



Doctrina

El juez del ser y del deber ser

Una mirada sobre el perfil de los jueces del futuro



Julio Armando Grisolia

Juez Nacional del Trabajo. Autor y coautor de más de 20 libros. Doctor en Ciencias Jurídicas y Sociales. Doctor y Magíster en Derecho del Trabajo. Director del Doctorado en Derecho del Trabajo y de la Maestría en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales Internacionales (UNTREF). Profesor Titular de Grado y Postgrado (UCA, UNTREF, UADE, USAL) y Adjunto en la Facultad de Derecho (UBA) y de Ciencias Económicas (UBA). Vicepresidente de la SADL (www.laboral.org.ar) y Presidente de ILERA Argentina (www.ileraartra.com). Director de la Revista de Derecho Laboral y Seguridad Social de Abeledo Perrot (Thomson Reuters-La ley).

SUMARIO: I. Palabras preliminares.— II. Algunas premisas sentadas en trabajos anteriores.— III. La mirada de la sociedad sobre la justicia y los jueces. El formalismo y el tiempo.— IV. Una nueva realidad: La necesidad de un cambio de paradigma.— V. Los jueces y el conocimiento del derecho.— VI. Otros conocimientos necesarios para la función judicial. Habilidades y actitudes.— VII. Lo que se debería tener en cuenta en un proceso de selección de jueces.— VIII. Otras cualidades de los jueces. Liderazgo y gestión.— IX. El juez moderno que la sociedad reclama.— X. Reflexiones finales.— XI. Bibliografía.

I. Palabras preliminares (*)

En los últimos años se ha producido una evidente transformación de la realidad, que hoy plantea un escenario caracterizado por la aparición de nuevos fenómenos sociales y culturales, el desarrollo exponencial de la tecnología, la proliferación del teletrabajo, nuevos modelos organizacionales, todo lo cual ha impactado en la sociedad y ha modificado sus exigencias, entre ellas, lo que espera de la justicia y de los jueces.

Desde esta perspectiva, quiero brindar una mirada sobre el perfil de los jueces de cara al futuro, en el entendimiento de que la administración de justicia debe modernizar su mirada y métodos de trabajo como —en cierto modo, ya lo viene haciendo— y que los jueces deben adaptar sus actitudes a esta nueva realidad, ya que de ellos esencialmente depende la calidad de la justicia.

Este trabajo no se limita a esbozar un marco teórico, sino que apunta a las efectividades conducentes —al decir de Ortega y Gasset—, es decir, a su concreción, y para ello tomo en cuenta mi propia experiencia en el Poder Judicial de la Nación, habiendo ingresado a los 18 años —desde meritorio y pasando por las distintas categorías—, siendo luego secretario y juez desde hace 30 años, atravesando diversas situaciones, cambios normativos, avances tecnológicos, distintos volúmenes de trabajo y metodologías (1).

Sobre temas relativos a la optimización de la justicia, la gestión judicial, la celeridad y la seguridad jurídica, el rol de los jueces, la equidad, el liderazgo y el teletrabajo vengo escribiendo y disertando desde hace tres décadas (2).

Especial para La Ley. Derechos reservados (Ley 11.723)

(*) Cuando en el presente trabajo se utiliza la expresión “el juez” o “los jueces” (masculino genérico) debe leerse y entenderse como “el juez/la jueza”, “los jueces/las juezas”, es decir, de género neutro, en un lenguaje con perspectiva de género. No se utiliza en el texto el desdoblamiento con la versión femenina y masculina ni la barra [/] o los paréntesis ([]) para explicitar el femenino, ya que atento a la cantidad de veces que se reiteran dichas expresiones, terminaría dificultando la lectura al sobrecargar el texto, restándole precisión.

En esas publicaciones y disertaciones quedaron plasmadas distintas premisas que —a mi modo de ver— resultan esenciales tener presentes, para abordar con éxito cualquier acción transformadora (3).

Este trabajo parte de ellas, para luego ocuparme específicamente de las cualidades, habilidades y actitudes del juez que son necesarias en esta nueva realidad, que está caracterizada por los importantes cambios en el mundo político, social, económico y cultural y tecnológico y que conlleva la mirada crítica de la sociedad sobre la justicia.

II. Algunas premisas sentadas en trabajos anteriores

Para contextualizar los puntos que siguen, es importante recordar y tener presentes algunas de las premisas que sostuve en su momento en trabajos anteriores sobre la optimización de la justicia, la gestión judicial, la celeridad y la seguridad jurídica, el liderazgo y el rol de los jueces y la equidad (4).

“Los jueces tienen un papel preponderante en la sociedad. Son gestores de paz y equidad, lo cual se torna más clave aún en épocas de crisis.

Sin justicia, entendida desde el punto de vista axiológico como virtud y valor ideal al servicio de la verdad objetiva y fin esencial del Estado, no hay sistema de convivencia.

La justicia debe ser equitativa, imparcial, transparente, menos burocrática, más rápida; la falta de confianza en la justicia y su lentitud genera una sensación de desprotección e inseguridad.

tando la lectura al sobrecargar el texto, restándole precisión.

(1) Juez titular a cargo del Juzgado Nacional del Trabajo N° 66 (Secretario Ernesto Ahuad) -a lo que se suman 8 años surogando-, con 15.000 sentencias dictadas y más de 30.000 expedientes resueltos, en un juzgado eficiente en tiempo y forma, caracterizado por el trabajo en equipo y la gestión judicial.

(2) GRISOLIA, Julio A., “Hacia una nueva Justicia Nacional del Trabajo”, DT, 1989-A, ps. 39/46. GRISOLIA, Julio A., “Propuestas para la optimización de la Justicia

Las sentencias formal y materialmente justas, con apego a la legislación vigente, a la Constitución, a los principios de la disciplina, a los tratados y convenios internacionales, resultan previsibles y hacen a la seguridad jurídica.

La celeridad en los procesos judiciales y eficiencia de la justicia —demora en la resolución de las causas judiciales y contenido de las sentencias— son esenciales para la sociedad.

Se debe propender a un procedimiento judicial simplificado, más flexible y despojado de excesos rituales, que no pueden prevalecer sobre lo sustancial; el exagerado apego a las formas es un abuso de derecho incompatible con un adecuado servicio de justicia.

Y esto se extiende a la interpretación de las normas adjetivas, la cual debe tener como norte el derecho sustancial y el bien jurídico tutelado, en el entendimiento de que el procedimiento es una herramienta para materializar el derecho de fondo”.

Ya en un trabajo publicado en 1993 (5), haciendo básicamente referencia a la importancia de la persona humana —los operadores, los encargados de administrar justicia— como factor esencial del cambio, sostenía lo siguiente:

“Debe concebirse el derecho procesal en forma dinámica, es por ello que no debemos ampararnos en viejas consignas que hoy lucen de manera divorciada con la realidad: es preciso “flexibilizar” el procedimiento.

Pero, si bien existe una inadecuación legislativa, lo más grave es la inadecuación operativa en algunos de los encargados de administrar justicia; por eso, cuando nos referimos a flexibi-

lización también estamos hablando de hacerlo respecto a las metodologías de trabajo; flexibilidad entendida —tal cual lo sostiene el informe Dabrendor— como “la capacidad de los individuos a renunciar a sus costumbres y adaptarse a nuevas circunstancias”, es decir, que se trata simplemente de un ajuste ante los cambios.

Cualquier reforma no termina de solucionar el entuerto si no es acompañada de un cambio de actitud en los operadores. Es decir, que una vez logrado el andamiaje técnico pretendido, se hace imprescindible adaptar al cambio el factor humano, esencial en cualquier acción transformadora.

