen recurso para vivir adelantado.”¹⁵

El Juez debe convertirse en un estratega que, como conocedor que es del proceso, debe prever todas las contingencias que puede tener un asunto y todas las

¹⁵ GRACIÁN, Baltasar, *op. cit.* nota 12, pp. 88 y 89.

actuaciones que su personal debe tener para lograr intergrarlo, fallarlo y archivarlo. Cuando se diseña un procedimiento administrativo o un formato debe pensarse en las consecuencias y, sobre todo, que redunde en hacer más fácil el trabajo de todos los empleados del juzgado, incluso del propio Juez, por ello, “en la planeación nunca un movimiento inútil, en la estrategia nunca un paso en vano.”¹⁶

En efecto, es común que el Juez tome decisiones que alterarán la marcha del Juzgado, por ello, en un delicado ejercicio deben establecerse los procedimientos y formatos que agilicen su funcionamiento.

A partir de lo establecido por la Ley, se deben diseñar todos los pasos del trámite de los asuntos, de tal forma que todas las áreas del órgano jurisdiccional trabajen sincronizadamente, evitando los cuellos de botella en el procedimiento. Así, por ejemplo, una decisión que ordene notificar personalmente todos los acuerdos de los juicios de amparo, lógica y naturalmente saturarán la actuaría y, como consecuencia de ello, al final, toda la marcha del Juzgado; en virtud de que los expedientes no serán devueltos oportunamente a las mesas de trámite para la elaboración de nuevos acuerdos, retrasando todo el proceso constitucional, por ello, con prudencia y, en estricto cumplimiento a la Ley de Amparo y a la jurisprudencia, debe limitarse a lo mínimo esta forma de notificación que, por su propia naturaleza, requiere de mayor tiempo y esfuerzo de la actuaría.

3.1.2. Tipos de planes

Existen varios tipos de planes¹⁷:

a) Programas: son planes extensos que reúnen un conjunto, relacionándolos con asuntos diferentes entre sí. Una programación es un tipo de plan que establece los vínculos entre planes diferentes. Éste es el caso de los programas de depuración de expedientes, de revisión del archivo provisional de la sección penal, de depuración de objetos y narcóticos, etcétera.

¹⁶ SUN Tzu, *El arte de la guerra*, trad. Jaime Barrerín Parra y Samuel B. Griffith, 4a. reimpresión, Bogotá, Panorama Editorial, 2002, p. 129.

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto, *Iniciación a la administración general*, México, Mc Graw Hill, 1993, pp.19 y 20.

b) Procedimientos: son planes que prescriben la secuencia cronológica de las tareas por ejecutar. Los procedimientos son más utilizados en trabajos repetitivos y cíclicos para mostrar las secuencias de las rutinas. Es el caso, *verbigratia*, del procedimiento de recepción y turno de correspondencia y promociones, el cual involucra una rutina, cuya secuencia es: sellar, firmar el original y acuse de recibo, registrar en la libreta auxiliar, entregar y firmar de recibo en la mesa de trámite, anotación en la hoja de control de promociones, etcétera.

c) Métodos: son planes que detallan cómo una actividad debe ser ejecutada hasta en sus más mínimos pormenores. Su amplitud es menor que la del procedimiento. Un caso de método es la revisión y redacción de acuerdos, revisión, firma, registro, captura y notificación.

d) Normas: son reglas o regulaciones que sirven para definir lo que debe o lo que no debe hacerse. Son guías que unifican la acción, pero que no establecen secuencias como los procedimientos, ni detallan las actividades como los métodos. Es el caso de la prohibición de extraer expedientes de la actuaría, el registro de asistencia en la tarjeta respectiva, el deber de asentar registro en los Libros de Gobierno, etcétera.

3.1.3. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA PLANEACIÓN

Los principios generales de la administración son condiciones o reglas que buscan orientar el comportamiento del administrador. La planeación también está sujeta a dos principios que sirven para indicar la mejor manera de elaborar una buena planeación¹⁸:

a) Principio de definición del objetivo: éste debe ser definido de forma clara y concisa para que la planeación sea adecuada. La planeación debe ser realizada en función del objetivo que se pretende alcanzar; la finalidad de la planeación es determinar cómo será alcanzado. Si el objetivo no se define claramente, la planeación será muy vaga y dispersa; para los Juzgados de Distrito, ha sido definido claramente por el Ministro Azuela: resolver pronto y bien.

¹⁸ *Idem*, p. 21.

b) Principio de flexibilidad de la planeación: el plan debe ser flexible y elástico con el fin de poder adaptarlo a situaciones imprevistas. Como la planeación se refiere al futuro, su ejecución debe permitir cierta flexibilidad en situaciones que pueden sufrir alteraciones imprevistas.

c) Principio de visión de conjunto de la organización: he agregado este punto que estimo de particular importancia para la adecuada planeación de las funciones de un Juzgado de Distrito. Es importante que el Titular cuando elabore un programa, plan, procedimiento o norma tome en cuenta la manera que cada decisión en ellos contenida va a impactar en las labores cotidianas de todas las personas que colaboran con él. Si no se toma en cuenta, lejos de que la planeación resuelva un problema generará más. Así, es preferible que la planeación se haga con la colaboración de representantes de todas las secciones del juzgado, la actuaría, la secretaría particular, dependiendo del tema a tratar, para que cada uno informe al Juez de las posibles consecuencias para su área.

3.1.4. LA MISIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN COMO ESTRATEGIA DE PLANEACIÓN

En el mundo de la administración actual se viene dando una importancia creciente a la filosofía organizacional, destacando dentro de ella la misión, valores y objetivos. Toda organización debe poseer una filosofía con grandes valores, ya que sólo a través de la identificación de sus integrantes con parámetros de orden superior, el hombre estará dispuesto a dar más de lo que le pagan.

El significado esencial de la filosofía organizacional fue expresada de manera idónea por Thomas Watson Jr., cuando dijo:

Estoy convencido que toda organización, a efecto de perdurar y alcanzar el éxito, debe poseer un sólido conjunto de creencias que sirvan de premisa a toda su política y a sus acciones. En segundo lugar, opino que el factor más importante del éxito empresarial es una invariable adhesión a dichas creencias. Opino que si la organización ha de estar a la altura de los desafíos que la plantea un mundo en proceso de cambio, debe hallarse preparada para cambiar en sí misma todo lo que sea preciso, a lo largo de su historia como empresa, exceptuando sus creencias básicas.¹⁹

¹⁹ Citado por CORNEJO Y ROSADO, Miguel Ángel, *op. cit.*, nota 6, p. 142.

La idea de que las organizaciones tienen una misión, refleja la concepción de que son algo más que simples estructuras técnicas y administrativas. Son instituciones que poseen personalidad y meta. Formular la misión de una organización equivale a enunciar su principal razón de existir; es identificar la función que cumple en la sociedad y, además, su carácter y filosofía básicos.²⁰ Por esta razón se puede encontrar que el punto de partida del “Manual general de organización y funcionamiento del Juzgado Tercero de Distrito” es su propia misión, valores y objetivo (anexo 1).²¹

En la reunión que se celebró con todo el personal para determinar la misión y los valores del órgano jurisdiccional se optó por seguir una mecánica de lluvia de ideas; los resultados fueron muy ilustrativos de la necesidad que se tiene de llevar a cabo estos ejercicios dentro de los órganos jurisdiccionales. En aquella ocasión se preguntó ¿cuál es nuestra misión, como Juzgado de Distrito? y algún colaborador respondió: asesorar a las partes en los procesos. Esta participación me permitió realizar una reflexión sobre la esencia del trabajo jurisdiccional. En efecto, la respuesta señalada evidenció claramente que a pesar de haber prestado sus servicios por mucho tiempo dentro del juzgado, no se tenía una clara idea de que la sustancia del trabajo jurisdiccional es resolver con imparcialidad y no asesorar a las partes, lo que es propio de los abogados o defensores. Por otra parte, en la definición de nuestra misión se fijaron las actividades principales, a saber: “conocer, tramitar y resolver juicios de amparo, mercantiles, civiles y penales federales y comunicaciones oficiales”; pero también la forma en que estas funciones debían ser prestadas, esto es, “de manera pronta, completa e imparcial, con la máxima calidad posible, con responsabilidad, sensibilidad social y ética, con estricto apego al Derecho y a la justicia con espíritu de servicio”. El establecimiento de esta filosofía vino a clarificar en la mente de muchos de mis colaboradores la importancia de lo que está en juego en cada expediente y lo que se espera de ellos. De esa forma, fue fácil la expresión de nuestros valores que recogen claramente la forma en la que se presta el

²⁰ HAMPTON, David Rey, *Administración*, 3ra, edición, México, Mc Graw Hill, 1989, p.144.

²¹ La importancia del establecimiento de la misión para los órganos jurisdiccionales, la pude corroborar en la visita que por comisión oficial del Consejo de la Judicatura Federal realicé a la Corte de Bancarrotas de Los Ángeles, donde en varios de sus documentos oficiales aparece su misión: servir al público, resolviendo las materias de su competencia de manera justa, eficiente y en tiempo breve; proporcionando información; respondiendo de manera justa a las necesidades de la comunidad y siendo líderes en el sistema de administración de la justicia de bancarrotas (la traducción es del autor).

servicio público dentro del órgano jurisdiccional. La misión y los valores no sólo forman parte del “Manual general de organización y funcionamiento”, sino que se han reproducido para tenerlos presentes en todos los cubículos y espacios del Juzgado, y son la base de la filosofía de trabajo y se han integrado a nuestra cultura organizacional.

Una vez definida la nueva filosofía corporativa se debe comprometer a todos los líderes de la organización en su cumplimiento y fidelidad, dando especial énfasis a la congruencia de sus acciones de acuerdo con la nueva filosofía, cuidando en todo momento no contradecirla o traicionarla, pues de suceder tal cosa, en lugar de constituirse en la base para gestar la excelencia corporativa se puede revertir en el peor enemigo de la organización.²²

En el Juzgado de Distrito, el compromiso con la filosofía organizacional, se debe realizar del vértice a la base, del Juez al Oficial de Servicios y Mantenimiento, pasando sucesivamente por los secretarios, actuarios y oficiales judiciales, quienes deberán de entenderla en toda su extensión, además de asimilar la responsabilidad de ser ellos los que deben modelar con su comportamiento diario su aplicación.

3.1.5. EL ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS COMO ESTRATEGIA DE PLANEACIÓN

Como se ha expuesto, los procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente, para obtener los mejores resultados en cada función concreta de la organización. Son la selección funcional de cada acto administrativo, y de preferencia deben fijarse: por escrito y gráficamente; ser revisados periódicamente a fin de evitar vicios de rutina; así como evitar la duplicación de los mismos.

En efecto, uno de los factores que más afectan la buena marcha de un Juzgado de Distrito es la de inventar todos los días el trabajo que cotidianamente se hace. Es claro que en cada órgano hay una experiencia acumulada y, por lo general, los problemas y situaciones que se presentan se repiten constantemente, por ello deben dictarse los lineamientos administrativos y tomar las

²² CORNEJO Y ROSADO, Miguel Ángel, *op. cit.* nota 6, p. 151 y 152.

medidas, incluso cibernéticas, para no inventar todos los días el juzgado y desperdiciar tiempo y esfuerzos en labores que ya se habían hecho con anterioridad.

Fijar los procedimientos administrativos permite determinar con claridad que responsabilidad le corresponde a cada empleado y que debe esperarse de cada miembro del equipo, así como la persona que ha de supervisar y evaluar el trabajo²³.

Por medio de circulares se pueden tomar una serie de medidas administrativas con la finalidad de fijar con claridad los pasos de cada uno de los procedimientos de ésta índole del juzgado, estableciendo los controles necesarios para su supervisión. Posteriormente estos procedimientos pueden recopilarse en un manual general de organización y funcionamiento como el que se anexa.

Algunos de los procedimientos que deben estandarizarse son los siguientes:

- a) La recepción, registro y control de la correspondencia que es presentada en la Oficialía de Partes del Juzgado. Dentro de este procedimiento es deseable establecer un control diario de registros de promociones de cada mesa, para que una vez que sean firmados por el Titular, sean testados para tener la certeza de que todo ha quedado acordado. En el mismo control deben identificarse las demandas de amparo y de juicios civiles federales o mercantiles, las consignaciones, las ejecutorias de los Tribunales de Circuito, los exhortos, los oficios, telegramas, etcétera. (anexo 12).
- b) Elaboración de los acuerdos respectivos.
- c) Dar cuenta y la presentación de los acuerdos para firma del Titular.
- d) El procedimiento establecido para el registro en los Libros de Gobierno y la captura en el SISTEMA INTEGRAL DE SEGUIMIENTO DE EXPEDIENTES y SEJU de todo el acuerdo diario.
- e) Trámite en la actuaría para la elaboración de la lista y la realización de las notificaciones, envío de oficios por correo y telegramas, y entrega de los de la ciudad.

