

La incidencia del conflicto en las prácticas judiciales. Estudio de casos .

Autores: Lic. SILVIA DEL VALLE LENCINA (Socióloga) silviavlencina@hotmail.com

Tec. MÓNICA VIVINA. MATTAR (Técnica en Información Social y Económica)
monicamattar@hotmail.com

Introducción

Como proceso irreversible la reforma aparece en el discurso político desde ya hace una década, en los últimos años se han intensificado los planes y los acuerdos para ponerla en marcha. Ejemplo de ello son el convenio para homogeneizar los indicadores, firmado entre el Ministerio de Justicia de la Nación y todos los Poderes Judiciales¹, con el objetivo de realizar análisis regionales o por provincias a los fines de conocer y realizar estudios comparativos. Otro ejemplo es la constitución de la mesa de diálogo argentino² donde de conformaron talleres donde se tratan problemas específicos.

La Reforma Judicial como entidad abstracta significa producir cambios en el modo de realizar la tarea judicial, con el objetivo de aumentar la eficiencia. Por éste motivo el Ministerio de Justicia y Derechos humanos ha realizado diferentes actividades vinculadas a la necesidad de poner atención en los aspectos administrativos, además de los jurisdiccionales. En la búsqueda de un nuevo modelo de Justicia aparece la variable de los recursos humanos, como el escenario posible para producir transformaciones.

No obstante los estudios realizados con el objeto de conocer el desempeño de los jueces no se ha prestado suficiente atención el conocimiento de la organización en su fase subjetiva, simbólica, como entidad que no sólo está destinada a ejecutar las tareas de recrear justicia, defender los derechos de las personas, sino que además, configura un mundo peculiar de gobierno, por lo tanto de ejercicio de poder-autoridad, y consecuentemente escenario simbólico de prestigio y capacidad operativa para incidir en la marcha de los procesos sociales.

El presente estudio tratará de explicar, a partir del estudio de casos, como se da la correlación entre el conflicto y la productividad dentro de la organización y la manera en que ciertos modos percibir a los conflictos desde los actores judiciales conduce a preguntarnos si los organismos son eficientes.

Fundamentación

Se parte de la premisa que para conocer el trabajo de tribunales y poder observar lo que está más allá, lo invisible, lo microscópico, lo que hace que el trabajo sea más o menos lento, más o menos eficiente, lo que posiblemente tiene que ver con el conflicto, con luchas o competencias, lo que NO está, pero permanece allí simbólicamente e impacta en el trabajo final, es posible conocer sólo a partir del conocimiento de casos reales. Conocerlos en sus procesos, en toda su longitud, en su marcha, en el día a día cotidiano porque de esta manera nos permite percibir aquellos aspectos cualitativos que se manifiestan en las cargas de trabajo "definiremos como carga de trabajo, aquellos aspectos del proceso que pueden o no resolver el fondo de la cuestión en un caso, es decir, que signifiquen un momento de toma de decisiones y una inversión de tiempo cualquiera

¹ En la ciudad de Buenos Aires se reúnen los días 11 y 12 de diciembre de 2000 integrantes de los Poderes Judiciales provinciales y del Ministerio de Justicia de la Nación y convienen desarrollar actividades vinculadas con la estadística judicial. Consideran que el sistema de información para la Justicia Argentina debe cumplir con el objetivo de ser insumo empírico de la capacitación de magistrados y demás población de tribunales y tiene que incluir información institucional, mapa judicial, datos de los recursos humanos, información presupuestaria e indicadores de la actividad jurisdiccional en 1ra y 2da instancia.

² La Asociación Conciencia y la Fundación Konrad Adenauer incluyeron a la Reforma de la Justicia como mesa N° 4 del Programa "Encuentro para el Consenso" cuyas conclusiones de la 1ra etapa se presentaron en el acto realizado en San Nicolás el 21/11/2001. Se expresó allí la necesidad de que el Poder Judicial y los demás órganos del Estado encaren las transformaciones necesarias para fortalecer la Justicia, dotándola de celeridad, transparencia e independencia ya que dicho Poder constituye la piedra fundamental de una sociedad justa. Revista: La Sociedad Civil de cara a la Reforma Política para la Argentina del siglo XXI. Asociación cívica no partidaria; Conciencia. Buenos Aires. P 43.

sea su carácter". Por ejemplo el trabajo diario se despliega en varias actividades simultáneas, audiencias, indagatorias, pedidos de informes, planilla de antecedentes, oficios, decretos, resoluciones y sentencias que manifiestan la complejidad de las tareas, razón por la cual la productividad de un organismo tiene que ser evaluada teniendo en cuenta una multiplicidad de aspectos.

En la teoría del conflicto el mismo es parte del devenir social. Tiene su origen en la estructura de la personalidad cuando la persona aprende a vivir en comunidad y hace funcionar estrategias de vida que le permiten ocupar un lugar.

Algunas definiciones muestran que el conflicto se da de modo genérico en situaciones de cambio o cuando existen derechos cuestionados;

"Una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivas y/o afectos entre individuos y grupos, que definen estas metas como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan"³.

El conflicto como:

- "un proceso interaccional y que como tal nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer, y/o disolverse, y otras veces permanecer estacionario,
- que se co – construye recíprocamente entre dos o más partes, entendiendo por partes a personas, grupos grandes o pequeños, en cualquier combinación,
- en el que predominan las interacciones antagónicas sobre las cooperativas, algunas veces el antagonismo lleva a la agresión mutua,
- donde las personas que intervienen lo hacen con sus acciones, pensamientos, afectos y discursos".⁴
- diferencias en las opiniones, por ejemplo durante un proyecto puntual pueden surgir diversas situaciones. puede involucrar a los miembros del equipo que esté llevando a cabo el proyecto , el gerente del proyecto e incluso al cliente⁵.

"Conflicto en psicología social se refiere al amplio espectro que en la interacción e interrelación humana va desde situaciones y cuestiones que se elaboran con cierta rapidez, casi sin "problema" (aún cuando toda satisfacción de necesidades en búsqueda, mediatez, y por lo tanto es problema), hasta situaciones complejas que derivan en complicaciones, antagonismos, llegando a veces a estereotipias de operadores (terceros) que aporten elementos o instrumentos eficaces para la superación del conflicto. En este último caso nos estamos refiriendo a situaciones enmarcadas en lo que Pichón –Riviére señalaría como adaptación pasiva a la realidad"⁶.

El conflicto en las instituciones públicas tiene importancia especial porque se relaciona con el uso de recursos escasos y por lo tanto con la idea de bienestar general, desde el momento que el gasto en la administración de la justicia representa un costo para cada uno de los ciudadanos.

Aproximaciones al concepto de conflicto en la organización judicial

La reflexión sobre el impacto del conflicto en las relaciones laborales en el poder judicial conduce a diferentes niveles de aproximación. Entender la naturaleza de los efectos nos lleva naturalmente, a relacionarlo con dos aspectos de la organización; por un lado el sistema de autoridad, escenario

³ www.inter-mediación.com.

⁴ SUAREZ, Marines 1996 Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas"

⁵ Gieo –Administración de proyectos-

⁶ www.cueyati.uam.mx/~mpsgi/textos/conflict.html.

posible de luchas por el poder, lucha de intereses, contraposiciones entre profesiones etc, el sistema de comunicación con sus redes de relaciones y de información formal e informal (rumor). Por el otro las prácticas cotidianas que nos permiten extender la mirada a través de una imagen concreta, una secuencia de fotografías exactas que reflejan las etapas procesales y el desempeño real de los jueces: el expediente⁷.

El modo y el tiempo en que se realiza el trabajo en los organismos revelan los niveles de productividad entendida como "la eficiencia con la cual son utilizados los recursos para producir y proveer servicios a niveles específicos de calidad y de manera oportuna"⁸.

De telón de fondo de la estructura guiada por normas se moviliza la subjetividad de los actores, el significado de su trabajo, de sus vidas, las caras de la justicia y de la injusticia se ponen en movimiento en el entramado de acciones diarias. Si bien las prácticas judiciales se desplazan a través de reglas fijas (Carta Orgánica, Reglamento Interno, Códigos Procedimiento, Leyes) la dinámica interna de los organismos, (su autonomía) permite amplios márgenes de libertad para organizar el trabajo, como propiedad estructural del sistema establecida durante dos siglos se ha mantenido una división en "reinos" cuyo gobierno depende de la decisión del juez. Razón por la cual cuando se habla de un fallo o de una sentencia poca o casi ninguna noción aparece sobre la participación de un grupo de personas. Cada uno de estos actores realiza una parte del trabajo, el que cose, o el que controla la documentación, o confecciona los decretos, o el que toma las audiencias, o el que forma parte de la mesa de entradas y atiende al público, la persona que sirve el café, etc. La cadena, con la presentación de un caso, comienza en la Mesa general de entradas generando una compleja red de relaciones laborales y sociales.

La tendencia es observar el trabajo en su fase final, lo que tiene como consecuencia el establecimiento de un vínculo entre el nombre del juez (su performance) y el resultado, quedando oculta la cooperación o no del grupo. Esta figura vertical rígida da cuenta de una estructura donde los elementos normativos que guían las acciones y los recursos (la autoridad y los productos materiales) configuran un subsistema con tendencia a la clausura. No obstante la rutina de las prácticas judiciales tradicionales se ven alteradas por los cambios ocurridos a nivel de avances en la sistematización del conocimiento y especialmente por su puesta en práctica, por el crecimiento de la población y las nuevas exigencias de capacitación provenientes de la Ley Federal de Educación.

El Poder Judicial santiagueño, cuenta con 999 personas (año 2001), en su estructura total de recursos humanos. Puede observarse un crecimiento entre el año 1991 (768 personas en total) y el 2001 en un 13%. El crecimiento de población está relacionado con la creación de nuevos organismos a los fines de solucionar problemas de congestión (Cámara de Trabajo de 4ta.Nom.. Juzgado de Familia de 2da.Nom., Cámara de Apelaciones en lo Criminal), que a lado de un aumento gradual de las causas, no alcanzan a cubrir íntegramente las necesidades del sistema.

[La consideración del conflicto dentro de la institución es parte de la naturaleza del trabajo judicial](#), lo es aún con mayor intensidad en los organismos si tomamos como escenario para el análisis el área penal, civil o familia etc. La particularidad de la autonomía señala un tipo de organización

⁷ El expediente es la confluencia de la tarea de actores que cotidianamente expresan su experiencia, conocimiento e interpretación de leyes. Es el enunciado de un caso, único e irrepetible que da cuenta de una norma no cumplida. Es la reunión de actores reclamando sus derechos. Articula un tejido de relaciones sociales entre las partes, que generan el caso, los abogados que litigan, los auxiliares que opinan sobre una cuestión determinada, los empleados que colaboran, los jueces que resuelven conforme a Derecho. Constituye la expresión genuina de la actividad jurídica en la que, a través del lenguaje jurídico técnico, las partes de un caso, conocen las consecuencias relacionadas con determinadas conductas mostrando su carácter prescriptivo o directivo, Ejemplo; (Art. 1 Inc. A: "Todos los Estado deben dar prioridad al bienestar de la familia y el niño"⁷). Es la evidencia de una problemática social que desborda lo meramente jurídico y plantea la necesidad de conocer la naturaleza humana adaptándose, transformándose ante los cambios que desencadenaron los avances tecnológicos y científicos. El expediente es la herramienta adecuada, objetiva, a través de la cual es posible medir el desempeño de un organismo, aunque ella contiene en la construcción del caso elementos cualitativos, además de los estrictamente cuantitativos, que se desprenden de la subjetividad de los actores que realizan la labor.