Esto, no solo apunta a un acabado conocimiento del derecho sustancial y de las normas procesales de aplicación de aquellos que deben administrar justicia —lo que constituye un requisito ‘sine qua non’—, sino a su aplicación práctica en el desenvolvimiento cotidiano de un juzgado que —como todo emprendimiento— presenta características y tiempos que es preciso conocer en toda su extensión, para poder así hacer un uso útil y eficaz del mismo”.

En otros trabajos publicados en 2013 y 2017 (6), haciendo referencia a las propuestas para optimizar la administración de justicia, afirmaba lo siguiente:

“Sin dudas, para obtener resultados positivos, es necesario precisar el concepto de justicia que queremos. Debemos lograr todos juntos una justicia confiable y eficiente, pero también, ágil y oportuna.

Todos —abogados, magistrados, funcionarios, empleados, auxiliares— debemos bregar

“Relaciones del trabajo, justicia y equidad”, RDLSS 2019-1. GRISOLIA, Julio A., “Justicia Nacional del Trabajo: preparación, pandemia y pospandemia”, RDLSS 2021-24.

(4) *Ibidem*.

(5) GRISOLIA, Julio A., “Propuestas para la optimización de la Justicia Nacional del Trabajo”, DT 1993-B, 1385.

(6) GRISOLIA, Julio A., “Propuestas para la optimización de la Justicia Nacional del Trabajo: 20 años después”, RDLSS 2013-20. GRISOLIA, Julio A., “Justicia y Derecho del Trabajo”. RDLSS 2017-7. GRISOLIA, Julio A.,

Nacional del Trabajo”, DT 1993-B, 1385. GRISOLIA, Julio A., “La Equidad y la Función Jurisdiccional: Su trascendencia en las decisiones de los Jueces del Trabajo”. TySS 2002. ps. 711/721. GRISOLIA, Julio A., “Fallar con Equidad: un desafío permanente”, RDLSS 2008-2.

(3) Ver en detalle en GRISOLIA, Julio A., “Propuestas para la optimización de la Justicia Nacional del Trabajo: 20 años después”, RDLSS 2013-20. GRISOLIA, Julio A., “Justicia y Derecho del Trabajo”. RDLSS 2017-7. GRISOLIA, Julio A.,

Nota a fallo

Cuestión de competencia

Amparo colectivo ambiental. Cuestión de derecho local.

El municipio como sujeto pasivo legitimado. Carencia de interjurisdiccionalidad del daño alegado. Acceso al agua potable en zonas afectadas a la explotación petrolera. CS, 16/02/2023. - López, María Teresa c. Santa Cruz, Provincia de y otros (Estado Nacional) s/amparo ambiental. 6

[La competencia originaria de la Corte Suprema de Justicia en cuestiones ambientales](#)

Carlos Anibal Rodríguez

6

CORREO ARGENTINO	FRANQUEO A PAGAR
CENTRAL B	CUENTA N° 10269F1

por un funcionamiento eficiente del cada fuero. Y para ello, debe prescindirse de preconceptos.

Se trata de plasmar propuestas serias y concretas, y no meros paliativos que en definitiva habrán de dejar las cosas en el lugar anacrónico en el que se encuentran: es preciso concientizarse sobre la necesidad de una renovación que permita mejorar la administración de justicia.

Todos convenimos en que la dilación excesiva en la tramitación de una causa se traduce en una virtual denegatoria de justicia, desvirtuándose así el fin perseguido.

La justicia es un servicio y por ende debe servir, es decir, ser conveniente en tiempo y forma; si no se cumplen estas premisas no nos estaremos refiriendo a una adecuada administración de justicia, sino a una “cuasi justicia formal” divorciada de la realidad: todos pretendemos salir del estado de Derecho y pasar al estado de justicia.

Para ello, debemos no solo reformular un nuevo modelo de justicia sino lograr una apertura al cambio en los operadores, que resulten aptos para afrontar las circunstancias existentes.

Todo esto lleva a dejar de lado esa tendencia infundada de reducir la esencial función de “dar a cada cual lo que le corresponde” a una mera tarea de carácter administrativo y burocrático: no debemos olvidar que el Poder Judicial es el órgano natural de aplicación de la justicia, virtud y valor ideal al servicio de la verdad objetiva y fin esencial de todo Estado libre”.

En otros trabajos más recientes (7) me ocupé del nuevo escenario de las relaciones laborales en Argentina y el mundo, que también se relaciona con la transformación digital de la administración de justicia:

“La pandemia aceleró modificaciones en el mundo del trabajo y produjo un punto de inflexión en las relaciones laborales, con cambios en el perfil de los trabajadores y la mecánica de prestación de las tareas. Fue disruptiva. Generó un cambio de mentalidad o —si se quiere— hizo actualizar algo que estaba en potencia: la revalorización del tiempo. La migración al trabajo remoto tuvo un fuerte impacto en la forma de trabajar, porque cambió la forma de pensar el tiempo y el espacio.

Y lo que empezó en el mundo con el teletrabajo en la pandemia se fue transformando en modelo mixto o híbrido en la pospandemia, es decir, la coexistencia del trabajo presencial y el remoto en un mismo vínculo laboral.

Hoy la inteligencia artificial es una realidad que se incorpora cada día más en nuestras vidas, retroalimentándose permanentemente con los resultados de las experiencias, y también llegó a la justicia.

El modelo laboral de estructuras rígidas —que es el que siempre tuvimos en la administración de justicia— no se adapta a las demandas de las nuevas generaciones —no solo de judiciales sino también de abogados y auxiliares de la justicia—, que apuntan fundamentalmente al teletrabajo o a un sistema mixto o híbrido —presencial y virtual combinados—.

El trabajo remoto y mixto se consolida y el modelo freelance crece. También hay mayor volatilidad, ya que si la propuesta laboral no satisface las expectativas, en la medida de lo posible, se abandona.

Lo importante, que se vincula con la administración de justicia, es que el sistema mixto modificó la gestión del rendimiento, porque se pone más énfasis en el trabajo realizado,

en la producción y su calidad que en el horario de inicio y de finalización y el tiempo real trabajado.

Por eso es impensable no incorporar definitivamente los beneficios de la tecnología y el teletrabajo”.

III. La mirada de la sociedad sobre la justicia y los jueces. El formalismo y el tiempo

Partiendo de lo anterior, y en la búsqueda de mejorar la administración de justicia —previamente a analizar las cualidades, habilidades y actitudes del juez moderno que resultan imprescindibles para enfrentar esta nueva realidad—, es necesario reconocer que existe una mirada crítica de la sociedad sobre la justicia, que principalmente es de desconfianza e insatisfacción.

Esto surge no solo de las encuestas, sino de contactos cotidianos, manifestaciones y opiniones en reuniones sociales y familiares, en la que se vierten opiniones mayoritariamente negativas.

Además de la sensación de falta de imparcialidad, esencialmente se apunta a la lentitud en la tramitación de las causas y al exceso de formalismos que se terminan imponiendo por sobre lo que realmente sucedió y producen que se llegue a resultados alejados de la realidad.

La sociedad espera que el juez resuelva las causas con su idoneidad técnica, profesional y ética, pero que lo haga dentro de un plazo razonable.

Esto hace al aspecto cuantitativo que no es menor que el cualitativo —que veremos luego—, ya que el tiempo en la tramitación es un elemento esencial.

Los ciudadanos quieren una justicia que resuelva los conflictos rápidamente y que la solución sea justa, es decir, que se llegue a la verdad.

Sin dudas, la demora produce denegatoria de justicia. El tiempo —aspecto de la forma—, constituye un disvalor del orden y provoca un daño a la justicia, porque desvirtúa el fin perseguido, una resolución justa en tiempo y forma.

