

## El ámbito jurídico penal venezolano: Hacia una gestión de liderazgo transformacional desde la complejidad

The venezuelan criminal law area:  
Towards transformational leadership management from complexity

Le domaine du droit pénal vénézuélien:  
TVers une gestion du leadership transformationnel de l'he complexité

**Jesús Rodríguez Millán**  
[jesusrodriguez23@gmail.com](mailto:jesusrodriguez23@gmail.com)

Universidad Latinoamericana y del Caribe.  
Venezuela

### RESUMEN

*En los tiempos modernos se requiere de un Juez penal que sea un líder capaz de lograr las metas y propósitos en colectivo. A este estilo de liderazgo se le conoce como liderazgo transformacional. El sistema de justicia funciona como un brazo ejecutor del cuerpo normativo que estipula el marco legal de un País, y no puede quedarse atrás con viejos paradigmas gerenciales propios de la gestión pública. Es necesario una gerencia moderna con nuevas visiones que proporcionen desde su hacer transformaciones desde el colectivo. Para el abordaje de esta investigación se tomaron las características de la investigación cualitativa, partiendo de un enfoque fenomenológico para tratar la realidad y el método hermenéutico presentado por Husserl. Se consultaron a tres informantes claves: un juez, un secretario y un asistente, a los cuales se les aplicó una entrevista en profundidad, llegando a unidades de análisis que dieron como resultado un cierre.*

**Palabras clave:** ámbito jurídico; líder transformacional; complejidad.

### ABSTRACT

*In modern times, a criminal judge is required to be a leader capable of achieving collective goals and purposes. This style of leadership is known as*

*transformational leadership. The justice system functions as an executing arm of the regulatory body that stipulates a country's legal framework, and cannot be left behind with old management paradigms typical of public management. Modern management with new visions is necessary to provide transformations from the collective. For the approach of this research, the characteristics of qualitative research were taken, starting from a phenomenological approach to deal with reality and the hermeneutical method presented by Husserl. Three key informants were consulted: a judge, a secretary and an assistant, to whom an in-depth interview was applied, reaching analysis units that resulted in a closure.*

**Key words:** *legal field; transformational leader; complexity.*

## **RÉSUMÉ**

*Dans les temps modernes, un juge pénal doit être un leader capable d'atteindre des buts et des objectifs collectifs. Ce style de leadership est connu sous le nom de leadership transformationnel. Le système judiciaire fonctionne comme un organe d'exécution de l'organisme de réglementation qui définit le cadre juridique d'un pays, et ne peut pas être laissé de côté avec les anciens paradigmes de gestion typiques de la gestion publique. Une gestion moderne avec de nouvelles visions est nécessaire pour apporter des transformations à partir du collectif. Pour l'approche de cette recherche, les caractéristiques de la recherche qualitative ont été retenues, à partir d'une approche phénoménologique de la réalité et de la méthode herméneutique présentée par Husserl. Trois informateurs clés ont été consultés: un juge, une secrétaire et un assistant, auxquels un entretien approfondi a été appliqué, atteignant les unités d'analyse qui ont abouti à une clôture.*

**Mots-cles:** *domaine juridique; leader transformationnel; complexité.*

## **INTRODUCCIÓN**

El liderazgo es un tema inagotable en términos de análisis de la organización cualquiera que sea esta, privada o de gestión pública. Y es que ello responde a la importancia de un gerente líder y lo trascendental de su contribución en el logro de los objetivos y metas organizacionales, pues la que este ejerce en el colectivo es

crucial en dicho proceso. En vista de ello se buscan constantemente mejoras en la gerencia, viéndose las organizaciones en la obligación de asumir nuevas tendencias gerenciales que traen consigo prácticas modernas de liderazgo dejando cada vez más atrás el tradicional. Migrando hacia actuales estilos de liderazgo que permiten obtener mayor eficiencia y eficacia, en los procesos. Tomando en consideración para ello, que las organizaciones son realidades de un conjunto liado donde se contemplan desde el quehacer administrativo; por un lado, pluralidad de tendencias y por otro un complicado contexto donde convergen un equilibrio y desequilibrio en las acciones a tomar.

Estas acciones gerenciales manejan como se puede evidenciar varios elementos que hacen de la organización un escenario enmarañado por sus dicotomías de acciones, y abundantes procesos, propios de la dinámica organizacional. Partiendo de ello, resulta interesante develar lo planteado por Etkin (2006), donde expone:

...el paradigma de la complejidad como un enfoque que considera a la organización un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias, el autor establece que existe en estas relaciones fuerzas que operan en un sentido complementario, pero también divergente o diferente, entendiéndose con ello que este paradigma da importancia tanto a los objetivos comunes como al sentido emergente de las interacciones de grupos (p. 26).

El ámbito jurídico penal es una estructura de Estado que representa una figura de suma importancia, siendo su gestión ocasión de profundos cambios por las decisiones que se emanan de este; por lo que, los elementos de orden y desorden en los propios procesos que están presentes en esta dinámica, hacen de él un contexto complejo. Entendiéndose a la complejidad como un entramado heterogéneo, pero a la vez unido. La complejidad se presenta en la organización como un conjunto de eventos de acciones e interacciones que representan un mundo de paradojas que definen nuestro mundo actual, lleno de incertidumbre y ambigüedad.

