

El Neuromanagement Judicial Aplicado a la Organización y Gestión de una Justicia Eficiente en Argentina

The Neuromanagement Judicial Applied to the Organization and Management of an Efficient Justice in Argentina

Juan Carlos NUÑEZ*

RESUMEN. El presente trabajo pretende acercar una nueva propuesta de gestión organizacional a la estructura del poder judicial ya sea nacional o provincial.

Se analiza la realidad del sistema judicial en Argentina, tratando de identificar sus principales problemas: ineficiencia, demora, falta de capacitación y relaciones humanas. Se adoptan innovaciones a través de la contribución de las ciencias de la organización, realizando un paralelismo entre una empresa y un tribunal.

La figura del juez como cabeza de un tribunal ejerce un liderazgo natural sobre el personal a su cargo, que debe resultar en una forma de trabajo adecuada, pronta y efectiva en el quehacer cotidiano tribunalicio.

Como innovación, el trabajo central, consistirá en el estudio y la propuesta de aplicar la disciplina del neuromanagement a la actividad y la función judicial, dando origen a lo que podría denominarse "*neuromanagement judicial*".

Las neurociencias aplicadas constituyen la llave maestra para facilitar o procurar una gran innovación en materia de liderazgo, conducción y gestión de las organizaciones y empresas. *Estas nuevas herramientas de trabajo, no están fuera de nosotros mismos, sino adentro, en el infinito potencial de nuestro cerebro, en los neurocircuitos que alimentan la toma de decisiones y la inteligencia organizacional.*¹

* Master de Derecho y Magistratura Judicial, MDMJ, Defensor Público Oficial con funciones de Asesor de Incapaces, Menores y Ausentes del Poder Judicial de Tierra del Fuego, Argentina. mail: carlostdf@gmail.com

¹ Néstor BRAIDOT, *Neuromanagement, Como utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones*, Biblioteca Braidot, Ed. Granica, Bs.As, 2008, Pág. 23.

NUÑEZ, Juan Carlos. El Neuromanagement Judicial Aplicado a la Organización y Gestión de una Justicia Eficiente en Argentina. *Revista In Jure Anáhuac Mayab* [online]. 2014, año 3, núm. 5, ISSN 2007-6045. Pp. 115-135.

Cerrando el ciclo, se plantea qué debe tener un servicio de justicia moderno en cuanto a su calidad lejos del paradigma burocrático que todos conocen que permita un mejor desenvolvimiento del poder judicial.

Para finalizar, el proyecto en su conjunto trata de establecer pautas ágiles para la modernización de la administración de justicia y presenta en sociedad una nueva disciplina, el "neuromanagement judicial".

Palabras clave: Sistema judicial, liderazgo, capacitación judicial, neuromanagement, cerebro, inteligencia, rendimiento, neuroaprendizaje.

ABSTRACT. The present work tries to bring a new management approach to the organization of the judicial branch structure at the national and provincial levels.

In order to do so, we analyze the reality of the Argentinian judicial system, trying to identify its principal problems: inefficiency, delay, lack of training and human relations. Innovations are adopted through the contribution of organizational tools, using a parallelism between a company and a court.

The figure of the judge as the head of a court creates a natural leadership position upon his/her personnel, which must result in a suitable, prompt and effective form of work in the daily activity of the court.

Innovatively, our central work, will consist in the analysis and the application of neuro-management to the judicial activity, giving origin to what we might name "judicial neuro-management".

Applied neurosciences constitute the main key to facilitate or to try a prompt innovation in leadership, conduction and management of organizations and companies. These new tools are inside the potential infinite of our brain, in the neuro-circuits that feed the decision-making processes and the organizational intelligence.

Closing the cycle, we conclude that this tool must serve the modern justice system, breaking the bureaucratic paradigm, in order to improve the judicial branch. Finally, the project tries to establish agile guidelines for the modernization of the administration of justice and introduces a new discipline, "judicial neuro-management".

Keywords: Judicial system, leadership, judicial qualification, neuromanagement, brain, intelligence, yield, neuroaprendizaje.

NUÑEZ, Juan Carlos. El Neuromanagement Judicial Aplicado a la Organización y Gestión de una Justicia Eficiente en Argentina. *Revista In Jure Anáhuac Mayab* [online]. 2014, año 3, núm. 5, ISSN 2007-6045. Pp. 115-135.

INTRODUCCIÓN.

Los temas referidos a la administración y funcionamiento del poder judicial han tenido una notable relevancia en el continente americano, principalmente a partir de la década del 90' del siglo XX.

Esos gérmenes de cambio en los sistemas de justicia y de trabajo han sido despertados por los procesos democráticos que hoy tienen los países de América, de los que Argentina no es la excepción y que como lógica consecuencia se inclinan a transparentar y tornar más efectiva la acción de la justicia.

Este perfil de una justicia más justa, equitativa y pronta, resulta imposible de llevar a cabo si en primer lugar no hay una decisión política institucional en tal sentido. Al respecto, Stanga opina:

Seguramente no habrá proceso alguno de cambio en el Poder Judicial si el mismo en todos sus niveles no asume dicho cambio y se convierte en el impulsor y gestor principal del mismo. Más allá de la responsabilidad prevalente que le compete a la cabeza del Poder Judicial la misma se extiende a todos los jueces con la conciencia que se trata de un verdadero deber ético que tienen frente a la sociedad de lograr el mejor Poder Judicial que esa sociedad pretende y a cuyo servicio se encuentra².

Un buen poder judicial es aquel que mejore su administración de justicia con celeridad y calidad en el corto plazo.

Doy por sobrentendido que ningún ciudadano ignora la importancia de factores que confluyen negativamente sobre la ineficacia e ineficiencia de los servicios de justicia, como la situación política, económica, gremial, social y las leyes.³

El aumento de partidas presupuestarias y adecuación del marco jurídico no son suficientes para modernizar el poder judicial, pues estaríamos ante un escenario igual como hasta ahora, con un poco más de recursos económicos.

El poder judicial de los países de América, requieren cambios urgentes, pues deben exigir lo mejor de sí mismo, para poder después demandarlo a los demás.

Los poderes judiciales que han tenido como fuente-origen en su gran mayoría el sistema europeo y norteamericano, deben paulatinamente adecuarse a los nuevos tiempos del mundo democratizando el acceso a este servicio del Estado.

² Silvana M. STANGA, *La reforma impostergable y largamente esperada del Poder Judicial*, Prudentia Iuris N° 55, Marzo 2002, Pág. 230

³ Augusto M. MORELLO, *La Reforma de la Justicia*, Ed. Abeledo-Perrot, Buenos Aires, 1991, Pág. 89

NUÑEZ, Juan Carlos. El Neuromanagement Judicial Aplicado a la Organización y Gestión de una Justicia Eficiente en Argentina. *Revista In Jure Anáhuac Mayab* [online]. 2014, año 3, núm. 5, ISSN 2007-6045. Pp. 115-135.

