



## **Condiciones de trabajo como presupuesto de la función jerárquica** de Bettina Carol Koch

### **Síntesis:**

El clima laboral negativo y una cultura organizacional disfuncional son algunos de los elementos que interfieren en la labor del funcionario. Trabajar en condiciones dignas de labor no es sólo un derecho constitucional sino un presupuesto indispensable para desempeñar con eficacia esa función y, en algunos casos, un anhelo de muchos secretarios que trabajan en circunstancias adversas.

La diversidad de condiciones que intervienen en la configuración de ambientes laborales disfuncionales requiere un abordaje sistémico que permita dar respuesta a las necesidades actuales y prevenir problemas futuros.

Aquí presento ideas y propuestas en ese sentido.

### **Condiciones de trabajo como presupuesto de la función jerárquica.**

#### **Introducción.**

La jerarquización de la función del secretario bien podría sintetizarse en la conocida frase que dice que "el secretario hace todo lo que no firma, firma todo lo que no hace todo lo que no se hace".

Este dicho resume la asunción o asignación de tareas que están al margen de las dispuestas en las normas procesales y reglamentarias, y que tienen su razón de ser en diferentes factores.

Si bien el juez es el responsable de organizar la gestión judicial y el secretario es su principal auxiliar<sup>1</sup>, predomina en la práctica la atribución directa de la jefatura del personal al secretario, que se adiciona a otras responsabilidades y competencias asignadas por la ley. Así, en algunos casos el secretario va asumiendo tareas que le son delegadas sin criterio jurídico ni funcional.

Muchos actuarios expresan desempeñar su rol en la más absoluta soledad, administrando un universo de demandas internas de variada índole y actores, muchas de ellas por conflictos totalmente ajenos.

A partir de la experiencia recogida en diversos programas de capacitación que vengo realizando en la justicia,<sup>2</sup> he tenido la oportunidad de conocer de cerca problemáticas y conflictos comunes a muchos funcionarios y que suelen reiterarse.

Más allá de las particularidades de cada caso, muchos secretarios manifiestan sentirse solos remando contra la corriente, en búsqueda de respuestas de un sistema que consideran que le da la espalda en materia de recursos frente al exceso de trabajo: falta de planificación, de personal suficiente, edificios en malas condiciones, ausencia de motivación, de reconocimiento y ausencia -total o parcial- del juez en algunos aspectos vinculados a la gestión.

Los conflictos interpersonales merecen un capítulo aparte, no solo por aquellos que se originan como resultado de la interacción laboral, sino porque algunos funcionarios quedan empantanados en conflictos ajenos.

Tal es el caso de funcionarios que asumen el rol de portavoz de demandas y reclamos entre el juez y el personal, o secretarios que resultan ser chivos expiatorios de conflictos y pujas de poder entre miembros de tribunales colegiados, por ejemplo.

La casuística es variada pero, en todos los casos, la gestión y la calidad de vida de los funcionarios se ve afectada.

---

<sup>1</sup> Corte Suprema de Justicia de la Nación Argentina, Una Nueva Gestión Judicial, Editorial La Ley, Buenos Aires, julio de 2008, p. 5. Ver también [elateo.org/documents/trabajosBajar/GestionJudicial.doc](http://elateo.org/documents/trabajosBajar/GestionJudicial.doc) El modelo de gestión del Alto Tribunal postula que "toda mejora que pueda realizarse en materia de gestión necesita esencialmente de la decisión del juez para producir más y mejores efectos en el órgano que dirige. En tanto jefe y coordinador, es fundamental que se comprometa con el cambio, promueva el diálogo grupal, estimule la iniciativa de los miembros del equipo, contribuya a su capacitación permanente, y dirija la gestión. El secretario es el responsable del funcionamiento de la secretaría y principal auxiliar del juez. Comparte con él la función de liderar al equipo, motivar y acompañar a sus miembros en el desarrollo de su tarea".

<sup>2</sup> Programa de Coaching Organizacional: Entrenamiento para una Gestión Eficiente, Herramientas de Gestión y Resolución de Conflictos (ambos dictados en la A.M.F.J.N), Seminario en Magistratura y Gestión Judicial, organizado por la J.U.F.E.J.U.S, entre otros.

En casos extremos, los conflictos escalan a tal punto que terminan cercenando o aniquilando el crecimiento profesional del funcionario.

La cultura organizacional, disfuncionalidades en la organización y el clima de trabajo negativo son potenciales factores de riesgo para la salud laboral.

### **¿De qué hablamos cuando hablamos de salud laboral?**

Un lugar trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo, teniendo en cuenta, entre otras consideraciones, el bienestar en el entorno! psicosocial de trabajo, con inclusión de la organización del trabajo y de la cultura laboral<sup>3</sup>.