⁸ Lic. Alfredo Segura:

donde su figura domina el panorama del juzgado, su rol de centralizar y asumir la responsabilidad relacionadas con la labor se desprende del carácter de su trabajo, el juez es quien dicta la sentencia.

El conflicto en la teoría social

Georg Simmel otorga al conflicto un lugar central en la dinámica de las organizaciones sociales destacando la importancia del número de actores enfrentados en un conflicto. Si uno es el principio de la soledad, el dos que los es de la pareja, abre la posibilidad de una relación conflictiva, pero recién a partir de tres puede haber una mayoría y una minoría, pueden formarse diferentes constelaciones de amistades-enemistades, supra y subordinaciones y alianzas puede darse una reversión de esas relaciones. El tercero puede desempeñar diferentes papeles: el de intermediario neutral que se mantiene fuera del conflicto como mediador; el del tercero pícaro que se aprovecha del conflicto de los otros; el de aquel que divide et impera, interviniendo directamente en el conflicto e incluso provocándolo (Freund, 1978).

El autor señala al conflicto no como una perturbación de una situación idealmente inestable, sino como el resultado de fuerzas opuestas en interacción. La presencia de dichas fuerzas en el seno de los grupos, o en un sistema social constituye un fenómeno que hace a la esencia de los mismos.

De esta forma el conflicto que resulta de la confrontación u oposición de fuerzas, tendencias e intereses, constituye una parte insoslayable del fenómeno organizacional. La oposición surge como una consecuencia inevitable de movimiento y el cambio. Factores disociativos como el odio, la envidia, la necesidad y el deseo son causas del conflicto. Simmel considera la hostilidad como un aspecto natural, como una tendencia primaria, constituyente básica de las relaciones humanas. Se presenta ligada a la simpatía, considerada también como una tendencia básica.

El conflicto y la organización

En situación de trabajo la tensión se desprende de los elementos vinculados con la tarea, del modo en que se configuran las redes socio-laborales y de los niveles adecuados de comunicación (llamaremos niveles adecuados de comunicación a la utilización de los canales de comunicación – cara a cara a través del lenguaje, teléfono, correo, notas, escritos, internet etc- que permiten, de un modo claro y preciso, realizar la decodificación de los mensajes, ya sea en situaciones de trabajo entre las personas o dentro del expediente entre las partes involucradas en un caso.)

Si tenemos en cuenta que aún en los casos de diferencias y de oposición hostil el conflicto está llamado a resolver la tensión, promover la síntesis de los elementos positivos y negativos, podemos decir que el conflicto es operativo dentro de la unidad, tiene la función de buscar el camino de los acuerdos, entre grupos, grupos de poder y grupos de intereses.

La dinámica de los grupos pueden registrarse justamente en la estructura de los contrarios, así lo señala Simmel como formas de pares antitéticos: "sociación": armonía-desarmonía, asociación-competición, tendencias favorables-desfavorables⁹ etc.

Dentro de la unidad los desacuerdos no son siempre negativos, la sociedad, la organización es el resultado de esa dialéctica. Los acuerdos-desacuerdos, la negociación-enfrentamiento, la simpatía-antipatía son elementos inherente a la condición humana.

En situación de trabajo es necesario marcar el escenario además con otros elementos como el compromiso –porqué lo hago-, la responsabilidad puesta en la tarea –como y hasta donde lo hago- y la motivación –que satisfacciones me produce- y el deseo.

El conflicto aparece como algo más que intereses contrapuestos, o juegos de poder está instalada en la dinámica de la personalidad y es parte de la identidad de los integrantes, cuando se habla de actores del poder judicial se está estableciendo la diferencia, "nosotros somos".

Freund dice que "etimológicamente conflicto quiere decir choque y por consiguiente, enfrentamiento de dos fuerzas que se prueban....."¹⁰.

⁹ Simmel, Georg: op.cit.

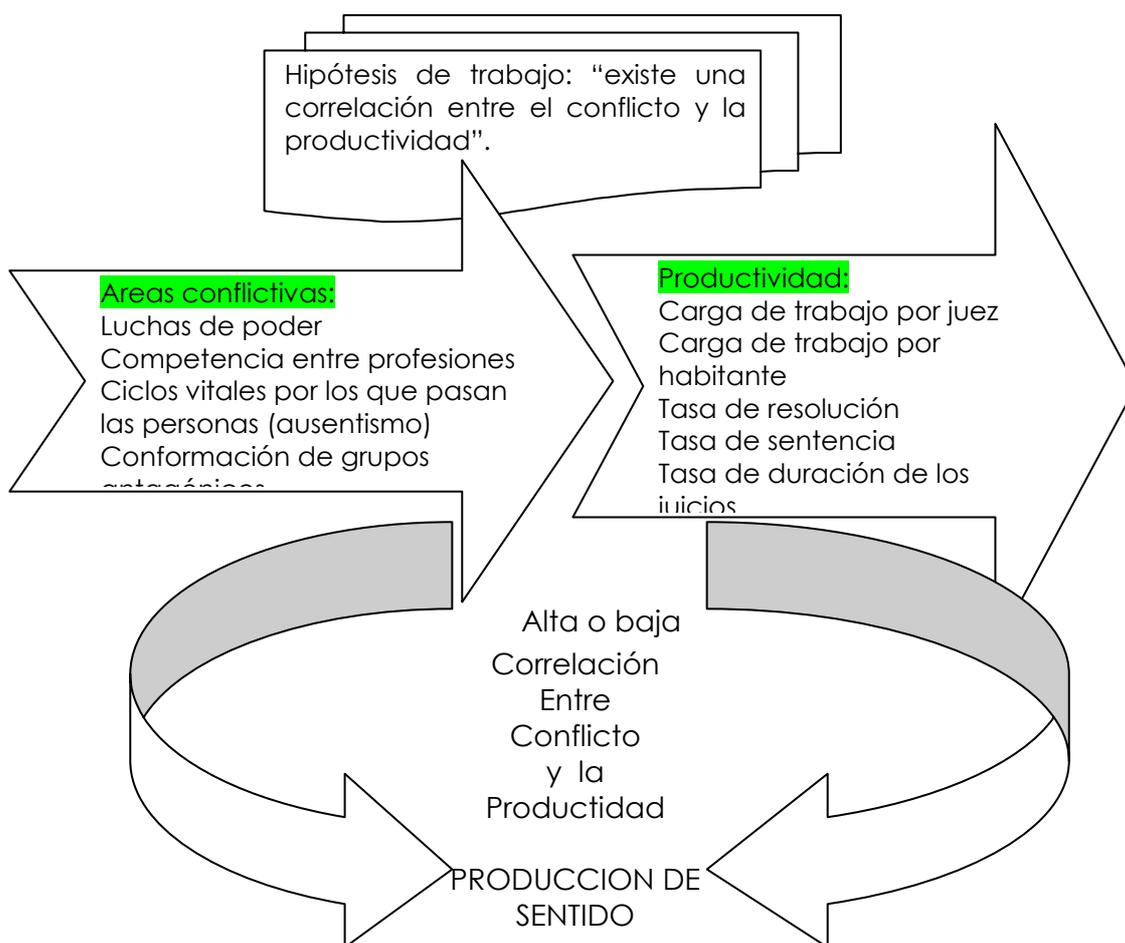
Subraya tres fases:

- ❖ la cristalización de contrarios amigo-enemigo
- ❖ supone un derecho cuestionado, recursos escasos, delimitación de campos
- ❖ pone en juego fuerzas materiales y humanas, utilizando la coerción y la violencia.

Dentro de la organización el conflicto está potenciado por la crisis institucional que se manifiesta en el relajamiento de las normas, por lo cual se ponen en movimiento estas tres fases de las que habla Freund.

Hipótesis de trabajo

El conflicto dentro de la organización y la productividad se relacionan porque el producto que se obtiene con el trabajo, como resultado de acciones coordinadas, formalizadas, se quiebra frente a la aparición del conflicto. El mismo aparece como el aspecto dinámico de la práctica cotidiana, el que tiene fases que están íntimamente articuladas con la estructura de la personalidad, los ciclos de vida de las personas y su adaptación a los criterios de trabajo del juez.

