

4. CULTURA ORGANIZACIONAL

Por esto, cuando se usan tropas se debe aprovechar la situación exactamente como si una bola se pusiese en movimiento por una pendiente abajo. La fuerza aplicada es minúscula, pero los resultados son gigantescos.

Sun Tzu, *El arte de la guerra*.

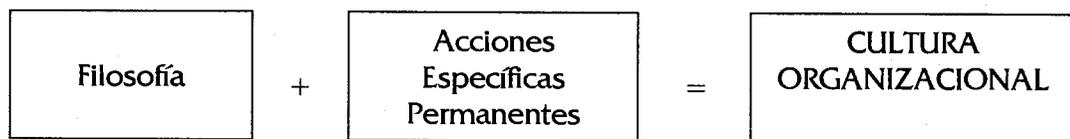
Cada Juzgado de Distrito, como cualquier otra organización, tiene un carácter o personalidad que se percibe. Algunos tratadistas convienen en identificar esto como cultura organizacional. Principalmente, la generan, la integración y la dinámica de trabajo, por ello, debe ser considerada como un pivote para la efectividad. En efecto, la cultura es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que se enseña a nuevos integrantes como la correcta y trasciende a la forma de actuar de todo los miembros del grupo; representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización. Todo mundo participa en ella, pero por lo general pasa inadvertida. Sólo cuando las organizaciones tratan de implantar nuevas estrategias o programas que van contra las normas básicas de la cultura y sus valores, tienen que enfrentarse a su poder.⁶⁶

La cultura proporciona a los miembros un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores que son mayores que ellos y sirve para cumplir dos funciones fundamentales en las organizaciones: 1) integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse, y 2) ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo. La integración interna significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y un conocimiento del modo en que pueden trabajar juntos efectivamente. Es la cultura que guía las relaciones de trabajo diarias, determina la forma en que la gente se comunica en la organización, qué comportamiento es aceptable y la manera en que se asigna el poder y el status. La adaptación externa se refiere a la forma en que

⁶⁶ DAFT, Richard L., *Teoría y diseño organizacional*, 6a. edición, México, Internacional Thomson Editors, 1998, pp. 368 a 387.

la organización cumple sus metas y trata con gente de afuera. La cultura ayuda a la organización a responder con rapidez a las necesidades de los clientes o a los movimientos de un competidor.⁶⁷

Dentro de la cultura organizacional destacan por su importancia la filosofía de la organización, que será un marco de referencia obligado para los colaboradores, por ello, una vez definida la filosofía del juzgado, a través de precisar su misión, valores y objetivo, es necesario pasar del pensamiento a la acción, de la potencia al acto, ya que de lo contrario todo quedará en buenas intenciones y no se lograrán los resultados deseados.



La premisa básica para crear una cultura [corporativa] parte del principio: "es más fácil crear un buen hábito, que erradicar una mala costumbre", por supuesto, la creación de valores es una función de arquitectura social a través de la cual se logren imprimir, en nuestra empresa, hábitos y costumbres que apoyen la excelencia.⁶⁸

Los líderes pueden y deben modelar la cultura de la organización, primero fijando expresamente la filosofía y actuando cotidianamente de forma congruente con ella. Una consecuencia directa de lo expuesto es que el Juez asume la dirección de la organización a través de un liderazgo basado en valores. Esto significa que el Titular puede definir una visión filosófica basada en valores adecuados, la comunica a la organización y la institucionaliza mediante el comportamiento diario, rituales, ceremonias y símbolos. La filosofía del Juzgado debe divulgarse y estar presente siempre y formar parte tanto del marco normativo de la actuación de los servidores públicos judiciales, como la pauta ética de su actuación.

⁶⁷ *Idem*, p. 387.

⁶⁸ CORNEJO Y ROSADO, Miguel Ángel, *op. cit.*, nota 6, p. 155.