En ese sentido, la salud laboral comprende la organización del trabajo, la cultura institucional, el estilo mando-control y las actitudes, valores, creencias y prácticas que se exhiben diariamente en la unidad judicial.

Las deficiencias vinculadas con algunos de estos factores constituyen riesgos psicosociales pasibles de generar estrés emocional o mental a los trabajadores<sup>4</sup>.

A modo ilustrativo, configuran riesgos psicosociales dificultades en la comunicación interna, el trabajo bajo presión, la inflexibilidad en decisiones de índole organizacional, la escasez de recursos<sup>5</sup>, dinámicas inadecuadas de trabajo y de abordar conflictos, los prejuicios, las creencias y valores imperantes, el acoso moral -sea ascendente, descendente u horizontal-, la intimidación, la discriminación y la intolerancia para con la diversidad.

Las prácticas utilizadas para la solución de conflictos influyen en el clima laboral, al igual que los estilos de dirección y liderazgo autoritarios, los conflictos de roles y la calidad de las relaciones interpersonales, entre otros<sup>6</sup>.

Si bien la salud personal y laboral de los operadores judiciales es uno de los objetivos que plantea el modelo de gestión judicial presentado por el Alto Tribunal<sup>7</sup>, la cantidad

---

<sup>3</sup> Ambientes de Trabajo Saludables: Un Modelo para la Acción. Organización Mundial de la Salud y Organización Panamericana de Salud. [http://www.who.int/occupational\\_health/healthy\\_workplaces\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces_spanish.pdf)

<sup>4</sup> op. cit. 4

<sup>5</sup> La falta de personal suficiente, el exceso de trabajo y las carencias edilicias -por falta de espacio e instalaciones inadecuadas, entre otras-, son factores de riesgo para la salud laboral.

<sup>6</sup> Liderar equipos de trabajo es una de las tareas más complejas. Requiere competencias en materia de comunicación, resolución de conflictos, gestión y administración de recursos humanos. Su aprendizaje conlleva a un liderazgo democrático y estratégico, en contraposición al liderazgo autoritario y disfuncional. La gestión de equipos de trabajo y manejo de conflictos deberían ser materia de capacitación obligatoria para acceder o desarrollar roles de liderazgo.

<sup>7</sup> Corte Suprema de Justicia de la Nación Argentina, Una Nueva Gestión Judicial, Editorial La Ley, Buenos Aires, julio de 2008, p. 5. Ver también [elatenio.org/documents/trabajosBajar/GestionJudicial.doc](http://elatenio.org/documents/trabajosBajar/GestionJudicial.doc)

de licencias por enfermedades vinculadas al estrés, pedidos de traslados o trueques, denuncias de acoso laboral, etc., nos alertan sobre la necesidad de trabajar desde la prevención.

### **La cultura organizacional**

La cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que los miembros de una organización comparten.

Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo y se la puede inferir de lo que las personas dicen, hacen y piensan en el contexto de la organización.

La cultura establece reglas tácitas de comportamiento y determina lo que es posible y lo que no lo es. Frases como "siempre se hizo así", "me hice solo", "es un pinche", "que pague el derecho de piso", "está loca porque le vino", "algo habrá hecho", son creencias que aun imperan en determinados ámbitos de la justicia y denotan sesgos individualistas, discriminatorios y de género.

La declaración de la gestión judicial como política de Estado y el modelo de gestión judicial basado en el liderazgo del juez, la coordinación del Secretario, el manejo de casos, la motivación, la capacitación permanente, el trabajo en equipo, la participación activa del personal, la comunicación interna<sup>8</sup>, entre otros, implican un cambio cultural mucho mas complejo que la digitalización de los procesos a través del sistema Lex 100. La declaración de tales principios fue basal para el inicio de un cambio de paradigma en las relaciones de trabajo. Sin embargo, transcurridos casi diez años de aquel momento, se aprecia la necesidad de continuar ese camino con otras herramientas que acorten la brecha entre la realidad actual predominante y la declaración efectuada.

### **El clima organizacional y la gestión eficaz**

El clima tiene relación directa con los niveles de eficacia que se pueden alcanzar en la oficina judicial.

El clima se forma con las interacciones de los distintos elementos que existen en la organización: el diseño de su estructura; los procesos y sistemas que designan los modos de proceder y de desarrollar las funciones que dan lugar a las actividades, su modo de coordinarlas y la forma de interaccionar los unos con los otros para lograr los objetivos.

---

<sup>8</sup> ver op 7.