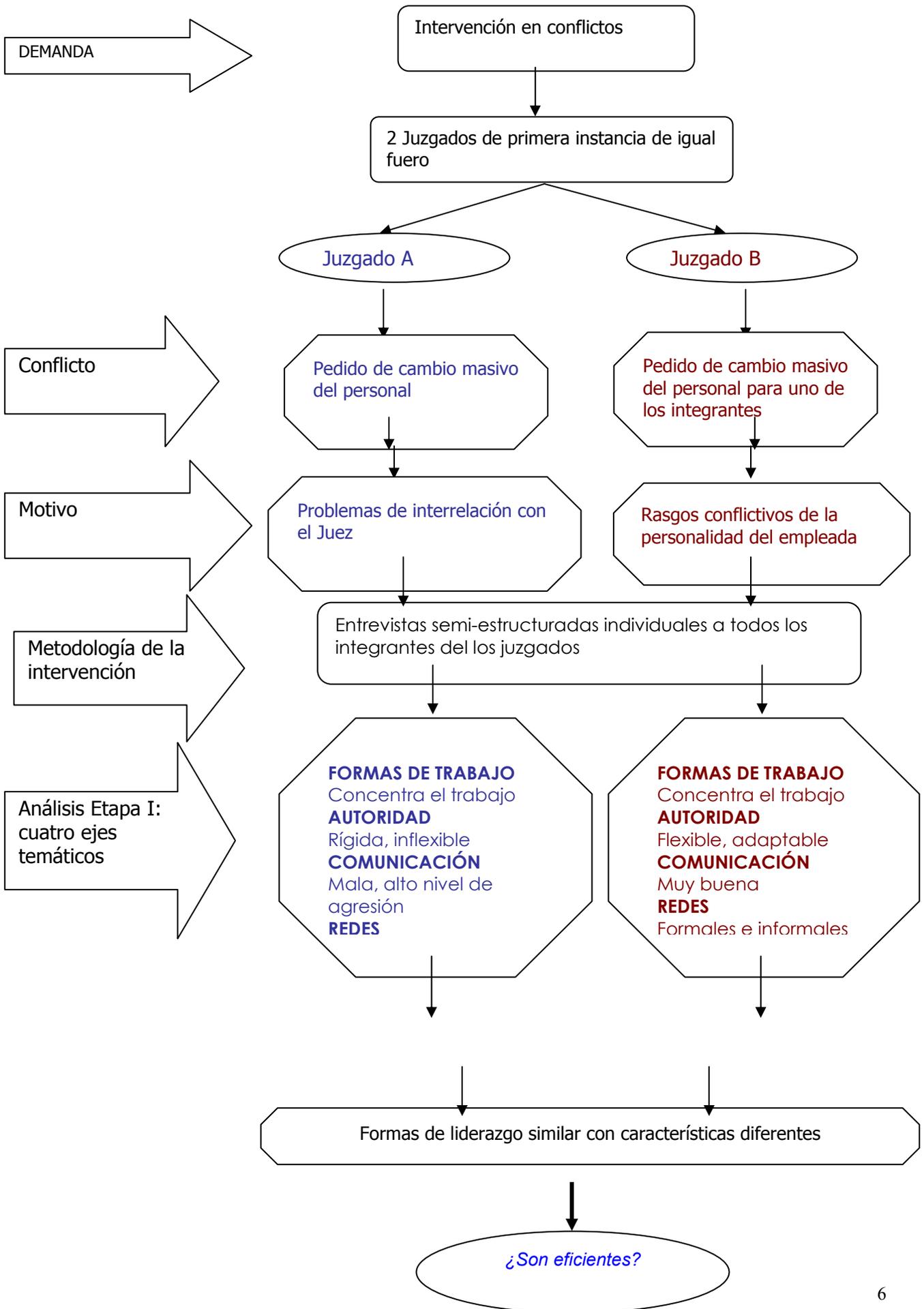


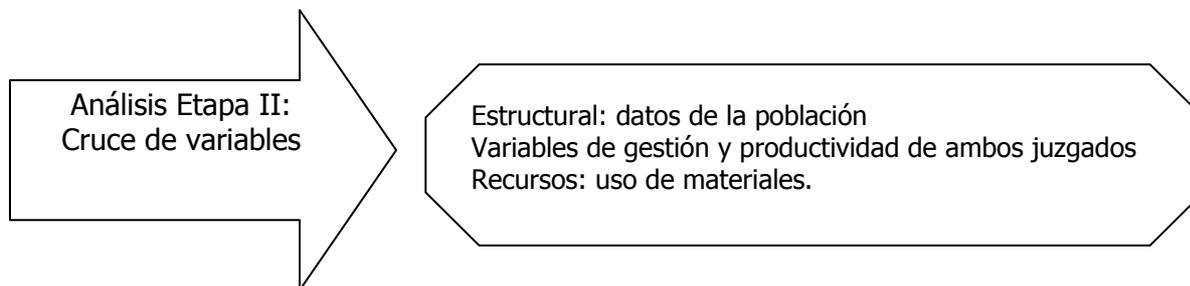
El conflicto es abordado a través de "intervenciones"¹¹, a los efectos de obtener un diagnóstico de los organismos, respondiendo a la demanda del Excmo Superior Tribuna con la técnica de entrevistas semiestructuradas y las mismas estuvieron guiadas para buscar una solución.

¹⁰ FREUND, Julien: "Observaciones sobre las dos categorías de la dinámica polemógena. De la crisis al conflicto, en el concepto de crisis.

¹¹ La intervención del sociólogo en estos casos, es un proceso de comunicación mediante el cual a través de las entrevistas semiestructuradas utilizadas como técnica de trabajo, pretende conocer la problemática que tienen los organismos y realizar un diagnóstico.

Esquema de la forma de abordar el análisis del proceso de intervención en el conflicto





Descripción general de los casos

La intervención en los juzgados se produce en momentos en el que la intensidad del conflicto produce síntomas notorios en la conducta de los actores que participan de la situación.

La tensión se revela en las largas narraciones de los actores sociales.

Los largos períodos que transcurren, hasta que el problema es expuesto, sacado a la luz, con el objetivo de buscar una solución muestran altos niveles de tolerancia en las interacciones diarias, situaciones que probablemente, como veremos, tienen algún nivel de impacto en la área productiva.

Lo sustantivo de estos casos es la coincidencia en el modo de ejercer el liderazgo.

El perfil de los jueces: ambos son reconocidos por sus sólidos conocimientos del derecho y grados de desempeño acorde a las exigencias del cargo, no obstante, centralizan el trabajo y de una manera diferenciada ejercen un control exagerado sobre el trabajo de los empleados, produciendo finalmente un mal uso de recursos materiales.

CASO I

Juzgado A: es reconocida como organizada y responsable de su trabajo, pero tiene una debilidad muy marcada en la zona sociolaboral de las reacciones negativas (grita por todo, es desconfiada, agresiva, impulsiva, de mal carácter, no delega nada todo pasa por sus manos etc) estas cualidades producen clima de tensión, induciendo al error además de provocar en los empleados sentimientos como el temor o sentirse desvalorizados. La representación social del juez desaparece por completo.

Motivo por el cual se produce la intervención: Pedido de cambio de una empleada de más de 30 años de antigüedad, es el motivo por el cual se produce la intervención.

No obstante, previamente existen pedidos de cambio en forma masiva, 17 empleados piden cambio, en diferentes momentos, lo que es considerado un llamado de atención por las autoridades sólo cuando el cambio lo solicita una empleada reconocida por la excelencia en su trabajo.

Fecha de intervención en el conflicto: desde el momento que ingresa el juez (1995).

Comunicación: mala, se expresa a través de sumarios.

Indicadores del conflicto del juzgado:

1. Pedidos de cambio de casi todo el personal
2. Los turnos de la mesa General de entradas duran más que en otros juzgados
3. El personal que es designado para esta área piensa que están castigados

CASO II

Juzgado B: el juez es flexible, trabaja mano a mano con los empleados, ocupa diferentes lugares, realiza tareas de manera inédita como limpiar, tiene muy buena comunicación y goza del aprecio de sus empleados. La representación social del juez se acerca en alto grado al tipo ideal ¹².

¹² La representación social de un juez reúne cualidades vinculadas al modo en que realiza su labor; el juez habla por sus sentencias, es la voz del magistrado ante la comunidad. Es más que el conocimiento del Derecho, es la aplicación de la lógica jurídica y el sentido común referido a un caso concreto. Representa la moderación, el equilibrio y la mesura. Es la decisión objetiva, alejada completamente de factores que no sean los jurídicamente adecuados. En sus relaciones

Fecha en que es requerida intervención en el conflicto, julio del 2002.

Motivo por el cual se produce la intervención: pedido de cambio de una empleada solicitada por sus compañeros. El grupo actúa con un alto grado de cohesión frente a éste caso. Perciben en la conducta de su compañera una actitud de auto-exclusión. En cuatro años, aproximadamente, que trabaja en el Juzgado, se trabajó para recuperar las buenas relaciones, las que se deterioraron por los cambios continuos en su estado de ánimo. Luego de discutirlo consideran que no es posible arribar a ningún tipo de arreglo motivo por el cual elevaron la nota solicitando el cambio de la Sra. X porque algunos desentendidos producían altos niveles de agresión.

La empleada X no puede establecer los límites entre sus problemas personales y su ámbito laboral, mantiene un estado de insatisfacción permanente que le impide establecer vínculos laborales y sociales de respeto con sus compañeros. La falta de coherencia reflejada, desborda la capacidad operativa para explicar su conducta desde la sociología sugiriendo el aporte de un informe Psicológico.

Autoridad: detrás de los conflictos con la empleada se revelan debilidades en la organización del trabajo interno. Existen grados de confianza bajos, el juez necesita controlar todo, lo que queda manifestado en la ocupación espacial que hace del lugar, su despacho abarca el juzgado.

Comunicación: muy buena.

Indicador del conflicto: pedido de cambio de una empleada por todos los compañeros.

Organización del trabajo: con debilidades, como por ejemplo no permitir que la Secretaria asuma las responsabilidades asignadas por reglamento.

En el primer análisis que se realiza surgen dos aspectos principales: autoridad y comunicación.

La comunicación y la autoridad son las herramientas naturales del juez, ambas se entretajan y en muchas ocasiones el éxito o no de una decisión depende del modo en el que se ejerce el liderazgo y de la manera en que se ha logrado una comunicación razonable.

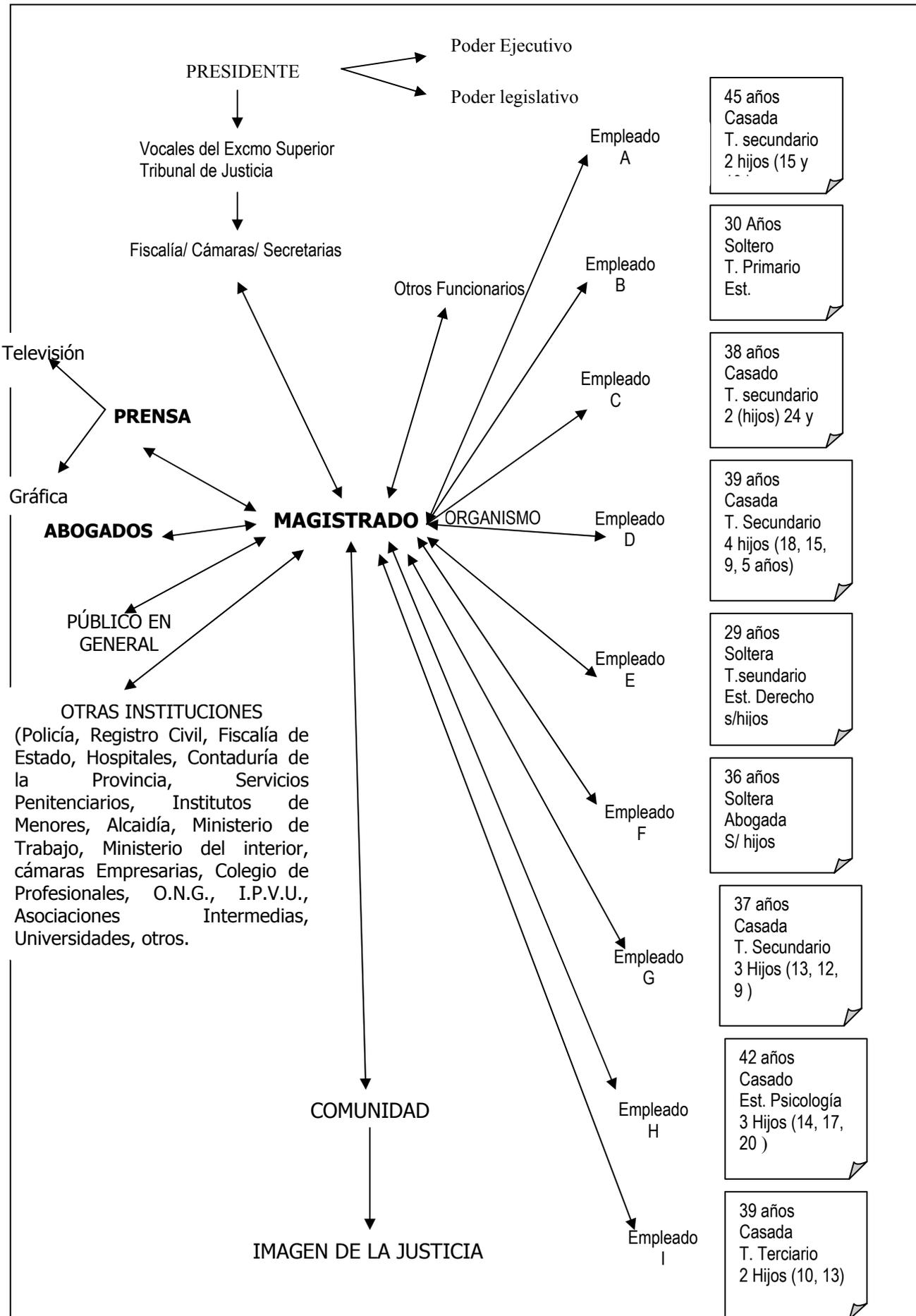
Del siguiente cuadro se desprende el transitar de la vida cotidiana laboral, donde los actores judiciales se comunican, emiten y reciben mensajes por diversos canales. El canal formal es a través de órdenes escritas. El informal son las instrucciones verbales que reciben de sus superiores jerárquicos o de sus colegas.