En este contexto transcomplejo, donde se ve a la gestión jurídica penal como una realidad con múltiples posibilidades para reentenderla y resinificarla, por ser

sistemática, integral e inacabada, requiere de un líder que se adapte a los nuevos procesos que deben ser asumidos por la organización jurídica, donde los rasgos perturbadores de la complejidad están presentes en las características propias de los procesos que se deben armar para la toma de decisiones, los cuales deben estar orquestadas por el juez visto en esta investigación como el gerente líder, y ejecutada por un equipo de alto desempeño. En otras palabras, se demanda a que el Juez transgreda a la palabra y acciones, logrando ser visibilizado en el liderazgo adaptado a la organización en el ámbito jurídico penal, con logísticas que permitan mejoras sustanciales en los procesos organizacionales propios de esta gestión y que son fundamentales para la competitividad.

Basándose en procesos estratégicos de gestión dirigidos a motivar a sus seguidores, en la formulación y logros de metas en colectivos, teniendo en consideración las necesidades particulares e individuales de cada uno de ellos, direccionando acciones desde lo humano para lo humano, lo cual permite ir más allá de un liderazgo tradicional a un acompañamiento lúdico que forme parte del cotidiano del ámbito jurídico penal.

El líder transformacional considera los valores dados al colectivo como la premisa fundamental para el logro de los objetivos en conjunto, tal y como lo señala Bass y Avolio (2004)

...comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, los cuales deben aceptar y comprometerse con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo, en otras palabras el líder transformacional, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del equipo de gestión, estimulan cambios de visión para conducir a cada individuo a renunciar a sus intereses particulares para buscar el interés de la organización (p.29)

Lo que conlleva como consecuencia en positivo, que la influencia ejercida desde el liderazgo transformacional se puede develar de manera empírica en el cambio en la personalidad los seguidores, haciéndolos a su vez más eficiente y

eficaces a tal punto que le permite generarse nuevas interrogantes y hasta probar a intentar nuevas cosas, promoviendo con ello el desarrollo de su conocimiento. Finalmente, la transformación individual que permite en los seguidores este tipo de liderazgo, no solamente lleva a un desarrollo exponencial a la organización, sino que, en el proceso, el impacto en los colaboradores hacedores del éxito se convierte en un ejemplo o modelo inspiracional a seguir.

## **APROXIMACIONES AL CONCEPTO DEL LÍDER JURÍDICO PENAL**

En la revisión exhaustiva, para dar cuenta de los diversos intentos, aproximaciones y perspectivas, de las distintas definiciones de liderazgo, señala Stogdill's, R. y Bass (1974), en su teoría Handbook de Liderazgo, junto con Bass, investigador dedicado por largo tiempo al estudio del liderazgo, que son muchas las definiciones de liderazgo las que contemplan las numerosas investigaciones de este fenómeno interesante por demás de las organizaciones. El vocablo líder es uno de los términos más estudiados y aún hoy día se busca un nuevo liderazgo adaptado a los nuevos tiempos y circunstancias. Basta con detenerse a mirar revistas, periódicos, libros y publicaciones para comprobar hasta qué punto se ha extendido y generalizado su uso provocando ambigüedad en su uso.

La organización moderna está en búsqueda permanente de este término, sobre todo si está vinculado a la gerencia. En este sentido, Lazzati y Sanguineti, (2003) señalan que... “el Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p. 361). Entonces conviene disertar acerca de que un jefe, un gerente, un administrador, un juez y toda persona que trabaje para una organización en la que ocupe un cargo directivo, tiene como principal obligación ser un buen guía de lo que le encargaron; es decir, conseguir los resultados u objetivos deseados para los que se le estipuló o nombró.

Estos objetivos no son el fruto de una labor desenfrenada, sino que los mismos se logran a través de la acción de las personas que tiene a su cargo, a quienes se

debe proporcionar todos los medios necesarios para que logren esos resultados. Es allí entonces donde se requiere en el ámbito jurídico penal a un líder que no solo debe dar respuesta a los procesos decisorios que impactan directamente todo un entramado de acciones, sino que además esta direccionado a lograr los objetivos no de una manera unidireccional, sino entendiendo que depende de un equipo puesto a trabajar para ello.

Kotter (1999), señala que tampoco debe caerse en el error que el liderazgo sustituye una gestión o una gerencia, sino simplemente la complementa (pp.46). El juez como líder debe fomentar el trabajo en equipo estimulando en ellos un espíritu de compromisos con la organización, estimulando las motivaciones que conlleven al trabajo productivo y de eficacia, generando lo que es llamado “competencia humanística”. Requiere, además la capacidad para ver más allá de lo que un líder tradicional puede percibir, visualiza el futuro de manera más clara que los demás; y ve la organización como un sistema creando el futuro antes que esperar encararlo.

