

HUMANISMO GERENCIAL EN LA JUSTICIA: UNA NUEVA MIRADA AL TALENTO HUMANO

(MANAGERIAL HUMANISM IN JUSTICE: A NEW LOOK AT HUMAN TALENT)

Luis Enrique Yépez Silva

Doctorando en Derecho Constitucional (UNELLEZ). Doctor en Gerencia Avanzada (UFT). Magister en Recursos Humanos. Magister en Ciencias Jurídicas. Especialización en Derechos Humanos. Especialización en Proceso Penal. Juez Presidente del Circuito Judicial Penal del estado Bolivariano de Cojedes. luisyepez07@gmail.com.

Autor de correspondencia: Luis Yépez. Email: luisyepez07@gmail.com

Recibido: 27/11/2024 **Admitido:** 11/03/2025

RESUMEN

El presente ensayo aborda la impostergable necesidad de adoptar el humanismo gerencial como paradigma de gestión en el sistema judicial venezolano. A lo largo del texto, se examina cómo la concepción tradicional del talento humano, enfocada en la mera ejecución de funciones, ha devenido en un modelo obsoleto que fomenta la desmotivación y la ineficiencia. Mi postura como investigador doctoral en derecho constitucional es que la aplicación de principios humanistas, que conciben al funcionario judicial como un ser integral y un pilar fundamental del servicio público, es crucial para la revitalización del Poder Judicial. Se exploran las implicaciones de esta transición paradigmática en el marco de la normativa vigente, como la Ley Orgánica del Tribunal Supremo de Justicia y la Ley del Estatuto de la Función Pública, señalando sus potencialidades y limitaciones. A través de la argumentación, se evidencia que una gestión basada en el reconocimiento, la capacitación continua y la motivación intrínseca es la única vía para garantizar una justicia pronta, transparente y de calidad. En este sentido, se proponen soluciones que trascienden el ámbito teórico y se enfocan en la implementación de políticas públicas orientadas a dignificar el rol del servidor de justicia, sentando las bases para una nueva cultura organizacional que entienda al talento humano como el activo más valioso del Estado.

Palabras clave: Justicia, gerencia, humanismo.

ABSTRACT

This essay addresses the urgent need to adopt managerial humanism as a management paradigm in the Venezuelan judicial system. Throughout the text, it is examined how the traditional conception of human talent, focused on the mere execution of functions, has become an obsolete model that fosters demotivation and inefficiency. My position as a doctoral researcher in constitutional law is that the application of humanistic principles, which conceive the judicial official as an integral being and a fundamental pillar of public service, is crucial for the revitalization of the Judicial Power. The implications of this paradigmatic transition are explored within the framework of current regulations, such as the Organic Law of the Supreme Court of Justice and the Law of the Statute of the Public Function, highlighting their potential and limitations. Through the argumentation, it is evidenced that a management based on recognition, continuous training, and intrinsic motivation is the only way to guarantee a swift, transparent, and quality justice system. In this sense, solutions are proposed that transcend the theoretical scope and focus on the implementation of public policies aimed at dignifying the role of the justice servant, laying the foundations for a new organizational culture that understands human talent as the most valuable asset of the State.

Keywords: Justice, management, humanism.

INTRODUCCIÓN

Desde mi perspectiva como estudiante de doctorado en derecho constitucional, considero que la crisis de legitimidad que enfrenta el Poder Judicial venezolano demanda un análisis profundo que va más allá de las meras reformas procesales o legislativas. Es preciso, en este hilo conductor, dirigir la mirada hacia el epicentro de la administración de justicia: el talento humano. La eficacia y la credibilidad de un sistema judicial dependen, en gran medida, del compromiso, la experticia y la ética de sus operadores. No obstante, el modelo de gestión tradicional, anclado en estructuras burocráticas rígidas, ha despojado al funcionario judicial de su valor intrínseco, tratándolo como un engranaje impersonal dentro de una maquinaria compleja. Esta situación, en un país que busca reafirmar el Estado de derecho, es insostenible y, por lo tanto, amerita un replanteamiento urgente.