Ningún otro tema adquiere dimensión tan relevante, la organización es por el modo en que se comunica, entre las personas en sus relaciones cara a cara, y en el interior del un expediente. En el transcurrir diario la palabra no es el único medio, los gestos, la mirada, la posición del cuerpo, el silencio y los estados de ausencia de los actores también hablan

Un teorema de la comunicación afirma la imposibilidad de no comunicarnos, cuando NO nos expresamos estamos diciendo algo. Siendo la comunicación un movimiento siempre presente y altamente dinámico nos devuelve la imagen de un proceso ininterrumpido.

cotidianas con sus empleados y los usuarios del sistema representa el sentido común y la mesura. "Introducir los principios de la Reforma judicial en la formación de los futuros profesionales abogados en la Provincia de Santiago del Estero". La calidad como herramienta para el mejoramiento de Justicia. Proyecto de Investigación: Lencina Silvia del V. Mattar de Montes, Mónica V. y otros. UCSE. Junio 2001.

Cuadro de la complejidad de la comunicación diaria y configuración de redes:



Percibir ese desplazamiento -el ir y venir de mensajes- nos permite observar como las comunicaciones se entretajan y descubren actitudes y comportamientos entre los miembros de un organismo y de la Institución toda. Desde ésta perspectiva la comunicación tiene un papel relevante en la conformación de amigo-enemigo en el conflicto, más allá de las diferencias de las personas el grupo forma alianzas para manifestar disconformidad ante lo que considera que es injusto.

Comunicación e información se vinculan, se refuerzan y hacen posible pensar en el éxito de un programa. De modo que para planificar, delinear y proyectar una mediación en alguna de las dimensiones de la institución es concluyente contar con información acerca de un estado o situación peculiar de un área o un aspecto de la misma en la cual es necesario producir un cambio o corregir una zona problemática.

La información aparece como el resultado de la amalgama significativa objetiva/subjetiva que actores hacen del registro de sus propios actos y las acciones de otros, cada una de ellas producen datos de la realidad.

Una de las dificultades más reveladoras está ligada a la incertidumbre que provoca la circulación de la información y el modo en que ésta puede ser interpretada para tomar medidas dentro de la misma institución o como imagen que sea proyecta hacia fuera de un organismo o de la organización toda.

El ajuste de los comportamientos dentro de las normas que regulan el trabajo se ve fuertemente perturbada cuando la comunicación y la comprensión del significado que tiene la información circula de manera inadecuada.

"Esa información no puede salir de aquí porque es secreta....."

El secreto no es tal, pero la fuerte carga valorativa existe al nivel del imaginario y no en una dimensión fáctica. Los datos de la realidad de la institución pierden su virtualidad cuando pueden ser combinados adecuadamente para modificar y mejorar los mismos datos en una suerte de reciclaje.

La comunicación construye redes

La circulación de rumor suele ser más rápido que el formal pero provoca distorsiones en los mensajes. El rumor tiene diferentes grados de veracidad se nutre a medida que se trasmite de las impresiones y las emociones de los propios actores e incluso de sus intereses.

Información y rumor se desplazan en forma paralela creando espacios de armonía y tensión, son inherentes a la vida institucional. Conocer brinda la posibilidad de controlar las comunicaciones, desde este punto de vista configura una importante fuente de poder, quien o quienes conocen lo que otros desconocen se encuentran en una posición de ventaja.

Si lo que se sabe afecta de modo directo o indirecto a una persona crea unos vínculos de dependencia. La posesión diferenciada de información y el modo de comunicarla suelen generar aumentos de la conflictividad institucional.

La comunicación construye redes, es decir modos en que las personas se vinculan dentro de los organismos y que en momentos del conflicto se vuelven funcionales.

La fuerza de la acción depende de la densidad de la red en el plano individual o colectivo. "A mayor densidad más conocimiento unos de otros". Y por último el concepto de red social cobra sentido pleno si se lo utiliza como medio de integración y de implicación de los actores con respecto al sistema social favoreciendo de esa manera el equilibrio.

Un actor a través de las personas que conoce (su red) se integra en su puesto de trabajo disminuyendo los costos emocionales y las tensiones personales.

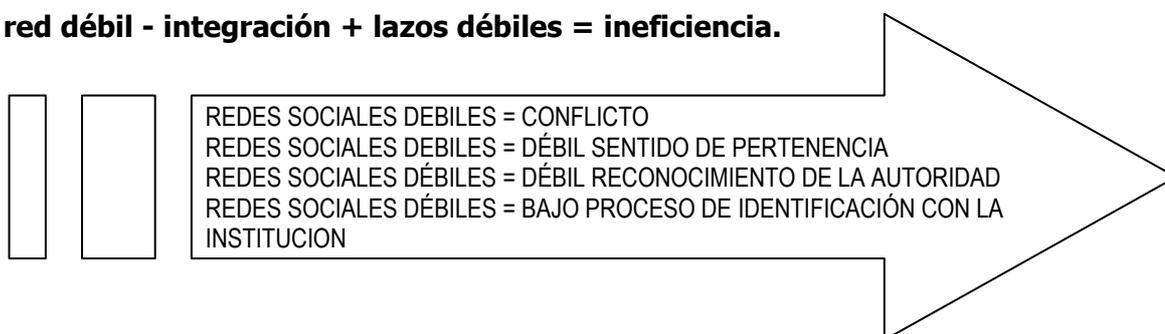
La relativa debilidad de la integración institucional, está directamente relacionada con un número relativamente pequeño de relaciones múltiples, es decir, el hecho de que los organismos funcionen en forma autónoma es la causa de que juzgados y cámaras se relacionen de un modo más intenso cuando tienen cuestiones a tratar, sobre la tutela de los derechos semejantes. De lo contrario se produce un alejamiento entre organismos que debilita la posibilidad de dibujar objetivos comunes, independientes de la tarea que objetivamente tiene cada uno asignado.

Dentro de la Institución existen lazos que crean redes con más fuerza entre empleados o entre magistrados y funcionarios y más débil entre ambos. Pero esta situación no siempre se da de éste modo, con referencia a la debilidad o fortaleza de una red dentro de un organismo tiene una relación importante con los rasgos de personalidad de la autoridad que lo guía. En éste sentido se da la integración con menos obstáculos.

En tribunales las redes son más fuertes dentro de los organismos, a medida que se establece una distancia en relación a las interacciones de trabajo la red se vuelve más débil, por ejemplo una red entre una Fiscalía Civil-Fiscalía de Crímen.

Cuando no se ha creado una red que asegure la integración magistrados-funcionarios-empleados, se convierte en un espacio potencial de conflicto o lo que es lo mismo decir: una red fuerte da la oportunidad de integración para llevar a cabo los objetivos particulares de cada organismos o institucionales (es decir a la eficiencia), "una red débil es la amenaza que conduce al conflicto", desintegración del grupo y lógicamente a la ineficiencia.

Es decir, **red débil - integración + lazos débiles = ineficiencia.**



Lo revelador es ver hasta qué punto las redes débil fortalece grados más amplios de tolerancia en cuanto al conflicto, ausentismo, falta de contracción al trabajo, relajamiento de los métodos disciplinarios que conduce inevitablemente a la ineficiencia.

La red busca el equilibrio del sistema mediante la creación de lazos fuertes que dinamizan las prácticas dentro de la institución.

La importancia de la comunicación en tribunales se asienta en el hecho de que a través de ella se intenta aplicar el Derecho y a veces esa aplicación se transforma en fuente del Derecho, es decir en normas para las personas.

Autoridad, estilos de liderazgo

Fucito¹³, señala la importancia en la sociología organizacional del liderazgo, el cual es definido como la influencia interpersonal ejercida en situación y orientada a través de un proceso de

¹³ FUCITO, Felipe E.: El Orden Jurídico y sus condicionantes sociales. Ed. Universidad. Buenos Aires Argentina 1.993 P. 478

comunicación hacia el logro de una meta. Para Katz y Khan el liderazgo significa una influencia por encima de la obediencia a órdenes rutinarias que proviene necesariamente de cualidades personales de los ocupantes del cargo.

En la organización el líder más eficaz, no es el burócrata automatizado que pretende mandar y obedecer mediante normas jurídicas, sino el que integra exitosamente, normas primarias y secundarias, el que combina intereses de la organización con las de los miembros, y no margina sus propios móviles sino que no los antepone ante los comunes.

Fucito, completa este tema con una frase tan lúcida como sencilla.: *tratar a los otros como personas, puede ser una regla de oro en conducción organizacional.*

El juez es visto como "Soberano legal típico", como una persona con un rol de conducción de sistemas adecuado para resolver o componer conflictos.

El magistrado con frecuencia llega a grupos de personas que trabajan juntas desde un lapso importante de tiempo en un organismo, donde los códigos de convivencia ya están establecidos, las formas de trabajo pautadas por anteriores magistrados, los espacios delimitados, y con un grado específico de equilibrio y conflicto, lo que los coloca en una posición de privilegio, por la cual el juez al asumir su cargo es "observado" por sus miembros, quien a través de sus gestos, palabras, formas de presentarse ante el grupo va construyendo su imagen frente a los demás.

En *un primer momento*, es importante su presencia, vestimenta, manera de saludar.

En *un segundo momento*, la observación pasa por su comunicación, sus modos de expresarse, de opinar, de actuar.

En *un tercer momento*, es importante la integración que logra con el equipo de trabajo.