Para ser un líder eficaz en el ámbito jurídico penal, el juez, líder, gerente, está comprometido a ser un administrador de recursos de toda índole, financieros, físicos, humanos y tecnológicos, entre otros maximizándolos mediante la gestión del conocimiento profundo de la ciencias jurídicas, pero también del arte y la técnica que deben asumir los líderes, ante los desafíos de los nuevos tiempos, realizando un ejercicio introspectivo, con el objeto de replantearse un nuevo tipo de liderazgo renovador y esperanzador, a través de canales que permitan el sentido de compromiso y a la vez hagan viables los procesos de toma de decisiones con plena conciencia y libertad para ello sin menos cavar las opiniones contrarias, fomentando con ello la pluralidad con miras a la construcción de una organización que se ajuste a los tiempos modernos.

## **EL JUEZ EN SU ROL DE LÍDER**

Un líder de una organización es aquel que logra los objetivos planteados por la institución con los recursos que posee, ejecutando las acciones desde el proceso

que indica la administración y que son conocidos por todos como lo son: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar. El juez en su ejercicio de liderazgo debe establecer metas demandadas por el Poder Judicial, las cuales entre otras exigen de una planificación rigurosa de las actividades que conlleven al orden estricto del despacho pues es lo que garantiza y es de notable evidencia, que posee un equipo de trabajo coordinado que hace tangible las metas previamente planificadas.

Se ha dicho a lo largo de todo este artículo que las metas y objetivos de la organización no se logran en solitario sino de manera colectiva, es por ello que la consideración del juez como líder de una organización resulta, bien interesante, pues no se tiene en el imaginario que un líder organizacional sea llamado Juez, un actor que decide en muchos de los casos el destino y dirección de los acontecimientos en las vidas y las propias dinámicas sociales, por lo que el juez puede verse como un líder de una organización, que cumple y hace cumplir las actividades propias de una gestión.

En cada una de las actividades mencionadas el juez debe ejercer liderazgo, para el buen fin de cada una de ellas, tomando en cuenta que un órgano de control judicial es un medio, no un fin en sí mismo cuya función debe ser el de coadyuvar al máximo al logro de las metas institucionales. Teniendo muy presente que estas metas deben ser de calidad y cantidad. Entendiendo que las metas de cantidad se especifican sobre la base estadística de producción pasada, procedimiento que puede no ser el conveniente, pero que no representa mayor problema para el usuario del sistema de justicia, pero que sí es una carga para los jueces y trabajadores jurisdiccionales.

No es fácil presentar a la figura del juez como un líder, y mucho menos tipificar un estilo de liderazgo, pues las cuotas de poder que ejerce el cargo mismo, le dan una definición que se aleja un poco de las alucinantes características de un líder organizacional. Sin embargo, también hay que tomar en cuenta que el liderazgo en sí, proporciona un poder que jamás puede arrebatare. Por lo que los colaboradores pueden tener igual poder cuando se les forma para ello, dando mayor

responsabilidad y preparación, lo que los hará sentirse más satisfecho y con reconocimiento a la labor que cumplen, es decir las personas y organizaciones pueden adquirir más poder si lo comparten con otros.

En este orden de ideas, Baldoni (2007), agrega:

...que el líder debe llevar a cabo las actividades de trabajo, las cuales le permiten a la organización alcanzar sus objetivos y estimular a los seguidores para que éstos se logren con el menor uso de los recursos disponibles, de manera pues, puedan ser calificados como efectivos en sus labores (p.175)

Lo que ratifica que el juez como líder debe desarrollar su dirección desde los principios propios de la otredad con sus colaboradores, ejerciendo más que hegemonía transformaciones de las acciones tradicionales de seguidores y motivaciones a la formación de equipos de trabajo de alto desempeño al servicio del logro de objetivos de la organización. Inspirando con su modelaje en acciones justas y acertadas, es lo que hace que el liderazgo trascienda más allá de la conducción, siendo hacedor de cambios, influyendo positivamente en sus equipos de trabajo.

Lo que hace que la efectividad de un estilo de liderazgo dependa de quien, y como las ponga en práctica, en vista de que alrededor de esta idea se manejan muchas teorías y recetas exitosas al ponerlas en acción. En este sentido, Leithwood y Riehl (2005) señala algunas claves para un liderazgo efectivo de las cuales se destaca la de desarrollar personas:

...refiere a la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes. Las prácticas concretas son (1) la atención y el apoyo individual, (2) su estimulación intelectual, y (3) la provisión de modelos de actitud y de comportamiento consistentes con la realización de dicha visión y metas (p.4)

La visión de un líder en el papel de un juez suele resultar obvio, por la investidura de autoridad y poder que este posee en un tribunal, sin embargo como



ya se ha dicho anteriormente el liderazgo en el ámbito jurídico penal se debe llevar a cabo desde la construcción de nuevos paradigmas de dirección gerencial, tal y como lo menciona Peter Druker en muchos de sus escritos, donde comenta que la realidad de una nueva profesión como la del gerente o líder es históricamente emergente el cual en palabras del autor transformaría la estructura organizacional siempre que se aproveche la oportunidad de aprender a dirigir una organización con su clave ““know how” traducido al español “saber cómo”. Precisamente el desafío del Juez Penal como líder es aprender a saber cómo conducir un equipo de trabajo que, aunque no muy numeroso, cada uno de sus integrantes es una importante clave para el éxito de la gestión de justicia.