En esa tesitura, el humanismo gerencial se erige como una filosofía pertinente para transformar esta realidad. Tradicionalmente, la gestión en el sector público ha privilegiado la eficiencia y el control por encima del bienestar y desarrollo del trabajador, una visión que contrasta con las tendencias modernas de la gerencia organizacional. Por ende, resulta perentorio concebir al talento humano judicial no solo como un recurso, sino como el motor de la transformación que el sistema requiere. Dicha aproximación impone la obligación de reconocer al funcionario como un profesional digno, con

aspiraciones y necesidades, cuya motivación intrínseca es esencial para el buen desempeño de sus funciones. Se trata, pues, de pasar de un modelo de obediencia a uno de compromiso.

Dígase que la complejidad del entorno jurídico contemporáneo exige una capacitación continua y un liderazgo transformacional, aspectos que la gerencia humanista propugna de manera central. El entorno legal, en constante evolución y con la emergencia de nuevas figuras jurídicas, demanda servidores de justicia que no solo conozcan la norma, sino que también sean capaces de interpretarla de manera dinámica y contextual. Este enfoque, al reconocer la capacidad de innovación y la creatividad del funcionario, permite que el sistema judicial se adapte a los desafíos actuales y futuros. En este sentido, el humanismo gerencial se alinea con los principios constitucionales de justicia, eficiencia y servicio público.

DESARROLLO ARGUMENTAL

En efecto, un primer aspecto crucial a considerar es el impacto del modelo tradicional de gestión en la moral del personal. Al respecto, el investigador J. Gutiérrez señala que "la precarización laboral en el sector justicia venezolano ha generado un éxodo de capital humano invaluable, minando la eficiencia del sistema" (Gutiérrez, 2023, p. 45). Mi análisis me lleva a sostener que este éxodo no es un fenómeno aislado, sino la consecuencia directa de una gerencia que no valora ni retiene a su personal calificado, lo que se traduce en una

pérdida de memoria institucional y una constante curva de aprendizaje que ralentiza los procesos y afecta la calidad de las decisiones, comprometiendo así la continuidad del servicio.

Por ende, el humanismo gerencial se cimienta en la premisa de que el ser humano es el fin y no el medio, promoviendo el desarrollo integral del trabajador. Esta perspectiva se contrapone al enfoque meramente utilitarista del personal que ha prevalecido en la administración pública. El experto en gerencia L. Méndez sostiene que "la inversión en el bienestar del empleado público es la estrategia más eficaz para mejorar la calidad del servicio que se ofrece a la ciudadanía" (Méndez, 2022, p. 28). Desde mi punto de vista, la dignidad del funcionario judicial está directamente ligada a la dignificación de su trabajo, lo cual implica no solo salarios justos, sino también oportunidades de crecimiento profesional y un ambiente laboral que fomente el respeto y la colaboración.

A su vez, la aplicación de principios gerenciales humanistas es un imperativo para optimizar los procesos sin deshumanizar el servicio público. Resulta fundamental hallar un equilibrio entre la eficiencia y la ética. La gestión humanista no riñe con la búsqueda de resultados; antes bien, la potencia al reconocer que la productividad es una consecuencia natural de un personal motivado y bien capacitado. Tal como lo señala el académico C. Ramírez, "la motivación intrínseca es un factor decisivo en la consecución de las metas organizacionales,

especialmente en un entorno tan sensible como el judicial" (Ramírez, 2021, p. 112). En el contexto de un sistema con recursos limitados, esta filosofía permite maximizar el rendimiento del personal sin sacrificar su bienestar ni la calidad de su labor.