²³ Cfr. KRAMIS JOUBLANC, José Luis, *Sistemas y procedimientos administrativos. Metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas*, 4ta. edición, México, Universidad Iberoamericana, 1994.

- f) Recepción de expedientes en las mesas y su archivo en diferentes cajones según su estado procesal.
- g) Recepción de expedientes para archivo definitivo.
- h) Depuración de expedientes.
- i) Devolución de garantías y el de su prescripción o aplicación a favor del Erario Federal.
- j) Recepción, guarda y registro de instrumentos, objetos o productos del delito.
- k) Recepción, guarda y custodia de otros documentos importantes.
- l) Limpieza y mantenimiento del juzgado.
- m) El de la preparación de los reportes de visita ordinaria de Inspección e informe circunstanciado.

Como ejemplo de lo anterior, en el Manual anexo se dan las reglas relativas a los procedimientos descritos y se señala la participación del personal del Juzgado y sus responsabilidades.

Los procedimientos se ven soportados con formatos autorizados de acuerdos que facilitan el trabajo de redacción, revisión, firma, anotación, captura y notificación (anexos 7, 8 y 9).

La estandarización de los procedimientos debe permitir que lo más fácil sea seguirlos. La ley del mínimo esfuerzo debe ser aprovechada en beneficio de la buena marcha de un juzgado. Por consiguiente, debe ser más fácil para el colaborador ajustarse al trámite establecido, al formato autorizado, al proyecto aprobado, etcétera, que inventar alguna cuestión que genere falta de supervisión, de control o de efectividad.

3.1.6. LOS FORMATOS AUTORIZADOS DE ACUERDOS Y SENTENCIAS

La planeación integral de las labores del juzgado necesariamente debe contemplar la estandarización de los acuerdos de trámite y de las sentencias.

El trámite de los expedientes se realiza a través de los distintos proveídos, por un lado y, por otro, la mayoría de los asuntos que se tramitan en un órgano jurisdiccional son similares. Además, determinado tipo de resolución debe

tener un contenido, por lo que debe concluirse que es necesario realizar un esfuerzo de recopilación, revisión y sistematización y permanente actualización de acuerdos y sentencias de forma que se facilite el procedimiento administrativo de redacción, supervisión, firma, registro, captura en el SISTEMA INTEGRAL DE SEGUIMIENTO DE EXPEDIENTES, anotación en los Libros de Gobierno y su notificación.

Cuando llegué al Juzgado Tercero de Distrito en Boca del Río, Veracruz, veía con preocupación cómo los oficiales judiciales deambulaban de un cubículo a otro solicitando “un acuerdito de tal tipo por el amor de Dios”. Por ello nos dimos a la tarea, primero, de recopilar los proveídos a partir del criterio de los que de manera más frecuente se usaban, después se corrigieron, sistematizaron y se pusieron a disposición de todo el juzgado en la red interna. Como cualquier obra humana, los formatos se han ido superando y modificando; sin embargo, con su aplicación se han evitado dilaciones innecesarias en el trámite, resoluciones contradictorias o incompletas y se facilita su revisión, firma, registro en Libros de Gobierno, captura en el SISTEMA INTEGRAL DE SEGUIMIENTO DE EXPEDIENTES y notificación. Como anexos 7, 8 y 9 se localizarán los índices de los formularios de acuerdos de la sección de amparo, penal, civil y mercantil que se vienen utilizando en el juzgado y estimo son puntos de partida para su adaptación en otros órganos.

3.2. ORGANIZACIÓN

Manejar a muchos generalmente es lo mismo que manejar a pocos. Se trata de un asunto de organización.

Sun Tzu, *El arte de la guerra*.

3.2.1 DEFINICIÓN

Responde a la pregunta ¿cómo van a hacerse los objetivos que fueron planteados en la planeación?

Es la función administrativa que se encarga de agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la institución bajo la autoridad de un jefe y la responsabilidad de un subordinado.

3.2.2. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN

La organización administrativa de los Juzgados de Distrito debe basarse en cuatro principios de organización:²⁴

a) Principio de la especialización: la organización debe fundamentarse en la división del trabajo, lo que provoca la especialización de las personas en determinadas actividades. La especialización incrementa la cantidad y la calidad del trabajo ejecutado.

Sobre este particular, es conveniente puntualizar la pertinencia de la especialización en secciones por materia, a saber: amparo y penal. Sería deseable que todo el personal del Juzgado realizara las funciones de ambas, con suficiencia; sin embargo, esto no puede ser la pauta. Es recomendable que paulatinamente un secretario y oficial vayan a otra sección, pero no que manejen las dos.

b) Principio de la definición funcional: el trabajo de cada persona, la actividad de cada organismo y las relaciones de autoridad y responsabilidad son aspectos que deben ser claramente definidos por escrito. Generalmente las empresas utilizan el organigrama, la descripción del cargo o el Manual de Organización para aplicar los principios de la definición funcional. Lo importante es dejar en claro la posición de cada persona u organismo en la estructura organizacional de la empresa. Al principio el Juez puede definir por escrito las funciones de cada colaborador por medio de un memorándum o circular y después recopilarlas en un Manual.

Reiteradamente tuve problemas con el Oficial Judicial de Servicios y Mantenimiento que ni tenía el perfil, ni entendía la importancia y trascendencia de su labor. El desacato a las instrucciones verbales que le daba era la constante, además de que su falta de esmero y diligencia nos hacía suponer a todos “que nos hacía el favor de hacer la limpieza y de llevar el archivo”. Ante este desolador panorama opté por fijarle por escrito las funciones que debía realizar.

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto, *op. cit.* nota 17, pp. 29 y 30.

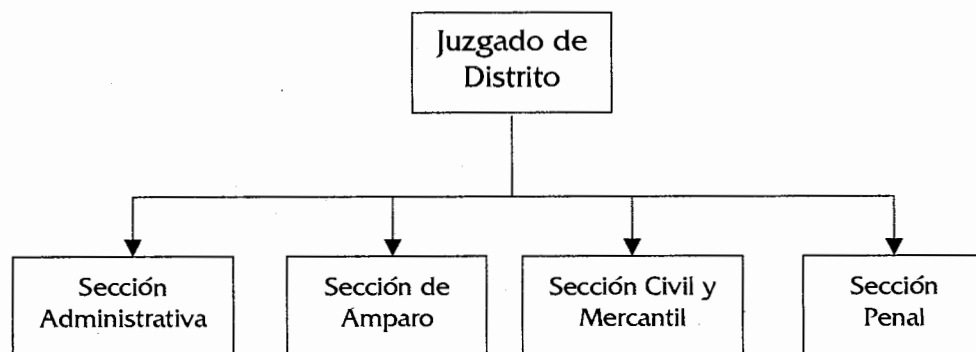
Desde luego, que este elemento fue crucial en el procedimiento administrativo de responsabilidad que seguí en su contra en el que se le sancionó con la destitución del puesto (anexo 14).

c) Principio de igualdad de la autoridad y responsabilidad: la autoridad es poder dar órdenes y exigir obediencia a los colaboradores. Por su parte, responsabilidad es el deber de dar cuentas al superior. El principio de igualdad destaca que debe haber una correspondencia entre el volumen de la autoridad y de responsabilidad atribuida a cada persona u organismo. Esta equivalencia es necesaria para evitar que ciertas personas u organismos tengan excesiva responsabilidad sin la necesaria autoridad. O en caso contrario, demasiada autoridad con muy poca responsabilidad. El enunciado de este principio es: a cada responsabilidad debe corresponder una autoridad que permita realizarla y a cada autoridad debe corresponder una responsabilidad equivalente.

El respeto de este principio se le ha conceptualizado como “empowerment”, es decir, dar poder. Una vez que se ha asignado una mesa de trámite o una sección a un Secretario, debe respaldársele para que se le puedan exigir resultados. Si pide a determinado Oficial Judicial o cierto equipo, dentro de las limitaciones naturales, debe concedérsele. De la misma forma, si el Secretario se queja de la ineficiencia de algún Oficial, debe apoyársele y determinar hacer el cambio o prescindir del mal empleado.

d) Principio de gradación: es consecuencia del principio anterior; cada persona debe saber exactamente a quién da cuentas y sobre quién posee autoridad. Se refiere a la secuencia de relaciones directas de autoridad hacia un subordinado en toda organización, desde la base hasta la cúpula, donde generalmente está el jefe principal como autoridad máxima.

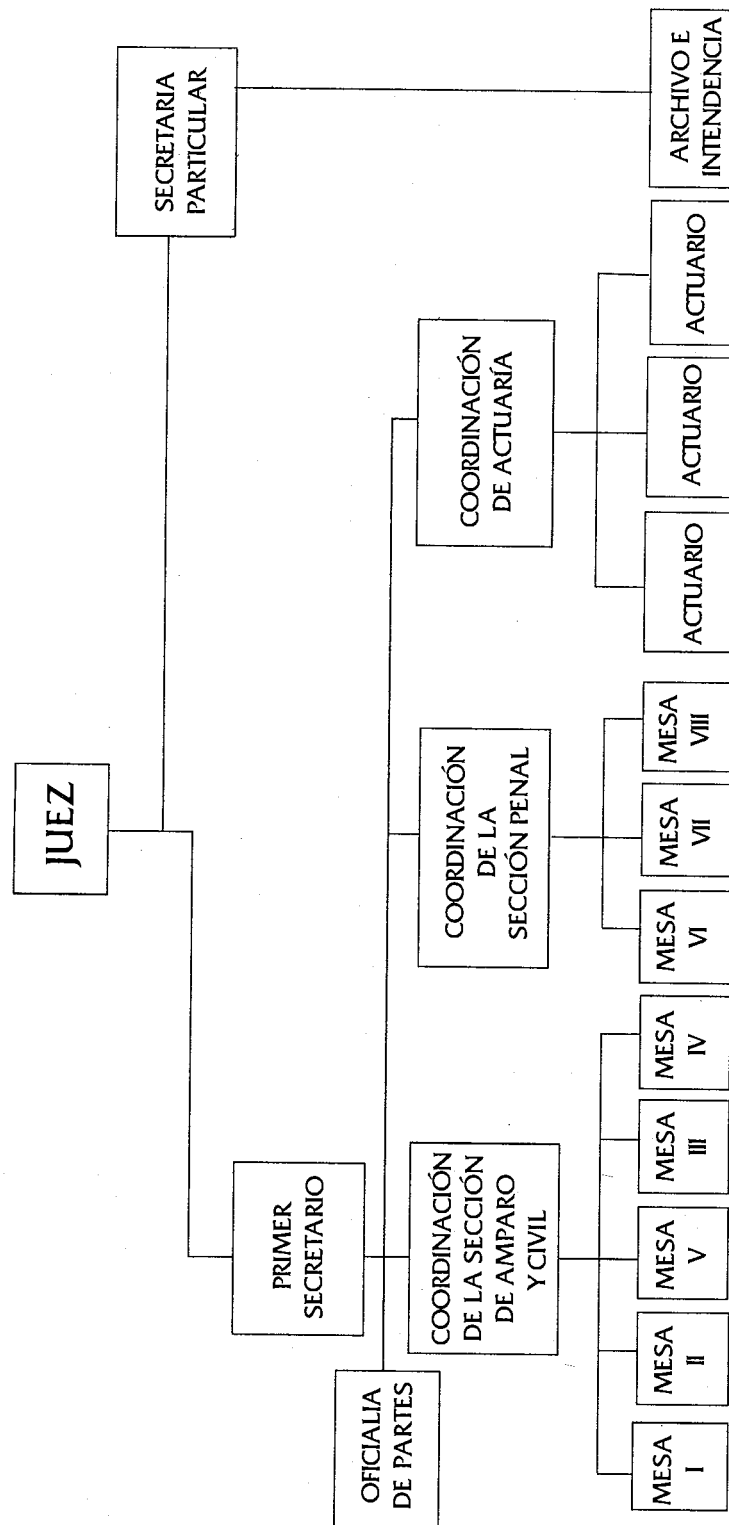
Claramente en un Juzgado de Distrito Mixto se distinguen cuatro secciones: la de amparo, la penal, la de juicios civiles y mercantiles y la administrativa; sin embargo, en las tres primeras se realizan dos funciones básicas: trámite y la elaboración de proyectos. Tradicionalmente las secciones penal y de amparo se han separado, y las variantes se presentan en las demás, asignándolas a una u otra o el Juez asumiendo directamente la administrativa.



La organización ideal estará en función del personal con el que se cuente, el número de asuntos en trámite y la manera en cómo se ha organizado el juzgado anteriormente.

