

plan y cumplida la “meta parcial”, vemos con preocupación que al poco tiempo, volvemos a tener problemas organizativos y nos damos cuenta de que, más que “metas parciales”, lo que hacemos es aplicar “parches parciales” a una Organización que tiene problemas organizativos. Y la cosa se pone peor aun cuando percibimos que, de la forma en que está planteado nuestro funcionamiento, la implementación de estas “metas/parches parciales” demanda grandes esfuerzos (trabajo fuera del horario; habilitación de días y horas inhábiles al personal), porque nos damos cuenta de que la organización (o nuestro estilo de conducción) no es sustentable en el tiempo.

Si se coincide con este planteo, también podría coincidirse en que nosotros no tenemos una “meta” específica, que nuestra “meta” es abstracta, intangible, ideal, y como tal, nunca la vamos a alcanzar.

Lo que proponemos es que deberíamos comprender que nuestra meta es el “camino” diario que recorre nuestra organización cada uno de los días hábiles que abre sus puertas y la forma en que lo hace. Nuestra meta es el “buen funcionamiento sostenido”; el funcionamiento más óptimo y equilibrado que nos permitan nuestros recursos, sin esfuerzos extraordinarios, sin maltratos y sin padecimientos. Ésa es nuestra meta: difusa, amorfa, dinámica y atemporal. Por lo tanto, no tendríamos que definir una meta para luego elegir el camino que nos permita alcanzarla.

Nuestra meta es el camino. Y creemos que ese camino debería ser un camino hacia la mejora continua.

10.2 La “mejora continua”

La mejora continua es el concepto utilizado para identificar la política de la alta dirección de una organización tendiente a diseñar e implementar cambios que redunden en el mejoramiento permanente del desempeño de todas las áreas, en el entendimiento de que estas mejoras redundarán a su vez en el mejor desempeño global de la organización.

Se discute si la génesis de la mejora continua debe ubicarse en Estados Unidos o en Japón ⁶¹. Es probable que ello tenga su explicación porque se asocia su origen en dos ingenieros norteamericanos, Edward Deming, visionario en su tiempo del sistema de calidad y de su aplicación práctica, y Joseph M. Juran, experimentado administrador del sistema. Ambos fueron invitados a unos seminarios de empresas, en diferentes épocas (1950 y 1954) por el Japón de la postguerra, con el objeto de captar nuevos conocimientos para luchar con la nefasta industria de la época. Deming y Juran fueron pues los precursores del sistema *KAIZEN*, *mejora continua*, literalmente traducido del japonés “cambio y bondad”. Mejoramiento progresivo ⁶². La aplicación de este sistema en el entramado japonés se considera el origen de lo que se ha dado por llamar el milagro japonés de fines del siglo XX. Unos conocimientos que fueron importados de Norteamérica, y que posteriormente se convierte en una filosofía de gestión exportada por Japón al resto del mundo.

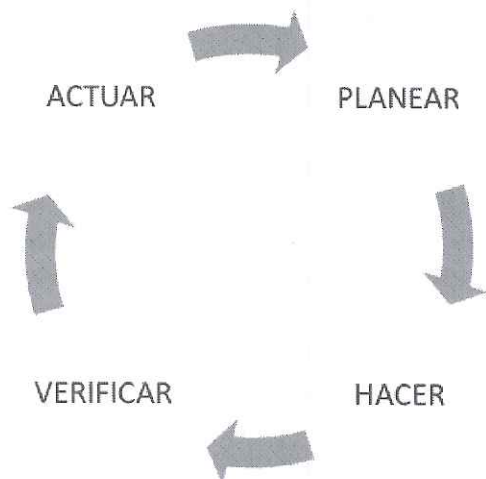
Este concepto parte de la base de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. Y este criterio es aplicable tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades. El esfuerzo de mejora continua, es un ciclo ininterrumpido, a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otras metas. Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes del entorno ⁶³.

61 Ver <http://manualingenieriaindustrial.blogspot.com.ar/2009/10/breve-historia-de-la-mejora-continua.html> (fecha de consulta: octubre 2014).

62 Ver <http://abc-calidad.blogspot.com.ar/2010/05/mejora-continua-kaizen.html> (fecha de consulta: octubre 2014).

63 AGUILAR-MORALES, J. E., (2010). “La mejora continua”. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

La mejora continua de la capacidad y resultados debería erigirse en un objetivo permanente de toda organización, en una actitud gerencial, ya que, más que un método de gestión, es una verdadera estrategia directiva que garantiza la elasticidad necesaria para la adaptación a los cambios. Para ello se utiliza un ciclo PDCA (por sus siglas en inglés: Plan, Do, Check, Act) que en español podría reemplazarse por PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad.



La idea de “mejora continua” es la suma de algo hecho de una manera mejor que como se hacía antes, con el aditamento del movimiento, de la continuidad, de algo que todo el tiempo se hace mejor que antes. Para ello no alcanza revisar un proceso y hacerlo mejor, porque eso sólo sería mejora. Para poder hablar de mejora continua tenemos que tener la idea de que ese proceso mejorado será medido o chequeado, para verificar que es la mejor forma de hacerlo y que no hay otra forma mejor de hacerlo, porque de ser así, deberíamos adoptar siempre la forma mejor, en una idea de movimiento sin interrupción. “Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy” es la base filosófica de esta forma de gestionar, que da por sentado que el logro de los mejores resultados no puede ser labor de un día. Es un proceso progresivo en el que, a su vez, deben evitarse los retrocesos.