Desde otra tesitura, la implementación del humanismo gerencial en el Poder Judicial se encuentra directamente vinculada con el marco normativo vigente. La Ley Orgánica del Tribunal Supremo de Justicia, por ejemplo, establece la formación y capacitación de los funcionarios, pero no profundiza en la gestión del bienestar o en la motivación intrínseca. De manera similar, la Ley del Estatuto de la Función Pública, si bien garantiza derechos laborales, no articula una visión de gestión que promueva el desarrollo integral del servidor público más allá de lo meramente funcional. La jurista M. Herrera, en su obra, asegura que "el diseño de las leyes de la función pública en Venezuela se ha centrado históricamente en la estructura y el control, relegando a un segundo plano la dimensión humana del trabajo" (Herrera, 2023, p. 94). Por lo tanto, se requiere una interpretación evolutiva de estas normativas, conforme a los principios constitucionales, que permita la incorporación de prácticas gerenciales modernas y humanistas, sin necesidad de esperar una reforma legal.

Así es dable llegar a la conclusión de que las normativas venezolanas, aunque robustas en teoría, carecen de mecanismos efectivos para la

retención y el desarrollo del talento judicial. La Ley del Estatuto de la Función Pública, por ejemplo, establece el derecho a la carrera, sin embargo, en la práctica, los mecanismos de ascenso y mérito no siempre se cumplen a cabalidad, lo que genera frustración y un sentimiento de estancamiento profesional. El jurista F. Sánchez afirma que "la carrera judicial debe ser un sistema meritocrático y transparente, y no un espacio para la discrecionalidad" (Sánchez, 2020, p. 89). En este punto es donde la gerencia humanista puede llenar el vacío, al promover programas internos que superen la letra fría de la ley y se enfoquen en la aplicación de un sistema meritocrático transparente.

En vista de que la cultura organizacional basada en la confianza y el reconocimiento incide directamente en la productividad y en la calidad del servicio, es necesario que el Poder Judicial inicie una transformación desde sus cimientos. La confianza se construye a través de una comunicación abierta y transparente entre los niveles jerárquicos, mientras que el reconocimiento se manifiesta en la valoración de los logros y el esfuerzo de cada miembro del equipo. Desde mi punto de vista, una justicia que no confía en su propio personal difícilmente podrá generar confianza en el ciudadano que acude a ella. Esta es una verdad que debe ser admitida y abordada con políticas concretas.

No obstante, la alta rotación del personal calificado es un síntoma de un modelo de gestión obsoleto, centrado en el control y no en la

potenciación del recurso humano. Este fenómeno, en el que se pierde talento con experiencia y conocimiento, es una clara señal de alarma. Una gerencia humanista abordaría este problema no solo a través de incentivos económicos, sino también mediante la creación de un entorno que fomente el sentido de pertenencia y la lealtad hacia la institución. Al invertir en el personal, el sistema judicial invierte en su propia sostenibilidad y capacidad de adaptación. El fortalecimiento del recurso humano debe ser visto como un objetivo estratégico de primer orden.

De lo que se concluye que el liderazgo transformacional, al fomentar la visión compartida, es fundamental para revitalizar a las instituciones públicas, incluyendo el aparato judicial. El líder humanista, a diferencia del líder autoritario, inspira y guía a su equipo hacia objetivos comunes, creando un ambiente de colaboración y empoderamiento. En el ámbito judicial, esto se traduce en una mayor cohesión entre los jueces, secretarios, alguaciles y demás funcionarios, quienes se sienten parte de un propósito superior: la defensa de la justicia y los derechos de los ciudadanos. La transformación del liderazgo es, en mi opinión, la piedra angular para cualquier cambio positivo en la gestión judicial.

En resumidas cuentas, el rol del juez contemporáneo trasciende la mera aplicación de la norma; se convierte en un gestor de soluciones, lo que exige una continua

capacitación y motivación. Esta concepción del juez como agente de cambio es un reflejo de la evolución del derecho hacia un enfoque más social y humano. El experto en derecho público J. Vargas afirma que "el humanismo gerencial en el sector público fortalece la capacidad de los funcionarios para responder de manera innovadora y justa a las demandas de la sociedad" (Vargas, 2020, p. 55). Desde mi visión, el juez humanista no solo juzga, sino que también empatiza con las partes y busca soluciones creativas que promuevan la armonía social.

