

EL JUEZ DE HOY Y DE MAÑANA¹

Julio Armando Grisolia²

I. Una mirada sobre la Administración de Justicia

Para abordar esta temática referida a los jueces de hoy y mañana, tomo en cuenta mi propia experiencia desde hace más de 30 años en el Poder Judicial de Argentina, atravesando cambios normativos, avances tecnológicos, distintos volúmenes de trabajo y metodologías³. También lo que he escrito y disertado en tres décadas sobre temas relativos a la optimización de la justicia, la gestión judicial, la celeridad y la seguridad jurídica, el rol de los jueces y la importancia de la persona humana, la equidad, el liderazgo y el nuevo escenario de las relaciones laborales, la transformación digital, el teletrabajo y el trabajo mixto⁴.

Desde esa perspectiva, quiero referirme al 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 y los jueces deben adaptar sus actitudes a esta nueva realidad, ya que de ellos esencialmente depende la calidad de la justicia.

Esto fundamentalmente porque 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.

Los jueces adquieren un papel preponderante para la sociedad y son

¹ Ponencia presentada y expuesta en el 11° Congreso Regional de las Américas ILERA 2023, realizado en Bogotá (Colombia) los días 25, 26 y 27 de Julio 2023. Coordinadora Académica y General del Congreso y presidenta de ILERA Colombia Dra. Martha Monsalve Cuellar, una verdadera hacedora y gran impulsora del estudio e investigación de las relaciones laborales en Latinoamérica.

² 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.

³ Ingresó a los 18 años desde empleado, pasando por distintas categorías hasta llegar a secretario y juez. Desde hace más de dos décadas es Juez titular a cargo del Juzgado Nacional del Trabajo N° 66, 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.

⁴ 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”. TySS 2002. págs. 711/721. Grisolia, Julio A., “Fallar con Equidad: un desafío permanente”, 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

gestores de paz y equidad, lo cual se torna más clave aún en épocas de crisis y cambios. 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 confiable, equitativa, imparcial, transparente, menos burocrática, más rápida, para evitar la sensación de desprotección e inseguridad. La dilación excesiva en la tramitación de una causa se traduce en una virtual denegatoria de justicia, por eso la celeridad y eficiencia de la Justicia son esenciales.

Por eso 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.

Pero, si bien existe una inadecuación legislativa, lo más grave es la inadecuación operativa en algunos de los encargados de administrar justicia: se deben flexibilizar las metodologías de trabajo. Cualquier reforma no soluciona por sí el problema si no es acompañada de un cambio de actitud en los operadores, ya que el factor humano es esencial en cualquier acción transformadora. Es importante tomar conciencia de la necesidad de los cambios y buscar el modo de implementación, teniendo en cuenta que algunos son meramente de actitud y su puesta en marcha no es tan complicada.

La Justicia es un servicio y por ende debe servir, es decir, ser conveniente en tiempo y forma. Por eso 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)-.

II. La Administración de Justicia ante la nueva realidad

La pandemia fue disruptiva, 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. 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 postpandemia, es decir, la coexistencia del trabajo presencial y el remoto en un mismo vínculo laboral. También hay mayor volatilidad, ya que si la propuesta laboral no satisface las expectativas se abandona⁵. A esto se suma la inteligencia artificial, que es una realidad que se incorpora cada día más en nuestras vidas, retroalimentándose permanentemente con los resultados de las experiencias.

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

⁵ Grisolia, Julio A., "La gran renuncia, el modelo mixto y el horizonte utópico", RDLSS 2022-24.

pandemia, primero con el teletrabajo y ahora con el sistema mixto. Aquello que se puede hacer remoto y no requiere presencialidad se hace remoto y lo presencial se reduce a lo imprescindible. Este escenario era impensado hace pocos años. Todos estos cambios han impactado en las personas y produjeron profundas transformaciones.

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-, en el que 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 (obviamente respetando los límites de la jornada y el derecho a la desconexión). Hoy es impensable no incorporar definitivamente en la justicia los beneficios de la tecnología y el teletrabajo⁶.