Los criterios de trabajo con los que desempeña su rol el magistrado, delinea *personalidades* que se construye a través de un eje articulador basado en la [confianza](#)¹⁴.

La confianza como elemento de sujeción disminuye la posibilidad de situaciones de tensión y convierte al tiempo en el un factor relativamente manejable

Cada integrante del grupo y desde su óptica personal, realiza su evaluación del magistrado, a través de lo cual percibe los modos en que llevara a cabo su rol.

"No le gusta que el desayuno se extienda demasiado"

"No siempre viene de buen humor"

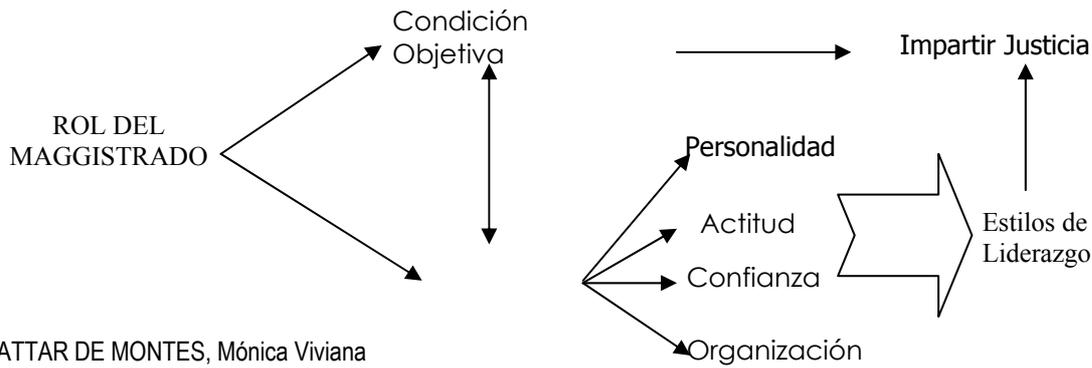
"Hay que cuidarse porque desconfía de todo"

"Controla todo"

Los rasgos personales imprimen el rol del magistrado, muestran una forma de ser con y frente a los otros. Desde luego que su función es impartir justicia, lo que varía son los modos en que ejerce su rol, lo cual está vinculado con la estructura de su personalidad y los modos de organizarse.

Si bien objetivamente cada uno sabe que responsabilidad le cabe en una red de trabajo, subjetivamente se conjugan rasgos personales que aunque invisibles para el andamiaje objetivo de impartir justicia, se constituyen en factores relevantes en el momento de definir el rol de un magistrado, el que es definido por los rasgos singulares o únicos de su personalidad.

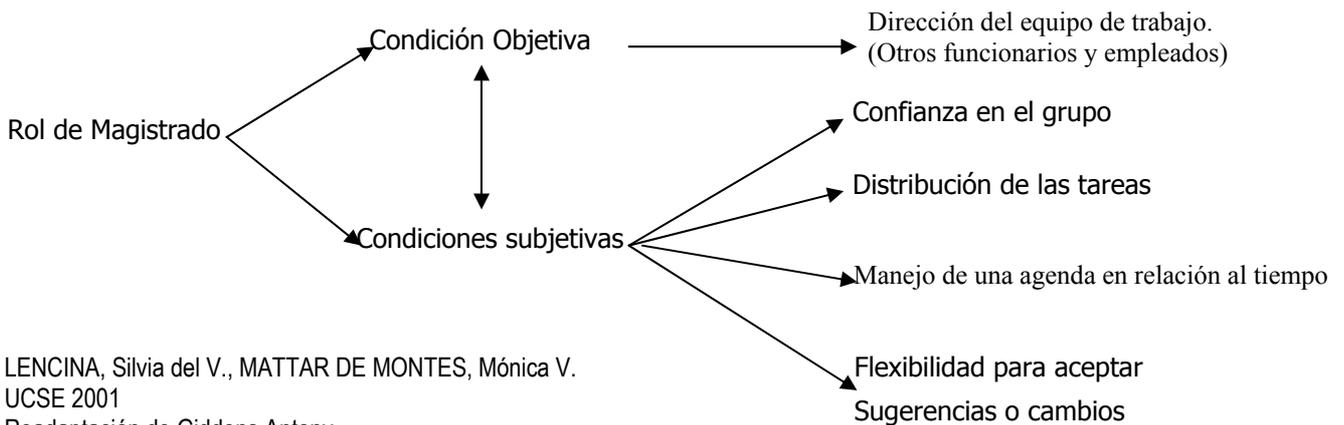
¹⁴ La confianza puede aparecer como un rasgo de la personalidad y se entiende como un espacio tiempo psicológicamente ligador gracias al despertar inicial de un sentimiento que no mira ausencia como abandono. La dinámica psicológica que subyace a la intersección de presencia y ausencia tiene su punto de origen en el cuerpo, las necesidades corporales y sus modos de saciedad y control. Confianza equivale a fe y desde muy temprano, apunta Erikson tiene, con ésta una precisa mutualidad; existe un sentimiento al menos incipiente de "ser fiable" asociado a la extensión generalizada de una confianza en el otro. Esta es la formación inicial de la confianza en el niño que no significa que no ocurra sin conflicto ni tensión. Cit. Giddens. Teoría. P. 88.



MATTAR DE MONTES, Mónica Viviana

Un magistrado que prefiere el control absoluto de los expedientes que pasan por su juzgado tiene como natural consecuencia, una demora más acusada de las causas que están para resolución. Leer los expedientes, con casos heterogéneos, tiene como lógica consecuencia el tiempo que implica su estudio y por lo tanto la demora del proceso.

La variable "tiempo" es para un magistrado y para todos aquellos que dependen su resolución, una de las más substanciales; "En el procedimiento escribía Couture, el tiempo es algo más que oro: es justicia, quien dispone de él tiene en su mano las cartas del triunfo, quien no puede esperar; se sabe de antemano derrotado". Y esto es así en razón de que, entre la diversidad de casos con los cuales debe tomar contacto el juez, se encuentran algunos que necesitan un tratamiento especial (como por ejemplo la libertad de un preso -independientemente si luego es imputado a la causa-, cuotas alimentarias, adopciones etc). De modo que la confianza en su equipo de trabajo y el manejo discrecional del tiempo son dos factores determinantes en el fluir de la vida cotidiana de un organismo, cualquiera sea el área de especialización que despliega. Así cuando hablamos de tiempo un modo de definirlo es concebirlo ligado a la manera en que se organizan las personas dentro de un organismo, el modo en que la percepción de las situaciones les permiten establecer las relaciones y la experiencia diaria (la vivencia) se va haciendo parte del comportamiento colectivo. De modo que en un segundo plano el rol de un juez puede verse así;



LENCINA, Silvia del V., MATTAR DE MONTES, Mónica V.
UCSE 2001
Readaptación de Giddens Antony

La ejecución de sus funciones tiene una relación directa con la distribución que realiza dentro del organismo a su cargo de las tareas de trabajo, teniendo en cuenta la aptitud de sus empleados a través de su capacidad para desempeñar el rol asignado.

Hacer mención de las condiciones subjetivas que se pueden analizar en el rol del magistrado, es definir la subjetividad como la articulación de tiempos y espacios, histórico-culturales, por cuanto alude a las necesidades específicas y al objetivo de sus funciones: impartir justicia, dentro de un contexto socio-económico, que condiciona y caracteriza las problemáticas propias que genera un caso, dentro del marco de las leyes vigentes.

De esta manera, hablar de las condiciones subjetivas del rol, implica hablar de un proceso que pone en juego estructuras cognitivas, valorativas, estéticas, sentimentales, discursivas, de personalidad y de formas de razonamiento, para situaciones y decisiones concretas.

Los jueces cumplen una labor trascendental para la vida de la sociedad: administrar justicia en las causas sometidas a su consideración, ajustándose a las constancias del expediente y adaptando el derecho a la realidad de la vida. Estos factores son los que conforman los distintos criterios de trabajo de un juez.

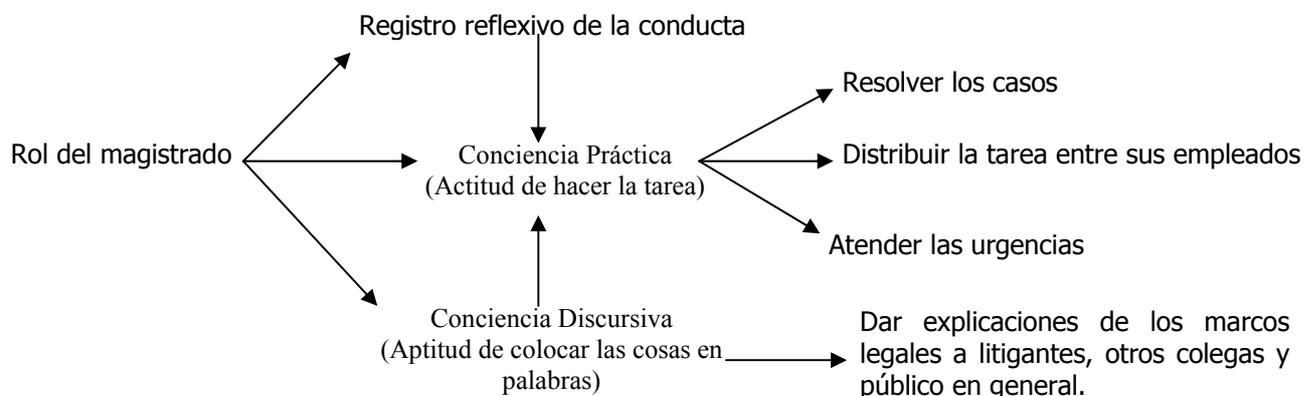
Las condiciones objetivas y la distinción, con fines analíticos que realizamos de las condiciones subjetivas de la función del magistrado, tiene como objetivo resaltar la necesidad en la práctica cotidiana de combinar la lógica jurídica con el sentido común, que permitan al magistrado la aplicación de las normas a los casos concretos y razonar la solución basándose en ellos.

En una sociedad atravesada por una severa crisis económica y social, se acentúa el impacto del rol del juez, cuyos criterios de trabajo adoptan una acentuada complejidad. Su labor se ve afectada por la creciente desconfianza en la labor pública, el pragmatismo, el relativismo, y fundamentalmente la irrupción de los medios de comunicación, a través de los "casos mediatizados", por lo que un delito es explicado, investigado, condenado y olvidado o, reemplazado en lapsos muy cortos de tiempo, por otra problemática que se juzga por televisión, por lo que la gente supone que el magistrado debe actuar como regulador de los conflictos individuales, sociales y morales.

La sociedad exige del magistrado un rol que va más allá de su función. Ante la falta de consensos morales y éticos, que trae en muchos casos aparejado el juzgamiento de casos como lentos o no resueltos debilitan su figura y dificultan su labor específica.