Las personas, sus capacidades, motivaciones, objetivos que persiguen, etc. inciden de forma especial en la creación del clima, ya que son ellos los que movilizan los medios con los que funciona la organización.

El clima es un determinante situacional primario de la satisfacción laboral; es un indicador directamente relacionado con los niveles de eficacia de funcionamiento y un factor modulador de la motivación y sentido de pertenencia.

Los líderes son quienes crean el ambiente de trabajo y los valores que ellos transmiten influyen en la dirección que todo el equipo sigue.

Esos valores son convicciones sólidas sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guían las acciones y conductas de los empleados en el cumplimiento de los propósitos. Son elementos que componen la ideología que permea las decisiones de todos los días<sup>9</sup>.

### **Los conflictos en la oficina judicial**

No hay gestión eficaz posible si hay conflictos internos permanentes.

El conflicto es un proceso interaccional complejo que se desarrolla y puede transformarse, desaparecer, disolverse o permanecer relativamente estacionario. Se caracteriza porque es co-construido entre dos o más personas y predominan las interacciones antagónicas. Está compuesto por las emociones, la interacción, la relación y los temas o problemas sobre los que versa el conflicto.

Lo bueno o malo no es el conflicto sino la forma en que se lo encara y el proceso que deviene a partir de él, que lleva a agudizarlo y producir verdaderas “guerras”, o a manejarlo y conducirlo para buscar solucionarlo<sup>10</sup>.

Cuando se produce una escalada del conflicto en una unidad judicial los efectos son muy gravosos, tanto para los contendientes como para su entorno. El ambiente de trabajo se torna hostil, disminuye la motivación, se quiebra la confianza y en las interacciones predomina la violencia.

La habilidad del líder y de su equipo de trabajo para resolver conflictos resulta imprescindible para gestionar con eficiencia.

El aprendizaje de esa competencia resulta vital para la administración del personal y del trabajo, puesto que la existencia de conflictos permanentes impactan en el rendimiento individual y colectivo, dificultan el logro de objetivos mínimos de trabajo y minan toda posibilidad de crecimiento y expansión institucional.

---

<sup>9</sup> Koontz Harold y Wehrich Heinz. Administración, una perspectiva global. Organización eficaz y cultural organizacional. p. 354/355

<sup>10</sup> SUAREZ, Marínés, Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas, p. 41

## **El acoso laboral**

El acoso laboral representa una de las situaciones conflictivas más graves y complejas. La gravedad está dada por el impacto negativo en la salud de la víctima y en todo el entorno de trabajo. El grupo se quiebra y el trabajo se realiza en un clima en el que predominan el miedo, el resentimiento, la ira, la desconfianza, el desgano, la frustración, etc.

La psiquiatra y terapeuta francesa Marie France Hirigoyen<sup>11</sup> realiza un análisis esclarecedor acerca de cómo se puede destruir a una persona de manera sutil, empleando solamente palabras, gestos, insinuaciones, rumores, mediante una violencia perversa que denominó acoso moral.

Plantea que las víctimas no son personas afectadas por alguna patología o particularmente débiles, sino todo lo contrario. El acoso comienza cuando la víctima reacciona contra el autoritarismo y no se deja avasallar. Su capacidad de resistir a pesar de las presiones es lo que la señala como blanco. El acoso se vuelve posible porque viene precedido de una descalificación y estigmatización de la víctima que el grupo ha aceptado primero y que luego avala. Esta depreciación de la víctima justifica posteriormente la crueldad que se ha ejercido contra ella y conduce a pensar que merece lo que le ocurre.

La psiquiatra afirma que quienes son objeto de acoso no son holgazanas. A menudo son personas escrupulosas, dedicadas a su trabajo, perfeccionistas, que desean ser impecables. En cierto modo se utiliza un proceso semejante al de la profecía autocumplida, en el que el hostigamiento permanente a la víctima termina convirtiéndola en lo que quieren convertirla<sup>12</sup>.

Si bien es frecuente que el acoso se produzca en línea descendente (del jefe o superior al personal con categoría inferior), el acoso puede darse también en línea ascendente, es decir del personal de categoría inferior a una de categoría superior ó entre pares, denominado acoso horizontal.

---

<sup>11</sup> Hirigoyen, Marie France. El Acoso Moral. Barcelona: 1999, Editorial Paidós, p. 50 y stes.