Dentro del funcionamiento, un cambio necesario para estos tiempos es el cambio del rol de la justicia. Si nos detenemos en el tiempo, a partir de Montesquieu *el poder judicial pasaba impávido por nuestras vidas siendo un ente invisible*.⁴

A través de los años dicho criterio ha ido mutando erigiéndose la justicia en un escenario político con alto contenido de poder. Ello porque el juez actual ha adoptado una postura distinta de décadas anteriores siendo más activista e imponiendo un protagonismo, frente a los otros poderes del Estado.

Las modificaciones que debe realizar un poder judicial exigen una rápida reacción por parte de éste, teniendo que demostrar que posee capacidad de gestión de sus actividades, como un paliativo a la situación actual, que indirectamente generará ante la ciudadanía un fortalecimiento de su independencia, su prestigio y un rol sublime en un país democrático.

Ello porque vemos signos de debilidad manifiesta en la constitución norteamericana, al otorgar un mandamiento constitucional débil al poder judicial, que se puede apreciar en la palabras de Jay, primer presidente de la Corte Suprema de los EE.UU. cuando presenta su renuncia y define la judicatura, como un poder “sin la bolsa y sin la espada”, "ya que no tiene fondos económicos ni fuerza por sí misma, ya que depende de los otros poderes, como en nuestro sistema argentino actual".⁵

Es precisamente este poder del estado -al que algunos autores tildan del más débil- el que tiene la misión de administrar la justicia de una república democrática y por ende, debemos observar en tal sentido ser lo más eficientes para el destinatario primario de ésta, la sociedad.

Entonces definamos “como misión primaria de los tribunales la de ser un ámbito independiente, sensible y de fácil acceso para la justa resolución de los conflictos, que permita preservar el Estado de Derecho, y proteger las libertades reconocidas y garantizadas por las constituciones federal y estadual”⁶

La pregunta primigenia entonces será cómo se concreta la misión dentro de las condiciones actuales de nuestros poderes judiciales. Pocos fueron los esfuerzos realizados por el poder judicial para tratar de cambiar esa imagen y adecuarse a los nuevos tiempos de nuestro siglo.

⁴ Barón PIERRE DE MONTESQUIEU, *Del espíritu de las leyes*, trad. Ed. Albatros, Buenos Aires, 1942.

⁵ Carlos S. FAYT, *Supremacía constitucional e independencia de los jueces*, Ed. Depalma, Buenos Aires, 1994, Pág. 45

⁶ Rafael BIELSA, *Justicia para todos*, Ed. Ariel, Barcelona, 1999, Pág. 295, ISBN 950-9122-70-X,

NUÑEZ, Juan Carlos. El Neuromanagement Judicial Aplicado a la Organización y Gestión de una Justicia Eficiente en Argentina. *Revista In Jure Anáhuac Mayab* [online]. 2014, año 3, núm. 5, ISSN 2007-6045. Pp. 115-135.

En realidad, existe una “superabundancia de diagnósticos muchos de ellos limitados a reiterar antiguos estudios sin actualización, justificación científico técnica, ni racionalidad.”⁷

Lo cierto es, que la justicia está lejos de cumplir con su relevante rol constitucional y se encuentra sumida en un descrédito, que si bien no le es exclusivo, en gran medida es producto de cuestiones internas. La caída del prestigio de la judicatura “no es un invento de la prensa, sino que el problema hay que buscarlo en las entrañas del sistema, en la conducta y fallos de los mismos jueces”⁸. Ya en los últimos años se advierte un atisbo de querer cambiar el curso de la historia del poder judicial, y entonces se comenzó muy frágilmente a mencionar la palabra gestión y sus bondades.

Tanto la estructura de juzgados⁹, métodos de trabajo y política de recursos humanos, requiere una profunda revisión, que no depende necesariamente de mayores presupuestos o reformas legislativas.

Cargos y competencias legalmente definidos, funcionarios que se “atienden al expediente”, desapasionamiento y distancia en el estudio de las causas, carrera planeada, suerte de “robótica” de la legalidad, no dan, como Weber suponía, necesariamente calidad, sino que este sistema puede corromperse, precisamente por exagerar estos rasgos¹⁰.

De esta forma, no resulta recomendable comenzar por inspeccionar los códigos de procedimiento, típica alternativa que recurrentemente ha demostrado su incapacidad para modificar la realidad de tribunales, y motivar los errores propios, en desavenencias del legislador cuando sanciona una ley. Se debe entonces en primer lugar revisar la cultura de la organización.

1.1 Entendimiento en los equipos de trabajo en la justicia.

Aquellos que tienen la responsabilidad institucional de manejar la justicia, pueden descubrir que muchos tribunales tienen problemas de gestión y en particular porque muchos jueces no rinden el trabajo esperado, ya sea por falta de capacidad de gestión, de infraestructura edilicia, de personal o una conjunción de ambos.

⁷ Silvana M. STANGA, *ibíd.*, Pág. 229

⁸ Rafael BIELSA, *ídem*, Pág. 295, de conceptos de Gustavo Bossert, ex juez de la CSJN

⁹ Germán GARAVANO, *La unidad de producción judicial que se conoce como “oficina judicial”, con un juez, secretario et.*, viene desde la casa de los Habsburgo, en Justicia para todos, Buenos Aires, Pág. 68

¹⁰ Felipe FUCITO. *¿Podrá cambiar la Justicia en la Argentina?* Ed. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires, 2002, Pág. 109

NUÑEZ, Juan Carlos. El Neuromanagement Judicial Aplicado a la Organización y Gestión de una Justicia Eficiente en Argentina. *Revista In Jure Anáhuac Mayab* [online]. 2014, año 3, núm. 5, ISSN 2007-6045. Pp. 115-135.

Siempre fuera de lo estrictamente material, las mayores dificultades que se presentan para implementar procesos de gestión judicial están focalizados en el funcionamiento de la memoria de trabajo, pues el pensamiento sobre la ocurrencia de determinados escenarios inevitablemente tiende a comparar las nuevas ideas con información que ya está almacenada en el cerebro.

Si estamos frente a cambios en la gestión y se le presenta al personal de un tribunal un *nuevo plan de trabajo*, quienes escuchan – entre ellos me incluyo– tenemos una tendencia a realizar comparaciones: *el cerebro toma la nueva información y desencadena una especie de búsqueda para hacerla corresponder con la que ya tiene archivada*.

Al efectuarse el comparativo entre la información nueva con la vieja, se nos activa la corteza *pre frontal*, que es un parte del cerebro llena de energía. En contrapeso, o sea lo que tiende a llevarnos a imponer lo que nos dio éxito en el pasado en vez de explorar nuevas opciones tiene que ver con el funcionamiento de los *ganglios basales*.

En esta zona donde se ubican los neurocircuitos, están inscriptos nuestros hábitos, y el cerebro necesita menor energía para el trabajo.