¿Para que sirve la mejora continua? Para mejorar las debilidades y a afianzar las fortalezas. Para trabajar más tranquilos, con mayor seguridad, con menor grado de improvisación, con menor cantidad de errores y mayor satisfacción de los usuarios (externos e internos), para alejarse de los colapsos, etc.

El camino hacia una gestión de calidad implica encarar un viaje sin final, un viaje continuo en el que se avanza siempre pero no se llega nunca, por cuanto el objetivo inalterable es el mejoramiento permanente del desempeño de la organización. No hay un momento en que uno pueda decir: ya está; llegamos; alcanzamos el objetivo, porque el objetivo es justamente ese: la mejora continua.

A nuestro entender el “sistema de medición y evaluación del desempeño” que presentamos en este trabajo es la herramienta fundamental que debería implementarse en cada oficina judicial para lograr adentrarse en el proceso de mejora continua, en tanto permite iniciar y mantener las fases interrelacionadas de: planificación, implementación, verificación y corrección, imprescindibles para lograr mantener el ciclo de la mejora continua.

Además cabe destacar su consagración en el décimo postulado de nuestro Decálogo Iberoamericano para una Justicia de Calidad: “X. Impulsar la mejora continua como fundamento en la gestión de calidad para la Justicia. *La mejora continua se fundamenta en la evaluación constante de los resultados que permita ajustar las prácticas de gestión a las nuevas necesidades de la persona usuaria y a su vez, fomentar la innovación y el aprendizaje de las prácticas de gestión*”⁶⁴.

11. EL DIAGNÓSTICO. PRIMERO LO PRIMERO

El diagnóstico (del griego *diagnostikós*, a su vez del prefijo *día-*, “a través”, y *gnosis*, “conocimiento” o “apto para conocer”)

alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando. En materia de gestión se acude frecuentemente a una analogía con la práctica de las ciencias médicas por su capacidad ejemplificadora. Los galenos nos inspeccionan, nos interrogan y nos ordenan la práctica de análisis de todo tipo con un primer objetivo; obtener un “diagnóstico”. A partir del diagnóstico elaboran el “tratamiento”, que consiste en una serie de medidas a seguir por el paciente (tomar medicación, hacer reposo o hacer ejercicio, eliminar algún hábito, incorporar otros hábitos, etc.). El médico debe acertar en el “tratamiento” a indicar para curarnos. Pero primero que nada debe acertar en el “diagnóstico”, ya que si yerra, habrá comenzado de un punto equivocado, y el tratamiento a indicar estará seguramente errado. Lo peor de todo este cuento es que el paciente, lejos de sanarse, empeorará, con mayores consecuencias negativas. Conclusión: el médico debe combinar un buen “diagnóstico” con un buen “tratamiento” para lograr la consecución de su objetivo natural: “curar al paciente” de su afección.

En nuestro ámbito particular (y en general en todas las organizaciones) sucede lo mismo. Está claro que cuando las cosas andan mal, algo hay que hacer. Y en muchos casos algo hay que cambiar. Pero no todo cambio por sí solo es bueno. Los cambios pueden ser para bien, pueden ser neutros (es decir para nada), o pueden ser para mal. La experiencia diaria nos abruma con ejemplos concretos. Si el *primer diagnóstico* es bueno, la búsqueda del *primer tratamiento* será mucho más fácil.

Si bien recomendamos para quienes conocen relativamente bien el organismo donde se desempeñan, el desarrollo e implementación de un sistema de medición y evaluación del desempeño como *primera medida*, y como la más importante que se pueda adoptar; para aquellos que acceden por concurso a la titularidad de un organismo que no conocen, o que sólo conocen superficialmente, creemos que el primer diagnóstico podría

realizarse con otra herramienta menos sofisticada y más fácil de utilizar: La matriz y análisis F.O.D.A.

11.1 Matriz y análisis F.O.D.A.

El análisis “FODA” -también conocido como Matriz o Análisis “DOFA” o “DAFO” en algunos países-, es una metodología de estudio del desempeño que consiste en determinar y analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las organizaciones. Es de gran utilidad para conformar el cuadro de situación general en que ésta se encuentra en un momento dado, lo que permite establecer el diagnóstico más preciso posible sobre el que se asentará la planificación estratégica. Se puede utilizar tanto para desarrollar un plan estratégico en general, como para diseñar la solución para un problema específico.

11.2 La matriz tradicional

Creemos que la matriz FODA (y el análisis que ella aporta) será una excelente herramienta de auxilio en el proceso de elaboración del diagnóstico, dado que su objetivo consiste en convertir los datos de la realidad según la percibimos en información procesada y lista para la toma de decisiones. Esto se logra a partir de un conjunto primigenio de *datos en bruto* (conocidos y/o percibidos y/o estimados), a los que se les aplica un *procedimiento de análisis* (análisis FODA), del que resultará un *producto* que es la información lista para la toma de decisiones (informe FODA).

El punto de partida en la matriz es la evidencia de que la organización no existe ni podría existir fuera del entorno que la rodea y con el cual interactúa. Habrá entonces un análisis que se enfoque claramente en el *aspecto interno* y otro que lo haga en el *aspecto externo* del organismo, y simultáneamente, otro que permita diferenciar entre lo *positivo* y lo *negativo* en función del cumplimiento de nuestros objetivos. Esta conjugación de variables permitirá construir la matriz.