En el Juzgado que me fue encomendado decidí establecer cinco mesas de trámite de juicios amparo, civiles y mercantiles, cada una de ellas encargada de trámite y de proyectos, al frente de un Secretario, auxiliado por dos oficiales judiciales y apoyados por dos meritorios en la mañana y dos por las tardes. Para la sección penal se optó por una organización similar, con tres mesas. La sección administrativa la asumí directamente, apoyada por la Secretaria Particular y tres meritorios, dos en la mañana y otro en la tarde. En el Manual anexo se describe la organización referida y la correspondiente a la Oficialía de Partes, la Actuaría y el Archivo e Intendencia. En cada sección nombré un coordinador y otro para la actuaría y designé Primer Secretario al coordinador de amparo. Resulta ideal que el Juez cuente con un segundo que lo informe debidamente de los problemas del personal, que detecte situaciones conflictivas y que ejerza un liderazgo de unidad en el órgano.

Cuando advertí los grandes problemas que el Juzgado tenía en el trámite de los asuntos pensé en crear mesas de trámite o secretarios de acuerdos y otras de resolución o proyectos. Consulté con los secretarios y oficiales judiciales y ellos me convencieron para no hacerlo. Se me dieron muchas razones; sin embargo, advertí que si el personal estaba a gusto con esa forma de trabajo, debía mejorarla pero no destruirla, por lo que decidí perfeccionar su funcionamiento y estimo que no me equivoqué en la decisión que tomé, al inicio de mi gestión como Juez.



3.3. INTEGRACIÓN

No encargues a la gente hacer lo que no pueden. Selecciónalos y dales responsabilidad en la medida de sus habilidades.
Sun Tzu, *El arte de la guerra*.

3.3.1 DEFINICIÓN

Responde a la pregunta ¿con quién debe hacerse?

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La integración hace de personas totalmente ajenas a la organización, miembros debidamente articulados en su jerarquía y sus capacidades.

Como se ha mencionado, la atención principal del Juez debe ser su personal. Es la base con la que se presta el delicado servicio público de la administración de justicia. Debe construir un eficiente equipo de trabajo, en el que se combinen las competencias y habilidades de cada colaborador y con el que se puedan crear las sinergias positivas necesarias para enfrentar las cargas de trabajo. El Juez debe saber distinguir a su personal, estimularlo, capacitarlo y promoverlo a puestos superiores.

Por lo general, existe dentro del Poder Judicial de la Federación un personal serio, capacitado, eficiente que cuida su trabajo y que con el trato adecuado de sus jefes se entrega a su labor sin mayor problema. En este primer escenario, el Juez debe estimular y motivar a sus colaboradores, conocerlos por su nombre y estar pendiente de sus necesidades y problemas personales²⁵. El reto aquí es aprovechar la buena voluntad de sus colaboradores y su experiencia, por lo que se deben concentrar los esfuerzos en la organización del equipo, el esta-

²⁵ Sobre este aspecto recientemente ha tomado mucha importancia la llamada "Inteligencia Emocional", dentro de la que se sistematizan algunos conocimientos y habilidades en torno a la autoconciencia, el control de las emociones, la automotivación, la sensibilidad, la empatía y la comunicación eficaz. Cfr. GOLEMAN; Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, 3ª. edición, México, Javier Vergara Editores, 2003 y WEISSENGER, Hendrie, *La inteligencia emocional en el trabajo*, 2ª. edición, colección punto de lectura, España, Mateu Cromo, S.A., 2003.

blecimiento de procedimientos administrativos estandarizados y la implementación de mecanismos de control, supervisión y mejora continua; no debe perderse de vista que el éxito del Juez dependerá de las personas que lo rodean.²⁶

Como excepción, se pueden encontrar personas desobligadas, ineficientes, indolentes, que no quieren ni entienden la importancia de su trabajo y que no tienen el perfil de un servidor público del Poder Judicial de la Federación. La detección de los malos empleados es fundamental; debe buscarse un acercamiento con ellos y debe delimitárseles, incluso por escrito, sus labores, dándoles la oportunidad de rectificar, y ante la reticencia a enmendar, deberán iniciarse los procedimientos administrativos de responsabilidad correspondientes.²⁷ No debe perderse de vista que si se permite la actuación de malos empleados, éstos contaminarán el ambiente de trabajo e inducirán a otros a no realizar adecuadamente sus funciones. Sobre este aspecto debe comentarse que la separación de los malos empleados debe hacerse gradualmente, uno por uno, para evitar entorpecer la marcha del juzgado.

En alguna ocasión el Ministro Azuela Güitrón comentó que alguno de sus compañeros de la Corte se negaban a prescindir de algún colaborador que no estaba realizando su trabajo adecuadamente, argumentando razones caritativas; a lo que el Ministro Azuela respondió que entonces su compañero pagara el sueldo del mal empleado, pero que no favoreciera el entorpecimiento de la buena marcha del Tribunal, por compasión, con un colaborador que no respondía a las expectativas que demanda el servicio público en el Poder Judicial de la Federación.

3.3.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LA INTEGRACIÓN

Dentro de esta etapa del procedimiento administrativo, se encuentran las siguientes funciones específicas:²⁸

a) Reclutamiento: un grupo de personas extrañas provenientes de diversas fuentes de reclutamiento, se convierten en candidatos a ocupar un puesto. Por lo

²⁶ BRISTOL, Benjamín H., *Para un hombre de éxito*, 5a. edición, China, Vergara y Riba, 2001.

²⁷ Cfr. Anexo 14.

²⁸ REYES PONCE, Agustín, *op. cit.* nota 5, pp. 341 a 352.

general, en los Juzgados de Distrito no existen problemas para el reclutamiento; siempre habrá personas interesadas en ingresar a la institución con el perfil indicado. Con cierta frecuencia se está presentando una ausencia de candidatos a secretarios, ante esta situación, el Juez debe auxiliarse de los mecanismos internos para localizar candidatos a través del Instituto de la Judicatura Federal o entablando contacto directo con otros titulares, expresando la necesidad que se tiene de un Secretario de sección de amparo o penal, de trámite o de proyectos. Lo ideal es que dentro de cada órgano, paulatinamente, se vaya capacitando a algún actuario para que presente examen de aptitud y pueda seleccionársele para el puesto.

b) Selección: tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquéllos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el análisis del puesto respectivo. En cada oportunidad que se tenga de otorgar un nombramiento, la selección del personal resulta crucial y debe tomar en cuenta el perfil. El trabajo jurisdiccional es altamente especializado y complejo; requiere de servidores públicos con un perfil profesional y humano muy singular, por ejemplo, debe tratarse de egresados de la Licenciatura en Derecho de alto rendimiento académico, personas estudiosas con capacidades intelectuales desarrolladas como la memoria, la capacidad de análisis, de síntesis, de pensamiento abstracto y argumentación. Asimismo, debe tratarse de personas, de preferencia, con el hábito de la lectura, con conocimientos gramaticales y ortográficos y, ahora, necesariamente, con dominio de la computadora y sus programas, básicamente del procesador de palabras. Además, en el aspecto humano y social es deseable que se trate de personas serias, tranquilas, ordenadas, que se comporten adecuadamente, en las que su vida personal no sea un obstáculo para su trabajo y con una vida social limitada. Una mala selección o hecha por presión o compromisos de una persona que no reúna el perfil y que no tenga los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto, afectará necesariamente la marcha del juzgado, al dar mayores ocupaciones a parte del personal y al propio Juez. Dada la carga de trabajo que los Juzgados de Distrito tienen en todo el país ²⁹ no se puede tener personal becado, dado

²⁹ Según el Anexo estadístico al Informe rendido por el representante del Poder Judicial de la Federación al culminar el año 2003, la media ponderada de ingreso de juicios de amparo por juzgado fue de 1, 100 asuntos (p. 70).

que el trato inequitativo en los colaboradores necesariamente generará un clima organizacional no propicio. El juez debe seleccionar el mejor personal, dado que

la grandeza del superior nunca disminuyó por competencia del subordinado; más bien, toda la gloria de los aciertos revierte después sobre la causa principal... los colaboradores deben ser elegidos y aprobados pues de ella dependerán una reputación...³⁰

Por regla general, debe optarse, incluso, para oficiales judiciales por licenciados en Derecho titulados o en trámite de titulación con dominio de la mecanografía y de computación, con buenos antecedentes académicos. La proliferación de escuelas de Derecho en el país permite satisfacer con creces esta exigencia. Lo ideal es que dentro del propio juzgado se vayan preparando las personas que pudieran optar por el puesto ante una vacante. Así, por ejemplo, el Consejo de la Judicatura Federal autorizó a los jueces del Séptimo Circuito un programa de meritorios que ha sido extraordinario para preparar y seleccionar a los futuros oficiales judiciales. A los actuarios se les pueden ir dando asuntos para proyectar y ante una oportunidad, cumpliendo con los requisitos establecidos, darles la posibilidad de cubrir algunas plazas de secretario con licencia.

De la misma forma, es conveniente que se establezcan exámenes internos de oposición para ir cubriendo las vacantes y, posteriormente, ir evaluando a la persona que ha sido designada. Los nombramientos deben hacerse, primero, por un mes y, dependiendo del desempeño de la persona designada, irle renovando los nombramientos por la misma temporalidad en varias ocasiones; después darles por tres meses, posteriormente seis meses y después del año de servicios con un desempeño adecuado, darles la base.

Una recomendación útil para seleccionar personal, sobre todo si éste ha tenido otros nombramientos dentro del Poder Judicial de la Federación, es entablar directamente comunicación con los titulares con los que haya colaborado la persona que desea ingresar, para recabar referencias.

Lo ordinario es que a los jueces se les encomienda un órgano que ya viene funcionando por lo que, la etapa de selección se restringe a unas cuantas plazas. Sobre este tenor debe recordarse la sentencia que dice: "... se verá que es más

³⁰ GRACIÁN, Baltasar, *op. cit.*, nota 12, p. 62.

fácil ganar la amistad de los hombres que se contentaban con lo anterior gobierno aunque no gustaban de él, que de aquellos hombres que no estando contentos se volvieron, por éste único motivo, amigos del nuevo...”³¹

Así, el nuevo Titular en principio, deberá partir con el personal que se encuentra trabajando, aprovechar su experiencia y conocimientos y, a través de un ejercicio dialéctico, buscar la efectividad del Juzgado. El Juez debe actuar con prudente reflexión, no por terquedad: “algunos todo lo convierten en enfrentamiento... y convierten en enemigos a los que hubieran sido buenos hijos...”³²

c) Inducción: tiene como fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada. Es necesario que se lleve una adecuada inducción al puesto, en la que no sólo se dé a conocer al nuevo servidor público el entorno de su actuación, sino la importancia y trascendencia de su función y su responsabilidad específica. Para estos efectos resulta de particular trascendencia contar con documentos donde se establezcan los objetivos, la misión, los valores, la filosofía de trabajo, los procedimientos, políticas y las responsabilidades de cada servidor público. Inicialmente esta labor puede iniciarse con circulares al personal y después se pueden recopilar y sistematizar en un Manual General de Organización y Funcionamiento, como el que se agrega como anexo 1.

d) Desarrollo y capacitación: busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible. Pocas instituciones en nuestro país ofrecen a sus trabajadores un plan de vida. En el Poder Judicial de la Federación, a través del sistema de carrera judicial, los servidores públicos, por medio de su continua preparación y capacitación pueden ir ascendiendo a los distintos puestos, lo que de suyo no sólo les favorece, sino que también necesariamente repercute en beneficio de la prestación del servicio, dado que es claro que un empleado con mayor preparación profesional y técnica, desarrollará mejor sus labores que uno que no tiene el perfil, ni le interesa ascender dentro de la institución. Es por eso que desde la selección del

³¹ MAQUIAVELO, Nicolás, *op. cit.*, nota 3, pp. 106 y 107.

³² GRACIÁN, Baltasar, *op. cit.*, nota 12, p. 126.

personal se debe tener presente que el candidato debe tener los conocimientos y habilidades necesarias no sólo para enfrentar el puesto vacante, sino los conocimientos y habilidades adquiridas mediante la capacitación y preparación para poder ascender dentro del escalafón judicial. De ahí la importancia también de fomentar que todo el personal se vaya superando académicamente. Séneca dijo: “como el suelo, por más rico que sea, no puede dar frutos si no se cultiva, la mente sin cultivo tampoco puede producir.”

