

## Cultura Organizacional y Cultura de alto desempeño en el Sistema de Justicia

J. María Elena Guerra Cerrón<sup>1</sup>

“Transformar entonces paradigmas en las organizaciones, no simplemente significa quebrarlos conceptualmente, sino adicionalmente desempotrarnos culturalmente, esto es, sacarlos tanto de la mente como del corazón, no solamente del individuo sino de la organización en su conjunto.”<sup>2</sup>

### Introducción

A priori, de la lectura del título de este artículo, se podría considerar que no se trata de un tema de Derecho y que, por lo tanto, no tiene relación alguna con un Sistema tan complejo y especial como es el de la impartición de Justicia en el Perú.

Sin embargo, tanto la cultura organizacional como la cultura de alto desempeño son entendidas como derivadas de los conceptos de gestión y gerencia, que si bien en algún momento fueron patrimonio exclusivo del ámbito privado/empresarial, hoy forman parte de estrategias en todos los ámbitos, en las diversas propuestas de reformas y cambios, debiendo resaltarse su importancia e inevitabilidad en la propuesta de reforma integral del Estado.

Como se ha considerado que una primera fuente de resistencia en los procesos de cambio es la cultura organizacional tradicional, que puede ser

---

<sup>1</sup> Abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Magíster en Derecho Empresarial por la Universidad de Lima, estudios de Doctorado en Derecho por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, miembro de ADEPRO profesora de Derecho Procesal Civil en la Universidad de Lima y Fiscal Superior Civil.

<sup>2</sup> Henry Marín, “ Organización de Aprendizaje, Cultura Organizacional, Gerencia de Cambio” Medellín-Colombia, noviembre 1998, p.13

definida como “la ideología de la comodidad y la tiranía de la costumbre”<sup>3</sup>, el cambio de esa cultura organizacional se ha convertido en el pilar fundamental para diseñar propuestas, alcanzar objetivos y, entre otros, desarrollar ventajas competitivas y permanencia de un ente u organización en un contexto altamente cambiante y desafiante. Ello alcanza no solo a las instituciones privadas, sino al Estado, a sus Poderes o Funciones, a los organismos constitucionalmente autónomos y a todas sus instituciones.

No cabe duda que los términos ventajas competitivas y permanencia son también de aplicación a las instituciones estatales ya que éstas, por inoperantes o no rentables, desde el punto de vista del servicio que brinden a los usuarios, pudieran resultar una gran carga para el Estado y, por lo tanto, podrían ser desactivadas.

A los entes integrantes del Sistema de Justicia tampoco les son ajenas tales consideraciones por cuanto, igualmente, ante muestras de ineficiencia, podría propiciarse el retiro de competencias, la limitación de las mismas y la creación de otros entes propiciando la desjudicialización de materias.

Entonces, si queremos reformar, que implica transformar, innovar, mejorar y arreglar, se tiene que cambiar la idiosincrasia personal y del colectivo institucional, en conjunto. Bien es cierto que para el éxito de una reforma integral se requieren recursos económicos, pues sin ellos no es posible avanzar, pero aunado a ello -y tal vez en un adecuado orden de prelación- el elemento fundamental es el recurso humano.

Advertimos que la recurrencia a la cultura organizacional y a propugnar su cambio se ha visto acentuada, en el contexto de la Magistratura, a partir de la implementación y aplicación del nuevo modelo procesal penal, habiéndose señalado que éste constituye un reto que requiere de un cambio radical de estructuras, actitudes y paradigmas, entre otros.

## I Cultura organizacional

---

<sup>3</sup> Del título del Libro “ El Liderazgo del Cambio, como superar la ideología de la comodidad y la tiranía de la costumbre” de James O’toole, traducción de Roberto Andrés Hass García, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México 1995.

<http://www.justiciayderecho.org/index2.html>

Cultura como concepto común viene a ser un conjunto de modos o estilos de vida, usos, costumbres y valores de un grupo social o de una época. Sin embargo, para un ente colectivo hay un valor agregado por tratarse de un concepto estratégico. De allí que no solo se habla de cultura sino de “cultura organizacional” por su contenido de características singulares y acorde con el objeto institucional.

La cultura de una organización viene a ser el conjunto de conocimientos, normas, prácticas, políticas, proyectos, motivación, valores, hábitos, actitudes, pensamientos, sentimientos, misión y visión, la que se manifiesta a través de sus integrantes y en todas las funciones, por lo que esta cultura organizacional no es otra cosa que su “forma de comportamiento”, que es la que la distingue y le puede asegurar o no el éxito.

Al lado de la cultura organizacional se encuentran la cultura de alto desempeño o rendimiento y la cultura cooperativa, como elementos esenciales para generar el cambio hacia el desarrollo y fortalecimiento institucional.

## II Cultura de alto desempeño y cultura cooperativa

Si bien hemos señalado que la cultura organizacional es un concepto estratégico, éste no se limita a un mero concepto, sino que necesariamente ha de manifestarse, de manera efectiva, a través del dinamismo de todos los integrantes, lo que se medirá en su desempeño.

Como punto de partida se tiende a propiciar, en un plano interno, un ambiente laboral abierto, proactivo, de comunicación continua, disciplina, respeto mutuo, responsabilidad, confianza, solidaridad y valores compartidos.

Ésta es una labor que se sostiene en una estrategia conocida como <change enablement>, que quiere decir “facilitación del cambio” y “que busca facilitar la construcción de ese futuro deseado para alcanzar un desempeño superior”, donde el componente fundamental es el recurso humano - la gente.