Esto no significa desconocer la importancia de las formas —las que resultan necesarias por razones de orden y seguridad—, sino su desnaturalización.

Según Jack Ferner (8), el tiempo controla y limita el uso de los demás recursos, por lo cual lo considera como el más valioso.

Como decía Couture, en el proceso el tiempo no es oro, sino justicia. Por eso, todo el tiempo que no esté destinado a la averiguación de los hechos, cumpliendo plazas y produciendo probanzas, constituye un abuso de las formas en detrimento del fin de justicia pretendido.

El tiempo que necesita el juez y su equipo lo tiene que encontrar a través de un análisis profundo del funcionamiento de su juzgado u oficina judicial, observando cuidadosamente los mecanismos defectuosos, lo que se logra reacomodando funciones y redimensionando otras.

Justamente, el juez moderno debe saber administrar el tiempo. Esto requiere establecer metas y prioridades, además de tener organización global, evaluación y planificación.

Todos sabemos que dos de los atributos del Estado de Derecho son la paz social y la

seguridad jurídica y los jueces son sus garantes, son los últimos custodios de los derechos humanos de los ciudadanos y de sus garantías constitucionales

Es lógico que la sociedad deposite en ellos esperanza y que necesite tener confianza, sentirse representada y creer en la justicia. Sentir que los jueces son independientes, imparciales, que tienen compromiso social y democrático y que con celeridad intentarán encontrar la verdad.

Por eso, lo primero que debemos tener en claro es que ya no alcanza con “ser”, también hay que “parecer”. No es suficiente ser un buen juez, sino que además hay que “parecer” un buen juez.

Tampoco alcanza para la sociedad con ser idóneo, “conocer el derecho”, sino que la sociedad requiere que además tenga compromiso social, un perfil democrático con valores éticos y morales y una cantidad de atributos puntuales, habilidades y actitudes, que también hacen al ejercicio de la función.

IV. Una nueva realidad: La necesidad de un cambio de paradigma

En los últimos tiempos se han modificado muchas cosas. El escenario actual es una realidad nueva, dinámica y multívoca, con nuevos fenómenos sociales, cambios culturales e importantes desarrollos tecnológicos.

Un ejemplo son las relaciones laborales en el mundo luego de la pandemia, primero con el teletrabajo y ahora con el sistema mixto. Es decir, con la coexistencia del trabajo presencial y el remoto en un mismo vínculo laboral, en un sistema de distribución de la jornada laboral en el cual la asistencia física a los lugares de trabajo se produce solo algunos días de la semana y los demás días se realiza la tarea en forma remota.

Hoy se pone más énfasis en el trabajo realizado que en el horario de inicio y de finalización y el tiempo real trabajado (obviamente respetando los límites de la jornada y el derecho a la desconexión).

Aquello que se puede hacer remoto y no requiere presencialidad se hace remoto y lo presencial se reduce a lo imprescindible. Cuando se habla de presentismo, es lo mismo si el trabajador está presente físicamente o si está teletrabajando desde su casa o desde cualquier otro lugar.

Este esquema mixto se viene aplicando en la administración de justicia, y sumado a la gestión judicial, ha generado mayor producción, que en nuestros términos es una optimización del servicio de justicia en celeridad y calidad, aprovechando al máximo los recursos tecnológicos y revalorizando el factor humano.

Este escenario era impensado hace pocos años. Todos estos cambios han impactado en las personas y produjeron profundas transformaciones.

Hoy nos enfrentamos a nuevos modelos organizacionales y a nuevas necesidades de la sociedad que, como vimos, mayoritariamente, tiene una mirada crítica, de desconfianza sobre la justicia.

Por eso es esencial internalizar que la administración de justicia, y particularmente los jueces, no pueden permanecer al margen de esta realidad.

Como primera conclusión, cabe afirmar que es necesario un inmediato cambio en la

“cultura judicial”, sencillamente porque los requerimientos de la sociedad y de los ciudadanos son otros.

Este cambio al que me refiero es profundo; significa que las funciones jurisdiccionales se deben adaptar y los jueces no pueden seguir ejerciendo sus funciones como lo venían haciendo hace 100, 50 o, inclusive, 20 años.

Ortega y Gasset afirmaba que “la historia es el modo de ser propio a una realidad cuya sustancia es, precisamente, la variación” (9).

Es decir, que no hay que seguir aplicando viejas “fórmulas”, apearse a dudosos “principios pétreos” transmitidos codo a codo y de “generación en generación”, que fueron eficaces bajo otras circunstancias y en otros tiempos, pero que en la actualidad son inoperantes.

Claro está que para todos los operadores —funcionarios y magistrados, agentes judiciales, Ministerio Público, abogados, auxiliares de la justicia, peritos— es incómodo dejar de lado determinadas costumbres que se incorporan como verdaderas líneas de pensamiento o principios infranqueables y realizar el esfuerzo que implica poner en práctica una nueva conducta, un enfoque renovado y adecuado a la realidad.

Sobre el punto, Mercader (10) —recordado por Berizonce— expresaba que las personas “prefieren regularmente la vida vernácula y ceden a las apetencias de su egoísmo y comodidad, que las mueven a repudiar aquellos cambios susceptibles de aprendizajes inmediatos para el manejo de las nuevas herramientas”.

Pero no debe renunciarse al espíritu transformador por el mero hecho de ser desconocido, sin juzgar sus valores; no debemos permanecer sujetos a antiguos esquemas intelectuales bajo la consigna irresticta de “no innovar”, ya que si bien es el camino más fácil también es el de la resignación; y lo que resulta más grave aún, lleva implícito la renuncia consciente a mejorar el servicio de justicia, lo que configura un incumplimiento a un deber moral.

Para ello —como decía Morello— es necesario “solidificar un reducido pero robusto cuerpo de ideas-fuerza que al interiorizarse (...) en los operadores jurídicos (legisladores, jueces y abogados) desalienten las resistencias a la reforma y las posturas de los francotiradores que, al cabo, son los que torpedean los mejores propósitos y terminan por descabezar propuestas afanosamente elaboradas” (11).

Es importante tomar conciencia de la necesidad de los cambios y buscar el modo de implementación. Algunos de ellos son meramente de actitud y su puesta en marcha no es tan complicada.

Puntualmente en el caso de los jueces, pienso que se deben ejercer las funciones con nuevos paradigmas y dogmas, partiendo de todo lo bueno y positivo que se ha construido y se viene haciendo, pero definitivamente desechando las malas prácticas que también nos han acompañado e incorporar nuevas actitudes y conductas superadoras.

Como refería en el punto anterior, también otro de los problemas a superar es la lentitud en la tramitación de las causas y el exceso de formalismos y ritualismos en los procesos y en las decisiones de los magistrados, que se terminan imponiendo por sobre la verdad material.

recho del Trabajo”, RDLSS 2017-7.

(7) Ver en detalle en GRISOLIA, Julio A., “La gran renuncia, el modelo mixto y el horizonte utópico”, RDLSS 2022-24. GRISOLIA, Julio A., “Justicia Nacional del Trabajo: prepandemia, pandemia y pospandemia”,

RDLSS 2021-24. GRISOLIA, Julio A., “Relaciones laborales inteligentes y dinámicas: el esquema mixto de teletrabajo y presencialidad”, RDLSS 2021-22. GRISOLIA, Julio A., “Teletrabajo seguro 3 x 2: el nuevo escenario de las relaciones laborales”, RDLSS 2021-18.

(8) FERNER, Jack, “Administración del tiempo como recurso”, Limusa, México, 1982.