Es relativamente frecuente escuchar la frase en algunos compañeros y colaboradores mayores: “tengo tantos años realizando esto, ¿qué me pueden enseñar?”; sin embargo, una actitud esencial para la búsqueda de la excelencia, es la humildad para aprender, por ello a partir del propio Titular debe generarse una cultura no sólo propicia, sino demandante de nuevos conocimientos y que exija actualización profesional constante.³³ Lo cierto es que en el trabajo jurisdiccional es muy importante el respeto irrestricto al primer mandamiento del abogado del procesalista uruguayo, Eduardo J. Couture que dice:

Estudia. El Derecho se transforma constantemente. Si no sigues sus pasos, serás cada día un poco menos abogado.³⁴

En efecto, la precisión con la que se debe aplicar la ley y la jurisprudencia obligan a una permanente actualización. El Juez debe promover, en primer término, que su personal asista a los cursos del Instituto de la Judicatura Federal y de la Dirección General de Recursos Humanos, pero también de otras instancias que puedan enriquecer la formación de sus colaboradores. Esta etapa de la integración debe verse como una parte destacada de la dinámica laboral de los juzgados.

³³ La distribución, reflexión en equipo y aplicación de las nuevas tesis aisladas y de jurisprudencia que aparecen cada mes en el Semanario Judicial de la Federación y de los nuevos ordenamientos legales federales o legales, que resulten relevantes en el trabajo cotidiano, es una muestra de cómo puede ponerse en marcha la preparación constante, sobre todo cuando esto se integra como un procedimiento administrativo dentro del Juzgado.

³⁴ *Los mandamientos del abogado*, undécima edición, Buenos Aires, Ediciones Depalma, 1990, p.23.

3.4. DIRECCIÓN

Un ejército de venados dirigidos por un león, sería mejor que un ejército de leones guiados por un venado.
Proverbio latino.

3.4.1. DEFINICIÓN

Responde a la pregunta ¿qué se está haciendo?

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Dirigir significa interpretar los objetivos y planes para los otros y dar las instrucciones para su ejecución, lo cual implica la habilidad de influir directamente sobre las personas para conseguir que ejecuten sus actividades. De aquí se desprende que la dirección sea considerada la más importante de las funciones administrativas, la esencia del trabajo del buen administrador.³⁵ En *El arte de la guerra*, Sun Tzu, da las siguientes pautas para la dirección:

Si se castiga a unas tropas antes de haber asegurado su lealtad, serán desobedientes. Si no son obedientes, es difícil emplearlas. Si las tropas son leales pero no se imponen castigos, no se pueden emplear.

De este modo, dales órdenes con cortesía y, de manera uniforme, infunde en ellas el ardor marcial y podrá decirse que la victoria es cierta.

Si al instruir las tropas se usan órdenes que son consistentemente efectivas, serán obedientes. Si en las instrucciones se usan órdenes que no son consistentemente efectivas, serán desobedientes.

Cuando las órdenes son consistentemente confiables y son observadas, la relación de un comandante con sus hombres es satisfactoria.³⁶

La dirección requiere asertividad. El Juez no puede ser indeciso. “Menos daña la mala ejecución que la falta de decisión”.³⁷ El Titular de un órgano debe conocer los problemas, analizarlos, reflexionar, consultar con su personal, si es necesario, y resolver. En efecto, los mismos principios del trabajo jurisdiccional se aplican a las cuestiones administrativas, como dijo Sócrates: “cuatro cosas

³⁵ CHIAVENATO, Idalberto, *op. cit.* nota 14, p.40.

³⁶ *Op. cit.* nota 13, p. 17

³⁷ GRACIÁN, Baltasar, *op. cit.*, nota 12, p. 43.

corresponden a los jueces: escuchar cortésmente, contestar sabiamente, considerar todo sobriamente y decidir imparcialmente". Esto es, deben resolverse a tiempo las cuestiones administrativas. "Si se conocen anticipadamente los males que puedan manifestarse, lo que no es acordado más que a un hombre sabio y bien prevenido, quedan curados bien pronto: pero cuando por no haberlos conocido, les dejan tomar incremento de modo que llegan al conocimiento de todos las gentes, no hay ya arbitrio ninguno para remediarlos..."³⁸

3.4.2. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA DIRECCIÓN

La dirección debe basarse en cuatro principios básicos:³⁹

a) Principio de unidad de mando: cada colaborador debe subordinarse sólo a un superior. La reciprocidad de este principio implica que debe haber una autoridad única sobre cada persona de la organización, para evitar duplicidad de órdenes. Sobre este principio es claro que, en un juzgado, las instrucciones deben derivar del Titular; el Primer Secretario o los coordinadores de cada área y los Secretarios de cada mesa, quienes actúan dentro del marco de discrecionalidad que les ha dado el propio Juez.

b) Principio de delegación y subsidiariedad: significa asignar tareas, transferir autoridad y exigir responsabilidad en la ejecución de esas tareas. Implica la facultad del empleado del juzgado para decidir sin perder el control de lo que se ejecuta. El trabajo dentro de un órgano jurisdiccional es necesariamente un trabajo de equipo, en el que su Titular delega la redacción de los acuerdos y proyectos, las notificaciones, el archivo, el registro en los libros, la captura en el SISTEMA INTEGRAL DE SEGUIMIENTO DE EXPEDIENTES en su personal, que debe actuar supervisado por él. El parámetro clave para determinar la delegación es el principio de subsidiariedad que reza: no haga el superior lo que puede y debe hacer el inferior. Tuve conocimiento de que en un juzgado, los secretarios debían consultar con el Titular, previamente a la redacción del acuerdo respectivo, absolutamente todas las promociones que ingresaban. El resultado fue que en ese órgano no se emitían los acuerdos dentro de los términos legales,

³⁸ MAQUIAVELO, Nicolás, *op. cit.* nota 3, p. 21.

³⁹ CHIAVENATO, Idalberto, *op. cit.* nota 17, pp 40 y 41.

pero además, al ocupar de esa forma el tiempo de los secretarios y del Juez, las jornadas de trabajo eran larguísimas, la elaboración y revisión de proyectos de sentencia se iban retrasando, lo que generó un rezago considerable en comparación con los otros dos juzgados de la localidad, al grado de que, ante el cambio de Titular, se solicitó y obtuvo la autorización del Consejo de la Judicatura Federal para excluir a ese órgano jurisdiccional del turno de asuntos de nuevo ingreso por algunos meses.

En los Juzgados de Distrito existen asuntos que se presentan reiteradamente, por lo que a partir de un formato aprobado por el Titular, se deben realizar los acuerdos y proyectos de sentencia y sólo ocupar el tiempo para el acuerdo con el Titular con los asuntos novedosos, complicados, o que presentan alguna peculiaridad. Este ahorro de tiempo y de esfuerzo permite que se cumpla con los términos legales y que no se esté inventando el juzgado todos los días. Esto no quiere decir que en algunas ocasiones el Juez personalmente dicte un acuerdo o elabore un proyecto; sin embargo, esto no puede ser lo cotidiano, dado que si ésto se vuelve una necesidad, se evidencia que no se cuenta con colaboradores que merezcan pertenecer a la Institución. En efecto, en un Juzgado eficiente, la mayor parte de los acuerdos de trámite deben ser elaborados por los oficiales judiciales, sin colaboración de los secretarios; la mayor parte de los proyectos deben ser elaborados por los secretarios para que el Juez los corrija o enriquezca, no para que los haga o los mande rehacer. La excepción debe ser que el Juez tenga que dictar acuerdos o hacer proyectos, porque no exista nadie capaz en el órgano que lo haga. Lo anterior hace patente la necesidad de que la atención del juzgador se centre en el procedimiento administrativo; si se seleccionó mal al personal, si no hay procedimientos estandarizados o formatos autorizados, se pagarán las consecuencias, rompiendo el principio de delegación y subsidiariedad. La regla general debe ser que el Juez debe revisar acuerdos y proyectos, no hacerlos; si esto no es así, algo está fallando en ese órgano jurisdiccional y debe ponerse remedio inmediato, de lo contrario, el trabajo se irá retrasando, dado que por más esfuerzos que haga el Juez, éste no puede hacer lo que correspondería a seis, siete u ocho secretarios o a más de treinta oficiales judiciales.

c) Principio de comunicación: se refiere al sistema nervioso de un organismo social, y es un proceso mediante el cual los conocimientos, novedades, informes, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros. La mayoría de las fallas de la comunicación dependen de que se tenga la falsa creencia que con emitir una orden, pasar un informe, o hablar con alguien, las cosas se harán. Existe la fuente, el receptor, el canal y el contenido de la comunicación, y para evitar errores, desde los más sencillos, hasta los más graves para un juzgado, el Juez se debe asegurar, de que los sistemas de comunicación establecidos, sean claros, conocidos, suficientes y de fácil operación; deben generarse circulares con las instrucciones o lineamientos que brinde el Titular, pero además, buscar el contacto personal y directo a través de reuniones en las que se den a conocer las disposiciones internas y se intercambien puntos de vista, se localicen problemas y se ventilen decisiones. Reuniones periódicas de evaluación en lo individual con cada colaborador y en grupo permitirán tener los acercamientos necesarios para corregir cualquier problema.

La comunicación en el juzgado representa uno de los mayores desafíos para el Titular. Debe comentarse que para algunas empresas y organizaciones, la comunicación significa el recurso más importante para alcanzar sus objetivos. Ciertamente, comunicar es el proceso de transmitir información comprensible para las personas involucradas. Toda comunicación envuelve siempre dos o más personas, pues se trata de un proceso de interacción personal. La comunicación construye un puente de significados entre dos más personas; así, comunicar no es solamente transmitir un mensaje sino, sobre todo, que ese mensaje sea comprendido por la otra persona. Si no se produce esa comprensión del significado, no hay comunicación. Si una persona transmite un mensaje y éste no es comprendido por la otra persona, la comunicación no es efectiva.⁴⁰

La comunicación es un proceso de transmisión y comprensión de una persona a otra en cinco elementos:

1. Emisor: persona que pretende comunicar un mensaje.

⁴⁰ *Idem*, pp. 44 y 45.

2. Transmisor: etapa que se refiere a la codificación del mensaje. Ejemplo: la voz humana en idioma español, el teléfono de la persona que está transmitiendo el mensaje, la circular o memorándum, etcétera.
3. Canal: espacio situado entre el emisor y el destinatario. Ejemplo: la sala donde las dos personas se encuentran, la central telefónica, el memorándum, la circular, la entrevista, etcétera.
4. Receptor: etapa donde se produce la decodificación del mensaje. Ejemplo: el oído de la otra persona, el teléfono de la persona que recibe el mensaje, la lectura de la circular o memorándum, etcétera.
5. Destinatario: persona a quien está destinado el mensaje.

La comunicación generalmente sufre ruidos o interferencias. Ruido es una perturbación en cualquiera de las etapas del proceso comunicativo, lo que puede provocar pérdidas o desvíos del mensaje. Ejemplo: el emisor hablar mal nuestro idioma o tiene problemas de prolación (dificultad en la prolongación del sonido), el teléfono tiene las líneas cruzadas, la redacción de una circular no es clara, etcétera. Interferencia es una perturbación externa que interrumpe el proceso provocando distorsiones o disturbios. Ejemplo: mucha bulla debido a la presencia de otras personas, tempestades o truenos que interfieren el sistema telefónico. Esto significa que no siempre aquello que el emisor pretende comunicar es exactamente lo que el destinatario interpreta o comprende. He aquí el desafío de las comunicaciones. Además de los desvíos, las distorsiones y las pérdidas a las que nos referimos, el proceso de comunicación puede sufrir magnificaciones, como es el caso del rumor.⁴¹

La experiencia revela que además de las comunicaciones escritas, el Juez, el Primer Secretario, los coordinadores de sección y encargados de mesa, deben mantener un contacto personal continuo y asertivo para explicar objetivos, procedimientos, formatos, situaciones jurídicas, etcétera; pero también para recibir sugerencias, inquietudes y problemas, con tono, tino y tacto.

Una de las virtudes que resultan deseables en un jefe es la de saber escuchar activamente y aprovechar las aportaciones que cada miembro del equipo

⁴¹ *Ibidem.*

pueda hacer en beneficio de un trabajo de mejor calidad. “Nadie es tan perfecto que no necesite alguna vez un consejo. Es propio del necio irremediable el no escuchar. El más independiente debe dar lugar al consejo amistoso, y el soberano no debe rehuir a los consejos...”⁴²

En el tiempo en que fungí como Secretario Particular y, después, como Secretario de Estudio y Cuenta en la Suprema Corte de Justicia de la Nación, el Señor Ministro Mariano Azuela Güitrón, dentro de sus dinámicas de trabajo, acostumbra dedicarle tiempo a sus secretarios de manera individual para comentar los proyectos revisados por él, lo que desde luego involucraba un ejercicio de acercamiento del Titular de una ponencia con sus colaboradores, pero además eran sesiones de aprendizaje y evaluación de gran valor. De la misma forma, el Ministro organizaba periódicamente reuniones con todo el personal, algunas incluso en desayunos, donde se enfatizaba la misión, los valores, objetivos y se daban lineamientos para enfrentar la carga de trabajo. Los resultados de esas reuniones se veían claramente: el personal conocía exactamente sus funciones y lo que se esperaba de él, se tenía una filosofía de servicio y un espíritu de equipo que permitía enfrentar el trabajo, obteniendo siempre los primeros lugares y destacando como la ponencia que tenía más salidas por año. Estos ejercicios deben pasar a formar parte de los mecanismos de trabajo de todo órgano jurisdiccional, nada suplanta el trato y el contacto personal, por lo que éste debe ser el medio para reforzar la filosofía de trabajo, la misión, valores, objetivos, las metas de trabajo y los sistemas de organización.