## **LA COMPLEJIDAD EN LA GESTIÓN DEL ÁMBITO JURÍDICO PENAL**

Morín, uno de los autores más renombrados en Latinoamérica, refiere en sus numerosos estudios acerca de la complejidad, que no podíamos aislar las pretensiones o definiciones pues la realidad demuestra que todo está concatenado y relacionado, no existen islas en ninguno de los aspectos de la vida, y mucho menos pensar lo existe en la gestión pública.

Refiriéndose a ello más extensamente Etkin (2006) explica el paradigma de la complejidad:

... como un enfoque que considera a la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias. Hay en estas relaciones fuerzas que están operando en un sentido complementario, pero también divergente o diferente, es decir, este paradigma da importancia tanto a los objetivos comunes como al sentido emergente de las interacciones de grupos (p. 26)

En este mismo orden de ideas Uvalle (2011), señala que:

...la complejidad es una tendencia que caracteriza a las sociedades modernas las cuales se nutren de la diversidad y la pluralidad, dado que son el motor que impulsa y acelera los cambios políticos, sociales y económicos... (p.50)

Significa entonces que las organizaciones públicas dentro de su personalidad como toda organización deben poseer un sistema organizacional y de gestión que responda a los fines, y objetivos y donde converjan, los líderes directores, y funcionarios o personal. La complejidad forma parte de las acciones en conjunto que son producto de un sin número de pluralidad de pensamiento y acciones que dan lugar a un desequilibrio dentro del equilibrio de la gestión, es por ello que autores coinciden que en la complejidad coexiste el orden y desorden.

En el ámbito jurídico, la gestión pública contemporánea tiene ahora complejidades que indican su avance, permanencia y cambio sobre la base de procesos que se caracterizan por su intensa dinámica e impacto como los recientes procesos de cambio político. Otro ideario es que la visión de las instituciones en el plano de la normatividad como se conoce es incompleta para valorar sus aptitudes y limitaciones por cuanto que son sistemas de acción colectiva que tienen valores diversos y plurales orientados a impulsar con medios diversos, la creatividad y el progreso que las sociedades necesitan para mejorar el desempeño de las actividades productivas (González, 2002)

No obstante, Waissbluth (2008) plantea que la complejidad en la gestión pública, “es vista por su manifestación más evidente, la cual está en la conducta mayoritaria de las personas dentro del sistema, y los síntomas son claros: sensación de desesperanza, de que todo es un desorden, que las cosas no están claras, impotencia, y una resignación que conduce las personas a autogenerarse” (pp.15)

El abordaje de la complejidad en la gestión pública se debe ver de una manera holística e integradora, lo que llevaría a una identificación y análisis de todos los elementos del sistema, condensando y escogiendo lo verdaderamente relevante, para posteriormente comprender en el fondo las interacciones positivas y negativas entre las distintas unidades del mismo. La complejidad tiene que ver con la multiplicidad de elementos que conciertan una realidad siendo esta en la dinámica sistémica y cambiante, viéndolo de esta manera todo resulta complejo, las organizaciones y las propias vidas de las personas, dependiendo siempre de quien

lo esté observando y para qué; es decir lo que es complejo para un determinado observador, no necesariamente es complejo para otro, la complejidad se presenta como el diferencial entre la demanda de los recursos, materiales y valores de la organización.

Un tribunal al igual que una organización que se dedique a otras funciones, tiene las mismas dimensiones de abordaje para trabajar en las dicotomías de orden y desorden que se manifiestan en las gestiones complejas, el factor humano, los recursos y lo material debe contribuir a que lo complejo de los procesos y posturas individualistas, se transformen en fortalezas puestas a la orden del bien colectivo.

## **EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

El termino transformacional parte de McGregor Burns y M. Bass, los cuales aspiraban a transformar los principios de la administración y la gestión de las compañías, basados en un cambio de pensamiento en lo que se conocía como liderazgo, ambos autores concibieron dos modelos; “el modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional” (Bass, 1999, p. 9).

El transaccional plantea un intercambio continuo entre el líder y sus seguidores lo que fortalece la motivación para el logro de los objetivos y en contra posición en el liderazgo Transformacional emplea la motivación para el logro de los objetivos, pero en conjunto. En otras palabras, el liderazgo transformacional busca la conciencia de los colaboradores dejando de lado los intereses personales, estimulando el sentido de pertenencia y trabajo en equipo. Tal y como lo plantea Bass (Ob.cit), “el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad” (p.20).

El sentido mismo de este tipo de liderazgo es el de transformar verdaderamente la visión que se tiene de la identidad en la organización, generando cambios en pro del colectivo. Para algunos autores el liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo centrado en valores, que como una onda en el agua hace reacción en la sociedad, no de manera coercitiva desde la posición del líder sino propiciando la democracia y pluralidad de pensamiento y acción, que genera como consecuencia que emerjan de los trabajadores las aptitudes laborales para el logro de los objetivos de la organización.