(9) ORTEGA y GASSET, “Pasado y porvenir para el hombre actual”, 646-647.

(10) BERIZONCE, Roberto Omar, “Amílcar Ángel

Mercader: El legado de un maestro”, *Anales de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales* de la Universidad Nacional de la Plata, año 14, Nº 47, 2017.

(11) MORELLO, Augusto M., “Proceso y Realidad”, LA LEY, 1989-B, 819.

Lo que la sociedad quiere es una justicia imparcial pero rápida y justa, que refleje lo que sucedió en la realidad, apunta a los resultados.

Por eso hay que seguir modernizando el servicio de justicia, incorporar tecnología, capacitar, llegar al expediente digital integral, profundizar el teletrabajo y propender al trabajo remoto protegido.

Que la administración de la justicia sea *remotizada* apunta a que no sea remota, es decir, que no llegue cuando ya es tarde.

Se debe bregar por una justicia ágil y oportuna —duración de la resolución de las causas judiciales (celeridad procesal)— pero también confiable y eficiente —calidad del contenido de las sentencias (seguridad jurídica)—: un servicio de justicia más eficiente en tiempo y forma.

Mejorar la administración de justicia es posible: se requiere método y organización por un lado, y esfuerzo solidario por otro: pensamiento convertido en fuerza inteligente, esa es la fórmula. Es fundamental que cada uno, desde su lugar y función (más o menos importante), asuma su rol con compromiso social.

Como expresaba José Ingenieros: *“deben ir pensamiento y acción como brújula que guía y hélice que empuja, para ser eficaces”*. Con una férrea voluntad colectiva de lograrlo, efectuando cada uno desde su función un profundo examen de conciencia y asumiendo cada sector su cuota de responsabilidad, seguramente será un objetivo realizable.

V. Los jueces y el conocimiento del derecho

Entrando ya en las cualidades de los jueces, es obvio que la idoneidad jurídica, científica y técnica no puede faltar para poder ejercer el cargo adecuadamente.

Es más, mucho mejor si además cuenta con una sólida formación académica —Doctorados, Maestrías, Especializaciones, Diplomaturas— abarcativa de esos y otros saberes teóricos (filosóficos, lógicos, argumentativos) y prácticos (por ejemplo, vinculados a las tecnologías de información y comunicaciones).

Pero eso no es suficiente. Es solo el punto de salida. Para ser un buen juez no alcanza con “saber”, con conocer el derecho sustantivo y adjetivo.

No es suficiente la idoneidad técnico-jurídica especializada, los conocimientos de los contenidos teóricos sustantivos y adjetivos de la especialidad —legislación, doctrina y jurisprudencia—. Eso es lo mínimo que se puede exigir, es un requisito *sine qua non*, la lógica premisa mayor del silogismo.

Lo que quiero explicar es que ser un buen juez es mucho más que eso. Debe tener una mirada integral, más amplia.

Entender el derecho como una unidad sistémica —teniendo como horizonte principios y valores, la equidad, la dignidad de la persona humana, los derechos humanos— en la búsqueda de la solución materialmente justa en el menor tiempo posible.

Esto hace tanto al aspecto cuantitativo —tiempo— como al cualitativo —calidad y contenido de los pronunciamientos—.

Es importante internalizar que los jueces no están solo para aplicar la ley, sino que trascienden a ella.

Dictar una sentencia no debe reducirse a una actividad mecánica —caso, norma, encuadre—, como un silogismo perfecto. La función del juez es mucho más trascendente, no es ni más ni menos que administrar justicia, porque es gestor de paz y equidad.

Por eso, a ese silogismo con su premisa mayor, su premisa menor y su conclusión hay que pasarlo por el tamiz de la equidad, la realidad, los principios generales del derecho, los tratados internacionales y el control de constitucionalidad amplio.

Reitero, ser juez no es solo “saber hacer una sentencia”, porque si bien es un acto jurídico fundamental, no es más que una técnica que se adquiere con el aprendizaje y se basa en el cumplimiento de requisitos formales, del mismo modo que un abogado que ejerce la profesión redacta un escrito de demanda, contestación, una expresión de agravios o un recurso extraordinario.

Esta nueva realidad requiere un “saber práctico prudencial”, a lo que ahora se suma el uso adecuado de las herramientas digitales de gestión, que resultan fundamentales para optimizar resultados y acelerar los tiempos de los procesos.

Si partimos de la premisa de entender axiológicamente a la justicia como un valor y una virtud ideal al servicio de la verdad objetiva y fin esencial de todo Estado independiente, debemos convenir que el juez no puede prescindir de la preocupación por arribar a una decisión objetivamente justa en cada caso concreto, ya que ello equivaldría a una renuncia consciente a un deber moral, lo que resulta incompatible con el servicio de justicia.

La equidad opera cuando el derecho positivo resulta ineficiente para lograr una solución de justicia en una situación concreta que escapa a los términos generales contemplados en la norma.

Las sentencias formal y materialmente justas, con apego a la legislación vigente, a la Constitución, a los principios de la disciplina, a los tratados y convenios internacionales, resultan previsibles y también coadyuvan a la paz social y a la seguridad jurídica.

VI. Otros conocimientos necesarios para la función judicial. Habilidades y actitudes

Decía que no bastaba con el conocimiento técnico-jurídico-científico.

Los jueces modernos deben tener nuevas habilidades y actitudes, porque tienen que estar preparados para enfrentar diferentes desafíos que se presentan en forma permanente.

Por eso no solo deben “saber” —conocimiento de la especialidad—, sino que también deben “saber ser” —estar conectado con la realidad— y “saber hacer” —ejecutar—.

Dicho de otro modo: los operadores de la justicia deben tener conocimiento —saber técnico, jurídico y científico—, habilidades —capacidad para aplicar el conocimiento— y actitudes —vocación de servicio, esfuerzo, compromiso—.

En tal sentido, se pueden enumerar algunas de las características que el juez moderno debe tener. Varias de ellas parecen obvias, pero son necesarias que realmente estén presentes, para concretar un ejercicio eficiente de la función.

Como decía al principio, los jueces deben estar conectados con el mundo que los rodea, tener conocimiento de la realidad, no estar aislados.

En tal sentido, comparto lo expuesto por Morello (12), cuando sostiene que “el juez no es un fugitivo de la realidad, está inmerso en ella y no puede dejar de computar el clima económico-social ni las circunstancias generales que actúan en los fenómenos del tráfico”.

Esto es esencial, porque lo contrario produce que cuando se dicta un pronunciamiento se haga desde la asepsia jurídica, con una visión sesgada, muchas veces divorciada de la realidad. Y esto lleva a que ese fallo no tenga apego, por ejemplo, a la equidad, a los derechos humanos, a los intereses de la sociedad, a las instituciones democráticas y a la diversidad.

Debemos recordar que la función del juez no es hacer ciencia del derecho ocn base en especulaciones abstractas, sino hacer jurisprudencia, usar de la prudencia en la realización efectiva del derecho.

Se debe aplicar la equidad si se observa un resultado notoriamente injusto y disvalioso, de cumplimiento oneroso, nocivo o perjudicial al bien común.

Cabe recordar que el juez debe desechar la interpretación meramente teórica, literal y rígida de la ley y por ello desinteresada de sus resultados prácticos concretos (una sentencia “formalmente” justa), e inclinarse por una interpretación que contemple las particularidades del caso, el orden jurídico en su armonía total, los fines que la ley persigue, los principios fundamentales del derecho, las garantías y derechos constitucionales y los tratados internacionales, y el logro de resultados concretos jurídicamente valiosos. No debe prescindir de las consecuencias que naturalmente derivan del fallo.