Es el caso de un juez que piensa en abandonar un criterio jurisprudencial que viene sosteniendo desde hace mucho tiempo, pero que la realidad cotidiana actual, le impone cambiarlo o modificarlo. Esto le va a exigir un esfuerzo intelectual importante, que hará que cuando llegue a su casa estará rendido luego de estudiar el tema. Ello se agrava cuando el juez consciente de que se avecina un gran cambio de criterio, no quiere escuchar nada sobre el tema y se estresa con la sola posibilidad de pensarlo.

“Mucho de lo que los gerentes hacen en el lugar de trabajo –como vender ideas, conducir reuniones, manejar a otros y comunicarse- está tan bien rutinizado que los ganglios basales conducen el show”.¹¹

En una reunión en la que se programan cambios en la gestión de los tribunales civiles por ejemplo, el líder natural es el juez, a cuyo cargo está una dotación de personal, entre funcionarios y agentes judiciales. Dichos cambios si no son planificados y progresivos pueden provocarle cansancio.

¹¹ David ROCK y Jeffrey SCHWARTZ, *The Neuroscience of Leadership*, en *Strategy and Business Magazine*, Mayo 2006, en http://www.strategy-business.com/media/file/Neuroscience_of_Leadershp-webinar.pdf (acceso el 15/05/2014).

NUÑEZ, Juan Carlos. El Neuromanagement Judicial Aplicado a la Organización y Gestión de una Justicia Eficiente en Argentina. *Revista In Jure Anáhuac Mayab* [online]. 2014, año 3, núm. 5, ISSN 2007-6045. Pp. 115-135.

También pueden aparecer típicas reacciones emocionales como los nervios a flor de piel, pero el cerebro es un órgano con tendencia innata a crear nuevas conexiones neuronales.

Cuando se crea un plan estratégico de cambio de gestión, que podría perfectamente ser el ansiado en el sistema judicial, dicho cambio debe ser introducido con un alto grado de recepción y un mínimo grado de resistencia. En tal sentido se deben adoptar estrategias para los funcionarios y empleados judiciales de tipo motivacional y que a través de las bondades del sistema capte adeptos y la resistencia sea lo más evitable posible,

Para ello se deben atravesar dos etapas diferenciadas, *los momentos de entendimiento* y *la densidad de atención*. La idea de quien presenta el proyecto de cambio es que para que sea atractivo, el mismo lo haga en forma perspicaz, o sea conducir a la persona que está prestando atención a elaborar sus propias conclusiones y no imponérselas.

Los *momentos de entendimiento*, experiencias sinergizantes que facilitan el proceso de cambio son aquellas que se observan cuando se presenta un proyecto de cambio de gestión judicial y logramos que a quienes está dirigida la charla –jueces, funcionarios y agentes- al escuchar la misma se entusiasmen y atraviesen el proceso de hacer conexiones neuronales por sí mismos.

La *densidad de atención* es la cantidad de interés que los destinatarios de la charla, le prestan al líder que les propone modificar las estructuras judiciales actuales por una nueva más moderna, ágil y práctica.

Con los conceptos descriptos precedentemente los invito al tratamiento de un tema de suma importancia como el de la *neuroplasticidad asistida*.

Es el fenómeno por el cual el aprendizaje y la experiencia modifican continuamente el cerebro en forma temporal o permanente. A medida que el cerebro añade nuevos conocimientos un conjunto de células cerebrales estará trabajando en la formación de una nueva red, la cual crecerá cada vez más y durante toda la vida.

En el 2005 una investigación, vinculó el efecto QZE (quantum zeno) con las experiencias intelectuales y durante los experimentos se descubrió que al focalizar la atención en un tema, se estabilizan los circuitos cerebrales asociados. Significa que si luego de leer lo que estamos escribiendo usted decide estudiar cómo funciona el cerebro, los estímulos que reciba a través de

NUÑEZ, Juan Carlos. El Neuromanagement Judicial Aplicado a la Organización y Gestión de una Justicia Eficiente en Argentina. *Revista In Jure Anáhuac Mayab* [online]. 2014, año 3, núm. 5, ISSN 2007-6045. Pp. 115-135.

la lectura, videos o charlas con especialistas harán que se mantenga abierto el circuito que se ha creado.¹²

Resulta necesario trabajar con neuroplasticidad autodirigida de modo que las personas modifiquen su entramado neuronal al adquirir conciencia de la importancia de liberarse por sí mismas de sus propias prisiones, abriendo su mente a la riqueza que pueden proporcionar otros puntos de vista.

Decimos que en un momento de entendimiento se crea una nueva red de conexiones neuronales, hablamos de neuroplasticidad autodirigida, o sea la resolución de preparar el cerebro para superar la resistencia al cambio propuesto y para disfrutar sus beneficios.¹³

1.2 ¿Qué es la inteligencia? Ser inteligente ¿se nace o se hace?

Ahora se ingresa en una etapa del neuromanagement muy importante que genera una vasta gama de interrogantes sobre el concepto de la *inteligencia humana*. He de dar tratamiento a tres de ellos y a través de la investigación, estimo dar una respuesta adecuada a los mismos.

Definir este concepto es difícil y ha sido desde hace siglos objeto de la polémica. La inteligencia es estudiada desde varios puntos de vista aunque veremos únicamente la más aplicable a nuestro propósito, que es la vertiente de la psicología.

La palabra inteligencia es de origen latino, *intelligentia*, que proviene de *inteligere*, término compuesto de *intus* “entre” y *legere* “escoger”, por lo que etimológicamente, inteligente es quien sabe escoger.¹⁴

El término fue introducido por Cicerón para significar el concepto de capacidad intelectual, su espectro semántico es muy amplio, reflejando la idea clásica según la cual, por la inteligencia el hombre es en cierto modo, todas las cosas.¹⁵

Inteligencia es la capacidad de entender, asimilar, elaborar información y utilizarla adecuadamente. Es la capacidad de procesar información y está íntimamente ligada a

¹² SCHWARTZ, STEPP & BEAUREGARD, *Brain interaction, Quantum theory in neuroscience and psychology, a neurophysical model of mind*, Oct 20, 2004, Phil. Trans. Royal Society, B360 (1458) 1309-27, 2005

¹³ BRAIDOT, *ibíd.* Pág. 56

¹⁴ Diccionario de la Real Academia Española de Letras, en www.rae.es, (acceso el 10/05/2014).