Muchas veces se diseñan estrategias “perfectas”, pero se fracasa en su ejecución porque se omite otorgar la importancia debida al recurso humano en todos y diferentes niveles funcionales o, tal vez, se invoca la importancia de la gente, pero

ello queda en el discurso porque se actúa distinto a lo que se propugna, entonces ya nadie cree en el discurso y se produce una desmotivación.

Sobre este particular, en uno de sus artículos, de manera muy ilustrativa, David Fischman relata una experiencia en el ámbito empresarial, de esta forma:

“Estaban todos en la reunión anual de la empresa, esperando ansiosos el discurso del líder de la misma. Todos querían conocer las novedades y prioridades para el año entrante. El Líder empezó a mostrar los excelentes resultados económicos. Luego de los aplausos pasó a contar los planes a corto plazo. La gente estaba entusiasmada, se percibía energía en el ambiente. Como broche de oro, el líder elogió al personal de su empresa, explicó que para él su gente era lo más importante y que se sentía orgulloso de que su empresa hiciera la diferencia con sus clientes, ya que la calidad era lo más importante.

En esos momentos, la energía paró en seco. Hubo unos segundos de silencio en la audiencia, seguido de una serie de aplausos de compromiso. Yo asistía como consultora a esta reunión y no tenía idea de lo que pasaba. Pregunté a las personas a mi costado. ¿Qué ha pasado? ¿Por qué el cambio de vibra? Me respondieron sarcásticamente: <<Lo más importante son las personas>>, eso ni él se lo cree, acá la calidad no tiene ningún valor, no les interesa, finalmente nadie le cree que está orgulloso de hacer la diferencia con sus clientes, solo está orgulloso de las utilidades, es todo lo que le importa”<sup>4</sup>

Podemos apreciar lo relevante que es considerar, de la mano con la cultura organizacional, a la cultura de alto desempeño y cultura cooperativa, de tal forma que no sea posible excluir u omitir a la gente.

Como prioridad se promoverá la transición individual y la sensibilización que llevarán a crear o fortalecer un sentimiento de pertenencia y luego con el involucramiento de la gente, se trabajará en la integración interna, teniéndose las bases para la creación de una identidad organizacional.

---

<sup>4</sup> FISCHMAN, David, “La tradición del líder”, artículo publicado en el diario El Comercio 14 de Noviembre del 2007, sección económica, p. b2.

### III Cambio de cultura organizacional

Ya estamos familiarizados con los conceptos de planificación estratégica como misión y visión institucional. La misión es la descripción del propósito general o razón de ser del ente, por la cual tomamos conocimiento de sus actividades, el servicio que brinda, por ejemplo, y de las personas involucradas y comprometidas en ella. A partir de la misión se establece la visión, que es la proyección a realizar en el presente y futuro, como sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

La visión de una organización describe cómo sería la Institución si se llevasen a cabo con éxito sus proyectos, planes y estrategias de desarrollo alcanzando su mayor potencial. En el entendido que se conoce y comparte la misión y visión habrá un compromiso de corrección o cambios de comportamientos para asumir criterios unificados, lo que facilitaría el cambio integral esperado.

Sin duda existen un conjunto de valores institucionales que deben ser transmitidos y su difusión es la gran tarea gerencial, principalmente en situaciones de cambio. De allí que la “facilitación al cambio” requiere que los esquemas sean claros y conocidos por todos los integrantes de la

organización sean profesionales o no. Se trabaja con cada grupo de personas de acuerdo a sus funciones para finalmente conformar un solo equipo. No puede descuidarse a ningún grupo por alguna falsa consideración en el sentido que “no es importante” o “no es profesional”, ya que desde que cumple una función en la organización constituye el soporte de la labor profesional.

El gran complemento del cambio de la cultura organizacional es un clima organizacional, uno que sea armónico, que promueva la confianza y satisfacción de los que participan en la realización de los objetivos institucionales.

El clima organizacional, que se verificará con la existencia de un equipo de trabajo participativo y cooperativo, deberá estar acompañado de programas de reconocimiento y recompensa por la efectividad del proceso, en el que se comparte tanto el éxito, el riesgo y, algunas veces, el fracaso.

#### IV Reflexión

Podemos preguntarnos si todo esto, que forma parte de un gran planeamiento estratégico, es aplicable a instituciones en las cuales se tienen estructuras verticales y jerarquizadas, incomparables con las del sector privado y empresarial. La respuesta es positiva, desde que es consenso general que el motor para el cambio de la cultura organizacional, para una cultura de alto desempeño y cooperativa, y para crear un clima organizacional apropiado es la gente - el recurso humano.

Más aun, la jerarquía, bien entendida, se convierte en la fórmula ideal para la configuración de líderes, los que sabrán distinguir que ésta se impone funcionalmente, mientras que para la gestión y gerencia es necesario un desarrollo horizontal (lo que no significa perder autoridad y mucho menos respeto) con canales adecuados de comunicación que permitan y garanticen la participación activa.

Pero es menester precisar e incidir en que el factor humano deberá caracterizarse por sus valores, que se manifiestan a través de sus cualidades, tales como integridad, buena fe, transparencia, honestidad, humanidad, modestia, rectitud, perseverancia, responsabilidad, honradez, entre otros tantos.

Lo contrario implicaría que hayan personas con antivalores, quienes constituirían el freno para alcanzar las metas trazadas; así por ejemplo, con el recurrido lema de "siempre se ha hecho así", además de no admitir que si no se avanza es por su propia inercia, falta de lealtad y de solidaridad, siempre buscarán a "otros responsables".

Son muchos los conceptos, términos y estrategias empresariales que podemos aplicar, adecuándolos a la naturaleza de nuestras funciones, para con ello alcanzar la eficiencia deseada. No pensemos de antemano en los problemas que impedirían el cambio. Mejor pensemos, a partir del problema, en las alternativas de solución.