Y, como decía antes, esto se vincula con la equidad, que —siguiendo a Aristóteles— no sustituye ni corrige a la justicia, sino que es la misma justicia la que corrige la injusticia estrictamente legal que se produce en el caso particular al aplicarse el esquema genérico y abstracto de la norma general.

Por todo ello, para aplicar la equidad, el magistrado no deba buscar otros fundamentos que la propia justicia: *“obra en fraude de la ley el que, respetando las palabras de ella, elude su sentido”* (Paulus).

El llamado *legalismo literal*, que consiste en aferrarse incondicionalmente a la letra de la norma en el entendimiento de que la ley positiva agota el derecho y este se circunscribe a aquella, constituye un vicio por defecto de la equidad-virtud.

Dicho de otro modo, el pronunciamiento —suficientemente fundado en derecho— debe representar además la solución justa al caso concreto; ese dar a cada cual lo que le corresponde y lograr la paz social, son la objetivos más importantes del juez.

Lo expuesto no significa que los jueces invadan las incumbencias del legislador, ya que mientras las decisiones de los magistrados se toman en un caso particular, el legislador dicta normas generales que por esta razón pueden devenir ineficientes en casos concretos, tornándose necesario recurrir a principios supralegales y al derecho natural y aplicar la equidad *stricto sensu* para que prime la justicia.

El juez tiene el derecho y, en casos graves, el deber de invocar la equidad en aras de defender el valor superior *justicia*, porque constituye —junto con la imparcialidad y la independencia de criterio— la más alta y genuina virtud del juez.

Lo expuesto se vincula a otra de las características de los jueces que es el sentido común, que a su vez se relaciona con el equilibrio y la coherencia. Y a estas se suman otras características más comunes como la imparcialidad e independencia de criterio.

Hoy adquiere especial relevancia la vocación de servicio, el liderazgo, la creatividad y la capacidad para la adaptación a los cambios.

Estas características deberían ser comunes a los jueces y también deberían observarse al momento de seleccionarlos.

Efectivamente, debe haber una nueva mirada sobre el perfil y la idoneidad de los jueces y funcionarios judiciales y también de los abogados de la matrícula que aspiren a la magistratura, porque eso va a ser esencial para que su posterior desempeño sea el esperado.

VII. Lo que se debería tener en cuenta en un proceso de selección de jueces

Sentado lo anterior, es preciso que en el proceso de selección de jueces los distintos *consejos de la magistratura* del país tengan en cuenta —como ya lo vienen haciendo en muchos casos— no solo la especial versación en la rama del derecho específica, sino que también se valoren todos los otros aspectos referidos, que resultan esenciales para un futuro ejercicio del cargo como la sociedad espera.

Este tema no es novedoso, ya que se viene estudiando desde hace tiempo, y hay distintos antecedentes que se refieren a las características y cualidades de los jueces, dos de los cuales tienen más de 20 años.

Me refiero a la VI Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes Supremas y Tribunales Supremos del año 2001, en la que se elaboró el Estatuto del Juez Iberoamericano (13), y al documento preliminar de la Mesa del Diálogo Argentino en 2003.

De ellos se pueden extraer los requisitos, perfiles, aptitudes, conductas y exigencias de la sociedad sobre los jueces y el Poder Judicial para garantizar la eficiencia y calidad del servicio de justicia. Allí se resalta desde la independencia hasta comportamientos personales, y las idoneidades técnico-jurídica, físico-psicológica, ética y gerencial.

Más recientemente, la Cumbre Judicial Iberoamericana del año 2018 (14), estableció que las distintas competencias se presentan mediante comportamientos y que se dividen entre requerimientos organizacionales —competencias generales o universales, específicas o técnicas y conductuales— y las aptitudes de los candidatos —idoneidades psicofísica, científico-técnica, ética y gerencial—.

Sin entrar en disquisiciones, y siguiendo los lineamientos de la Cumbre de 2018 —que comparto—, se pueden observar competencias generales, las técnicas o específicas (habilidades duras) y conductuales (habilidades blandas).

Las *competencias generales* son básicamente los conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con brindar un adecuado servicio de justicia, esto es, establecer el cuadro de situación, plantear objetivos posibles (de corto, mediano y largo plazo) y evaluar los diferentes medios para obtener resultados con celeridad y calidad.

Las *competencias técnicas o específicas* —habilidades duras— son los conocimientos, habilidades o actitudes específicas para desempeñar una tarea concreta, lo que requiere un pensamiento conceptual, crítico y analítico, capacidad para interpretar y aplicar lógicamente el derecho, dirigir el proceso, valorar la información, identificar problemas, tomar decisiones y generar soluciones.

(12) MORELLO, Augusto M. “El proceso justo”, Abeledo Perrot, 1994, 1ª ed.

(13) Ver en detalle en el “Estatuto del Juez Iberoamericano”, Tenerife, 2001.

(14) “Perfil del Juez y Jueza Iberoamericanos acorde a la Oralidad Procesal. Modelo de Formación por competencias del Juez y Jueza Iberoamericanos frente a la oralidad procesal”, *Cumbre Judicial Iberoamericana*, 2018, Anexo 24.

Las *competencias conductuales* —habilidades blandas— son las características del comportamiento de cada persona. Se integran con la flexibilidad, esto es, la capacidad para adaptarse a situaciones y personas, la iniciativa, el liderazgo (habilidad para dirigir el equipo de trabajo), la comunicación, la credibilidad técnica, el dinamismo (adaptación ante distintas situaciones), el autocontrol (capacidad para dominar emociones y evitar reacciones), la empatía (percibir las vivencias de los demás) y la integridad (actuar con rectitud, probidad y honestidad).

A lo referido hay que sumarle otras idoneidades: psicofísica, científico-técnica, ética y gerencial.

Sin entrar en mayores detalles y solo al efecto enunciativo se pueden resaltar algunos aspectos.

Es muy importante el equilibrio emocional y el perfil psicológico. Las respuestas a los estímulos externos, la confianza, la seguridad, el respeto por las asimetrías.

También, por supuesto, la independencia de criterio y autonomía, el contacto con la realidad, el interés por lo social.

Es obvio que los jueces deben ser personas honorables, con credibilidad ante la sociedad.

Y también ética profesional: honestidad, solvencia moral, sensibilidad, respeto por el disenso, trato respetuoso, imparcialidad, objetividad, compromiso democrático.

En síntesis, al momento de seleccionar futuros jueces, además de su conocimiento jurídico, hay que pensar en aquellos que tengan técnicas y estrategias, que estén dispuestos a actuar con responsabilidad y compromiso social y a asumir un rol protagónico y activo; que estén comprometidos con el proceso y la búsqueda de la verdad por sobre los formalismos.

VIII. Otras cualidades de los jueces. Liderazgo y gestión

Como vimos, los jueces deben tener distintas cualidades y destrezas, pero esencialmente deben tener vocación de servicio.

En el ejercicio práctico de la función el juez moderno tiene mayor protagonismo y debe saber “gerenciar”.

Es la idoneidad relativa a la gestión judicial: la capacidad para organizar el trabajo, generar equipos, impulsar y dirigir los procesos, resolver los conflictos, en definitiva, facilitar el acceso a la justicia.

El juez moderno tiene claro que los resultados se logran con el trabajo y esfuerzo de todos, en forma asociada. Esto no es menor y hace al resultado final: significa saber trabajar en equipo, dirigir y delegar.

Como director del proceso y “jefe de personal”, debe tener una mirada integradora de las tareas. Para eso se requiere una agenda de trabajo, una organización adecuada, una correcta distribución de tareas de acuerdo con las capacidades y responsabilidades.