Ya en el 1° Congreso Mundial del Instituto Latinoamericano de Derecho del Trabajo y Seguridad Social (ILTRAS) de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social desarrollado en febrero de 2021, en la mesa debate en la que participé denominada “Retos que debe afrontar la administración de justicia hoy y mañana tras la pandemia”, concluimos que la tendencia en América Latina es incorporar las tecnologías de la información para que la Justicia sea impartida de manera remota. Esta misma conclusión se reiteró en el 2° Congreso de febrero 2022.

El avance de la tecnología, la transformación digital, el teletrabajo posibilitaron que en la pandemia la justicia siga funcionando con muy buenos resultados y permitió realizar todos los actos procesales sin afectar el servicio de justicia. Los cambios van a ser permanentes porque tanto los trabajadores judiciales como los abogados, litigantes y auxiliares de la justicia descubrieron las ventajas del teletrabajo.

Hay que consolidar los avances e invertir en tecnología y apuntar definitivamente a la transformación digital, despapelizar y digitalizar los expedientes, sostener y profundizar el trabajo remoto. Además de la regulación y la fiscalización, es fundamental mejorar la conectividad, reinventar procesos y políticas e invertir en infraestructura digital y en capacitación, porque hace a la reconversión del trabajo: el trabajo remoto es dinámico y requiere de nuevas habilidades que no necesita el presencial.

Llegar a una justicia digital, en modalidad mixta con presencialidad y trabajo remoto, partiendo del liderazgo y la gestión y trabajando en equipo, buscando soluciones y dotándola de mayor celeridad, que –en definitiva- es hacerla eficiente y empática con el ciudadano⁷.

Para lograrlo es necesario un 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. Es decir que no hay que

⁶ 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.

⁷ Grisolia, Julio A., Teletrabajo, trabajo mixto y audiencias virtuales. Diario La Ley del día 09/06/2023, Tomo La Ley 2023-C, Año LXXXVII N° 107.

seguir aplicando viejas “fórmulas”, apegarse 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.

Existe una mirada crítica de la sociedad sobre la justicia, que principalmente es de desconfianza e insatisfacción. 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 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, ya que el tiempo en la tramitación es un elemento esencial.

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. 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.

Las sentencias y resoluciones deben estar fundadas y cumplir las formalidades, pero esencialmente deben reflejar la realidad. No es necesario hacer una pieza jurídica sino 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 tiempo que necesita el juez lo tiene que encontrar él mismo 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. El juez moderno es el que sabe administrar el tiempo. Esto requiere establecer metas y prioridades, además de tener organización global, evaluación y planificación.

III. Las cualidades, habilidades y actitudes del juez moderno

Es importante tener una nueva mirada sobre el perfil, los valores, cualidades, destrezas e idoneidad de los jueces y funcionarios judiciales, y también de los abogados de la matrícula que aspiren a la magistratura y resultan esenciales para un futuro ejercicio del cargo como la sociedad espera.

Principalmente no debe reducirse a la especial versación en la rama del derecho específica. La idoneidad jurídica, científica y técnica no puede faltar para poder ejercer el cargo adecuadamente. Pero no es suficiente. Para ser un buen juez no alcanza con “saber”, con “conocer” el derecho sustantivo y adjetivo.

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.

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-. 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.

La 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.

El juez de hoy y de mañana debe tener nuevas habilidades y actitudes, porque tienen que estar preparado para enfrentar diferentes desafíos que se presenten. Por eso no solo debe “saber” -conocimiento de la especialidad-, sino que también debe “saber ser” -estar conectado con la realidad- y “saber hacer” – ejecutar-.

Debe estar conectado con el mundo que lo rodea, tener conocimiento de la realidad, no estar aislado. 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 que se aleje de la equidad, de los derechos humanos y de los intereses de la sociedad: debe representar la solución justa al caso concreto.

Lo expuesto se vincula con otra de las características de los jueces: el sentido común, que a su vez se relaciona con el equilibrio y la coherencia. Y a éstas, se suman otras características más comunes como la imparcialidad e independencia de criterio. Hoy adquiere especial relevancia el liderazgo, la creatividad, la capacidad para la adaptación a los cambios y la vocación de servicio.