Recuerdo que con motivo de una de las reuniones de evaluación en el juzgado con los oficiales judiciales de la sección de amparo y juicios civiles y mercantiles, les cuestioné si podíamos hacer algo más para facilitarles su labor y poder lograr un mayor cuidado en la elaboración de los acuerdos de trámite. Los oficiales me pidieron que se hiciera un banco de datos consultable a través de la red interna con los abogados que habían registrado sus cédulas profesionales, en virtud de que la consulta en las libretas era muy tediosa, dado que había muchas, por la antigüedad del Juzgado. Asimismo, mis colaboradores me pidieron que la Oficial de Partes se encargara, por las tardes, de redactar los

⁴² GRACIÁN, Baltasar, *op. cit.* nota 12, pp. 85 y 86.

acuerdos respectivos a comunicaciones oficiales recibidas de juicios de amparo, civiles y mercantiles. Estas dos extraordinarias sugerencias se pusieron en marcha y, desde luego, han sido benéficas para lograr el objetivo de justicia pronta, expedita y de calidad.

De la misma manera, es necesario que dentro del juzgado se creen mecanismos para mantener a todo el personal actualizado. El Juez debe circular las reformas legales, tesis de jurisprudencia o aisladas, acuerdos generales o, en general, cualquier información que resulte útil en el juzgado.

John Kotter elaboró los siguientes principios que, estimo, son importantes lineamientos a considerar en la comunicación de un Juez con sus colaboradores:

1. Ser simple. La información centrada, sin jergas, puede ser transmitida a un gran número de grupos, a un costo menor que la complicada y enrevesada.
2. Utilizar metáforas, analogías y ejemplos.
3. Utilizar diferentes foros, reuniones de grupo, memoranda, periódicos, afiches, reuniones informales cara a cara. Cuando el mismo mensaje llega a una persona a través de seis vías diferentes, es más probable que ésta lo lea y lo recuerde, tanto a nivel intelectual como emocional.
4. Repetir, repetir y repetir.
5. Predicar con el ejemplo.
6. Refiérase explícitamente a inconsistencias aparentes.
7. Escuche y que lo escuchen.⁴³

d) Principio de coordinación: para dirigir a los colaboradores, el Juzgador debe dar órdenes o instrucciones, comunicar, motivar, conducir y, además de eso, coordinar las diferentes actividades de los subordinados. Coordinar significa unir y armonizar todas las actividades y esfuerzos de las diferentes personas o secciones del juzgado, teniendo en cuenta un objetivo común.

La importancia de la coordinación reside en el hecho de que todas las actividades de un juzgado necesitan integrarse y sincronizarse para que sus

⁴³ BOYETT, Joseph y BOYETT Jimmie, *op. cit.* nota 9, pp. 73 y 74.

objetivos sean alcanzados plenamente. Si sólo algunas personas o secciones funcionan bien, los objetivos jurisdiccionales pueden no alcanzarse. Se hace necesario que el juzgado, como un todo, funcione de manera integrada para su pleno éxito. Éste es el papel de la coordinación. Sun Tzu dice: “Pon cuidado en alimentar las tropas; no las fatigues innecesariamente. Únelas moralmente; conserva su vigor.”⁴⁴

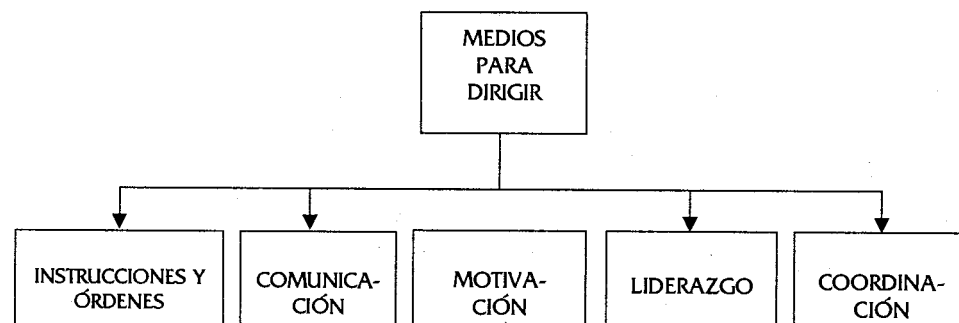
Un compañero Juez tomó posesión de un órgano siempre problemático. Dicho Titular venía del primer circuito de un juzgado especializado. Advertí de sus comentarios, actitudes y de las de sus colaboradores que, dado el desgaste sufrido por su persona en su adscripción anterior, su idea era “llevarse tranquila” en la provincia, “de muertito”, “sin hacer olas”. Dejó hacer y deshacer en un juzgado conflictivo, con una mala integración y con muchos asuntos en trámite. Los secretarios no tenían dirección, ni supervisión, el número de expedientes se incrementó aún más. La falta de asertividad, generó que un experimentado Juzgador fuera sancionado en tres ocasiones al declarársele fundadas quejas administrativas. Lo anterior ejemplifica, la impostergable necesidad de que el Juez asuma real y efectivamente la dirección del órgano jurisdiccional encomendado.

e) Principio de supervisión: “de nada sirve dar instrucciones claras y efectivas, si no se asegura que éstas se cumplan”; es decir, tan importante es planear, redactar objetivos y organizar los recursos para llevarlos a cabo, como asegurarse que éstos se cumplan. Garantizan que el órgano jurisdiccional cuente con el personal adecuado para afrontar la carga de trabajo.

3.4.3. MEDIOS PARA DIRIGIR

Para dirigir a los subordinados, el Juez debe dar órdenes o instrucciones, comunicar, motivar, conducir y coordinar. Por ello, se comentará enseguida algo sobre órdenes o instrucciones, de motivación, de liderazgo, dado que ya se expuso lo relativo a la coordinación y comunicación que son los principales medios para dirigir. El talento del buen Juez reside en saber utilizar todas esas formas o medios para dirigir.

⁴⁴ Sun Tzu, *op. cit.*, nota 13, p. 184.



3.4.3.1. INSTRUCCIONES Y ÓRDENES

El Titular de un Juzgado debe dar órdenes o instrucciones, para que ellos sepan qué deben hacer y cuándo hacerlo. Tanto la orden como la instrucción sirven para iniciar, modificar o suspender una tarea y actividad; sin embargo, la orden se refiere a qué hacer y cuándo, mientras que la instrucción trata de cómo hacer alguna tarea o actividad. Mientras que la orden es un imperativo para hacer algo, la instrucción es una orientación sobre la manera de hacerlo.

En cuanto a su extensión, las órdenes pueden ser generales o específicas.⁴⁵

a) Órdenes generales son aquellas destinadas a todas las personas del juzgado indistintamente. Las órdenes generales constituyen obligaciones de todos los servidores del órgano jurisdiccional, como marcar la entrada y salida, cumplir con el horario de trabajo, poner la basura en su lugar, mantener los expedientes en los archiveros o escritorios, etcétera.

b) Órdenes específicas son aquellas destinadas a determinadas personas. Las órdenes específicas constituyen obligaciones de algunas personas relacionadas con su servicio y organismo en el juzgado, como la elaboración de algún reporte estadístico, síntesis de algún asunto, informe del estado procesal de algún expediente, etcétera.

En cuanto a la forma por la cual son transmitidas, las órdenes pueden ser verbales (orales) o escritas.

⁴⁵ CHIAVENATO, Idalberto, *op. cit.* nota 17, pp. 43 y 44.

A) Órdenes verbales son aquellas transmitidas de viva voz. Son las órdenes más frecuentemente dadas en la empresa, en contacto directo entre el superior y sus colaboradores. Por lo tanto, las órdenes verbales necesitan ser muy bien explicadas, con el fin de asegurar la adecuada comprensión, y deben ser repetidas con cierta frecuencia para evitar su olvido.

B) Órdenes escritas son aquellas transmitidas por escrito mediante alguna carta o documento.

Sobre este tema debe señalarse que debe optarse por el sistema de órdenes e instrucciones escritas. A través de circulares o memoranda el Juez debe dirigir al juzgado. Las ventajas de hacerlo de esta manera saltan a la vista: queda fehacientemente demostrado que se impartió la orden o la instrucción, generando con ellos certeza al Juez y a sus colaboradores.

Es recomendable que siempre se recabe acuse de recibo de las circulares emitidas, con la finalidad de contar con medios de acreditamiento suficientes en un procedimiento administrativo de responsabilidad.

Dentro de la función de la dirección es necesario hablar de motivación y liderazgo.

3.4.3.2. MOTIVACIÓN

Significa proporcionar una justificación a una persona para que se comporte de una determinada forma. Motivar, por lo tanto, se refiere a despertar el interés y el entusiasmo por alguna cosa. Gracián dice: "El aliento del superior alienta mucho. Siempre hay que tener azúcar en la boca para endulzar las palabras..."⁴⁶ A partir de la aportación de Abraham Maslow, el estudio de la motivación parte del análisis de los motivos o necesidades humanas. Aunque profundamente distintas entre sí, las personas tienen ciertas necesidades humanas básicas:⁴⁷

⁴⁶ GRACIÁN, Baltasar, *op. cit.*, nota 12, p. 153.

⁴⁷ Citado por RUIZ ALONSO, Miguel Ángel, *Administración, dirección y liderazgo, apuntes del curso de especialización en Administración de Justicia en Juzgados de Distritos*, México, Dirección General de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura Federal, 2000, pp. 17 y 18.

- a) Necesidades vegetativas (o fisiológicas): son las vitales y están relacionadas con la sobrevivencia de la persona. Ejemplos: alimentación, agua, sueño, ejercicio físico, vivienda, etcétera.
- b) Necesidades de seguridad: son las relacionadas con la protección contra peligros reales o imaginarios. Ejemplos: huir ante el peligro, deseo de estabilidad en la empresa, deseo de protección, etcétera. Pero además las personas tienen otras necesidades secundarias.
- c) Necesidades sociales (o de pertenencia): concernientes a la vida en sociedad. Ejemplos: deseo de amor, de afecto, de participación en grupos, de relaciones de amistad, etcétera.
- d) Necesidades de estímulo (reconocimiento o estatus): están en correspondencia con el amor propio y con la autoevaluación de la persona. Ejemplos: deseo de autoconfianza, reputación, reconocimiento, prestigio, estatus, etcétera.
- e) Necesidades de realización: son las relativas al autodesarrollo de la persona. Ejemplos: autorealización, autosatisfacción, sentimiento de superación, etcétera.

Todas las necesidades humanas están ordenadas según su jerarquía, por lo cual, las más elevadas predominan sobre las más bajas, como en la pirámide de la figura.



En la práctica, toda esa teoría puede ser aplicada mediante los factores de motivación; entre ellos los más importantes son:

- a) Trabajo interesante y que presente desafíos para la persona.
- b) Remuneración adecuada al trabajo ejecutado.
- c) Oportunidades de progreso en el juzgado.
- d) Proyección y prestigio social consecuencia del trabajo hecho.
- e) Reconocimiento del superior y de los colegas de trabajo.

Así, el Juez puede asignar a algún Oficial Judicial o Actuario la elaboración de algún proyecto de forma tal, que represente para el empleado un reto o desafío y que lo aliente. De la misma forma, debe darse preferencia al personal del propio juzgado para cubrir las vacantes de puestos superiores, pero además éste escalafón debe verse claramente en el órgano. A los colaboradores debe reconocérseles continuamente su esfuerzo: un buen proyecto de sentencia, un acuerdo exhaustivamente fundado y motivado, una aportación para mejorar el trámite, una disminución en el número de asuntos en proceso, un mayor número de salidas, etcétera, son pequeñas grandes cosas en un Juzgado de Distrito que deben siempre destacarse.

La motivación en los juzgados por lo regular es una cuestión olvidada; sin embargo, si se aspira a realizar un cambio y crear una estructura organizacional efectiva, es necesario que el Titular asuma como parte de sus funciones normales la motivación. Conocer el nombre de sus colaboradores y llamarlos por él, saber su problemática familiar y personal, apoyarlos moralmente, pero sobre todo reconocer los esfuerzos, es trascendental para dar el paso al cambio cultural. Recuerdo con gusto cuando el Ministro Azuela, me devolvía mis proyectos con la leyenda “aprobado”, pero además con algún comentario adicional como “muy buen proyecto”, “veo tu avance”, “te felicito por el estudio”, etcétera; estas eran motivaciones o caricias que, desde luego, todo colaborador espera de sus jefes.