Con su equipo de trabajo el juez debe generar un ambiente de trabajo saludable, colaborativo, en que se produzca una interacción que genere una sinergia entre los operadores, personales, pero que sea esencial para el re-

sultado colectivo (independientemente que le pueda servir a cada uno para sus objetivos).

El juez moderno tiene capacidad para dirimir conflictos interpersonales con empatía, sabe escuchar propuestas, genera consensos, es formador —hace docencia con el personal— y además interactúa con sus colegas, fomentando el intercambio permanente de la información relevante para el logro de las metas organizacionales.

Todo esto significa que debe ocuparse efectivamente de la gestión en forma ordenada con estrategias direccionadas a cumplir objetivos a corto, mediano y largo plazo, con dirección, supervisión (revisaciones permanentes, control del cumplimiento), a los efectos de poder reencauzar y/o modificar algo, si es necesario.

Debe saber administrar, utilizar inteligentemente los recursos (infraestructura, tecnológicos) —a veces escasos— y hacer un uso inteligente del tiempo.

Fundamentalmente el juez debe ejercer un liderazgo proactivo y positivo sobre su equipo de trabajo, y esto implica básicamente que debe dirigirlo y motivarlo. En síntesis, debe:

- generar credibilidad y confianza
- establecer prioridades
- transmitir las en forma clara y precisa
- tener una actitud positiva frente a los desafíos
- asumir las presiones
- enfrentar y resolver las crisis con respuestas rápidas y eficaces
- tener ductilidad, flexibilidad para adaptarse a nuevas condiciones
- receptar los cambios de situaciones que se van produciendo.

Se trata de pensar analíticamente, establecer metas y prioridades, discriminar entre lo urgente y lo importante, tener estrategia y metodología, capacidad de anticipación para prever acontecimientos y futuros escenarios, saber organizar, distribuir y planificar tareas.

Lo expuesto en este punto sobre la gestión y el liderazgo lo vengo sosteniendo desde hace mucho tiempo. Por ejemplo, en un trabajo publicado en 1993 (15) afirmaba lo siguiente:

“Debe existir en todos los magistrados una verdadera vocación de servicio que se materialice en un serio esfuerzo direccionado a obtener eficiencia en la prestación del servicio por el que se encuentran obligados a velar. Asimismo el factor humano cobra esencial importancia al momento de elegir los colaboradores cercanos (secretario, prosecretario, secretario privado) y demás empleados.

También, es preciso ejercitar una actitud de docencia diaria con el personal; docencia que, se realiza no solo con la contestación de interrogantes procesales sino a través del cotidiano ejemplo en cuanto a la contracción al trabajo, esfuerzo, etcétera.

Para conseguir los resultados deseados, es necesario partir —como piedra angular— de una organización global, a fin de redimensionar cada mecanismo del funcionamiento del juzgado priorizando el aporte humano.

del Juez”, 1969.

(18) MORELLO, Augusto M. “El proceso justo”, Abeledo Perrot, 1994, 1ª ed.

(19) CALAMANDREI, Piero, “Elogio de los Jueces escrito por un Abogado”, trad. de Ayerra Redín, Santiago Sentís Melendo y Conrado Renzi, “El Foro”, Buenos Aires, 1997, p. 160.

(20) GRISOLIA, Julio A., “Propuestas para la optimi-

El trabajo de la persona humana debidamente revalorizado y sustentado en la organización y el esfuerzo solidario —trabajo dirigido y responsable— resultará esencial a pesar de las carencias técnicas y de infraestructura que puedan existir para la consecución del fin perseguido, esto es un servicio de justicia más eficiente”.

Así como en toda sociedad la persona humana es esencial en cualquier acción transformadora, es importante la aptitud e idoneidad de los distintos operadores (jueces, funcionarios y empleados, auxiliares —peritos— y abogados de parte) —lo cual requiere permanente capacitación y actualización de conocimientos—, para propender a una adecuada administración de justicia es trascendente la actitud y el compromiso. Al decir de Carnelutti: “como la belleza de una música, la bondad de una ley no depende solamente de quien la compone, sino de quien la ejecuta” (16).

IX. El juez moderno que la sociedad reclama

De todo lo expuesto podemos comenzar a delinear algunas conclusiones.

La función del juez actual, moderno, no se reduce a ser un intérprete de la ley (como los positivistas decimonónicos) y a resolver el conflicto, sino que es mucho más trascendente: debe discernir entre lo justo y lo injusto —y encontrar la solución justa— y no puede desentenderse de las consecuencias que generan sus sentencias; debe tener una mirada más amplia.

Así lo ha sostenido con lucidez Morello al afirmar que: “El juez hace otra cosa que interpretar normas o subsumir los hechos y las conductas en las normas, o valorar unas y otras, o actuar el mandato del legislador” (17). El juez “es un gran operador, ingeniero y ordenador social, en la renovación, atento a dar respuestas nuevas a problemas nuevos...”. Tiene “un protagonismo activo (aunque con límites) comprometido socialmente” (18).

El juez debe entender el marco político, social, económico y cultural y adecuarse a la realidad, a aquello que lo rodea, ser empático con la sociedad, con sus problemas, no sentirse una especie de “semidiós”, sino actuar e internalizar que es un servidor público.

Y esto lo ha explicado con meridiana claridad Calamandrei cuando refiere que “No basta que los magistrados conozcan a la perfección las leyes escritas; sería necesario que conocieran perfectamente también la sociedad en que esas leyes tienen que vivir” (19).

Ya en un trabajo de 1993 y en otro de 2013 sostuve que “La realidad no es esquemática, encuadrarla rígidamente es desvirtuarla, desconocerla; y justamente, lo primero que debe exigirse a quien obra —al decir de Santo Tomás— es que conozca” (20).

El juez tiene que ser —y la sociedad debe sentirlo— imparcial, independiente, transparente, honesto.

Debe tener integridad moral e idoneidad ética estructural, la cual hace a los valores esenciales de la persona humana: vocación de servicio, actuar con prudencia y priorizar la justicia y la equidad.

La sociedad exige esas calidades éticas; por eso —como decía antes— no solo es importante serlo, sino también parecerlo. Es fundamental que el juez inspire confianza en la

zación de la Justicia Nacional del Trabajo”, DT 1993-B, 1385. GRISOLIA, Julio A., “Propuestas para la optimización de la Justicia Nacional del Trabajo: 20 años después”, RDLSS 2013-20.

(21) De la lectura del título preliminar del Código Civil y Comercial de la Nación —en el que se hace referencia a principios generales (buena fe, abuso del derecho y fraude a la ley)— se advierte que se apunta a un nue-

sociedad. Para que esto suceda no solo debe tener virtudes sino que deben ser reconocidas y valoradas por los ciudadanos.

Las sentencias deben debidamente fundadas, surgir las razones que llevaron a esa conclusión, el análisis de las pruebas, su justificación (no debe ser ambigua o contradictoria). Pero también es importante que estén redactadas en forma clara y con un lenguaje sencillo.

Las sentencias formal y materialmente justas, con apego a la legislación vigente, a la Constitución, a los principios de la disciplina, a los tratados y convenios internacionales, son previsibles y también coadyuvan a la paz social y a la seguridad jurídica.

Por eso en ese análisis y fundamentación se debe trascender la perspectiva juricista, y tener una visión amplia, interdisciplinaria. No reducir todo a la norma.

Debe interpretar la ley teniendo en cuenta sus palabras, sus finalidades, las leyes análogas, las disposiciones que surgen de los tratados internacionales, los principios generales del derecho, los valores jurídicos y la equidad.