¹⁵ ARISTÓTELES, *De anim. III*, Pág. 8, en http://www.canalsocial.net/GER/ficha_GER.asp?id=11770&cat=sociologi (acceso el 20/01/2014)

NUÑEZ, Juan Carlos. El Neuromanagement Judicial Aplicado a la Organización y Gestión de una Justicia Eficiente en Argentina. *Revista In Jure Anáhuac Mayab* [online]. 2014, año 3, núm. 5, ISSN 2007-6045. Pp. 115-135.

otras funciones mentales como la percepción, o capacidad de recibir dicha información, y la memoria, o capacidad de almacenarla.¹⁶

Desde la mirada *psicológica* se han elaborado distintas definiciones como la de la APA (American Psychological Association), organización científica que ha dicho que:

Los individuos difieren los unos de los otros en habilidad de comprender ideas complejas, de adaptarse eficazmente al entorno, así como el de aprender de la experiencia, en encontrar varias formas de razonar, de superar obstáculos mediante la reflexión. A pesar de que estas diferencias individuales puedan ser sustanciales, éstas nunca son completamente consistentes; las características intelectuales de una persona variarán en diferentes ocasiones, en diferentes dominios, y juzgaran con diferentes criterios.¹⁷

A su vez, la MSI, en 1994 suscripta por 52 investigadores en la materia expresó “Una muy general capacidad mental, que entre otras cosas, implica la habilidad de razonar, planear, resolver problemas, pensar de manera abstracta, comprender ideas complejas, aprender rápidamente y aprender de la experiencia. No es un mero aprendizaje de los libros, ni una habilidad estrictamente académica, ni un talento para superar pruebas.¹⁸ Más bien, el concepto se refiere a la capacidad de comprender nuestro entorno”.¹⁹

Desde el campo psicológico a finales del siglo XX surgen varias teorías que cobran gran celebridad:

-*Teoría de las Inteligencias Múltiples*²⁰: Su autor, Gardner, psicólogo norteamericano de Harvard University, escribió en 1983 un trabajo en el que no se consideraba el concepto de inteligencia como un potencial que cada ser humano posee en mayor o menor grado, planteando que ésta no podía ser medida por instrumentos normalizados en test de CI²¹ y ofreció criterios, no para medirla, sino para observarla y desarrollarla.

¹⁶ James JEFFERSON y David MOORE, *Manual de Psiquiatría Médica*. Ed. Elsevier, Madrid, 2005, 2º ed. ISBN 84-8174-849-8

¹⁷ APA Task Force Report, *Intelligence: Knowns and Unknowns*, en http://rainc.com/swtaboo/taboos/apa_01.html(acceso el 07/09/2014), (traducido al español por Florencia Nuñez La Torre)

¹⁸ El subrayado me pertenece.

¹⁹ MAINSTREAM SCIENCE OF INTELLIGENCE, en http://rainc.com/swtaboo/wsj_main.html, reprinted in J. Gottfredson, *Intelligence*, 1997, Pág. 13 (acceso el 07/09/2014), (traducido al español por Florencia Nuñez La Torre).

²⁰ Howard GARDNER, *Multiple Intelligences*, ISBN 0-465-04768-8, Basic Books, en español *Inteligencias múltiples*, Ed. Paidós, Buenos Aires, ISBN: 84-493-1806-8, Págs. 54 y conc.

²¹ CI, Coeficiente de Inteligencia es un índice que pretende establecer la relación entre la edad mental y la edad cronológica.

NUÑEZ, Juan Carlos. El Neuromanagement Judicial Aplicado a la Organización y Gestión de una Justicia Eficiente en Argentina. *Revista In Jure Anáhuac Mayab* [online]. 2014, año 3, núm. 5, ISSN 2007-6045. Pp. 115-135.

La inteligencia es la capacidad para resolver problemas o elaborar productos que puedan ser valorados en una determinada cultura y propuso varios tipos de inteligencia:

Inteligencia Lingüística: capacidad de usar las palabras de manera adecuada, característica de los escritores y poetas, que utilizan ambos hemisferios cerebrales.

Inteligencia Lógica Matemática: capacidad que permite resolver problemas de lógica y matemática, siendo fundamental en científicos y matemáticos, utilizándose el hemisferio lógico.

Inteligencia Musical: capacidad relacionada con las artes musicales, siendo el talento de los músicos, cantantes y bailarines.

Inteligencia Espacial: capacidad relacionada con la línea, el color, la forma, las figuras, el espacio y las tres dimensiones, inteligencia de los arquitectos, ingenieros, diseñadores, escultores o cirujanos.

Inteligencia Corporal: capacidad de controlar y coordinar los movimientos del cuerpo y expresar sentimientos con él, siendo el talento de bailarines, mimos, actores y deportistas.

Inteligencia Interpersonal: capacidad para entender a las demás personas con empatía y vinculada con las emociones, típica de los profesores, los vendedores, los políticos y los terapeutas.

Inteligencia Naturalista: capacidad que se utiliza al observar y estudiar la naturaleza para organizar y clasificar, desarrollada en especial por los naturalistas y biólogos.

Inteligencia existencial: la capacidad para situarse a sí mismo con respecto al mundo, requiriéndose un estudio muy profundo para ser caracterizada como inteligencia.

Si bien Gardner obvió a las personas que actúan en la justicia, opino que sería factible dada su autonomía la creación de una *nueva subcategoría* que denominaría:

Inteligencia Creativa-Experiencial-Gerencial-Judicial: capacidad específica fundada en la experiencia para seleccionar, combinar, comparar y/o interpretar información de textos, fallos, doctrinas y codificaciones en un texto único con fuerza de ley. Sin dudas el juez al momento de sentenciar tiene en cuenta lo descrito precedentemente para la elaboración de una sentencia justa. En tanto el juez aplique los criterios gerenciales y organizativos a su Tribunal, mayor será la publicidad que la ciudadanía tenga para acceder a la jurisdicción y el conocimiento más generalizado del derecho. Asimismo si unimos lo expuesto a la capacidad de adecuar conceptos de las ciencias de la

NUÑEZ, Juan Carlos. El Neuromanagement Judicial Aplicado a la Organización y Gestión de una Justicia Eficiente en Argentina. *Revista In Jure Anáhuac Mayab* [online]. 2014, año 3, núm. 5, ISSN 2007-6045. Pp. 115-135.

organización, origina una idoneidad gerencial judicial, imprescindible en la necesaria formación integral de un juez moderno.

-Teoría de la Inteligencia Emocional: Ya en 1990 Edward Thorndike había comenzado a hablar de inteligencia social, siendo la expresión inteligencia emocional la que acuñaron Peter Salovey y John D. Mayer. Pero sin duda quién la llevó a la fama fue Daniel Goleman que en 1995 dijo que la inteligencia es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos.

Considera que la inteligencia emocional puede organizarse en cinco capacidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación y manejar las relaciones.²²

*-Teoría Triárquica de la Inteligencia*²³: Su creador Sternberg, profesor de Yale University, en 1985 estableció tres categorías para describir la inteligencia.

Inteligencia componencial-analítica: es la habilidad para adquirir y almacenar información.

Inteligencia contextual-práctica: relacionada con la conducta adaptativa al mundo real.

Inteligencia experiencial-creativa: fundada en la experiencia para seleccionar y comparar información.

Existen estas tres teorías señaladas como las más importantes en el mundo, pero sin embargo para comprender a qué nos referimos cuando tratamos la inteligencia desde un punto de vista práctico, podemos quedarnos a un nivel bastante más simple que estas teorías, que nos permite comprender la magnitud del concepto pero sin perdernos en aspectos muy teóricos.