Por lo tanto un magistrado es consciente, en el registro reflexivo de su conducta de un amplio espectro de estímulos circundantes (ver las causas en curso, tomar contacto con los casos nuevos, distribuir tareas en el personal, realizar inspecciones oculares según sea el caso, llevar a cabo las audiencias, atender abogados, dar explicaciones a usuarios, prestar atención a los eventos institucionales, etc); ello denota que la movilidad sensorial del cuerpo y sus modalidades normales -un día de trabajo- operan en situación de sucesos multiplicados, cambiantes y generalmente con acontecimientos inesperados (porque los asaltos, crímenes, suicidios, movilizaciones de personas y otros no pueden ser anticipados en los hechos en un sentido estricto ni en sus efectos), no obstante todos deben ser tratados dentro de la formalidad.

Un juez en función tiene una conciencia práctica intensamente estimulada por la naturaleza de su trabajo:



Por lo tanto un magistrado piensa en lo que hay que realizar en un día (a su llegada) para que la actividad sea también conscientemente realizada por todos.

La percepción¹⁵ del magistrado de su entorno proviene de su propia experiencia en extraer de la memoria selectivamente los hechos que tienen cierta recurrencia y el modo de resolverlos; es un modo de organizar el tiempo.

La división del trabajo en fueros se lo permite, la complejidad de la causa, el número de actores que intervienen, el impacto a nivel público, la cantidad de cuerpos que tiene el expediente son algunos indicadores que le permiten organizar el trabajo. Por otro lado si bien cada caso es único, existen patrones comunes de tramitación y hechos que se repiten, vinculándose con determinadas figuras jurídicas, es otro paso que le permite organizar su tiempo y su trabajo.

Resulta más importante que el juez, como líder del organismo conozca las reglas que realmente rigen al grupo, a que se aferre al reglamento como si todos actuaran de acuerdo a él.

La dificultad de aceptar que No toda norma es jurídica puede producir respuestas negativas en las que la reciben.¹⁶

Por lo tanto esta situación se transforma en un foco de potencial conflicto, especialmente en grupos de trabajo, en donde la tarea es bien conocida por los empleados, y en la que el juez debe insertarse con el fino equilibrio que involucra, en caso de inexperiencia en la función, la necesidad de interactuar con sus empleados, para poder llevar adelante un juzgado.

El juez de este modo atraviesa un proceso de socialización en el que la interacción con sus colaboradores es crucial, para su desempeño.

Coincidimos con Fucito cuando expresa que más allá del conocimiento, hace falta una fina sensibilidad para escuchar, ver, conocer, y auto controlarse. Un líder poco atento, que no ve lo que ocurre-caso juzgado B-(haciendo caso a los microclimas prefabricados por miembros de algún círculo áulico) o que se descontrola fácilmente-caso juzgado A- podrá ser un jefe burócrata legal y tendrá la obediencia debida a esa función. Pero nunca será líder de un grupo ni motivará conducta humana alguna que mejore el desempeño de sus miembros, al contrario incentivará desempeños mediocres.¹⁷

Datos cuantitativos

El conflicto nos llevó a abordar una segunda etapa de análisis, para poder observar de que manera impacta en la productividad, para lo cual se analizaron dos variables; estructura de los Recursos humanos (composición de la población de ambos juzgados) y la variable gestión y calidad jurisdiccional con el relevamiento de datos estadísticos que cada organismo realiza.

Variable 1 Estructura de los Recursos Humanos

Variable 2 Gestión y calidad jurisdiccional

La introducción de las variables nuevas tiene como objetivo reforzar la hipótesis inicial de trabajo: **"existe una correlación entre el conflicto y la productividad"**.

¹⁵ La percepción nace de la continuidad espacial y temporal organizada como tal de una manera activa por el que percibe. El principal punto de referencia no puede ni el sentido aislado, ni el percibiente contemplativo, sino el cuerpo en sus empeños activos con los mundos material y social. Esquemas perceptuales son formatos con base neurológica por cuyo intermedio se elabora de continuo la temporalidad de una experiencia. A su vez se puede entender esta elaboración como una parte intrínseca del registro reflexivo de una acción en general. Giddens Antony. Teoría. Conciencia, propio-ser y encuentros sociales. P. 82

¹⁶ [Idem.P.479](#)

¹⁷ [Idem.P.479](#)

Variable n° 1 Recursos Humanos

Juzgado A Juz 2ª	
Materia	Civil (menor Cuantía)
Juez	1
Secretario	1
Empleados	20
Total	22

Juzgado B Juz 3ª	
Materia	Civil (menor Cuantía)
Juez	1
Secretario	1
Empleados	17
Total	19

Carácter		%
Titulares	11	50,00
Contratados	11	50,00
Reemplazante	0	0,00
Supernumerario	0	0,00
Total	22	100,00
Antigüedad Promedio	12 años 3 meses 18 días	

Carácter		%
Titulares	6	31,58
Contratados	11	57,89
Reemplazante	1	5,26
Supernumerario	1	5,26
Total	19	100,00
Antigüedad Promedio	9 años	

Sexo		%
Femenino	16	72,73
Masculino	6	27,27
Total	22	100

Sexo		%
Femenino	14	73,68
Masculino	5	26,32
Total	19	100

Nivel de Instrucción		%
Primario	1	4,55
Secundario	18	81,82
Universitario	3	13,64
Total	22	100,00

Nivel de Instrucción		%
Primario	1	5,26
Secundario	14	73,68
Universitario	4	21,05
Total	19	100,00

Grupos de Edad Juzgado A	Masculino	Femenino	Total	%
18 – 24	0	0	0	0,00
25 – 31	1	3	4	18,18
32 – 38	3	6	9	40,91
39 – 45	2	4	6	27,27
46 – 52	0	2	2	9,09
53 – 59	0	1	1	4,55
60 – más	0	0	0	0,00
Total	6	16	22	100,00

Grupos de Edad Juzgado B	Masculino	Femenino	Total	%
18 – 24	0	0	0	0,00
25 – 31	2	1	3	15,79
32 – 38	1	7	8	42,11
39 – 45	1	1	2	10,53
46 – 52	1	4	5	26,32
53 – 59	0	1	1	5,26
60 – más	0	0	0	0,00
Total	5	14	19	100,00

Edad promedio	38
----------------------	-----------

Edad promedio	40
----------------------	-----------

Estado Civil	%	
Casados	14	63,64
Solteros	7	31,82
Divorciados	1	4,55
Total	22	100,00

Estado Civil	%	
Casados	9	47,37
Solteros	9	47,37
Divorciados	1	5,26
Total	19	100,00

Promedio de hijos por empleado	2
---------------------------------------	----------

Promedio de hijos por empleado	2
---------------------------------------	----------

La población:

La población de ambos juzgados está compuesta por personas con características similares. En relación a la dependencia existen empleados titulares y contratados (un 50% de promedio cada uno). El cargo predominante es de escribiente (penúltimo cargo en el organigrama judicial), no obstante estos actores realizan tareas de diferentes grados de responsabilidad. Esta situación se mantiene desde 1993 con la implementación de la Ley ómnibus que produjo dos efectos importantes en cuanto a los recursos humanos, por un lado el personal que ingresa, que no tiene título profesional es nombrado en el cargo mencionado y los titulares no tuvieron posibilidades de ascenso.

La antigüedad promedio es de 12 años en el juzgado A y 9 años en el juzgado B. Como puede observarse la población de empleados, funcionarios y magistrados es joven, la edad promedio se ubica en los 40 años, con estudios completos. En relación con el variable sexo la distribución de la población, revela un alto porcentaje de mujeres que integran los juzgados civiles -situación que no es nueva en el Poder Judicial, ya que hay estudios empíricos que indican que la distribución de personal femenino se concentra en fueros civiles, laborales o administrativos. Es usual que el porcentaje de la población de sexo masculino sea mayor en el fuero criminal, situación que se va modificando paulatinamente. En cuanto al nivel de instrucción los datos señalan una población que cumple con el requisito de tener el título secundario, desde un punto de vista cualitativo se infiere un fuerte proceso de socialización¹⁸ que les permite a los empleados realizar tareas de alta responsabilidad y compromiso.

De la descripción se desprende que ambos juzgados configuran un escenario de actores jóvenes potencialmente aptos para lograr que la tarea sea productiva.

¹⁸ Proceso de socialización: capacidad adquirida por los actores judiciales a través de los años, para conocer y aplicar conceptos jurídicos que requieren un estudio previo de normas, códigos, procesos, etc. Se trata de internalizar técnicas muy específicas de una profesión: la abogacía.

Gestión y productividad

Esta variable fue trabajada en base al convenio sobre Sistema de Información para la Justicia Argentina, firmado el 6/9/2001 entre el Ministerio de Justicia y los Poderes Judiciales del país mediante el cual se pretende uniformar los indicadores de actividad jurisdiccional.

El indicador básico nos señala en porcentajes el trabajo general de los juzgados, relacionando el total del trabajo (resoluciones) con las causas ingresadas.

Variable nº 2 Gestión y Calidad jurisdiccional

Estadísticas año 2001

Indicador Básico de formas de resolución en valores absolutos.	Causas Ingresadas	Sentencias Definitivas	Sentencias Interlocutorias	Regulación de Honorarios	Trance y Remate	Total de Resoluciones por fuero
Juzgado A	8.186	4.134	242	256	3.712	8.344
Juzgado B	8.162	2.602	101	415	1.897	5.015
TOTAL	16.348	6.736	343	671	5.609	13.359

Indicador básico de formas de Resolución

Básico de formas de Resolución en Porcentajes	Sentencias Definitivas	Sentencias Interlocutorias	Regulación de Honorarios	Trance y Remate	Total por Organismo
Juzgado A	61,37	70,55	38,15	66,18	62,46
Juzgado B	38,63	29,45	61,85	33,82	37,54
TOTAL	100	100	100	100	100

Este indicador se obtiene del porcentaje de cada forma de resolución en el total de los casos resueltos.

Las tasas de resolución indican la producción de ambos juzgados.

Como podemos observar las tasa de resolución son diferentes en ambos juzgados, en el juzgado A es de 0,51 y en el juzgado B es 0,32, esta diferencia representa casi un 19% mayor de resolución del A sobre el B. La tasa del Juzgado A se aproxima al promedio general de la tasa de resolución de 0,55 en el período 1992-1998 observado que se hace del análisis del fuero comercial de la Capital Federal¹⁹.

Tasa de Resolución	
Juzgado A	0,51
Juzgado B	0,32

TASA DE RESOLUCIÓN

$$\frac{\text{Cantidad de casos resueltos en el año}}{\text{Cantidad de casos ingresados}}$$

Hablar tasas, es hablar de resultados, por lo tanto es remitirnos a la eficacia con la que trabajan dichos organismos.

¹⁹ PIAGGI DE VANOSI ANA, "Poder Judicial, Desarrollo Económico y competitividad en la Argentina. Tomo I Editorial Depalma Buenos Aires Año 2000 P. 141

Los estilos de dirección de ambos juzgados repercute en los comportamientos de los miembros y sus actividades, si bien son dos racionalidades diferentes persiguen un mismo fin, "tener los despachos al día" lo que hace probable que en algún grado sean eficaces.