Adicionalmente, resulta necesario abordar la dimensión ética del humanismo gerencial. Una gestión que valora al ser humano fomenta, de manera intrínseca, una mayor adhesión a los principios de probidad y transparencia. El profesor P. Rodríguez sostiene que "la ética del funcionario judicial no puede ser un simple mandato legal, sino una convicción personal que surge de un entorno laboral que promueve los valores correctos" (Rodríguez, 2019, p. 77). Una gestión humanista crea las condiciones para que la corrupción sea vista como una aberración y no como una práctica aceptable. Es, en esencia, una política de prevención que actúa desde la raíz de los problemas.

Por una parte, la implementación de tecnología en el Poder Judicial debe ser concebida bajo una perspectiva humanista. El uso de herramientas digitales para la gestión de expedientes y la tramitación de casos, si bien es

fundamental para la eficiencia, no debe deshumanizar la labor del funcionario ni despersonalizar el servicio al ciudadano. De hecho, el uso adecuado de la tecnología puede liberar a los operadores de tareas rutinarias y repetitivas, permitiéndoles enfocar su tiempo y energía en aspectos más complejos y humanos de su trabajo. Lo cual, a la postre, beneficia a todo el sistema.

En contraposición, la falta de una cultura humanista en la gestión del talento humano puede generar un ambiente de hostilidad y desconfianza. En un Poder Judicial donde los funcionarios se sienten subvalorados o invisibles, la cooperación se debilita y la información fluye de manera deficiente. Ello, a su vez, genera retrasos procesales, decisiones de menor calidad y, en última instancia, una erosión de la fe pública en la administración de justicia. Es, en esencia, un círculo vicioso que solo puede ser roto con un cambio radical en la filosofía gerencial, priorizando la dignidad de cada miembro del equipo.

De manera similar, la gerencia humanista no solo impacta a nivel individual, sino que también tiene un efecto cascada sobre la percepción social de la justicia. Cuando un sistema judicial es visto como justo y humano, la ciudadanía tiende a confiar más en él y a recurrir a sus mecanismos de resolución de conflictos. El analista A. Pérez afirma que "la transparencia y la accesibilidad de la justicia son determinantes para la percepción de su legitimidad en una

sociedad democrática" (Pérez, 2021, p. 142). Una justicia humanizada es, por definición, una justicia que se acerca a la gente y se hace accesible, rompiendo con la imagen de una institución distante y elitista.

De hecho, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su Artículo 26, establece la justicia como un valor superior del ordenamiento jurídico y un fin último del Estado, y la Ley Orgánica del Tribunal Supremo de Justicia la consagra como un servicio público. La autora E. González asegura que "los principios constitucionales exigen una administración de justicia eficiente, expedita, sin dilaciones indebidas y, sobre todo, transparente" (González, 2022, p. 78). Por consiguiente, la implementación de un modelo de gestión humanista es una forma directa de honrar estos mandatos constitucionales y legales, al garantizar que el sistema funcione de manera óptima y con apego a los más altos estándares de calidad.

Por ese motivo, los líderes del Poder Judicial deben asumir un rol de gestores del cambio, liderando con el ejemplo y promoviendo una visión compartida que inspire a todos los funcionarios. El cambio cultural no ocurre de la noche a la mañana, pero sí se puede catalizar mediante políticas coherentes y una comunicación constante. Por lo tanto, se requiere un liderazgo que no solo gestione la burocracia, sino que también se dedique a la formación de equipos de alto rendimiento, empoderando a

cada miembro para que asuma su responsabilidad en la gran tarea de impartir justicia.