Lo que denota la influencia de este tipo de liderazgo en el desarrollo de un ciudadano libre con autonomía y responsable, logrando con ello el desarrollo natural del concepto de visión, lo que le permite al líder monitorear fácilmente los procesos de carácter logístico para el éxito de la empresa. Esta visión compartida sobre la motivación conlleva a su vez a la innovación organizativa, la cual siempre va a constituir una sólida base para lograr una ventaja competitiva y sostenible para la organización. Sumado a ello el líder transformacional se involucra y compromete con las funciones de los trabajadores, convirtiendo esta acción de aprendizaje en una intención estratégica, al poner en descubierto los modelos mentales de sus colaboradores, éstos consiguen generar en el proceso una visión sistémica de la organización.

## **METODOLOGÍA**

La comprensión del liderazgo como proceso de atribución a partir de determinadas teorías implícitas o sistemas de creencias construidas por los dirigentes, dirigidos y la perspectiva metodológica asumida puede considerarse dialéctica con un reconocimiento al papel de los métodos y herramientas cualitativas al abordar el campo en la etapa empírica de la investigación. Partiendo de la necesidad de expresión de los jueces líderes en el ámbito judicial penal para poder identificar las creencias desde las cuales atribuyen prototipos de liderazgo a determinados sujetos en la organización.

El presente estudio reconoce las fases, que siguieron un enfoque progresivo e interactivo propiciando retroalimentación y comprensión del fenómeno del liderazgo a partir de las teorías implícitas construidas en torno al mismo.

En este sentido se asumió la investigación cualitativa. En este tipo de estudio, se valora la importancia de la cualidad tal y como es percibida por los sujetos o informantes, por lo que sus ideas, sentimientos, motivaciones y creencias, serán los aspectos fundamentales de la experiencia humana a tomar en consideración. Asimismo, se abordó la investigación a partir del método Fenomenológico–Hermenéutico propuesto por Husserl (1996), considerado el más apropiado para las diversas elucidaciones de los actores sociales en su carácter interpretativo y de comprensión al tratar de dar significado a las cosas, que de acuerdo con lo señalado por Ayala (2007), su aplicación requirió de la puesta en práctica por parte del investigador de un proceso de pensamiento específico que permitió abordar la subjetividad del individuo.

Para la identificación y conceptualización de las categorías, así como las unidades de análisis que se exploraron a fin de observar la realidad del liderazgo en la gerencia pública en el ámbito jurídico, se tomaron como elementos para la interpretación: las palabras, los gestos y los comportamientos; los cuales se conocieron mediante la aplicación de las entrevistas en profundidad a los informantes claves, integrados por un juez, un secretario y un asistente.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Los resultados de la investigación están ajustados al análisis hermenéutico resultante de las interpretaciones de los informantes claves, los cuales se describen a continuación:

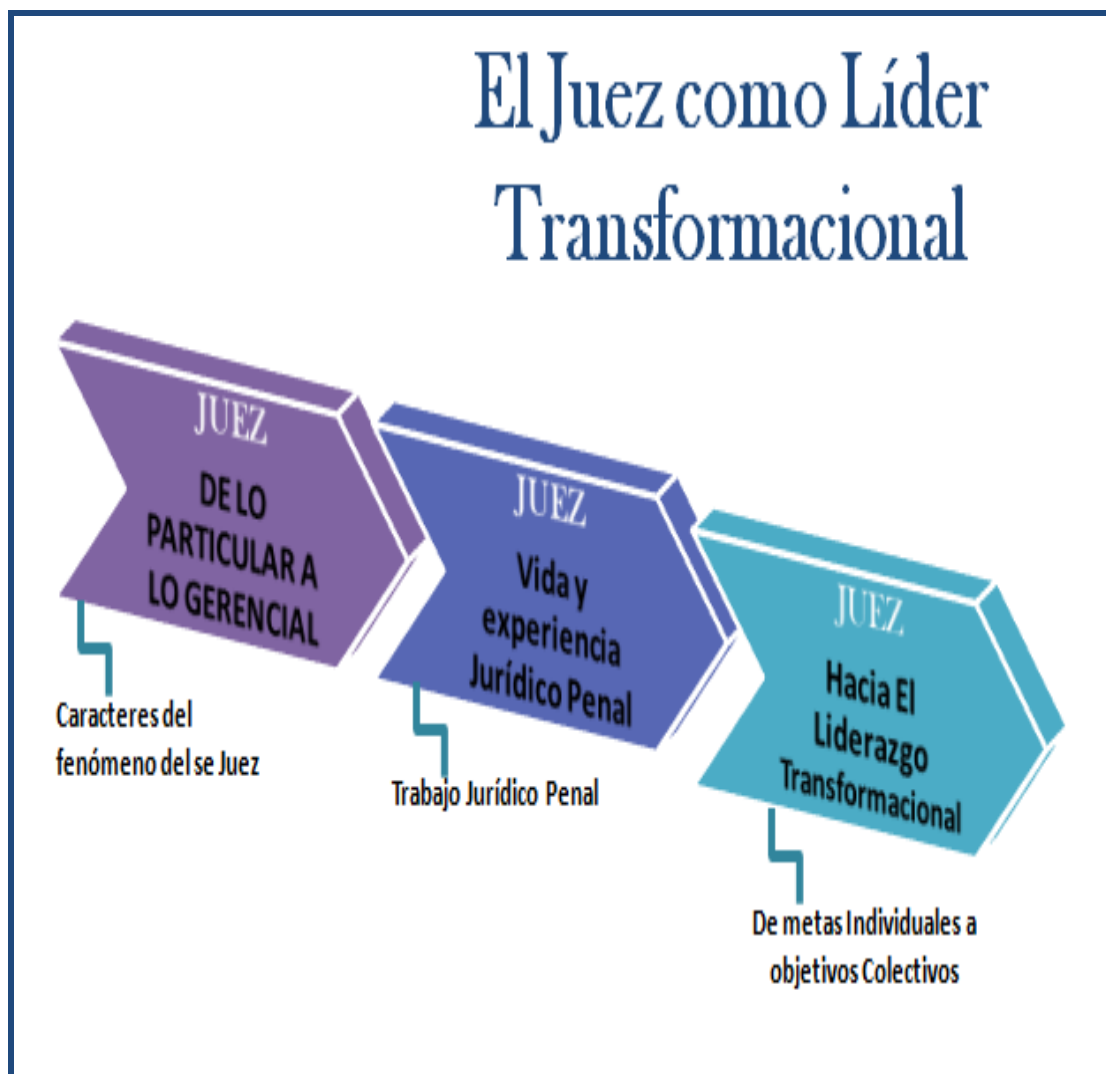
## **Interpretación comprensiva del fenómeno del líder en el ámbito jurídico penal producido desde la hermenéutica**