Una de las formas de motivación más efectivas es el reforzamiento positivo. Así, la expresión de alguna frase impactante al colaborador, después de que éste ha culminado una tarea bien hecha, reforzará o alentará el buen desempeño. Sobre el particular Joseph Boyett y Jimmie Boyett, comentan:

El reforzamiento positivo es preferible a cualquier otra consecuencia que las organizaciones puedan ofrecer para influir en la conducta de sus empleados. Siempre que sea posible, el reforzamiento positivo se debe otorgar en función de la efectividad con la que se desempeña una tarea, como un subproducto natural e inmediato, y no como una recompensa, reconocimiento o elogio posteriores a la ocurrencia del comportamiento. Los reforzadores positivos más efectivos son aquellos que son inmediatos, individuales, dependientes del comportamiento y que ocurren con frecuencia. Idealmente, la gente nunca debería competir por el reforzamiento, y el reforzamiento nunca debería mezclarse con la instrucción, es decir, no habría que decir, "Hiciste un buen trabajo, pero deberías haber..."⁴⁸

La motivación debe generar que los colaboradores logren, como dice Ángel Ossorio en su obra *El alma de la toga*, trabajen con gusto. "Logrando acertar con la vocación y viendo en el trabajo no sólo un modo de ganarse la vida, sino la válvula para la expansión de los anhelos espirituales, el trabajo es liberación, exaltación, engrandecimiento. De otro modo es insoportable esclavitud."⁴⁹

Se busca pues, obtener que los colaboradores trabajen con amor a su profesión, con entusiasmo. Pero además que realicen sus labores cotidianas creyendo firmemente en la justicia, porque, como afirmó el tratadista Piero Calamandrei en su obra *El elogio de los jueces*: "Para encontrar la justicia es necesario serle fiel: como todas las divinidades sólo se manifiesta a quien cree en ella."⁵⁰

3.4.3.3. LIDERAZGO

Si un ciego se mete a guiar a otro, ambos caen al hoyo.
Biblia, Mateo, 15:14.

Para dirigir personas, no basta con dar órdenes e instrucciones, comunicar y motivar, sino además, los consultores en materia administrativa, han establecido que los resultados de buena dirección se pueden potenciar a través del liderazgo. Así, *verbigratia*, Bartlett y Goshal establecen:

Tradicionalmente, los altos directivos han intentado comprometer intelectualmente a sus empleados, con la lógica persuasiva del análisis estratégico. Pero las relaciones frías y basadas únicamente en un contrato no incitan a realizar el esfuerzo extraordinario ni el compromiso continuo necesario para conseguir resultados consecuentes superiores.⁵¹

⁴⁸ *Op cit.* nota 9, pp. 341 y 342.

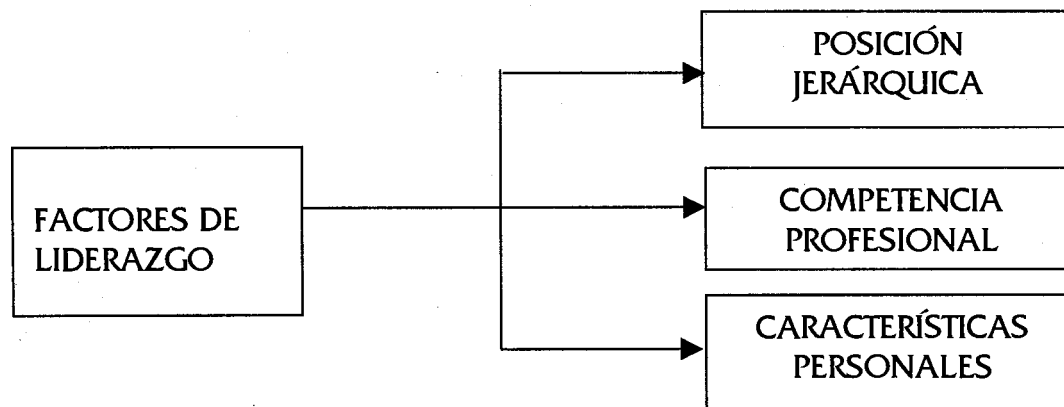
⁴⁹ Argentina, Editorial, Cristal del Tiempo, s/f. p. 67.

⁵⁰ México, Editorial Tribunal, s/f, p. 1.

⁵¹ Citados por BOYETT, Joseph y BOYETT, *op. cit.* nota 9, p. 21

He aquí otro desafío para el juez. En efecto, ser líder es tener la capacidad de influenciar a las personas. Para dirigir personal, debe influir en sus comportamientos. Durante mucho tiempo, se pensaba que el liderazgo era una cualidad personal determinada por características de la personalidad. Actualmente se acepta la existencia de tres factores de liderazgo, que influyen en la capacidad de ser un líder:⁵²

- a) Posición jerárquica: consecuencia de la autoridad en relación con los colaboradores. Cuanto más alta es la posición jerárquica, mayor es la fuerza de liderazgo ofrecida por la estructura organizacional al administrador (liderazgo burocrático).
- b) Competencia profesional: resultado de los conocimientos generales (cultura general) y específicos (cultura técnica) que el administrador posee. Cuanto mayor es su competencia profesional, más es la fuerza de liderazgo que el administrador tiene (liderazgo técnico).
- c) Personalidad: consecuencia de las cualidades personales del administrador, como su temperamento, carácter, capacidad para relacionarse, inteligencia, comprensión, etcétera. La personalidad constituye una base importante para el liderazgo. Si no hay facilidad para el trato con las personas, de nada vale la posición jerárquica y la competencia profesional. Conviene recordar que ser líder consiste en influir sobre el comportamiento de las personas (liderazgo carismático).



⁵² RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro, *Liderazgo. Desarrollo de habilidades directivas*, 2a. edición, serie: capacitación Integral, Santa Fe de Bogotá, Editorial El Manual Moderno, 1995.

En el Juzgado, el Titular tiene a su favor dos de tres de los factores de liderazgo. En efecto, él ocupa la posición jerárquica más elevada; el Juez, por lo general, posee mayores conocimientos y habilidades técnicas que sus subordinados. La cuestión a resolver normalmente se presenta en el tercer factor: la personalidad; sin embargo, si se toma conciencia de que dentro de la alta responsabilidad confiada como Titular de un órgano jurisdiccional se encuentra la de modelar y superar sus modales, características, trato, comportamiento y lo demás que sea necesario para influir positivamente en sus subordinados, éste factor lo volverá también a su favor.

Desde otra óptica, White y Lippitt establecen tres tipos de liderazgo:⁵³

- a) Autocrático: también llamado liderazgo autoritario. Su principal característica es que el líder es quien toma las decisiones e impone las órdenes a los subordinados, sin siquiera explicarlas o justificarlas. Los subalternos no tienen libertad para actuar, pues el líder autocrático controla rígidamente su actividad y no les explica el objetivo de su trabajo.
- b) Liberal: también llamado el laissez-faire (del francés: dejar hacer). El líder se omite y no se impone, mientras que los subordinados se tornan dueños de la situación. Hay una completa y total libertad de acción para los subordinados. Ningún control sobre su trabajo; sin embargo, los objetivos del trabajo no son explicados.
- c) Democrático: es el tipo de liderazgo término medio, entre autocrático y el liberal, que evita las desventajas de ambos. El líder presenta el trabajo a los subordinados, les da las diversas opciones para ejecutarlo y los objetivos que deben alcanzarse. El asunto es debatido con los subordinados, quienes hacen sugerencias que, si son viables, son aceptadas por el líder.

Uno de los grandes problemas de la dirección es desarrollar un liderazgo democrático y participativo con los colaboradores, lo que involucra el hacerlos participar y sugerir formas de mejor actuación en el juzgado.

⁵³ Citados por REYES PONCE, Agustín, *op. cit.* nota 5, pp. 410 y 411.

Efectivamente, la gente se compromete a través de una unión emocional fuerte, a través de saber claramente el porqué de cada acción. Según Warren Blank, la nota característica del liderazgo es tener seguidores de buena voluntad. Si bien es cierto que existen una serie de factores genéticos y de formación en la infancia que predisponen a alguien al liderazgo, hay ciertas características que los tratadistas han detectado en los líderes. Max De Pree, John Gardner, Stephen Covey, James O'Toole, Burt Nanus y Warren Venís coinciden en que un líder tiene por lo menos estas características:

- a) Visión de futuro. Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer —profesional y personalmente— y la fuerza para persistir en caso de contratiempos, e incluso fracasos.
- b) Integridad. Su integridad se deriva del conocimiento de sí mismo, franqueza y madurez. Conoce sus fuerzas y debilidades, actúa de acuerdo con sus principios y ha aprendido por experiencia cómo aprender de los demás y trabajar con ellos.
- c) Confianza de los demás en él y de él en los demás. Refleja los valores y aspiraciones de sus seguidores. Acepta el liderazgo como una responsabilidad, no como un privilegio. Sirve a los demás.
- d) Iniciativa. Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.
- e) Influencia, dominio asertividad y saber establecer prioridades. Realiza las tareas directivas tradicionales perfectamente, establecer objetivos y prioridades, formular una línea de conducta, seleccionar personas de confianza y delegar.⁵⁴

De esta forma, el Juez que pretenda ser líder y maximizar los resultados de su procedimiento administrativo de dirección requiere tomar conciencia de estas características.

Asimismo, se advierte que las personas esperan de sus líderes las siguientes conductas y habilidades:

1. Efectividad: eficacia y eficiencia.
2. Innovar.
3. Desarrollar.

⁵⁴ Citados por BOYETT, Joseph, y BOYETT, Jimmie, *op. cit.* nota 9, pp. 3-10.

4. Centrarse en las personas.
5. Confiar.
6. Hacer hincapié en la filosofía, en los valores de la esencia y en los objetivos.
7. Tener una visión a largo plazo.
8. Preguntar qué y porqué.
9. Centrarse en el futuro.
10. Desarrollar visiones y estrategias.
11. Buscar el cambio.
12. Incitar a la gente a cambiar.
13. Utilizar la influencia de persona-a-persona.
14. Incitar a los otros para que les sigan.
15. Tomar la iniciativa de liderar.

En el Juzgado de Distrito, el Titular está ante el desafío permanente de obtener y mantener un liderazgo que le permita dirigir a sus colaboradores de la mejor manera. Algunas ideas para lograrlo son, sin duda, su capacidad técnica, escuchar y aprender, su laboriosidad; entusiasmo, trato y conducta personales, su contacto con sus colaboradores y su sincera preocupación por ellos. Pero lo más importante en su ejemplo. “Haced lo que digo y no lo que hago, dijo el maestro a sus discípulos, pero ellos replicaron; es más fácil imitarte que entenderte”. El líder debe dar testimonio de lo que se predica con el ejemplo, dado que:

Los buenos hechos son la esencia de la vida y las nobles palabras el adorno. La importancia de los hechos perdura, la de las palabras no. Las acciones ilustres son el fruto de la prudencia. Los dichos son sabios y los hechos son poderosos.⁵⁵

El Juez debe mostrar su liderazgo convirtiéndose en el punto generador de orden y efectividad del órgano jurisdiccional. Así, el primero en someterse a los procedimientos establecidos debe ser el Titular; debe predicar con los valores del juzgado y facilitar con sus hábitos laborales la actuación de sus colaboradores y no entorpecerla. Sé que en algunos juzgados, por ejemplo, no existen horarios: los acuerdos pasan a revisión y firma del Titular a cualquier hora, por lo mismo, no siempre se anotan y registran, y se notifican cuando se

⁵⁵ GRACIÁN, Baltasar, *op. cit.*, nota 12, p. 117.

puede. Conozco que existen compañeros jueces con hábitos nocturnos; sin embargo, considero terrible para sus colaboradores, que llegaron temprano, prolongar su jornada, “por que El Jefe no se ha ido”. “El que madruga Dios lo ayuda”. De esta forma, por ejemplo, si el Juez llega temprano, revisa y firma los acuerdos recaídos a las promociones presentadas el día hábil anterior y establece que después de las 14:30 horas sólo firmarán los proveídos urgentes, dictados en relación a las promociones de ese mismo día, facilita que las resoluciones se capturen y registren en el SISTEMA INTEGRAL DE SEGUIMIENTO DE EXPEDIENTES y en los Libros de Gobierno y las actividades de la actuaría, permitiendo que los colaboradores puedan planear su jornada laboral y tener otras actividades, dado que el descanso y esparcimiento son parte de la eficiencia. Stephen Covey ilustra la importancia del descanso con la utilización de la fórmula P/CP (P: producción y CP: costo de producción) que se ejemplifica con la historia de la gallina de los huevos de oro (producción). Si un Juez quiere buenos proyectos y acuerdos debe cuidar a la gallina de los huevos de oro, a través de evitar el desgaste innecesario de sus colaboradores.⁵⁶

Lo anteriormente expuesto evidencia claramente, como incluso el propio Juez, debe ajustar su horario en función de la efectividad del órgano jurisdiccional. La jornada laboral podría estructurarse de la manera siguiente: el Titular llega al juzgado alrededor de las ocho de la mañana y se dedica enseguida a revisar los proyectos que los secretarios dejaron la noche anterior; durante la mañana siguen pasando los expedientes a revisión y firma: las admisiones, hasta las once horas; después las audiencias y resoluciones incidentales y todos los demás proveídos hasta las catorce horas con treinta minutos. Paralelamente, el Juez atiende al público que solicita audiencia y a los secretarios que requieren consultar algo. Las tardes se dedica a revisar o hacer proyectos, a estudiar algún tema necesario para el juzgado y atender los asuntos urgentes, generalmente de la sección penal, resolver los cuestionamientos de los secretarios, a sostener entrevistas con el personal, realizar revisiones de la estadística, Libros de Gobierno, etcétera. Esta distribución del tiempo permite reducir las jornadas de trabajo y da la posibilidad a los colaboradores de realizar otras actividades personales o familiares.