Es oportuno simplificar la definición de inteligencia a algo como la capacidad de solucionar problemas complejos, pero esta simplificación nos llevaría a otorgar inteligencia a seres y cosas que hemos establecido que no tienen inteligencia.

Así una calculadora, es capaz de resolver un problema de cálculos complejos, pero ello no implica que tenga inteligencia, sino una buena capacidad de cálculo.

La inteligencia es una capacidad realmente abstracta, difícil de medir y evaluar, y por ello ha habido una gran controversia a lo largo del tiempo acerca de que seres presentan inteligencia y que seres no la presentan. Casi

²² Daniel GOLEMAN, *Inteligencia emocional*, Ed. Kairos, Barcelona, 1996, Págs. 58/60

²³ Robert J. STERNBERG, *A triarchic theory of intelligence*, Cambridge University Press, Nueva York, 1986, ISBN 9860521278910, Pág. 411

NUÑEZ, Juan Carlos. El Neuromanagement Judicial Aplicado a la Organización y Gestión de una Justicia Eficiente en Argentina. *Revista In Jure Anáhuac Mayab* [online]. 2014, año 3, núm. 5, ISSN 2007-6045. Pp. 115-135.

cualquier ser vivo presenta algún rasgo inteligente, de hecho, la propia naturaleza se puede ver como un ente muy inteligente, al ser capaz de irse adaptando a lo largo de los siglos a las nuevas situaciones. Muestra de esta inteligencia es la evolución de las especies, teoría de Charles Darwin en 1859²⁴.

Resulta un hecho comprobado que el cerebro es un órgano que cuenta con partes diferenciadas y que cada una de nuestras capacidades, como jugar al voley, percibir las formas, aprender a pasear en bicicleta, tocar el saxo o recordar conceptos que con anterioridad leímos en un libro, está vinculada con neurocircuitos identificables.

La inteligencia tiene una estructura que según las dos grandes opiniones de los expertos pueden ser: *unitaria*, donde existe una sola inteligencia general o *múltiple*, o sea que concurren varias facultades intelectuales relativamente independientes que se pueden modificar o desarrollar mediante estímulos adecuados. Coincido con esta corriente que se asemeja al perfil de juez que necesitamos, pues no concibo que un magistrado tenga una inteligencia unitaria en tal sentido.

Estoy convencido que la persona que tiene aptitudes para ser juez, a lo largo de su vida se le debe estimular específicamente en el desarrollo de sus tareas, para que las mismas sean más eficientes y proporcionen resultados óptimos. En el mismo sentido Gardner manifiesta, que los seres humanos tienen capacidad para adquirir conocimientos y aprender de muchas maneras diferentes, a través del lenguaje, del uso del cuerpo, del análisis abstracto, de la intuición, de la representación espacial, del pensamiento musical y de una comprensión de los demás y de nosotros mismos²⁵.

Sostengo que el juez, amén de la labor estrictamente jurídica judicial (interpretación, evaluación, aplicación, sentencia, etc.) precisa además gerenciar diferentes tipos de conocimientos y habilidades para poder hacer efectivamente justicia.

1.3 El Gerenciamiento del juez. Factibilidad.

Esto es simplemente aplicar conceptos de gestión que hacen parte de lo que se entiende como idoneidad gerencial del juez, imprescindible en un sistema judicial

²⁴ Jose Carlos CORTIZO PEREZ, en http://weblogs.madrimasd.org/sistemas_inteligentes/archive/2009/09/02/12_4110.aspx. (acceso el 07/09/2014).

²⁵ Howard GARDNER, *Frames of mind. The theory on multiple intelligences*, Basic Books, New York, 1983, en *Neuromanagement, Cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones*, Néstor BRAIDOT, Ed. Granica, Buenos Aires, 2008, Pág. 200, ISBN 978-950-641-155-8.

NUÑEZ, Juan Carlos. El Neuromanagement Judicial Aplicado a la Organización y Gestión de una Justicia Eficiente en Argentina. *Revista In Jure Anáhuac Mayab* [online]. 2014, año 3, núm. 5, ISSN 2007-6045. Pp. 115-135.

moderno. El juez no solamente debe tener conocimientos jurídicos científicos, sino que además debe poseer cualidades gerenciales. *The devil is in the details*.

De lo contrario, al excluir la idoneidad gerencial de las exigencias del juez moderno, se tendrán resultados nefastos como el caso *Torres Nieto*²⁶, de Argentina, donde fue comprobado que la magistrada falseaba las estadísticas que debía remitir mensualmente a la Corte Suprema de la Nación, y que si bien era impecable su formación jurídica científica, desconocía por completo las nociones básicas de idoneidad gerencial.

También Braidot opina que además de las habilidades intelectuales necesarias para razonar, resolver problemas, crear y adaptarse al medio ambiente, la inteligencia también se mide por la capacidad para comprender las propias emociones, interpretar los sentimientos de los demás y manejar empáticamente las relaciones interpersonales; al ser una función activa de la mente, la inteligencia es estimulable y puede desarrollarse.²⁷

1.4 Los mapas mentales. ¿Mapas mentales judiciales?

Para conocer tan interesante tema, se debe comparar el cerebro humano con una computadora. Ambos son muy diferentes.

La computadora trabaja en forma lineal, mientras el cerebro trabaja en forma asociativa, así como lineal, comparando, integrando y sintetizando a medida que funciona. Quién juega un papel principal en toda la función mental es la asociación, ya que toda simple palabra e idea tiene numerosas conexiones o apuntadores a otras ideas o conceptos.

Los mapas mentales desarrollados por el célebre Dr. Tony Buzan, son el método más efectivo para tomar notas y útiles para la generación de ideas por asociación. “Un mapa mental es un método de análisis que permite organizar con facilidad los pensamientos y utilizar al máximo las capacidades mentales. Es la forma más sencilla de gestionar el flujo de información entre tu cerebro y el exterior, porque es el instrumento más eficaz y creativo para tomar notas y planificar tus pensamientos”²⁸.

Constituye un revolucionario sistema de recuperación de datos y acceso a la biblioteca que existe en el cerebro. Ayuda a aprender, organizar y almacenar información

²⁶ Este caso práctico fue trabajado en las clases de la Maestría MDMJ en la materia *La Idoneidad Gerencial del Juez*, Dra. Silvana Stanga, Universidad Austral, 25 y 26 de abril de 2008. Para ampliar sobre el fallo ver <http://www.pjn.gov.ar/Publicaciones/00017/00006912.Pdf>. y http://www.diariojudicial.com/contenidos/2002/05/30/noticia_0002.html (acceso el 07/09/2014).

²⁷ BRAIDOT, *ibíd*, Pág. 201

²⁸ Tony BUZAN, *Cómo crear mapas mentales*, Ed. Urano, Madrid, 2004, Pág. 26, ISBN 84-7953-566-0

NUÑEZ, Juan Carlos. El Neuromanagement Judicial Aplicado a la Organización y Gestión de una Justicia Eficiente en Argentina. *Revista In Jure Anáhuac Mayab* [online]. 2014, año 3, núm. 5, ISSN 2007-6045. Pp. 115-135.

de la forma que le gusta a la persona. Cuanta más información se tenga que organizar más eficaz y rápido será el sistema de gestión de cada individuo.