La eficacia lograda en estos casos es inversamente proporcional a la satisfacción que se logra del trabajo, en ambos juzgados.

En el caso Juzgado A, ningún empleado desconoce la capacidad del juez, su dedicación al trabajo, al estudio, su perseverancia por lograr los resultados. Pero el costo en términos cualitativos se expresa en la insatisfacción que manifiesta el grupo; expresan haber sostenido un elevado grado de tolerancia- ante la falta de un trato cordial por parte del magistrado, el grado de eficacia logrado esta sostenida sobre el estilo de dirección rígido, inflexible y autoritario.

En el caso del juzgado B, si bien el grado de convivencia laboral es óptimo, se observa un ambiente distendido de trabajo, (solo perturbado por los rasgos de personalidad de una empleada) las entrevistas dejan ver, roles totalmente desdibujados de los empleados. La insatisfacción se pone de manifiesto, paradójicamente-cuando los empleados al manifestar las cualidades personales del magistrado expresan, que en realidad el juez es tan cuidadoso de su trabajo que produce un cierto relajamiento en las responsabilidades que cada uno posee de acuerdo a las funciones asignadas. (Si un decretador no termina su trabajo, o algo hay que cambiar, la modificación la realiza el juez, dentro o fuera del horario de trabajo- y el decretador nunca mas supo del fin de ese decreto).

Por lo tanto, el grado de eficacia obtenido en este juzgado esta sostenida sobre el estilo de dirección permisivo y flexible.

En general, la teoría social, expresa que cuanto mas capaces y mejor dispuestos están los miembros para desempeñar los papeles que les corresponden, tanto menos necesario es un poder de mando estrictamente dotado de sanciones y estricta vigilancia en las actividades de ejecución. (Juzgado A)

Por otra parte observamos que cuanto mas se relativiza el potencial de los RRHH, por mas que se logre una armoniosa convivencia, que se fractura por problemas del grupo con un solo empleado, menor es la posibilidad de lograr la eficiencia esperada en la actividad.(Juzgado B).

Ambos juzgados construyen redes, porque cuanto más opresivo es el clima interno, cuanto mas expuestos a medidas coactivas, tanto mas fuerte será la tendencia de los grupos a ganar protección y apoyo recíproco frente a la organización, frente a las normas establecidas por la autoridad.

Recursos Materiales

La asignación de recursos materiales, no está contemplada en ninguna política de planificación. El mismo depende y varía de la demanda que cada organismo hace en relación a sus necesidades. Podemos observar en estos casos, que al no haber un control formal en la asignación de los recursos, el conflicto genera una asignación despareja de recursos materiales (útiles de librería) y tecnológicos (computadoras, impresoras, insumos).

$$\text{PRODUCTIVIDAD} \\ \frac{\text{Producto obtenido}}{\text{Insumos utilizados}}$$

Productividad: en la eficiencia con la cual son utilizados los recursos para producir y proveer servicios a niveles específicos de calidad y de manera

<p>Juzgado A</p> <p>Gastos de útiles \$6.027,82</p> <p>Gastos de Personal Haber bruto + salario – Carga social \$ 21.231,57</p>



Fuente: Dirección de Administración y Contaduría

En el juzgado A, el grado de tensión que vive el grupo, produce un pedido “personalizado” de recursos. Es así que cada integrante solicita útiles que no comparte con los demás integrantes del juzgado. (El pedido desmedido de recursos, originó la intervención de la secretaria de Superintendencia quien al percatarse del evidente aumento en el pedido, asignó un número arbitrario de los mismos, de cuyo límite no podían sobrepasarse).

Esta “apropiación” de recursos, en este caso está estrechamente vinculado con el espacio. Forma parte de la demarcación de territorialidad, en expresiones como, “mi computadora”, “mi escritorio”, “mi oficina” que evidentemente se refuerza con la forma de ejercer la autoridad del magistrado, quien simbólicamente delimita jerarquías; el lugar de los decretadores, de Mesa de Entradas, el despacho del secretario, el despacho del juez.

En el juzgado B, el uso de materiales no constituye o significa una consecuencia de conflicto. El vínculo con el espacio también refleja la forma en que el juez se vincula con sus empleados. El despacho del juez, es “todo el juzgado”. No tiene un espacio propio. En algunos momentos del día decreta, en otros cose, hasta atiende Mesa de Entradas. El espacio para el magistrado solo tomó importancia cuando se generó el conflicto con el empleado, por lo que decidió asignarle un lugar para que trabajase sola, pensando que marcando una distancia espacial con los demás compañeros, atenuaría el clima de tensión.

Esta descripción nos muestra que el conflicto impacta en el trabajo diario de manera negativa, ya que el uso de los recursos deja de ser racional y responde a los grados de tensión que ambos juzgados. La apropiación de los recursos y del espacio es un síntoma del conflicto.

¿Estos organismos son eficientes?

Puesto que el individuo compromete su personalidad en el desempeño de sus roles, en la organización, la dimensión intersubjetiva tiñe emocionalmente la interacción. Esta dimensión alude a los aspectos de la identidad de las personas involucradas y a la percepción tanto de sí mismos como del otro y en las relaciones con la autoridad y sus pares²⁰.

De este modo, el conflicto en la organización, forma parte de su aspecto dinámico, por que son las personas quienes la sostienen o la cambian.

Después de analizar las diferentes variables que describimos de ambos juzgados, nos podríamos preguntar si logran el ideal de eficiencia, logrando sus objetivos con un costo mínimo, definiendo eficiencia como las aptitudes para el uso de recursos escasos en función de alcanzar mejores resultados.

Para analizar el grado de eficiencia alcanzada, en los juzgados que analizamos a partir del conflicto, tomamos en cuenta otras variables que pudieran incidir en mayor o menor grado en su rendimiento considerando que entre los diferentes estilos de dirección y la disposición de los integrantes a realizar el trabajo diario, entran en juego factores que no son controlados sistemáticamente, o previstos a partir de reglamentaciones.

²⁰ Schlemenson, Aldo. Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos. Ed. paidós.Bs-As.argentina.1.998.

Se sostiene que el grado de éxito de una organización descansa en los medios de los cuales dispone, de su estructura y funcionamiento, en la medida de que el rendimiento dependa de la cooperación de los miembros, basada en la división del trabajo.

El conflicto simboliza un quiebre, una ruptura de cooperación entre los empleados y el jefe, por lo que la vinculación entre los medios y la estructura no garantizan el rendimiento esperado. Puede lograrse un grado determinado de eficacia, pero sin eficiencia ya que no se logra establecer y preservar presupuestos que garantizan un rendimiento continuado y una relación favorable y estable.

Como puede observarse a partir del conflicto, la organización tiene un modo de ser (formación social) que influyen o repercute en su "deber ser formal" que escapa de cualquier tipo de reglamentación o acordada que se implemente.

El conflicto es una consecuencia imprevista en organizaciones como la analizada que sólo se sustenta en su estructura normativa. Las consecuencias imprevistas en una organización, se deben al conocimiento insuficiente de las complejas conexiones entre los elementos de la organización, así lo señala Mayntz: "Las consecuencias imprevistas derivan de una multiplicidad de factores relacionados entre sí en una acción recíproca compleja de manera que un cambio genera una cadena de cambios de efecto continuado en otros elementos o miembros de la organización".²¹

En los casos estudiados, observamos que el conflicto devela problemas más profundos en la organización y que generan otra cadena de cambios o replanteos de la estructura.

Cuando en la organización el conflicto es considerado una desviación de su deber ser, (ya que la búsqueda de objetivos se persigue mediante un sistema de reglas), el conflicto es contrario a lo reglamentado a lo organizado, es algo perjudicial, que se debe evitar.

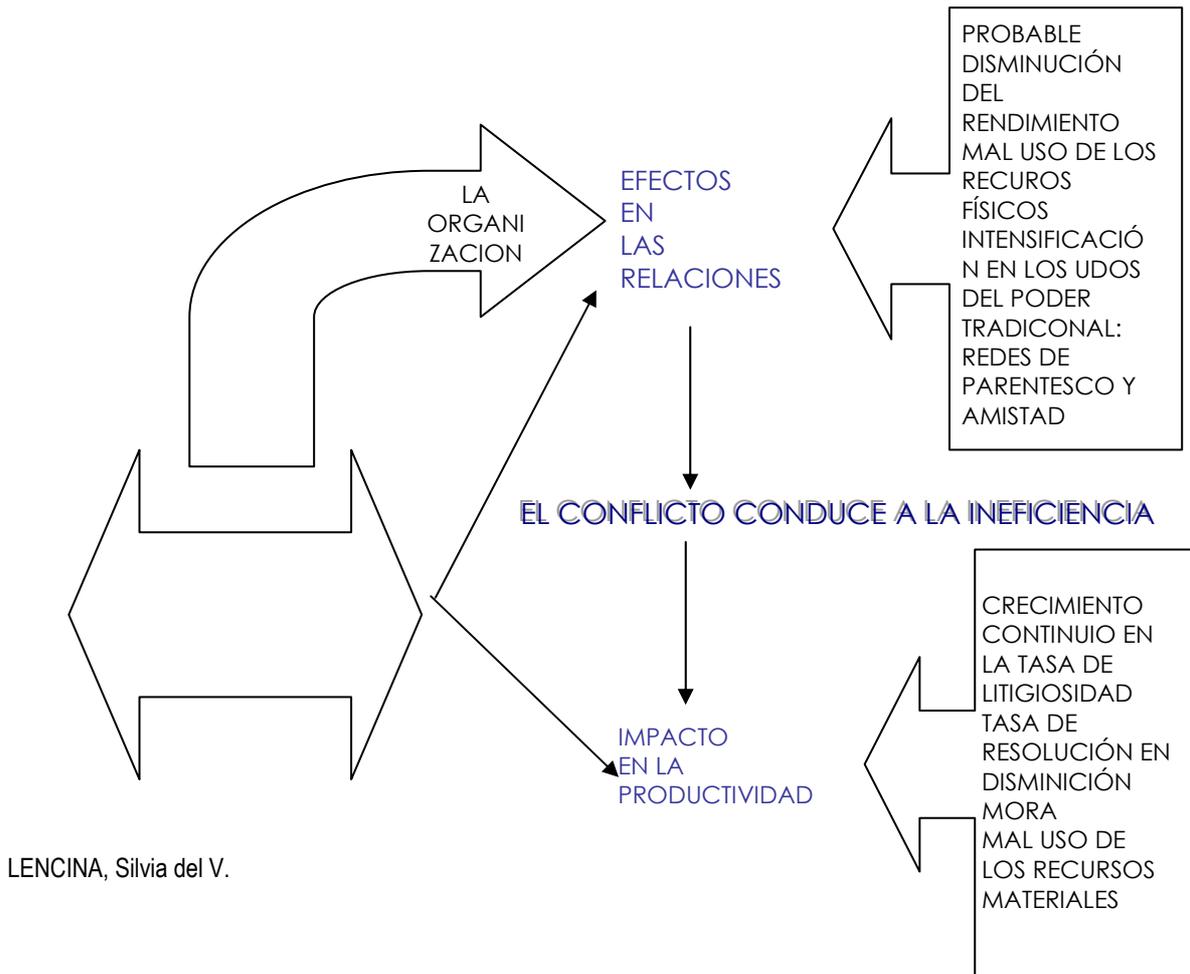
Si el conflicto es el producto de un largo proceso de debilitamiento institucional, el análisis del rendimiento por sí mismo es insuficiente, se deben analizar factores que hacen al ser de la organización su formación social, que imparta o repercute en su deber ser formal.