Desde la exegesis ontológica planteada por Heidegger el Ser y Tiempo, al orientar la estructura de la esencia del ser basada en la comprensión e interpretación en forma evidente, se inicia la explicación original del tiempo, como el recto camino a seguir para comprender el ser. Desde esta premisa onto-epistémica de la comprensión del ser, se desarrollaron varias categorías de análisis reflexivo acerca del liderazgo visto en el ámbito jurídico como el escenario de cultura organizacional, donde convergen los valores y creencias de los colaboradores, el cual también se presenta como el estadio organizacional para la transformación desde un liderazgo que valla mas allá de las directrices y aplicación de un cuerpo normativo, sino que sensibilice y logre las metas y objetivos desde lo colectivo.

La interpretación comprensiva desde la hermenéutica está vinculada con toda evidencia mostrada por la experiencia humana, teniendo presente que toda interpretación surge de lo que quiere decir cada palabra. Comprender el fenómeno de ser juez líder desde su concreción en el ámbito jurídico penal, permite conocer como ha llegado a ser y en qué contexto.

Como parte de los hallazgos de la investigación surgieron tres categorías de análisis, como se observa en la figura 1.

- a) Develando los caracteres del fenómeno del ser juez desde la experiencia de los actores trascendiendo de lo particular a lo gerencial
- b) Vida, experiencia, trabajo jurídico penal y reflexión de los intérpretes.
- c) El ámbito jurídico hacia un liderazgo transformacional.



**Figura 1**

### El Juez como líder Transformacional

- a) Develando los caracteres del fenómeno del ser Juez desde la experiencia de los actores trascendiendo de lo particular a lo gerencial**

Una gestión eficiente y eficaz de un Despacho requiere, aplicar una conducta disciplinada, orientada al desarrollo de procesos que conlleven a resultados no solo exitosos, es decir también de calidad. Se develo la importancia de tener una

formación no solo académica sino de valores, donde se cree fielmente en la creación y mantenimiento de áreas de trabajo más limpias, más organizadas y más seguras, imprimiendo mayor calidad de vida al trabajo en la rutina diaria, ya sea como líderes o colaboradores, siempre será mejor desarrollar las actividades en ambientes seguros y motivantes.

Vivir el contexto de la realidad jurídica penal permite separar lo necesario de lo innecesario, lo que funciona de lo que no funciona, lo que se utiliza o lo que no se utiliza, este valor de aparente orden impregna de paz y sosiego en los abrumantes procesos llevados a cabo en un tribunal, pero realmente inicia con una actitud de vida que le permite tener en calma no solo en orden el ambiente laboral sino también una disciplinada vida, que en muchos de los casos funciona como modelaje en el entorno organizacional, visualizándose como un líder que enseña con el ejemplo. Lo que a su vez da lugar a levantar la moral de los colaboradores y también mejorar la imagen ante el justiciable.

El imaginario colectivo del orden de un despacho, visto sin acumulación de documentos, muestra cierta confianza, respeto y forma un modelaje positivo. Sin embargo, un escritorio con montañas de expedientes sin firmar, ante ojos de terceros causa una mala opinión, así como ante los propios especialistas que ponen sus empeños en cumplir y estos son desestimados, trayendo esto como consecuencia la queja del por qué los especialistas no cumplen plazos. Por esta razón, vivir la cotidianidad desde la propia relación laboral permite al actor identificar la capacidad de responder al impacto de las variables internas y externas sobre la toma de decisiones en temas de relaciones centrada en identificar al colaborador como el recurso vital del proceso de trabajo.