Para hacer un mapa mental, uno debe comenzar en el centro de una página con la idea principal, y trabajar hacia afuera en todas direcciones, produciendo una estructura creciente y organizada compuesta de palabras e imágenes claves.

Debido a la gran cantidad de asociaciones envueltas, los mapas mentales pueden ser muy creativos, tendiendo a generar nuevas ideas y asociaciones en las que no se había pensado antes. Cada elemento en un mapa es, en efecto, un centro de otro mapa.

El potencial creativo de un Mapa Mental es útil en una sesión de tormenta de ideas. El individuo sólo tiene que comenzar con el problema básico en el centro, y formar asociaciones e ideas a partir de él hasta obtener un gran número de posibles soluciones.

Los Mapas Mentales son una manera de representar las ideas relacionadas con símbolos más bien que con palabras complicadas como ocurre en la química orgánica. La mente forma asociaciones casi instantáneamente, y representarlas mediante un mapa le permite escribir sus ideas más rápidamente que utilizando palabras o frases.

Los cambios o mejoras en la gestión judicial que vengo pregonando pueden darse según mi opinión en dos sentidos. Por un lado en forma piramidal a través de las Cortes o Tribunales Superiores de cada país o de su homónimo a nivel provincial, estadual, regional departamental etc., quien adopte un sistema de gestión y lo circule entre los tribunales inferiores dándole las pautas de trabajo, asimilándolo a un programa único de computación, que sea uniforme en todas las jurisdicciones, lo que simplificaría costos de programación, de capacitación de personal y de equipos informáticos.

El otro sistema está dado porque el Alto Tribunal envíe pautas genéricas hacia los tribunales inferiores y que cada uno de éstos, diagrame su propia gestión judicial. Este caso parece en la actualidad el que más se asemeja a la realidad de muchos países americanos. En Argentina por ejemplo, sobre 23 provincias, existen varios programas informáticos jurídicos distintos.

A guisa de ejemplo, la Dra. Graciela Marino, titular del Juzgado Laboral N° 77 de la Ciudad de Buenos Aires, Argentina introdujo cambios sorprendentes en su unidad funcional, con una motivación a su personal y cambios estratégicos en la rutina diaria del tribunal, forma de los escritos, recepción de prueba, etc., que tuvo su punto culminante con el merecido Premio Nacional a la Calidad del año 2006, y luego nuevamente en el 2007.

NUÑEZ, Juan Carlos. El Neuromanagement Judicial Aplicado a la Organización y Gestión de una Justicia Eficiente en Argentina. *Revista In Jure Anáhuac Mayab* [online]. 2014, año 3, núm. 5, ISSN 2007-6045. Pp. 115-135.

La magistrada citada, organizó en su mente un mapa de las necesidades, falencias, virtudes de su tribunal y personal a cargo. El entrelazamiento de información que tenía su cerebro con el agregado de cambios en la gestión, la llevaron a ser el juzgado modelo que todos anhelamos. Y todo con la ayuda invalorable de su cerebro y la familia.

Con este maravilloso ejemplo quedó demostrado que utilizando el cerebro en su máxima potencialidad, se pueden modificar muchas de las estructuras vetustas que existen en el poder judicial y que en la actualidad están perimidas.

Para reforzar aún más este tema y su importancia es que el autor Buzan ha creado software de distintos tipos que pueden ayudar a las personas a planificar, crear, innovar, realizar lluvias de ideas, organizar su pensamientos, etc.

El *IMindMap Ultimate Plus*²⁹, es uno de los más completos software que incluyen herramientas de integración con Microsoft Office y gestión de proyectos, acelerando la comprensión del proceso de mapas mentales, su historia y funcionamiento.

Llegó la hora de que cada uno comience a diagramar un mapa mental de las mejoras necesarias e imprescindibles que deben observarse en un poder judicial del siglo XXI, fruto de un cambio cultural de la mano de las ciencias de la organización.

1.5 El Neuromanagement Judicial. Utopía o realidad no estudiada.

Cuando se planteó el tema del neuromanagement nunca puse en duda de sus bondades a la hora de procurar aportar una herramienta a la mejora final del sistema judicial. Si bien a primera vista podría haber parecido una empresa sumamente difícil de compatibilizar con el medio judicial, sabía que su viabilidad era posible.

Cumpliendo casi los 15 años del siglo XXI, nadie tiene dudas que las ciencias de la organización se han enraizado en el mundo moderno casi en forma imprescindible. Negarlas u obviarlas es mirar para otro lado y entregarse a una defunción segura.

El Poder Judicial, como poder del Estado, no obstante cual sea su división política, tiene como misión primordial el de administrar justicia. Es que ahora el judiciario está al alcance de la mano, con una necesidad imperiosa día tras día de transparentar su gestión, ser oportuno y efectivo.

²⁹ IMindMap Ultimate Plus, *Software oficial del Dr. Tony Buzan para crear mapas mentales*, en <http://imind-map.net/intl/spanish.html>. (acceso el 15/09/2014).

NUÑEZ, Juan Carlos. El Neuromanagement Judicial Aplicado a la Organización y Gestión de una Justicia Eficiente en Argentina. *Revista In Jure Anáhuac Mayab* [online]. 2014, año 3, núm. 5, ISSN 2007-6045. Pp. 115-135.

Estoy convencido que el cambio propuesto para nada está alejado de la realidad cotidiana y debe servir como el puntapié inicial de una tormenta de ideas que posibiliten en el corto plazo su concreción. Siempre se presentó el tema y se lo ejemplificó en la vida cotidiana del tribunal, para demostrar que lo que estaba proponiendo, perfectamente era viable en el quehacer judicial.

Se hizo una referencia al cerebro humano, el microchip de información perfecta, como el artífice principal del nuevo modelo de neuromanagement judicial. Sus aplicaciones son muchas y diversas y a pesar de ser una nueva disciplina, impresiona por su contenido, dinámica y desarrollo contextual.

El juez como figura principal dentro de cualquier modelo de gestión judicial de los ya conocidos, a través de este trabajo adquiere una mayor importancia, única hasta el momento, al permitirnos entrar a su cerebro y trabajar con él.

Al igual que le ocurre a todo ser humano, al juez durante años se le incorpora datos de enseñanza y en especial la ciencia del derecho. Pero su estudio no termina allí, pues el cerebro hasta que muere no deja de ser una computadora que a diario recibe información, que se interconecta, relaciona, procesa y resuelve problemas.

A pesar de los años de vida que una persona tenga, su cerebro se mantiene intacto y cuidado con la información acumulada que nunca se pierde, aún en los casos de que una enfermedad haga perder la memoria y luego la recupere plenamente.