Cuando se habla de eficiencia es necesario establecer primero los aspectos o factores que hacen que la estructura y funcionamiento de la organización sean idóneos.

Se puede observar a partir de los conflictos emergentes que los estilos de dirección y las actitudes con las que sus miembros reaccionan a los mismos, condicionan la disposición para el rendimiento. No existen reglas de validez general que permitan hablar de recetas o formas de llevar a cabo una gestión de modo de garantizar la eficiencia. Se deben analizar caminos posibles tras la elección de medios para cumplir con los objetivos. La descripción del conflicto tiene efectos múltiples:

Coincidimos con Mayntz cuando dice que se deben repensar modelos de gestión cuyo objetivo medular no lo constituya la eficiencia teórica del término (que siempre dará un saldo negativo). Se necesita un criterio de valoración de las organizaciones que debe ser sustituido por un criterio de valoración ajustado a la realidad. De este modo el modelo de la toma racional de decisiones que exige una amplia predicción de las consecuencias probables en la elección de una u otra alternativa tendría que ser sustituido por otro modelo cuyo eje sea lograr una capacidad de adaptación a los cambios y un estilo de gestión que se permita realizar el diagnóstico adecuado, con la crítica que le sirva para cambiar o mejorar, a fin de lograr estrategias para lograr un rendimiento deseado (no posible). Un modelo que no se encamine en la búsqueda del máximo rendimiento sin que se conciba a la organización como un sistema que se adapta a las nuevas circunstancias, donde se involucren los factores que hacen la formación social de la organización y que impacta en la organización formal de las mismas.

²¹ Mayntz, Renate: Sociología de la Organización. Editorial Alianza. España Madrid. Tercera edición 1980. p 182



Resultados de la descripción de los juzgados

De los estilos de liderazgo de ambos jueces se infiere que concentran el trabajo, es decir, no pueden delegar tareas, ni siquiera en sus Secretarios, lo que muestra bajos niveles de confianza. El uso arbitrario de los recursos materiales en uno de los juzgados, como consecuencia del conflicto, es uno de los síntomas de las redes laborales débiles en el organismo.

Los empleados que provocan los posibles cambios cuentan con redes fuertes, uno basado en la participación política, el otro la antigüedad y la percepción del desempeño excelente de su función.

El conflicto guarda una correlación con la producción en los juzgados.

Los grados de tolerancia pueden observarse en los largos períodos de tiempo transcurridos hasta buscar una solución a los conflictos.

Conclusiones

En una actividad tan compleja como la que pone en funcionamiento la Institución judicial el conflicto es un fenómeno que necesita una especial atención porque su existe una correlación gradual entre éste y la productividad. La graduación del impacto está determinada por la existencia de problemas estructurales a saber:

- puede observarse una asimetría entre el cargo y la función, un número importante de actores judiciales tienen penúltimo cargo del organigrama y realizan tareas de responsabilidad,
- ésta situación provoca niveles de insatisfacción que se traducen en descontento, desvalorización de las personas, ausencia de reconocimientos económicos y simbólicos,

- no existe un modelo de estilo de liderazgo que alcance a formar equipos de trabajo, en el sentido de una distribución de las tareas acorde a las normas formales y a las reglas de convivencia previamente debatidas y acordadas,
- la configuración de redes fuertes, apoyadas en el sistema de parentesco y amistad, funcionales a intereses individuales, entretejidas fuertemente por relaciones de poder, actúan negativamente en la construcción de la identidad judicial,
- la representación social del juez se ve fuertemente cuestionada por las debilidades en la forma de conducir los juzgados y la incapacidad para estar cerca de los ideales simbólicos de mesura y coherencia, el antes y el ahora está fuertemente grabado en la memoria de los empleados,
- este cuadro es un escenario potencial de conflicto, donde el relajamiento institucional, la autonomía de los organismos (con libertad para organizar la tarea y adoptar criterios de trabajo), y la ausencia de una forma de liderazgo son los generadores de la pérdida de la capacidad de reacción frente a situaciones problemáticas, y a los cambios propios de la época.

Si los organismos son eficientes, a pesar de los niveles de conflicto que muestran, es una pregunta con respuestas abiertas: podríamos decir que el conflicto influye en la productividad desde el momento que existe el uso de recursos escasos disfuncional, de modo arbitrario; que el relajamiento en las normas institucionales provoca una pérdida de la responsabilidad en las relaciones: magistrado-tarea, funcionario-tarea, empleado-tarea; que las responsabilidades pobremente definidas dan lugar a zonas grises escenario ideal para el desarrollo del conflicto; que la ausencia de una medida standar (ideal de trabajo) no permite argumentar, con certeza, que los organismos son eficientes, sólo que uno cuenta con una tasa más elevada, el A que B.

Lo que sí se puede percibir es la necesidad imperativa del momento de repensar la carrera judicial, y acercar la brecha profunda que hay entre el cargo como posición jerárquica simplemente y la tarea que realmente realizan los empleados.

No se puede soslayar la demanda de una comunidad, que busca en el Poder judicial respuestas que trascienden lo meramente operativo, la práctica judicial tiene un valor intrínscico que es el valor de la justicia.

Si el derecho no funciona como un sistema de control en relación a los recursos materiales y simbólicos con que cuenta el sistema, entonces, no está gobernado por el principio de eficiencia²².

Así la justicia y su praxis en la fase operativa como marco de referencia significa, obtener de los actores judiciales en el marco de reglas claras, diversos grados de compromiso y responsabilidad, que puestos en la tarea se traducen en respuestas a la comunidad de las causas, que tiene que resolver.

“La justicia es un ideal en permanente realización. Resulta inalcanzable como virtualidad total, pero siempre vive como imán conductor de la lucha del hombre por ser reconocido”²³.

Propuesta

Pensar en un modelo de gestión para la administración de justicia requiere considerar algunos aspectos:

- La creación de espacios de reflexión, más allá de lo meramente legal-jurídico, que le permita al magistrado usar herramientas de otras disciplinas de las ciencias sociales, para que pueda comprender la complejidad de un rol. su papel no sólo requiere cualidades profesionales, sino aprender el manejo de grupos para construir equipos de trabajo y desmitificar la idea de la mirada del expediente en su fase final.
- Este espacio tiene que ser el resultado de una autocrítica del juez de su propio desempeño. Valorar las debilidades y las fortalezas de su gestión, comprendiendo que el cambio, no es

²² QUIROGA LAVIE, Humberto: ¿es eficiente el sistema jurídico? Constitución y organización. Editorial Ciudad Argentina 1988. Buenos Aires. P 377

²³ Idem P.122

sinónimo de desequilibrio, sólo es el ajuste dinámico a nuevas condiciones de trabajo que necesitan ser repensadas.

- La construcción de un nuevo modelo, naturalmente flexible, tiene que surgir de la inquietud y el compromiso de todos los integrantes de del sistema judicial.
- El modelo debe estar abierto a las sugerencias de la comunidad, a través de sus asociaciones, ONG, colegios de profesionales, universidades, escuelas, etc.
- El nuevo modelo tiene que ser capaz de utilizar los datos estadísticos como herramientas para la evaluación de la labor interna en los organismos.
- El nuevo modelo tiene que ser sustancialmente práctico, se trata de internalizar en la vida institucional conceptos y formas de trabajo, que alcancen la eficiencia.

Un modelo de gestión debe corregir la discrepancia que hay entre la práctica judicial propiamente dicha y el carácter temporal de la vida humana.

“Cabe pensar que cuando el servicio orilla la denegación de la justicia, los argumentos de excelencia ceden, dado que, en tales instancias, la mejor calidad posible de una decisión es que se emita. El servicio de Justicia prestado, podrá ser bueno o malo, pero inevitablemente una cosa u otra; la prestación demorada en cambio, ni es lo uno ni es lo otro, no es nada, o algo peor: una incertidumbre.....” (Bielsa y Perazolo 2002)

BIBLIOGRAFIA

- FREUND, JULIEN: "Observaciones sobre las dos categorías de la dinámica polemógena. De la crisis al conflicto, en el concepto de crisis". Año 1999
- FUCITO, Felipe E.: El Orden Jurídico y sus condicionantes sociales. Ed. Universidad. Buenos Aires Argentina 1.993
- GIDDENS ANTONY. Teoría. Conciencia, propio-ser y encuentros sociales. Capítulo I. 1999
- LENCINA, SILVIA DEL VALLE, MATTAR, MÓNICA V. Y OTROS. "Introducir los principios de la Reforma judicial en la formación de los futuros profesionales abogados en la Provincia de Santiago del Estero". La calidad como herramienta para el mejoramiento de Justicia. Proyecto de Investigación, Junio 2001. UCSE.
- MAYNTZ, RENATE: Sociología de la Organización. Editorial Alianza. España Madrid. Tercera edición 1980.
- PIAGGI DE VANOSSI ANA, "Poder Judicial, Desarrollo Económico y competitividad en la Argentina. Tomo I Editorial Depalma Buenos Aires Año 2000
- QUIROGA LAVIE, Humberto: ¿es eficiente el sistema jurídico? Constitución y organización. Editorial Ciudad Argentina 1988. Buenos Aires.
- REVISTA: La Sociedad Civil de cara a la Reforma Política para la Argentina del siglo XXI. Asociación cívica no partidaria; Conciencia. Buenos Aires.
- SCHLEMENSON, ALDO. Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos. Ed. paidós.Bs-As.argentina.1.998.
- SUAREZ, Marines 1996 Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas"
www.cueyati.uam.mx/~mpsgj/textos/conflict.html.

***SEGUNDO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA.***

Sociedad, Gobierno y Administración Pública. "Reconstruyendo la estatalidad: Transición, instituciones y gobernabilidad"

Título:

"LA INCIDENCIA DEL CONFLICTO EN LAS PRÁCTICAS JUDICIALES. ESTUDIO DE CASOS".

Autores:

Lic. SILVIA DEL VALLE LENCINA (Socióloga) silviavlencina@hotmail.com

Tec. MÓNICA VIVINA. MATTAR (Técnica en Información Social y Económica)
monicamattar@hotmail.com

Córdoba, 27, 28 y 29 de Noviembre

Año 2003