En el ejercicio práctico de la función el juez moderno tiene mayor protagonismo y debe saber “gerenciar”, que 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. Debe saber trabajar en equipo, dirigir y delegar, ya que los resultados se logran con el trabajo y esfuerzo de todos en forma asociada.

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 a 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 resultado colectivo.

También debe tener 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 reencausar 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. Es el que ejerce 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
- aceptar 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.

Por ejemplo, la Cumbre Judicial Iberoamericana del año 2018⁸, estableció que las distintas competencias se presentan mediante comportamientos y que se dividen entre requerimientos organizacionales -competencias generales o universales, específicas o técnicas (habilidades duras) y conductuales (habilidades blandas)- y las aptitudes de los candidatos – idoneidades psicofísica, científico-técnica, ética y gerencial-.

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.

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. 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 la independencia de criterio

⁸ “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.

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 la ética profesional: honestidad, solvencia moral, sensibilidad, respeto por el dicenso, 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 formalismos⁹.

IV. Reflexiones y conclusiones

De todo lo expuesto podemos comenzar efectuar algunas reflexiones finales y delinear algunas conclusiones.

IV.1 Respecto de la Administración de Justicia

Hoy nos enfrentamos a nuevos modelos organizacionales y a nuevas necesidades de la sociedad. Por eso es esencial internalizar que la Administración de Justicia, y particularmente los jueces, no pueden permanecer al margen de esta realidad.

Es necesario un cambio en la cultura organizacional de la Justicia, para aggiornarla, modernizarla y acercarla a la realidad y a la sociedad, que tiene una mirada crítica, de desconfianza e insatisfacción. Se requiere un cambio de paradigma, 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, 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, aggiornada a los avances de la tecnología y teniendo como horizonte su producción y la resolución de la causa.

Por encima del formalismo se debe apuntar al resultado, a la verdad objetiva. Para eso, 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.

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- 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 aggiornándonos y adaptarnos a los cambios, a las

⁹ Grisolia, Julio A., El juez del ser y del deber ser. Una mirada sobre los jueces del futuro. Diario La Ley 18/03/2023, Tomo La Ley 2023-B, Año LXXXVII N° 53.

nuevas realidades. 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.

IV.1 Respeto del Juez de hoy y mañana

La función del juez de hoy y mañana no se reduce a ser un interprete de la ley y a resolver el conflicto, sino que es más trascendente: debe discernir entre lo justo y lo injusto –y encontrar la solución justa- y no puede desentenderse de las consecuencias que genera sus sentencias, tiene que tener una mirada más amplia.

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 “semidios” sino actuar e internalizar que es un servidor público.

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 no solo es importante serlo sino también parecerlo. Es fundamental que el juez inspire confianza en la sociedad. Para que esto suceda no solo debe tener virtudes sino que deben ser reconocidas y valoradas por los ciudadanos.

Las sentencias deben estar fundadas, surgir las razones que llevaron a esa conclusión, el análisis de las pruebas, su justificación (no debe ser ambigua o contradictoria), pero tienen que estar 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 no debe reducir todo a la norma sino trascender la perspectiva jurídicista y tener una visión amplia, interdisciplinaria.

El juez de hoy y mañana no puede ser pasivo, el mero aplicador de normas, que tiene una actitud “quietista”. Por el contrario, el “activismo judicial” 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.

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.

Para encontrar la mejor solución, la que resuelva el conflicto, la más adecuada y justa, soportar presiones y situaciones complicadas, hay otros valores que no pueden faltar: entre ellos el equilibrio, el sentido común, la prudencia, la templanza, el coraje, ser innovador, imaginativo, práctico.

Pero además de todas esas cualidades, el juez de hoy y mañana 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.

En la sociedad y ante este nuevo escenario actual 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.

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, 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 de hoy y mañana es el que ejerce sus funciones con nuevos paradigmas y dogmas, partiendo de todo lo bueno y positivo que se ha construido y se viene haciendo, pero deshechando las malas prácticas que también nos han acompañado e incorporando nuevas actitudes y conductas superadoras.