El estudio sintáctico de los sentidos nos demuestra la importancia que tienen para el cerebro y la vida humana, y que al interrelacionarlos entre sí nos vinculan con determinados temas que pudimos haber conocido con anterioridad. Al trabajar con la inteligencia, hemos desnudado algunos mitos sobre si la misma se hereda o se adquiere.

No tengo dudas que el juez debe ser inteligente, independientemente si la inteligencia la ha heredado o se la ha edificado a lo largo de su vida, pues la justicia necesita hombres inteligentes y también que sean creativos. La creatividad debe ser constante y que pueda aportar a la ciencia del derecho algo nuevo y útil a la vez.

Neuroaprendizaje y neuroeducación son dos conceptos importantes en la vida de la gestión judicial, quién a través de las escuelas judiciales deben en el futuro, introducir capacitación en esta nueva disciplina llamada *neuromanagement judicial*.

Como lo expresaran las Dras. Stanga y Marino en numerosos trabajos doctrinarios, *los ciclos de mejora continua*, se retroalimentan de información, criterio y capacidad, a los que añado creatividad.

NUÑEZ, Juan Carlos. El Neuromanagement Judicial Aplicado a la Organización y Gestión de una Justicia Eficiente en Argentina. *Revista In Jure Anáhuac Mayab* [online]. 2014, año 3, núm. 5, ISSN 2007-6045. Pp. 115-135.

Si se trabaja con estos conceptos se pueden diagramar los mapas mentales en la justicia y ponerlos en movimiento será mucho más rápido, creativo y contundente a la hora de responder ante la sociedad.

Resulta atinado en este estadio la interrelación del neuromanagement con los procesos de calidad que se deben observar en el funcionamiento de un tribunal.

Así en toda actividad productiva, que sea realizada con seriedad y tendiente a producir resultados, debe implementarse un control eficaz de medición, que nos muestre la realidad actualizada.

“Se trata de un conjunto de nuevos argumentos administrativos y filosóficos, políticos y de visiones gerenciales e interdisciplinarias, que sobre el estado y la administración pública, y sobre los diagnósticos de sus problemas y las propuestas de soluciones, teóricas o prácticas, se han venido desarrollando en los últimos veinte años”.³⁰

Una cuestión es administrar que incluye gobernar, dirigir, ordenar, disponer las cosas y los recursos para producir un mejor efecto y otra es gestionar, que envuelve los descriptos precedentemente pero al que le agregamos hacer algo para lograr un objetivo final.

Gestionar con calidad es una actitud y una cultura en la forma de llevar a cabo cualquier actividad, pública y privada... La gestión de la calidad total se entiende con carácter general como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la calidad de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente”.³¹

El neuromanagement judicial brindará el soporte necesario para que el tribunal pueda gestionar de una manera más eficaz y con mayor calidad su trabajo diario. En un futuro mediato se debe plasmar en un sistema que planifique, mida y mejore continuamente, la esperada gestión judicial que tenga en cuenta las necesidades de los ciudadanos y sea capaz de cumplirlas.

³⁰ Antonio RAMIRO SANCHEZ, *Demandas de calidad de la Administración Pública: Un derecho a la ciudadanía*, Ed. Dykinson, Madrid, 2002, Pág. 10, ISBN 848 155 8915.

³¹ Maria J. GANDASEGUI APARICIO y Caridad HERNANDEZ GARCIA, *La modernización de la administración de justicia y la gestión de la calidad*, en Estudios de Derecho Judicial 105, Ed. Consejo General del Poder Judicial de España, Madrid, 2007, Págs. 60/61, ISBN 978 84 96809 15 4.

NUÑEZ, Juan Carlos. El Neuromanagement Judicial Aplicado a la Organización y Gestión de una Justicia Eficiente en Argentina. *Revista In Jure Anáhuac Mayab* [online]. 2014, año 3, núm. 5, ISSN 2007-6045. Pp. 115-135.

El campo de la gestión está nutrido de varios métodos para tramitar eficazmente desde los aspectos puntuales (las cinco ESES³², los Círculos de Calidad³³) a aspectos más globales como la reingeniería o sistemas más benévolos o exigentes como las Normas ISO o la gestión de la Calidad Total o de la Excelencia (E.F.Q.M)³⁴.

Somos conscientes que nuestra realidad es paupérrima y que debemos comenzar a trabajar en lo inmediato pensando que nuestro inicio es desde un terreno con pocas bases y hay que edificarlo. Luego lo construiremos y lo ambientaremos para trabajar y después una vez finalizado le podamos hacer cambios estéticos a través de los años.

Por tal motivo este camino a iniciar en la búsqueda de la mejor gestión judicial, tendrá que ser paulatino, reflexionando y midiendo los esfuerzos y los resultados, para ir cimentando el proceso y que los avances sean fructíferos.

Los procesos judiciales tiene una particularidad que otros sistemas no poseen, y que son el distingio esencial del producto final: justicia. En ese horizonte después de realizar un análisis de los distintos tipos de normas de gestión pienso que debemos hurgar entre las diferentes variantes de las normas ISO para ver cuál de ellas sería la más perfectible para nuestro sistema judicial. A ello incluso debe adicionársele otros tipos de norma de calidad a nivel mundial que incluso superan los estándares ISO que son tan conocidos.

Es de esperar que en los próximos años las Cortes o Superiores Tribunales de cada país o de su homónimo a nivel provincial, estadual, regional, departamental, etc., introduzcan evaluaciones de desempeño de los jueces, como una forma medible de su accionar al frente de un tribunal, cuestión que por ahora no se conoce.

Dicha medición no resulta utópica porque en América, países como República Dominicana ya lo vienen efectuando con éxito desde hace años, realizando evaluaciones a cargo de una Oficina especializada que depende directamente de la Suprema Corte de Justicia de dicho país.³⁵

³² Las cinco "S" representan la primera letra de cinco palabras de origen japonés a las que debe su nombre esta metodología: Organización (*Seiri*), Orden (*Seiton*), Limpieza (*Seiso*), Control Visual (*Seiketsu*) y Disciplina y Hábito (*Shitsuke*).

³³ Por Círculo de Calidad debe entenderse un grupo de personas de la misma unidad funcional que con carácter voluntario se reúnen con periodicidad para analizar y resolver los problemas de su trabajo.

³⁴ *EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT*.

³⁵ http://www.suprema.gov.do/documentos/PDF/estadisticas/atenciones_ciocs.pdf (acceso el 07/09/2014).

NUÑEZ, Juan Carlos. El Neuromanagement Judicial Aplicado a la Organización y Gestión de una Justicia Eficiente en Argentina. *Revista In Jure Anáhuac Mayab* [online]. 2014, año 3, núm. 5, ISSN 2007-6045. Pp. 115-135.

CONCLUSIONES

Se concluye el estudio profundizado de esta nueva disciplina, con la impronta misión de seguir en el futuro, el estudio interdisciplinario de esta temática, agudizar el ingenio, promover la creatividad y aplicar esta propuesta en los distintos poderes judiciales de América.

Cualquier planteamiento de cambio en el campo judicial en materia de gestión debe llevar como correlato, un control efectivo de la calidad observada en tal trabajo.