Tampoco se puede avalar al juez pasivo, a ese “juez de agua” (inoloro, inodoro e insípido), el mero aplicador de normas que desestima, por ejemplo, planteos bajo la consigna de que “siempre se hizo así” o “eso no se puede hacer, porque no está previsto en la norma procesal”, porque esa actitud “quietista” ha coadyuvado también al descrédito de la justicia.

Por el contrario, el “activismo judicial” —al que apunta el Código Civil y Comercial de la Nación (21)— es la característica del juez moderno, que es director del proceso, que busca conocer los hechos y con celeridad llegar a la verdad material, y para ello lucha con formalidades y ritualismos y prioriza la verdad material.

Con magistral claridad Berizonce explica los alcances del “activismo judicial” al sostener que “...denota no una cualidad puramente mecanicista o física, cuál sería la aceleración o la diligencia, sino un sentido mucho más profundo que deriva del actuar activo pero, además, enderezado a la obtención de la finalidad en la que predominan los valores fundamentales...” (22).

Claro está que tampoco puede faltar la conciencia constitucional, y esto significa que en cada pronunciamiento se efectúe el control constitucional, es decir, que se resuelva conforme la ley superior.

Pero además el juez debe demostrar compromiso social democrático en el ejercicio de sus funciones, tener como norte el respeto a los Derechos Humanos, protegiendo los valores y principios constitucionales y convencionales inherentes a la condición humana.

El juez moderno que la sociedad necesita y reclama debe mantenerse actualizado en los conocimientos ante una realidad cambiante y las exigencias sociales que se van produciendo constantemente, pero debe tener empatía, generar credibilidad, ser líder, saber gerenciar.

Hay otros valores que no pueden faltar, entre ellos el equilibrio, el sentido común, la prudencia, la templanza y el coraje, para soportar presiones y situaciones complicadas, y transformarse en el necesario gestor eficiente de su juzgado.

vo perfil de juez, moderno, actualizado, adaptado a los tiempos, comprometido socialmente, ya que ellos y sus facultades y deberes se vinculan con la función jurisdiccional y la actuación de los jueces (por ejemplo, los arts. 1,2 y 3).

(22) BERIZONCE, Roberto O., “El activismo de los jueces”, LA LEY, 1990-E, 920.

(15) GRISOLIA, Julio A., “Propuestas para la optimización de la Justicia Nacional del Trabajo”, DT 1993-B, 1385.

(16) CARNELUTTI, Francesco, “La muerte del derecho”, en *La crisis del derecho*, 339-362 (Georges Ripert, ed., Ed. Jurídicas Europa-América, 1961).

(17) MORELLO, Augusto M. “El abogado, el juez y la reforma del Código Civil”, Cap. V “Las nuevas funciones

Y también hoy debe ser innovador, imaginativo, práctico, para encontrar la mejor solución, la que resuelva el conflicto, la más adecuada y justa.

Pero además de todas esas cualidades, el juez moderno debe tener una actitud generosa y un espíritu solidario con el propio Poder Judicial y con la sociedad toda.

No alcanza con que su propio tribunal o juzgado funcione adecuadamente, sino que tiene que compartir las buenas prácticas, su experiencia y hacer aportes para mejorar el servicio de justicia.

Comparto en un todo lo expuesto por VIGO y Stanga cuando sostienen que “*Los grandes momentos fundacionales en la historia de los pueblos y de la humanidad requirieron de grandes e innovadoras ideas, pero también de la comprensión y generosidad de sus destinatarios.*”

Seguramente el siglo XXI no va a tener el mismo Poder Judicial que hoy conocemos, pero mucho me temo que los jueces no estamos todo lo dispuestos que debiéramos para pensar con generosidad ese nuevo Poder Judicial, al riesgo de que entremos en el inmovilismo o esperemos que sean otros los que piensen las reformas de este Poder” (23).

Se trata de entender que por encima del formalismo —que a veces se transforma en formulismo y ritualismo— se debe apuntar al resultado, a la verdad objetiva.

Para eso, como refería anteriormente, se requiere un cambio de actitud, se necesita gestión, esto es, saber gerenciar su oficina judicial, tener como prioridad la celeridad porque hace a la eficiencia y concebir a la administración de justicia como un servicio.

X. Reflexiones finales

Hoy es imprescindible internalizar que es necesario un cambio en la cultura organizacional de la justicia, para ponerla al día, modernizarla y acercarla a la realidad y a la sociedad, que tiene una mirada crítica, de desconfianza e insatisfacción.

Para eso es necesario un cambio de paradigma, hay que modificar actitudes. El problema no es de conocimiento, sino que es principalmente de gestión.

Las formalidades deben ceder ante lo sustancial. No solo hay que apuntar a un procedimiento judicial simplificado, más flexible y despojado de excesos rituales —ya es una herramienta de la que se sirve el derecho de fondo—, sino que también ese espíritu debe estar presente en las resoluciones.

Los actos procesales hay que realizarlos de la manera más sencilla, más amigable para el tribunal y los litigantes, actualizada por los avances de la tecnología y teniendo como horizonte su producción y la resolución de la causa.

Las sentencias y resoluciones deben estar fundadas y cumplir las formalidades, pero esencialmente deben reflejar la realidad. No es necesario hacer una pieza jurídica, si no refleja lo que efectivamente sucedió.

Lo que importa es administrar justicia, es decir, que lo resuelto sea justo y que la decisión se dicte en el tiempo más breve posible.

El avance de la tecnología, la transformación digital, el teletrabajo en la pandemia y ahora el trabajo mixto —presencialidad y teletrabajo combinados en un esquema, por

ejemplo, 3x2— está dando muy buenos resultados y ha optimizado el servicio de justicia, dotándola de mayor celeridad, que —en definitiva— es hacerla más eficiente.

La tecnología es una herramienta y debe utilizarse. Hay que apuntar a un servicio de justicia que tome lo más positivo de su historia y potencie todos los beneficios que generaron la virtualidad y el teletrabajo para tener una justicia digital, en modalidad mixta con presencialidad y trabajo remoto.

Todos debemos seguir actualizándonos y adaptarnos a tiempo a los cambios, a las nuevas realidades. Como afirmó Darwin, *la especie que sobrevive no es ni la más fuerte ni la más inteligente, sino la que mejor se adapta a los cambios.*

En este contexto, en la sociedad actual y ante este nuevo escenario los jueces tienen un papel protagónico, deciden sobre la vida, la libertad y los bienes de las personas y son gestores de paz social.

Por eso deben estar a la altura de las circunstancias y exigencias. Desde siempre los juristas más destacados le otorgaron ese rol esencial.

Kelsen afirmaba que “*No os dejéis, ante todo, seducir por el mito del legislador. Más bien pensad en el juez, que es verdaderamente la figura central del derecho. Un ordenamiento jurídico se puede concebir sin leyes, pero no sin jueces.*”

Carnelutti refería que “*Es bastante más preferible para un pueblo tener malas leyes con buenos jueces, que malos jueces con buenas leyes... Y sobre todo cuidado mucho la dignidad, el prestigio, la libertad del juez... Es el juez, no el legislador, quien tiene ante sí al hombre vivo, mientras que el “hombre” del legislador es desgraciadamente una marioneta. Y solo el contacto con el hombre vivo y verdadero, con sus fuerzas y sus debilidades, con sus alegrías y sus sufrimientos, con su bien y su mal, puede inspirar esa visión suprema que es la intuición de la justicia*” (24).

Para cerrar este trabajo y a modo de síntesis, podemos resaltar algunos aspectos fundamentales para lograr que el juez del plano ontológico “del *deber ser*” se acerque cada día más al “juez del *ser*”.