⁵⁶ COVEY, Stephen R., *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, México, Paidós, 2003, pp. 70 a 72.

Además, el liderazgo en un órgano jurisdiccional requiere, en mi opinión, integridad o autoridad moral.⁵⁷ El Juez debe ser ejemplo de puntualidad, disciplina, orden, respeto, estudio, etcétera. Difícilmente se puede exigir algo que no se tiene o no se da.

Magistralmente, el Ministro Juan Díaz Romero establece:

Un Juez suele ser respetado por su conducta proba. ¿Quién va a respetar la sentencia de un juez borracho, vicioso o corrupto? Sólo la hombría de bien da respetabilidad a sus palabras. Entiéndase: no se trata de oler a santidad; si a esto se aspira, tanto mejor, pero basta con que el Juez sea, como decimos los mexicanos, "gente decente", lo cual está de alcance de todo ser humano con un poco de voluntad. El Juez debe ser espejo de un buen padre de familia. Alejado de vicios y ambiciones impropias, debe encontrar en el desempeño de su función la oportunidad de superación que le permita el honor de legar a sus hijos un nombre limpio y honrado.⁵⁸

En este mismo orden de ideas, el Código de Ética del Poder Judicial de la Federación, sin duda contiene los parámetros referenciales de los comportamientos esperados de los titulares de los órganos jurisdiccionales, por lo que el seguimiento a las pautas generales de conducta judicial contenidas en este transcendental documento generará y consolidará el liderazgo moral indispensable en los jueces de Distrito para facilitar una gestión administrativa de excelencia.

Aunado a lo expuesto precedentemente, he advertido que cuestiones tan elementales como la hora de llegada del Titular, si regresa o no en las tardes, si autoriza con celeridad y revisa exhaustivamente los acuerdos y proyectos, consolidan su liderazgo en el Juzgado de Distrito.

Por otra parte, hay otra teoría sobre el tema que estimo de utilidad en el trabajo jurisdiccional: el llamado liderazgo situacional. Esta teoría está basada en la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que un líder debe dar, teniendo en cuenta la

⁵⁷ "Por influencia moral entiendo aquellos que hace a un pueblo a estar en armonía con sus líderes, de tal manera que los acompañen en la vida, y hasta la muerte, sin temor de un peligro mortal". Sun Tzu, *op. cit.* nota 13, p. 103.

⁵⁸ "El a, b, c de la deontología judicial" en *Revista del Instituto de la Judicatura Federal*, número 13, México, 2003, pp.10 y 11.

situación y el nivel de “madurez” de su seguidor o grupo, entendida ésta como la capacidad de dominar su puesto y la motivación para realizar sus funciones.⁵⁹

Bajo esta teoría se pueden clasificar la mayoría de las actividades de los líderes en dos categorías o dimensiones como “estructura inicial” (conducta de tarea) y “consideración” (conducta de relación). Las definiciones de estas dos dimensiones son:

- a) Conducta de tarea: es el grado en el cual un líder lleva a cabo la comunicación unilateral por medio de la explicación a cada seguidor de qué es lo que tiene que hacer, cuándo, dónde y cómo se deben llevar a cabo los trabajos. Aquí el Juez da un seguimiento permanente y directo a las actividades de algún colaborador. Esta conducta normalmente debe presentarse con personal de reciente ingreso al juzgado.
- b) Conducta de relación: es el grado en el cual el líder lleva a cabo la comunicación bilateral, dando apoyo socioemocional “ayuda psicológica” y facilitando las conductas.

PROPORCIONANDO CONDUCTA DE APOYO	ALTA	3 ALTA RELACIÓN Y BAJA TAREA	2 ALTA TAREA Y ALTA RELACIÓN
	BAJA	4 BAJA RELACIÓN Y BAJA TAREA	1 ALTA TAREA Y BAJA RELACIÓN
		BAJA	ALTA
		CONDUCTA DE TAREA	

En vista de que las investigaciones en las últimas décadas han apoyado claramente la afirmación de que no existe un “mejor” estilo de liderazgo, cualquiera de los

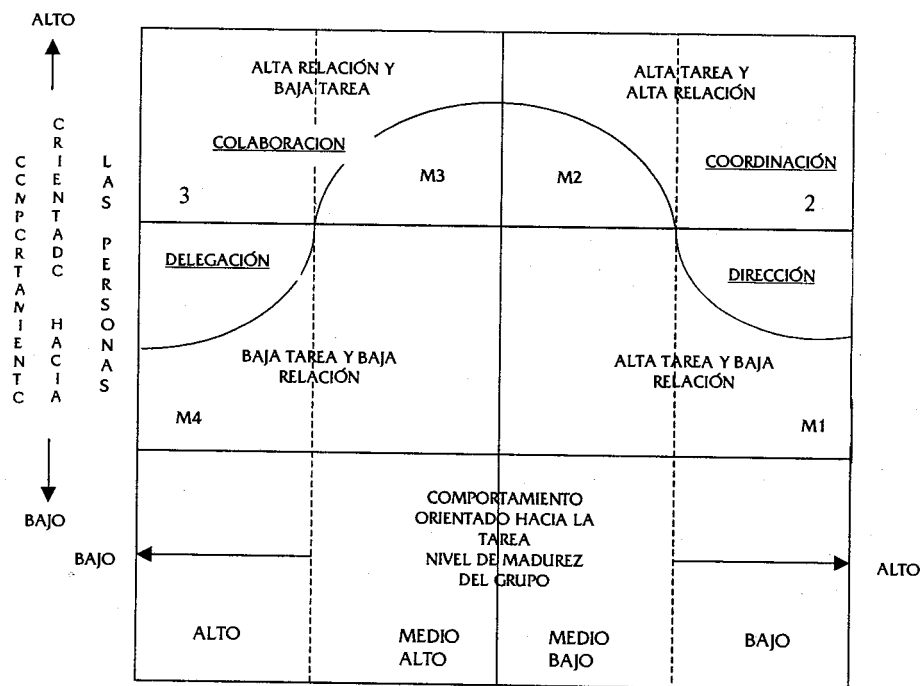
⁵⁹ RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro, *op. cit.* nota 52.

estilos básicos mostrados en este cuadro pueden ser efectivos, dependiendo de la situación.

La teoría del liderazgo situacional está basada en una interrelación entre:

- La cantidad de dirección (conducta de tarea) que el líder ofrece.
- La cantidad de apoyo sociemocional (conducta de relación) que el líder ofrece y
- El nivel de "madurez" que el seguidor muestra en un trabajo específico; incrementar dicho nivel debe ser función y objetivo del líder.

Estilos de dirección



Al referir la madurez del seguidor, no se está hablando de una cuestión de ser maduro o inmaduro, sino también de niveles como se puede apreciar en esta figura. Se pueden dar algunos puntos de referencia de la madurez para determinar el estilo apropiado de liderazgo, dividiendo el continuo de madurez en cuatro niveles. Los niveles bajos de madurez con relación al trabajo están referidos como nivel de madurez M1; la madurez de baja a moderada como

nivel M2; la madurez que va moderada a alta como M3 y, los niveles altos de madurez como nivel M4.

Lo anterior significa que, a medida que el nivel de madurez de los seguidores se desarrolla, en el continuo de madurez (que va de inmadurez a la madurez), el estilo adecuado del liderazgo se mueve de acuerdo a la función curvilínea.

Para saber cual es el estilo de liderazgo apropiado, en una situación establecida:

- a) Hay que determinar primero el nivel de madurez del seguidor con relación a una tarea que el líder intente lograr a través del esfuerzo de su segundo.
- b) Una vez que este nivel de madurez se ha identificado, se podrá identificar el estilo de liderazgo apropiado, dibujando un ángulo recto (ángulo 90°) desde el punto del continuo que identifica el nivel de madurez del seguidor hasta el punto donde se intercepta en la función curvilínea del estilo del líder en este modelo.
- c) El cuadrante donde se lleva a cabo la intersección indica el estilo apropiado que deberá utilizar en esta situación con un seguidor que tenga ese nivel de madurez.

De esta forma, con la teoría de liderazgo situacional, el Juez efectivamente puede guiar a sus seguidores-colaboradores. Su utilización involucra, desde luego que se mantenga un trato personalizado, por lo menos, con el primer círculo del Juzgado: secretarios y actuarios, y a través de ellos permear a los oficiales judiciales y meritorios. Así, a partir de un nivel de madurez bajo, el Titular dirige al colaborador, hay un marcaje personal con alta tarea y baja relación. Después, en un nivel de madurez medio, el Juez coordina las labores del subordinado, hay un monitoreo cercano de alta tarea y alta relación. Posteriormente, con personal con un mayor nivel de madurez se supervisan a distancia las labores, existe colaboración con alta relación y baja tarea. La situación ideal se presenta cuando el nivel de madurez de los colaboradores es alto y permite una delegación con baja conducta de tarea y baja relación, donde al Juez sólo le rinden cuentas de lo que se ha hecho.

Deseo concluir la exposición sobre liderazgo con dos ideas que redondean el tipo necesario para los órganos jurisdiccionales. El Juez con liderazgo efectivo debe ser agente de cambio y servidor. El líder requiere provocar las

transformaciones necesarias para lograr el objetivo trazado, desarrollando las capacidades de iniciativa de sus colaboradores y apoyando sus ideas; pero además, el Juez líder requiere ser servidor. Este concepto fue desarrollado por Robert K. Greenleaf, al afirmar:

El líder-servidor interioriza la creencia de que "lo primero son las personas", se ve a sí mismo como "el primero entre sus semejantes", y considera su función la de facilitar y fomentar el potencial de liderazgo de los demás.

El líder-servidor resalta el comportamiento ético y estilo de vida hostilico que confía, que acepta, que está abierta a ideas nuevas, que resiste, es sabia, imaginativa, positiva, perspicaz y que tiene sentido del humor y la habilidad de saber reír.

El líder-servidor reúne al equipo para hacer juntos las recomendaciones, "pero también escucha, enseña y ayuda a los miembros del grupo a que hagan las preguntas adecuadas, y así entre todos poder descubrir respuestas que los representen a todos".

El líder-servidor saca tiempo para las personas.

El líder-servidor no sólo media conflictos sino que también "se da cuenta de la persona cuyos puntos de vista no son considerados a causa de un estilo de comunicación que innecesariamente irrita a los demás. El líder-servidor saca tiempo para ofrecer entrenamiento sensible y compasivo, de manera que se conserve el mensaje pero se eliminen los modales que provocan distanciamiento, lo cual no sólo favorece al individuo sino que también refuerza al equipo".

El líder-servidor interactúa con sus seguidores "para asegurarse de que las buenas ideas se hagan públicas, sean seriamente consideradas y, cuando sea posible, se prueben, para, finalmente, desarrollar visiones compartidas. Los líderes-servidores ven la organización como un jardín y a ellos mismos como los jardineros. El líder-servidor dice: Yo te capacito y autorizo a través de mi amor, paciencia y firmeza. Te quiero lo suficiente como para no dejarte hacer menos de lo que puedes hacer. Pero yo no te obligo a ello: te invito a que lo hagas tu".⁶⁰

3.5. CONTROL

Así, pues, el que estando al frente de un principado no descubre el mal en su raíz, ni lo conoce hasta que él se manifiesta, no es verdaderamente sabio. Pero está acordada a pocos príncipes esta perspicacia.

Nicolás Maquiavelo, *El príncipe*.