Por otra parte, estimo que es en la cultura o en el ambiente organizacional donde se ven reflejadas en su dinámica cotidiana, todas las etapas del procedimiento administrativo. Lo anterior es así, en virtud de que la planeación (misión, objetivo, procedimientos y formatos), integración (reclutamiento, selección, inducción y capacitación), dirección y control modelan la manera de ser y de creer de los colaboradores. Esto es, si el personal tiene una misma filosofía de servicio, sabe y entiende la trascendencia social de su labor, conoce perfectamente qué hacer y cómo hacerlo, es continuamente supervisado, existen metas de cantidad y de calidad, pero además hay motivación, liderazgo, a través de una mutua retroalimentación, necesariamente se generará una cultura de excelencia. Cualquier falla en alguna de las etapas del procedimiento dificultará la obtención de esta cultura.

Stephen R. Covey, dentro de los que considera uno de los hábitos de la gente altamente efectiva exalta el de “sinergizar”, explicando:

La sinergia es el *summum bonum*, es el fruto supremo de todos los hábitos. Es la magia que se da cuando uno más uno es igual a tres, o más. Y sucede porque la relación entre las partes es una parte en sí misma. Tiene tal poder catalítico y dinámico que afecta cómo las partes interactúan entre sí. Surge del espíritu de respeto mutuo (ganar-ganar) y entendimiento mutuo al producir algo nuevo, no en comprometer o conseguir la mitad.⁶⁹

De esta forma, la sinergia no es sólo trabajo en equipo o cooperación, sino equipo creativo o cooperación creativa, lo que involucra el cuidar una atmósfera que no coarte la iniciativa personal, sino al contrario, que la aliente. Así, la retroalimentación, la solución en grupo de problemas comunes, el detectar, por parte del Titular, lo que cada miembro del equipo puede aportar y que esto se haga, favorece una cultura de excelencia, que estimula y gratifica al personal.⁷⁰ Gracián ilustra lo anterior, de la manera siguiente:

No se puede vivir sin entendimiento, propio o prestado; pero hay muchos que ignoran que no saben y otros que piensan que saben, no sabiendo. Pedir consejo no disminuye ni la importancia ni la capacidad, sino que las acreditan.⁷¹

⁶⁹ COVEY, Stephen R., *Los 7 hábitos de las familias altamente efectivas*, México, Grijalbo, 1998.

⁷⁰ Los otros hábitos son: ser proactivo, comenzar con el fin en la mente, poner primero lo primero, pensar en ganar-ganar, entender antes de ser entendido y afilar la sierra.

⁷¹ *Op. cit.* nota 12, p.103.

Dentro de la cultura organizacional debe buscarse que se vea claramente expuesta la sinergia del equipo, ese efecto en cadena que permite potenciar los resultados y evitar el desgaste que significa para el Titular la supervisión y control de absolutamente todas las actividades del Juzgado.

Sobre este tenor es necesario comentar que el Juez debe ser especialmente sensible a las percepciones de los colaboradores. Una conducta personal intachable, un trato correcto y educado, por ejemplo, evitando en lo posible el tuteo con los oficiales judiciales, actuarios y secretarios, marcando claramente las distancias y buscando la equidad en la carga de trabajo, favorecen un adecuado clima organizacional.⁷²

Un espíritu de equipo y una adecuada cultura organizacional, permiten enfrentar con éxito cualquier carga de trabajo y todo tipo de contingencias y problemas, e incluso, facilitan solucionar los errores que se comentan, regularizando oportunamente los procedimientos para no afectar los derechos procesales de las partes. Es propio de la naturaleza humana fallar, lo que se ve aun potenciado por la brevedad de algunos términos y el aumento del trabajo. Pero aun en estos casos es preferible crear el ambiente propicio para que los problemas detectados se ventilen y sé de oportunamente cuenta al Titular con ellos para que se regularicen, evitando dilaciones en los procedimientos o, lo más grave, atentar contra los derechos procesales de las partes.