Lo que conlleva a que se realice la visualización de los estándares de calidad en los procesos y decisiones que permitirán que se causen menos errores u omisiones, retrasos judiciales, quejas lo que daría mayores posibilidades de éxitos en la gestión.



## **b) Vida, experiencia, trabajo jurídico penal y reflexión de los intérpretes**

La vida y experiencia de un Juez como líder transformacional está caracterizada por una personalidad combinada por una visión y proyección sólidas, logrando con ello, competentes acciones para la producción de cambios positivos, generados fundamentalmente por las motivaciones e intereses de los colaboradores que forman parte de sus equipos de trabajo.

Cabe destacar que el ámbito jurídico penal es un ambiente de constantes presiones de trabajo, propio de la dinámica de un tribunal, donde el Juez como líder se ve constantemente confrontado a sus dictámenes y buen uso de la ley. Sin embargo, la realidad evoluciona respondiendo propiamente a cambios que son de origen externo e interno, lo que demanda los ajustes a estos cambios y la adaptación a ellos.

Dicha adaptación debe ser asimilada por todos los miembros que componen la organización, pero antes es necesario poder reconocerse como grupo o equipo de trabajo, para así lograr tener en conciencia que papel se juega en este proceso necesario para alcanzar y superar los sinsabores propios de la gestión que conllevan a buscar constantes mejoras.

De acuerdo con Krestol (2012), existen diferencias marcadas entre las características de los equipos de trabajo y los grupos de trabajo. En comedimiento a la distinción de ambas definiciones se considero necesario realizar una breve reseña de lo expresa por autor precitado, lo cual permite aclarar la postura de los informantes claves, colaboradores del entorno organizacional del tribunal. Tal y como se indica en el cuadro 1.

## Cuadro 1

### Características de los grupos y Equipos de Trabajo

GRUPO DE TRABAJO	EQUIPOS DE TRABAJO
Su constitución no se orienta al logro de resultados mensurables	Se constituye para el logro de resultados mensurables
La sensación de pertenencia (con referencia a sí mismos y a otros grupos) puede ser muy baja o alta	Según la posibilidad que tiene el tipo de equipo en análisis, de ser posible se estimula la sensación de pertenencia. Favorece la integración y la orientación a resultados.
La comunicación no necesariamente se orienta a establecer un diálogo en búsqueda del consenso.	Salvo en casos muy puntuales la comunicación está orientada a diálogos en búsqueda del consenso.
La pertinencia en relación con la tarea tiene que ser elevada. El equipo se constituye y tiene su sentido por y en la tarea.	Salvo la función del coordinador, en los integrantes, generalmente, no hay funciones definidas diferenciadas
Aunque sean polifuncionales o interdisciplinarios, una clara definición de funciones, es característico de la operación de los equipos.	El protagonismo es un resultado de un complejo proceso "de asunción y adjudicación de roles"
El protagonismo es resultado de la producción del equipo. El equipo busca asimismo el protagonismo del equipo.	La competencia se advierte en muchas oportunidades como perjudicial para la operatoria del grupo.
La competencia es fomentada en el desarrollo del potencial del equipo. Esta se entiende como "ser competente" y aprendizaje para competir.	Entrenarse para ganar y perder

Tomado de: Krestol (2012)

En la experiencia recogida en la labor en los tribunales, se considera que estos se asumen como equipos de trabajos, pues son eficientes en sus asignaciones asumiendo con responsabilidad colectiva el resultado final de la tarea asignada, creando más confianza entre sus integrantes. Además, los equipos de trabajos asumen las responsabilidades colectivas compartiendo los enfoques y propósitos de la organización, lo que redundará en el logro exitoso de los mismos.

La fortaleza del ser forjador como líder de equipos de trabajos a parte de proveer todas las bondades ya descritas, permite la unión en la superación de dificultades a la hora de dar resultados, pues la falta de insumos, como tecnología, herramientas de trabajos óptimos para la elaboración del volumen de escritos, el no contar con sistemas automatizados de información y las propias limitaciones forjadas por los pequeños en número, integrantes de los equipos de trabajo en los tribunales antes las responsabilidades adquiridas.

Dichas características propias de un mundo globalizado y digitalizado, también crean desafíos para las políticas en el ámbito jurídico penal, pues para seguir siendo competitivos y eficientes como equipos de trabajos, hay que generar cambios que favorezcan al desarrollo de las habilidades laborales de los colaboradores.

### **c) El ámbito jurídico hacia un liderazgo transformacional**

Los jueces gestionan su producción jurisdiccional, es decir tienen objetivos que cumplir, los cuales programan y establecen la forma en que se realizará el trabajo (organización y planificación), tienen colaboradores que son importantes para la consecución de tales objetivos y que se manifiestan como equipos de trabajo integrados, los cuales establecen los caminos para cumplir metas propuestas, supervisan el trabajo diario y el cumplimiento de metas además manejan insumos. No se debe olvidar jamás que el Juez es el único responsable de la consecución de metas en el Tribunal y que dichos logros se suman a las metas institucionales.