La calidad en la gestión es una actitud y una forma de cultura, convirtiéndose en un sistema eficaz que integra los esfuerzos de mejora en los distintos grupos de una organización, produciendo servicios judiciales que permitan la satisfacción del ciudadano.

Se debe hacer hincapié en las necesidades actuales en materia de calidad, su diagnóstico, estrategias de trabajo, mediciones y resultados como punto fundamental del despegue definitivo de una gestión judicial moderna. Como corolario deben instrumentarse evaluaciones de desempeño de los jueces, funcionarios y agentes, que son la parte humana de la organización y también son objeto de mediciones de productividad y eficiencia.

Habiendo examinado con detenimiento la temática del neuromanagement y el estudio del cerebro humano, propongo con bases sólidas suficientemente fundadas, que el nacimiento de una nueva disciplina no resulta algo que esté ajeno a la sociedad actual y al mundo del derecho.

Exhorto a proseguir en esta misma senda investigativa a quienes les interese el tema, involucrándome con ellos en un espacio interdisciplinario que pueda llevar a cabo un trabajo más profundo sobre las neurociencias aplicadas a la función judicial. Con ese afán se ha guiado este trabajo.

Que ese sea el compromiso de todos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- APA Task Force Report, *Intelligence: Knows and Unknowns*, en http://rainc.com/swtaboo/taboo/apa_01.html.
- ARISTÓTELES, *De anim. III*, Pág. 8, en http://www.canalsocial.net/GER/ficha_GER.aspx?id=11770&cat=sociologi.
- BIELSA, Rafael, *Justicia para todos*, Ed. Ariel, Barcelona, 1999, Pág. 295, ISBN 950-9122-70-X.

- NUÑEZ, Juan Carlos. El Neuromanagement Judicial Aplicado a la Organización y Gestión de una Justicia Eficiente en Argentina. *Revista In Jure Anáhuac Mayab* [online]. 2014, año 3, núm. 5, ISSN 2007-6045. Pp. 115-135.
- BRAIDOT, Néstor, *Neuromanagement, Cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones*, Ed. Granica, Buenos Aires, 2008, ISBN 978-950-641-155-8, Pág. 27.
- BUZAN Tony, *Cómo crear mapas mentales*, Ed. Urano, Madrid, 2004, Pág. 26, ISBN 84-7953-566-0.
- _____, *Mind Map*, en <http://imind-map.net/intl/spanish.html>. (Recuperado el 15/09/2009).
- CORTIZO PEREZ, Jose Carlos, en http://weblogs.madrimasd.org/sistemas_inteligentes/archive/2009/09/02/124110.aspx. (Recuperado el 07/09/2014).
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT.
- FAYT, Carlos S. *Supremacía constitucional e independencia de los jueces*, Ed. Depalma, Buenos Aires, 1994, Pág. 45.
- FUCITO, Felipe. *¿Podrá cambiar la Justicia en la Argentina?* Ed. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires, 2002, Pág. 109.
- GANDASEGUI APARICIO, María José y HERNANDEZ GARCIA, Caridad, *La modernización de la administración de justicia y la gestión de la calidad*, en Estudios de Derecho Judicial 105, Ed. Consejo General del Poder Judicial de España, Madrid, 2007, Págs. 60/61, ISBN 978 84 96809 15 4.
- GARAVANO, Germán, *La unidad de producción judicial que se conoce como "oficina judicial", con un juez, secretario et., viene desde la casa de los Habsburgo*, en Justicia para todos, Buenos Aires, Pág. 68.
- GARDNER, Howard, *Frames of mind. The theory on multiple intelligences*, Basic Books, New York, 1983, en *Neuromanagement, Cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones*, BRAIDOT Néstor, Ed. Granica, Buenos Aires, 2008, Pág. 200, ISBN 978-950-641-155-8.
- _____, *Multiple Intelligences*, ISBN 0-465-04768-8, Basic Books, en español *Inteligencias múltiples*, Ed. Paidós, Buenos Aires, ISBN: 84-493-1806-8, Págs. 54 y conc.
- GOLEMAN, Daniel, *Inteligencia emocional*, Ed. Kairos, Barcelona, 1996, Págs. 58/60.
- IMindMap Ultimate Plus, *Software oficial del Dr. Tony Buzan para crear mapas mentales*, en <http://imind-map.net/intl/spanish.html>. (recuperado el 15/09/2014).
- JEFFERSON, James y MOORE, David, *Manual de Psiquiatría Médica*. Ed. Elsevier, Madrid, 2005, 2º ed. ISBN 84-8174-849-8.

NUÑEZ, Juan Carlos. El Neuromanagement Judicial Aplicado a la Organización y Gestión de una Justicia Eficiente en Argentina. *Revista In Jure Anáhuac Mayab* [online]. 2014, año 3, núm. 5, ISSN 2007-6045. Pp. 115-135.

MAINSTREAM SCIENCE OF INTELLIGENCE, en http://rainc.com/swtaboo/wsj_main.html, reprinted in J. Gottfredson, *Intelligence*, 1997, Pág. 13 (Recuperado el 07/09/2014), (traducido al español por Florencia Nuñez La Torre).

MONTESQUIEU, Barón Pierre de, *Del espíritu de las leyes*, trad. Ed. Albatros, Buenos Aires, 1942.

MORELLO, Augusto M, *La Reforma de la justicia*, Ed. Librería Platense y Abeledo Perrot, La Plata, Buenos Aires, 1991, Págs. 2/3.

RAMIRO SANCHEZ, Antonio, *Demandas de calidad de la Administración Pública: Un derecho a la ciudadanía*, Ed. Dykinson, Madrid, 2002, Pág. 10, ISBN 848 155 8915.

ROCK, David Ph.D. Autor, consultor global y fundador de NeuroLeadership Summit, en *Neuromanagement, Cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones*, BRAIDOT Néstor, Ed. Granica, Buenos Aires, 2008, Pág. 19, ISBN 978-950-641-155-8.

ROCK, David y SCHWARTZ, Jeffrey, *The Neuroscience of Leadership*, en *Strategy and Business Magazine*, Mayo 2006, en http://www.strategy-business.com/media/file/Neuroscience_of_Leadershp-webinar.pdf (Recuperado el 15/05/2014).

SCHWARTZ, STEPP & BEAUREGARD, *Brain interaction, Quantum theory in neuroscience and psychology, a neurophysical model of mind*, Oct 20, 2004, Phil. Trans. Royal Society, B360 (1458) 1309-27, 2005.

STANGA, Silvana, *La reforma impostergable y largamente esperada del Poder Judicial*, *Prudentia Iuris* N° 55, Marzo 2002, Pág. 229.

STERNBERG, Robert J., *A triarchic theory of intelligence*, Cambridge University Press, Nueva York, 1986, ISBN 9860521278910, Pág. 411.

Recepción: 23 de agosto de 2014.

Aceptación: 14 de noviembre de 2014.