Es el que tiene conocimiento –saber técnico, jurídico y científico-, habilidades -capacidad para aplicar el conocimiento- y actitudes –vocación de servicio, esfuerzo, compromiso-. 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 (ni de una justicia eficiente) sino está fundada en hechos verdaderos y no se dicta en un tiempo razonable.

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 Sentis Melendo y Conrado Renzi, “El Foro”, Bs. As., 1997.
- Calamandrei, Piero, “Proceso y Democracia”, trad. de Héctor Fix Zamudio, Ejea, Bs. As, 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”. México, Iure editores, 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”, Ed. Limusa, Mexico, 1982.
- Gammonet Francois, “Como administrar mejor su tiempo”. Ed. Granica, Barcelona, 1990.
- Grisolia, Julio A., “Propuestas para la optimización de la Justicia Nacional del Trabajo”, Derecho del Trabajo, La Ley 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. págs. 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, Abeledo Perrot, Thomson Reuters.
- Grisolia, Julio A., "Propuestas para la optimización de la Justicia Nacional del Trabajo: 20 años después", Revista Derecho Laboral y Seguridad Social, n° 20 octubre 2013, RDLSS 2013-20, Abeledo Perrot, Thomson Reuters.
- Grisolia, Julio A., "Justicia y Derecho del Trabajo". Revista Derecho Laboral y Seguridad Social, n° 7 abril 2017, RDLSS 2017-7, Abeledo Perrot, Thomson Reuters / Revista IDEIDES N° 8. Febrero 2017. www.revista-ideides.com
- Grisolia, Julio A., "Relaciones del trabajo, justicia y equidad", Revista Derecho Laboral y Seguridad Social, n° 1 enero 2019, RDLSS 2019-1, Abeledo Perrot, Thomson Reuters.
- Grisolia, Julio A., "Justicia Nacional del Trabajo: prepandemia, pandemia y pospandemia". Revista Derecho Laboral y Seguridad Social, n° 24, diciembre 2021, RDLSS 2021-24, Abeledo Perrot, Thomson Reuters.
- Grisolia, Julio A., Relaciones laborales inteligentes y dinámicas: el esquema mixto de teletrabajo y presencialidad. INFOBAE del 24 de agosto de 2021 <https://www.infobae.com/opinion/2021/08/24/relaciones-laborales-inteligentes-y-dinamicas-el-esquema-mixto-de-teletrabajo-y-presencialidad/>
- Grisolia, Julio A. El esquema mixto de la pospandemia: "teletrabajo seguro 3x2". Diario La Ley Año LXXXV N° 159 Tomo La Ley 2021-E, 19 de agosto de 2021.
- Grisolia, Julio A. Gestión judicial y teletrabajo. Un nuevo escenario para la Justicia del Trabajo en la pospandemia. Diario La Ley Año LXXXV N° 179 Tomo La Ley 2021-E, 16 de setiembre de 2021.
- Grisolia, Julio A. "El fuero laboral en la postpandemia: los retos que debe afrontar la administración de Justicia". Diario La Ley del 1° de marzo de 2021, Año LXXXV N° 44, Tomo La ley 2021-B.
- Grisolia, Julio A. "Un cambio de paradigma. La prueba testimonial debe producirse en forma remota (primera y segunda parte), Revista IDEIDES N° 57, febrero 2021 y Revista IDEIDES N° 58, marzo 2021 www.revista-ideides.com
- Grisolia, Julio A. "Teletrabajo seguro 3x2": el nuevo escenario de las relaciones laborales" en Revista IDEIDES N° 62, julio 2021 www.revista-ideides.com
- Grisolia, Julio A., El juez del ser y del deber ser. Una mirada sobre los jueces del futuro. Diario La Ley 18/03/2023, Tomo La Ley 2023-B, Año LXXXVII N° 53.
- Grisolia, Julio A., Teletrabajo, trabajo mixto y audiencias virtuales. Diario La Ley 09/06/2023, Tomo La Ley 2023-C, Año LXXXVII N° 107.
- 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 Dialogo 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", Capítulo V "Las nuevas funciones del Juez", 1969.
- Morello, Augusto M. "El proceso justo", 1ª ed. 1994.
- 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, Etica judicial y Centros de Capacitacion en Argentina, 2021.