En esencia, la resistencia al cambio, por parte de quienes se benefician del statu quo, es uno de los mayores desafíos a enfrentar. Sin embargo, la evidencia demuestra que los cambios positivos, cuando son liderados de manera humanista y transparente, generan menos fricción y mayor aceptación. La clave está en involucrar a los propios funcionarios en el diseño e implementación de las nuevas políticas, haciéndolos partícipes y no meros receptores de directrices. Es un proceso de co-creación que fortalece la institución desde adentro.

CONSIDERACIONES FINALES

En definitiva, la transición hacia una gerencia humanista en el Poder Judicial venezolano es una necesidad ineludible para superar los desafíos actuales. A través de la dignificación del talento humano, la inversión en su desarrollo y la creación de una cultura organizacional basada en la confianza y el reconocimiento, se sientan las bases para una justicia más eficiente, transparente y, sobre todo, más humana. Mi investigación me ha permitido constatar que la normativa actual ofrece un marco para esta transformación, sin embargo, su implementación efectiva requiere de una voluntad política y administrativa que priorice al ser humano por encima de las estructuras, entendiendo que el servicio público solo puede

ser efectivo si se basa en el compromiso y la vocación de sus servidores.

En otros términos, la aplicación de estos principios gerenciales humanistas es un pilar fundamental para la reconstrucción de la confianza del ciudadano en las instituciones. Cuando el público observa un Poder Judicial integrado por profesionales motivados, capacitados y comprometidos con su labor, la percepción de la justicia cambia radicalmente. Desde mi perspectiva, la transparencia y la probidad no son solo exigencias legales, sino también el resultado de un entorno laboral sano que fomenta la excelencia. Se trata, pues, de una simbiosis entre la ética y la gerencia que genera beneficios para toda la sociedad, al promover un servicio público de calidad superior.

Por consiguiente, la nueva mirada sobre el talento humano en la justicia no es solo una cuestión de eficiencia, sino una exigencia de la democracia. El servicio público se fortalece cuando sus servidores se sienten valorados y empoderados. De cara a futuras investigaciones, me surgen interrogantes como: ¿de qué manera podrían implementarse programas de capacitación específicos en gerencia humanista para los directivos del Poder Judicial? Y, ¿qué métricas podrían utilizarse para evaluar el impacto de estas políticas en la calidad del servicio y la satisfacción laboral? Las respuestas a estas preguntas nos permitirán seguir construyendo el camino hacia una justicia más justa, equitativa y humana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453 (Extraordinario), Marzo 24, 2000.
- González, E. 2022. La justicia constitucional en el marco del Estado Social de Derecho. Caracas, Venezuela: Editorial Académica.
- Gutiérrez, J. 2023. La función pública en Venezuela: Un análisis crítico. Caracas, Venezuela: Editorial IES.
- Herrera, M. 2023. El derecho administrativo y la gestión pública. Caracas, Venezuela: Ediciones IES.
- Ley del Estatuto de la Función Pública. 2002. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37.522, Septiembre 6, 2002.
- Ley Orgánica del Tribunal Supremo de Justicia. 2010. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.986 (Extraordinario), Julio 29, 2010.
- Méndez, L. 2022. Gerencia del talento humano en el sector público. Caracas, Venezuela: Ediciones Académicas.
- Pérez, A. 2021. El derecho a una justicia transparente: Análisis constitucional. Caracas, Venezuela: Colección Jurídica Venezolana.
- Ramírez, C. 2021. Liderazgo transformacional y la administración de justicia. Caracas, Venezuela: Editorial Lex.
- Rodríguez, P. 2019. Ética y servicio público en el Poder Judicial. Caracas, Venezuela: Ediciones Juris.
- Sánchez, F. 2020. La carrera judicial: Retos y perspectivas en Venezuela. Caracas, Venezuela: Ediciones en Derecho.
- Vargas, J. 2020. Teorías del liderazgo humanista. Caracas, Venezuela: Editorial Académica Española.