3.5.1. DEFINICIÓN

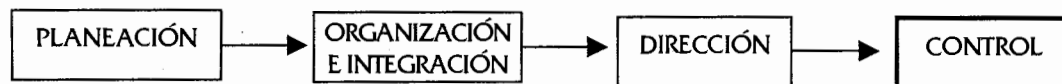
Responde a la pregunta ¿qué se hizo?

Control es la etapa del procedimiento administrativo que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos

⁶⁰ Citado por BOYETT, Joseph y BOYETT, Jimmie, *op cit.* nota 7, pp. 44 y 45.

sean alcanzados. La tarea del control es verificar que todo se haga conforme con lo que fue planeado y organizado, de acuerdo con las órdenes dadas, para identificar los errores o desvíos, con el fin de corregirlos y evitar su repetición.

Esta cuarta función administrativa por su propia naturaleza, es posterior a la planeación, la organización y la dirección. Generalmente se sitúa como la función administrativa que se desarrolla después de la ejecución de los trabajos. En realidad, el control acompaña todas las etapas del proceso administrativo, esto es, la planeación, la organización y la dirección. Simultáneamente, el administrador planea, organiza o dirige, pero siempre utiliza el control. Mediante éste, el administrador completa su trabajo.⁶¹



3.5.2. Objetivo e importancia

El control tiene dos objetivos:

- a) Corrección de fallas o errores. El control sirve para detectar fallas o errores, ya sea en la planeación, en la organización o en la dirección e indicar las medidas correctivas.
- b) Prevención de nuevas fallas o errores. Al corregir fallas o errores, el control indica los medios para evitarlos en el futuro.

El control es importante en la medida en que asegura que lo que fue planeado, organizado y dirigido realmente alcanzó los objetivos pretendidos. Es una garantía de que las cosas fueron ejecutadas de acuerdo con los planes, esquemas y órdenes transmitidas. Consiste en establecer sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular los nuevos planes con base a la información obtenida.

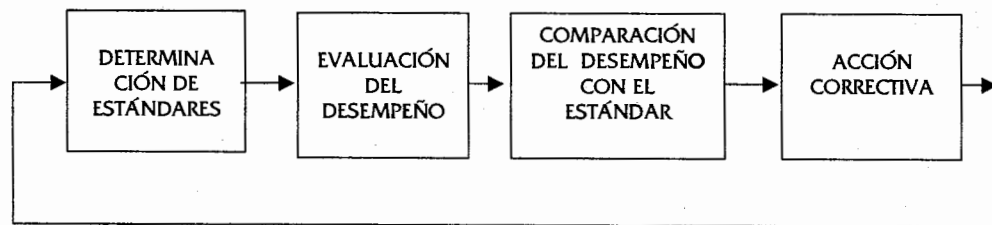
La dirección y el control se encaminan a “ver que se haga” y “ver cómo se hizo”.

⁶¹ CHIAVENTATO, Idalberto, *op. cit.* nota 14, p. 56

3.5.3. PROCESO DE CONTROL

El control es un proceso cíclico y repetitivo compuesto por cuatro etapas⁶²:

- a) Establecimiento de estándares: la primera etapa del control es la fijación de estándares. Un estándar es un resultado deseado, una meta que se establece y que deberá ser obedecida, una medida previamente fijada, y que servirá de marco para comparar el desempeño futuro.
- b) Evaluación del desempeño: la segunda etapa del control consiste en evaluar o medir lo que se está haciendo.
- c) Comparación del desempeño con el estándar establecido: es la tercera etapa del control. Consiste en comparar lo que se está haciendo con el estándar establecido para verificar si hay diferencia, variación, error o falla. Rabinadrath Tagore dijo: "El hombre que cierra la puerta a todos los errores, dejará fuera a la verdad." De ahí la importancia de ubicar el error, analizarlo y corregirlo.
- d) Acción correctiva: es la última etapa del control. Consiste en la corrección de la variación, error o falla. Si el desempeño concordó con el estándar establecido, no hay acción correctiva a aplicar. El objetivo del control es indicar cuándo, cuánto y dónde corregir.



3.5.4. PRINCIPIOS BÁSICOS DE CONTROL

El control debe obedecer a los siguientes principios básicos:⁶³

- a) Principio del objetivo: el control debe contribuir para alcanzar los objetivos mediante la indicación de los errores o fallas en tiempo útil para permitir la acción correctiva oportuna. Todas las funciones administrativas se proponen alcanzar los objetivos; sin embargo, el control debe proporcionar las debidas correcciones para que no haya desvíos en relación con los objetivos. Así, si el

⁶² *Idem*, pp. 57 y 58.

⁶³ *Ibidem*, p. 60.

objetivo de un Juzgado de Distrito es resolver pronto y bien, el respeto al principio del objetivo, llevará necesariamente a evaluar cuántos asuntos se resolvieron y cómo se fallaron.

b) Principio de la definición de los estándares: el control debe basarse en estándares bien definidos. Generalmente se definen en la planeación, o sea antes de la ejecución de los trabajos y deben, de forma clara, servir de criterio para el futuro desempeño. En el Juzgado deben establecerse estándares de cantidad, *verbigratia*, cada mesa de amparo debe tener treinta y cinco salidas al mes; pero también estándares de calidad, por ejemplo, cada sentencia debe tener determinados requisitos formales de fondo, ser aprobado por el Juez y pasados a revisión sobre el check list (anexos 3B y 3C).

c) Principio de la excepción: este principio fue formulado por Taylor, quien sostenía que la atención del administrador no debe detenerse sobre las cosas que andan bien. El administrador necesita poner atención en las cosas que andan mal, o sea en las excepciones. Este principio afirma que el control debe concentrarse en las situaciones excepcionales, esto es sobre los desvíos más importantes y no sobre las situaciones normales. Si un secretario no produce, o lo hace mal, debe ser amonestado. Si un oficial judicial se equivoca mucho o se tarda, debe ser corregido.

d) Principio de la acción: el control solamente se justifica cuando proporciona acción correctiva sobre los desvíos o fallas señaladas. El control debe servir para que el Juez tome medidas, prescindir de un Secretario, no renovar el nombramiento, cambiar el procedimiento o el formato.

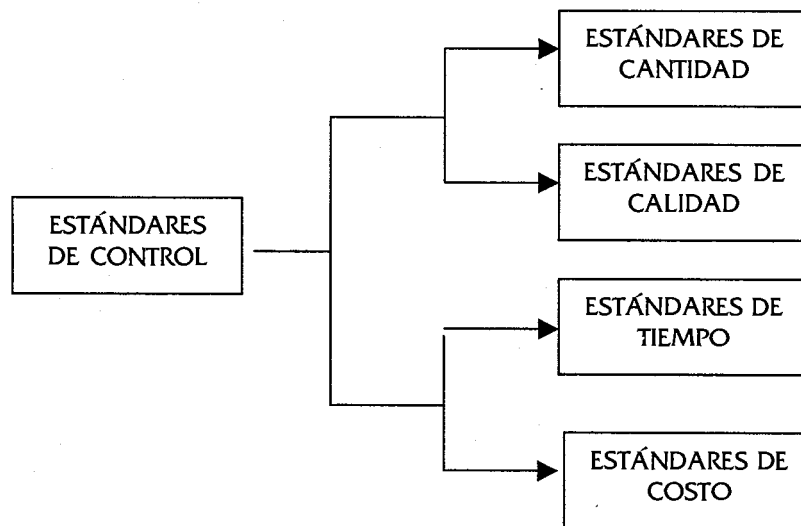
3.5.5. ESTÁNDARES

El establecimiento de modelos o estándares debe contemplar los tipos de estándares que se desean medir:

- a) Estándares de cantidad: como la cantidad de asuntos en trámite, los rezagos, los asuntos proyectados por secretario, etcétera.
- b) Estándares de calidad: son reflejo del valor agregado que se le da a un procedimiento, producto o servicio. Es decir, no es hacerlo, sino: "hacerlo

bien, siempre y a la primera”.

- c) Estándares de tiempo: es necesario poder dar un límite de tiempo a los procedimientos y tareas, con el objeto de cumplir con eficiencia y productividad los mismos. En materia jurisdiccional el cumplir con los términos es el mejor estándar. En otros casos pueden establecerse, *verbigratia*, no dejar asuntos con audiencia celebrada pendiente de fallar de un mes a otro, o no dejar pasar tres meses o pasar el proyecto a revisión a más tardar tres días después de la audiencia, etcétera.
- d) Estándares de costo. Es evaluar en términos monetarios y de esfuerzo humano, los procesos y tareas determinadas por la organización.



El Juez debe conocer cabalmente la situación de su Juzgado, tanto en aspectos cuantitativos como cualitativos. Debe manejar perfectamente su estadística y estar consciente de los asuntos que tiene en trámite, los ingresos, egresos y asuntos con audiencia celebrada pendientes de fallar, pero además debe tener algunos indicadores en cada sección y mesa como son:

1. Juicios de amparo, civiles y mercantiles y causas penales en trámite.
2. Expedientes en los que no se ha podido celebrar la audiencia constitucional o no se ha podido agotar y cerrar la instrucción o citar para sentencia.
3. Juicios de amparo fallados pendientes de causar estado o de remitir a revisión.

4. Juicios de amparo pendientes de cumplimiento.
5. Comunicaciones oficiales recibidas pendientes de devolver.
6. Comunicaciones oficiales enviadas pendientes de recibir y dar de baja.
7. Expedientes pendientes de remitir al archivo.
8. Causas y auxiliares penales en suspenso.
9. Los egresos por mes por cada Secretario.

Por medio de reportes que se elaboren por el Oficial encargado del SISTEMA INTEGRAL DE SEGUIMIENTO DE EXPEDIENTES se puede contrastar contra la existencia física en cada mesa y dar cuenta al Juez con la revisión y de esta manera supervisar el trámite, los registros y la captura (anexos 13A y 13B).⁶⁴

En algunas situaciones incluso será necesario que el Juez revise personalmente los cajones y archiveros para constatar el trámite que se le está dando a los asuntos.

Lo anteriormente expuesto obliga al Titular a necesariamente implementar un sistema eficaz de administración por resultados. Deben ser éstos la medida básica para evaluar el desempeño de cada miembro del Juzgado de Distrito. La administración por objetivos, cuando es aplicada correctamente, logra el desarrollo y crecimiento de la gente, así como una alta motivación por su participación, simplificando además la difícil labor directiva de la evaluación, trayendo consigo un grado mayor de equidad al momento de premiar y promover a la gente.

Los resultados no sólo deben analizarse cuantitativamente, sino también cualitativamente, de ahí que sea indispensable establecer mecanismos permanentes que permitan corregir errores e ir superando la calidad de las resoluciones.

A los doctores Edward Deming y Juran se les atribuye gran parte del milagro japonés por las aportaciones que hicieron a ese pueblo, en los años cincuenta con las técnicas del control estadístico de calidad, ya que solamente a través de un riguroso control estadístico

⁶⁴ Desafortunadamente el actual SISTEMA INTEGRAL DE SEGUIMIENTO DE EXPEDIENTES, no proporciona todos los reportes necesarios para el control del juzgado, por lo que opté por seguir llevando el anterior SEJU, el que sí los genera, tal como se muestra en los anexos 13A y 13B.

de fallas nos podemos guiar para atacar los problemas más importantes que nos están afectando para no atacar aquellos problemas que por corazonada o por opiniones aisladas creamos que son las más importantes y urgentes.⁶⁵

De esta forma, es deseable llevar un record de las resoluciones confirmadas, modificadas o revocadas, pero quizá lo más importante es tomar nota de las razones por las cuales, la superioridad falló en determinado sentido. Particularmente he optado por instruir que de las resoluciones revocadas o modificadas se me proporcione una copia, para que las estudie y determine las acciones correspondientes, para ir mejorando continuamente la calidad de las determinaciones del Juzgado.

Por otra parte, se debe poner especial atención en tomar todas las medidas necesarias para acatar las recomendaciones y observaciones derivadas de los dictámenes recaídos a las actas de visita de inspección. La atención del Juez debe recaer en impartir todas las órdenes e instrucciones necesarias para que en la próxima revisión se tengan por cumplidas.

La implementación de hojas de control (check list) para la calificación de demandas de amparo, el trámite de las causas penales, de las notificaciones e, incluso de proyectos, permite que varias personas estén supervisando el trabajo, evitando errores, algunos ejemplos se agregan al presente (anexos 2 al 6).

Adicionalmente a las etapas del procedimiento administrativo expuestas precedentemente, estimo que existen tres apartados más que deben merecer la atención del Juez: la cultura organizacional, el aprovechamiento integral de los avances informáticos y el de las instalaciones y mobiliario del Juzgado.

⁶⁵ CORNEJO Y ROSADO, Miguel Ángel, *op. cit.* nota 6, p. 167 y 168.