En alguna ocasión escuché que en otro órgano jurisdiccional había dos clases de empleados: los que trabajaban y “los cuates del Titular”. Esa expresión recoge magistralmente algunas prácticas viciosas, en las que en algunos colaboradores se centra toda la marcha del órgano y a otros se les otorga, en la práctica, una beca. Las consecuencias dentro del ambiente organizacional y, como resultado, dentro de la calidad y oportunidad del trabajo no se hacen esperar. En efecto, el Juez debe distribuir lo más equitativamente posible las cargas de trabajo y debe estar pendiente de las justas inquietudes de su personal. Mi experiencia me permite afirmar que esta es una de las principales

⁷² Cfr. CARNEGIE, Dale, *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, 6a edición, Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1979.

claves del éxito en la organización de un juzgado y la mejor manera de lograr buenos resultados. La persona que se siente que se le trata de manera injusta, desde luego que no rendirá lo mismo y buscará la oportunidad de la “revancha”.⁷³

Desde otro punto de vista, en la cultura de un órgano deben verse reflejadas las estrategias que anteriormente se han comentado. La filosofía del trabajo, su misión, valores y objetivos deben pasar a formar parte de lo que el personal estima la manera de actuar dentro del juzgado. Los procedimientos y estándares deben ser la forma normal de desempeño de los colaboradores, generándose de esta forma, una dinámica de equipo, colaboración y ayuda que se ve potenciada, resguardada y coordinada por el liderazgo del Titular, generando la unidad, dado que un “ejército cuyas filas están unidas en un propósito, saldrá victorioso... la estación apropiada no es tan importante como las ventajas del terreno; éstas no son tan importantes como las relaciones humana armoniosas”.⁷⁴

Edgar H. Schein aporta otro sesgo interesante dentro del tema en análisis y es el de la cultura de aprendizaje. Se expone que no sólo los individuos aprenden, sino también las organizaciones, por ello es necesario, en su opinión, crear, “refugios psicológicos seguros donde el aprendizaje pueda darse” y los ejemplifica de la manera siguiente:

1. Oportunidades para la formación y la práctica,
2. Apoyo y estímulos para superar el miedo y la pena asociada con el cometer errores,
3. Entrenamiento y recompensas por los esfuerzos realizados en la dirección correcta y
4. Normas que premiarán el pensamiento innovador y la experimentación.⁷⁵

Este esquema de organización paralela podría implementarse en el Juzgado a través de diseñar equipos o comisiones de colaboradores en los que se plantee en específicos la revisión de determinados procedimientos o formatos, o el análisis de determinado problema jurídico o administrativo.

⁷³ Incluso, uno de los padres fundadores de la ciencia de la administración, Henry Fayol, dentro de sus principios, incorporó el de la equidad en el trato a los colaboradores.

⁷⁴ Sun Tzu, *op. cit.* nota 16, p. 125.

⁷⁵ BOYETT, Joseph, y BOYETT, *op. cit.*, nota 7, p.144.

A nivel general es deseable que se permita y aliente una cultura organizacional de aprendizaje para ello, es recomendable seguir los lineamientos siguientes:

1. Equilibrar los intereses de todos los que participan en el Juzgado.
2. Centrarse en la gente más que en los sistemas.
3. Hacer creer a las personas que pueden cambiar su entorno. Las personas comparten la creencia que tienen capacidad para cambiar su entorno y que por tanto pueden diseñar su propia suerte. Ésta es una suposición necesaria para poder aprender. Al fin y al cabo, escribe Schein, “si creemos que el mundo que hay a nuestro alrededor no puede ser cambiado, ¿para qué aprender a aprender? Relájese y construya su destino lo mejor que pueda”.
4. Crear tiempo para el aprendizaje. Algún periodo de “inactividad” no sólo es permitido, sino que es deseado para dedicarlo a aprender.
5. Dar un enfoque holístico a los problemas. La gente del Juzgado comparte la creencia de que los acontecimientos económicos, políticos y socioculturales están interconectados, una condición que es verdad dentro y fuera de la organización. Existe un compromiso compartido por aprender y pensar sistemáticamente y por aprender cómo funcionan las cosas, especialmente las consecuencias a largo plazo de las acciones.
6. Animar la comunicación abierta. La gente debe tener el compromiso común de decir la verdad.
7. Creer en el trabajo en equipo. Compartir la creencia de que la confianza, el trabajo en equipo, la coordinación y la cooperación son básicos para el éxito. La competencia individual no se percibe como la solución a todos los problemas.
8. Ser un líder accesible. Los líderes conocen su propia vulnerabilidad e inseguridad. El líder actúa como maestro y encargado del cambio, en vez de como tomador carismático de decisiones.⁷⁶

⁷⁶ *Idem*, pp. 140 y 141.