El juez moderno que la sociedad reclama y necesita es un juez eficiente y servidor público, con conciencia democrática e institucional, que busca llegar con celeridad a una decisión justa y vela por la tutela efectiva de los derechos.

Es un juez activo, vivo, “con sangre en las venas”, comprometido con la sociedad y su función, alejado de la llamada “pasividad judicial”, la de ese juez “pasivo” caracterizado por una actitud conservadora y temerosa al que le resulta indiferente el resultado al que se arribe y vela solamente por el cumplimiento de las formalidades del proceso.

El juez del *deber ser* es el que está dispuesto a resolver el conflicto con justicia, acercándose a la realidad, a la verdad de los hechos, porque no se puede hablar de una sentencia justa sino está fundada en hechos verdaderos y no se dicta en un tiempo razonable.

Es el que fija un cuadro de situación, plantea objetivos de corto, mediano y largo plazo, evalúa los diferentes medios para obtener resultados con celeridad y calidad, conoce el entorno organizacional, sabe coordinar armónica y eficazmente el

equipo de trabajo, hace un uso adecuado y útil del tiempo y de la tecnología, tiene flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios, y enfrenta los distintos escenarios y las situaciones imprevistas encontrando soluciones alternativas.

Couture afirmaba que “*Los ciudadanos no tienen un derecho adquirido a la sabiduría del juez; pero tienen un derecho adquirido a la independencia, a la autoridad y a la responsabilidad del juez.*”

Lo cierto es que el mejor juez es el que tiene el trabajo al día, el que tramita una causa rápido y la resolución se ajusta a la realidad, a lo que pasó.

En el plano ontológico del *deber ser* reside el juez descrito en este trabajo. Nuestro desafío es traerlo al plano del *ser*. No es utópico, ya hay muchos ejemplos que demuestran que es posible.

Vale la pena el esfuerzo, ya que con ello habremos dado un paso esencial en nuestro común objetivo de mejorar la administración de justicia.

XI. Bibliografía

- ATIENZA, Manuel, “Reflexiones sobre ética judicial” en Serie Ética Judicial, Nro. 17, Suprema Corte de Justicia de la Nación, México, 2008.

- BERIZONCE, Roberto Omar, “Mercader, Amílcar Ángel. El legado de un maestro”, Revista *Anales de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales* de la Universidad Nacional de la Plata, año 14, N° 47, 2017.

- CALAMANDREI, Piero, “Elogio de los Jueces escrito por un Abogado”, trad. de Ayerra Redin, Santiago Sentís Melendo y Conrado Renzi, “El Foro”, Buenos Aires, 1997.

- CALAMANDREI, Piero, “Proceso y Democracia”, trad. de Héctor Fix Zamudio, Ejea, Buenos Aires, 1960.

- CARNELUTTI, Francesco, “La muerte del derecho”, en *La crisis del derecho*, 339-362 (Georges Ripert, ed., Ed. Jurídicas Europa América, 1961).

- “Case management and Court management in United States District Courts”, Federal Judicial Center, District Court Studies series, 1997.

- COUTURE, Eduardo J., “Los mandamientos del abogado. Comentados”, Iure editores, México, 2002.

- “Cumbre Judicial Iberoamericana”, 2018, Anexo 24. *Perfil del Juez y Jueza Iberoamericanos acorde a la Oralidad Procesal. Modelo de Formación por competencias del Juez y Jueza Iberoamericanos frente a la oralidad procesal.*

- *Estatuto del Juez Iberoamericano*, mayo 2001. VI Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes Supremas y Tribunales Supremos de Justicia. Santa Cruz de Tenerife, Canarias, España.

- *Estatuto Universal del Juez*, Consejo Central de la Unión Internacional de Magistrados, Taipei, 1999.

- FERNER, Jack, “Administración del tiempo como recurso”, Limusa, México, 1982.

- GAMMONET, François, “Cómo administrar mejor su tiempo”, Granica, Barcelona, 1990.

- GRISOLIA, Julio A., “Hacia una nueva Justicia Nacional del Trabajo”, *Derecho del Trabajo*, La Ley, en enero de 1989 La ley DT, 1989-A, ps. 39/46.

- GRISOLIA, Julio A., “Propuestas para la optimización de la Justicia Nacional del Trabajo”, DT 1993-B, 1385.

- GRISOLIA, Julio A., “La Equidad y la Función Jurisdiccional: Su trascendencia en las decisiones de los Jueces del Trabajo”. Revista *Trabajo y Seguridad Social* (El Derecho) N° 9 septiembre 2002 (TySS 2002. ps. 711/721).

- GRISOLIA, Julio A., “Fallar con Equidad: un desafío permanente”, *Revista de Derecho Laboral y Seguridad Social*, n° 2 de enero 2008, RDLSS 2008-2.

- GRISOLIA, Julio A., “Propuestas para la optimización de la Justicia Nacional del Trabajo: 20 años después”, RDLSS 2013-20.

- GRISOLIA, Julio A., “Justicia y Derecho del Trabajo”, RDLSS 2017-7.

- GRISOLIA, Julio A., “Relaciones del trabajo, justicia y equidad”, RDLSS 2019-1.

- GRISOLIA, Julio A., “Justicia Nacional del Trabajo: prepandemia, pandemia y pospandemia”, RDLSS 2021-24.

- *Libro Blanco de la Justicia*, Consejo General del Poder Judicial, Madrid, 1997.

- MALEM SEÑA, Jorge, “Pueden las malas personas ser buenos jueces?”, Edición digital a partir de *Doxa. Cuadernos de Filosofía del Derecho*, núm. 24 (2001), pp. 379-403, Alicante, Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes, 2005.

- Mesa Permanente de Justicia del Diálogo Argentino (2003). Documento emitido por la Comisión sobre Perfil de Juez, Senado de la Nación, Buenos Aires, Argentina.

- MORELLO, Augusto M., “El abogado, el juez y la reforma del Código Civil”, Cap. V “Las nuevas funciones del Juez”, 1969.

- MORELLO, Augusto M. “El proceso justo”, 1994, 1ª ed.

- ORTEGA y GASSET, “Pasado y porvenir para el hombre actual”, 646-647.

- VÁZQUEZ MELLADO GARCÍA, Julio C., “El perfil del juez”, en *Cuadernos de trabajo*, Serie Roja, *Estudios sobre la Carrera Judicial*, Colección Instituto de la Judicatura Federal, Escuela Judicial de México, 1/2014.

- VIGO, Rodolfo L., “Ética y responsabilidad judicial”, Rubinzal-Culzoni, Santa Fe, 2007.

- VIGO, Rodolfo L. - STANGA, Silvana, “Ética judicial y Centros de Capacitación en Argentina”, 2021.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/545/2023

Más información

[Peyrano, Jorge W.](#), “En busca del juez adecuado”, LA LEY, 2022-F, 737, TR LALEY AR/DOC/3296/2022

[Bruzón Viltres, Carlos Justo - Palacio Castillo, Lianet Bárbara.](#) “Las fuentes del derecho y el juez. Valoraciones desde la relectura necesaria de ‘teoría pura del derecho’, de Hans Kelsen”, EBOOK-TR 2022 (Monzón-Luna), 409, TR LALEY AR/DOC/1689/2022

Libro recomendado

[Manual de Derecho Laboral](#)
Autor: Julio Armando Grisolia
Edición: 15ª, 2022
Editorial: La Ley, Buenos Aires

(23) VIGO, Rodolfo Luis - STANGA, Silvana, “Ética judicial y centros de capacitación en Argentina”.

(24) CARNELUTTI, Francesco, “La muerte del dere-

cho”, en *La crisis del derecho*, 339-362 (Georges Ripert, ed., Ed. Jurídicas Europa-América, 1961).