El actual estilo de liderazgo evidenciado en el ámbito jurídico penal es basado en la producción de trabajo, el cual requiere una serie de procesos que deben ser cuidadosamente supervisados bajo la mirada aprobatoria o desaprobatoria de este, donde se da valor al producto o tarea cumplida muy al carácter Tayloriano, donde se concibe al líder como un “capataz”.

En otras palabras, el liderazgo que debe asumirse en este ámbito, es uno que se fije objetivos para ser alcanzados en colectivo con el quipo de trabajo ganado

para el trabajo. Para ello debe desligarse de las prácticas tradicionales tal y como se conocen y se articulan en torno a este modelo.

Por lo tanto, no basta con ser un líder capaz, sino debe ser un líder transformacional, que empodere a los miembros de un equipo de trabajo, para que realicen un mejor desempeño, compartiendo tanto líder como colaborador la responsabilidad y teniendo en consideración que aun la responsabilidad se puede compartir, además el logro de acciones humanas que permitan a los colaboradores no solo estar conscientes de sus errores sino también darles la oportunidad de que estos sean corregidos.

Lo descrito anteriormente, se lograría al implementar mecanismos auto reguladores como líder, que le permite el despliegue de un comportamiento propio de un liderazgo que no solo promueve altas expectativas, sino que está basado en el sentido común y en la influencia a su vez en los comportamientos de las personas.

Un Juez líder transformacional logra inspirar a su personal, no por su cargo ni por su carisma, sino porque ellos saben lo que es la experiencia de la vida compartida hacia un objetivo común, con la capacidad de reconocer el trabajo bien hecho por parte de los colaboradores. Un juez líder transformacional se apropia del éxito de sus colaboradores y los hace dueños de las cosas que salen mal, y sabe que el éxito es consecuencia de la responsabilidad en equipo y reconoce la labor de su equipo, lo que motiva a un mejor trabajo.

## **COMENTARIOS FINALES**

El recorrido a un liderazgo transformacional, no es un camino corto, hay que dar pasos para visualizar la realidad institucional, y tener en el radar la verdadera situación de la organización, teniendo en cuenta el reconocimiento de la necesidad existente.

Aclarando situaciones como las que “la condición de jueces no los convierte en líderes”. En los tiempos contemporáneos, para mejorar la imagen institucional y

personal, se necesitan jueces líderes transformacionales, para lo cual deben desarrollarse muchas cualidades y competencias, aunque poco se hable de las del líder, hay que tener en cuenta que no solo basta tener cualidades y habilidades, es necesario consolidar el “hacer” en el ámbito jurídico penal.

En este artículo solamente se presentan algunas reflexiones e interpretaciones desde una hermenéutica de algunas herramientas que ayuden a seguir este camino de liderazgo transformacional, que no se ha explorado en el ámbito jurídico penal, pero que si reconocemos que un Juez gerencial debe ser líder. Un líder que realmente ejerza el liderazgo con y por la organización con metas en colectivo.

## REFERENCIAS

- Ayala, R. (2007). *Introducción a la concepción y aplicación del Método Fenomenológico Hermenéutico de M. Van Manen*. Barcelona: Departamento de Pedagogía Sistemática i Social, Universidad Autónoma de Barcelona (tesina inédita).
- Bass, B. (1999) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (2004). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. USA. Consulting Psychologist Press.
- Baldoni, J. (2007). *Qué hacen los líderes para obtener los mejores resultados*. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Etkin, J. (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- González, M. (2002). *Las coordenadas básicas de la decisión racional. Entre la libertad del actor y el determinismo contextual*. En Martinelli, José (coord.), *Políticas públicas en el nuevo sexenio* (pp-21-60). México: Plaza Valdés.
- Husserl, E. (1996). *Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica*. Libro primero (traducción de José Gaos), FCE, México.
- Kotter, J. (1999). *Lo que de verdad hacen los líderes*. *Harvard Business Review—Liderazgo*. Barcelona: Editorial Deusto.



- Krestol, E. (2012). *El Nuevo Liderazgo y Trabajo en Equipo*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Lazzati, S. y Sanguinetti, E. (2003). *Gerencia y liderazgo*. Argentina: Editorial Macchi grupo editor.
- Leithwood, K. y Riehl, C. (2005). Transformational Leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (2nd ed.). London: Sage
- Stogdill's, R. y Bass, M., (1974). *The handbook of Leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Uvalle (2011). Complejidad Democrática Y Administración Pública. *Revista Venezolana de Gestión Pública Grupo de Investigación de Gestión y Políticas Públicas*. Año 2 No 2 Universidad de Los Andes.
- Waissbluth M. (2008). *Sistemas Complejos y Gestión Pública*. [Documento en línea] Disponible en: [http://www.mariowaissbluth.com/descargas/complejidad\\_y\\_gestion.pdf](http://www.mariowaissbluth.com/descargas/complejidad_y_gestion.pdf). [Consultado: 2019 octubre 13]