<sup>12</sup> Hirigoyen dice que “cuando el proceso se instaura la víctima es estigmatizada: se dice que el trato con ella es difícil, que tiene mal carácter o que está loca. Se considera que su personalidad es la responsable de las consecuencias del conflicto y la gente se olvida de cómo era antes o de cómo es en otro contexto. Cuando a una víctima la sacan de sus casillas, no es extraño que se convierta en lo que quieren convertirla. Una persona acosada no puede rendir al máximo de sus posibilidades. Presta menos atención, se muestra ineficaz y da pie a que se critique la calidad de su trabajo” (p. 51).

Sobre este último, suele darse entre quienes tienen similar jerarquía y una de ellas, en su afán de ascender o destacarse, despliega un plan de acoso y desprestigio hacia su par que puede terminar auto expulsándose del sistema.

Ese tipo de acoso es posible cuando hay un liderazgo disfuncional que sólo pone su foco de atención en habilidades técnicas y no repara en aspectos tan vitales para obtener resultados a corto, mediano y largo plazo, como los son las habilidades relacionales.

Más allá de que se configure o no acoso laboral, la presencia de conflictos permanentes en el ámbito laboral van mermando la salud y bienestar de todos los que comparten un espacio de trabajo, aun cuando éste no sea un espacio físico.

El secretario, por ser responsable del funcionamiento de la Secretaría y principal auxiliar del juez, no resulta indemne a los conflictos de la oficina. Muchas veces queda "empantanado" en conflictos ajenos de los cuales no puede salir y su costo es muy alto.

### **Una propuesta a la medida de necesidades y problemas**

Lo expuesto hasta aquí denota la relación entre gestión y conflictos internos.

Resulta necesario trabajar en la gestión de conflictos inter-institucionales, que comprende la prevención y resolución de conflictos en tanto afecten o sean pasibles de afectar la prestación del servicio de justicia; y la gestión para la mejora continua, mediante entrenamiento personalizado en las unidades judiciales en materia de gestión de recursos humanos, desarrollo de objetivos de mejora y promoción de una cultura de trabajo funcional, de acuerdo a las particulares características de las personas que trabajen allí.

Debería haber un espacio institucional interdisciplinario, sea un departamento o área, que trabaje con enfoque sistémico en las problemáticas y necesidades de diferente índole que se presenten y otorgue asistencia y herramientas al funcionario y demás miembros de la oficina, con los siguientes objetivos:

Generales:

- ! mejorar la prestación del servicio de justicia y la calidad de vida de cada uno de los integrantes del Poder Judicial de la Nación;
- ! contribuir con el proceso de reforma y modernización de la justicia instaurada desde las políticas de Estado de la Suprema Corte de Justicia de la Nación;
- ! prevenir el acoso y la violencia en cualquiera de sus manifestaciones.

Específicos:

- ! Facilitar la resolución pacífica de conflictos internos de las unidades judiciales o entre unidades judiciales, y diseñar espacios de diálogo y contención para evitar nuevos conflictos.
- ! Facilitar procesos de cambio de personal por traslados o trueques a otras unidades judiciales.
- ! Acompañar procesos de adaptación y cambios de paradigmas en materia de gestión, tales como la implementación de la oralidad, modificaciones procesales que cambian la dinámica de trabajo y/ roles, nuevas tecnologías, entre otros.
- ! Asistir y otorgar herramientas para facilitar la gestión de recursos humanos, especialmente a funcionarios y jueces que asumen en ese nuevo rol.
- ! Proponer, planificar, e implementar programas de coaching organizacional a efectos de alcanzar metas y objetivos que mejoren la gestión judicial y/o superar problemáticas específicas de la unidad judicial.
- ! Mejorar el clima interno de trabajo y prevenir el estrés laboral.
- ! Facilitar la transferencia al ámbito de trabajo cotidiano los aprendizajes adquiridos en cursos de capacitación vinculados a vinculados al liderazgo, trabajo en equipo, comunicación eficaz, negociación y conciliación, etc.
- ! Propiciar intercambios de experiencias positivas entre unidades judiciales, entre otros.

### **Colofón**

La importancia del desempeño de la labor de los secretarios es materia de reflexión de numerosos trabajos y propuestas tendientes a jerarquizar, reconocer y mejorar su labor. Tal como hemos visto a lo largo del presente trabajo, aspectos disfuncionales de índole organizacional y relacional, sumado a la fuerte disociación entre el sistema formal -que consagra las mayores atribuciones en el juez y algunas en los secretarios- y la práctica cotidiana, trae como corolario efectos negativos que inciden en la jerarquía de su función y en su calidad de vida laboral. No en vano se describe su función en el ámbito judicial como "fusible" del juzgado.

La mejora del día a día de cada secretario es posible. No requiere de reformas procesales ni legislativas, más allá de su clara conveniencia.

Ofrecer un ámbito adecuado de trabajo acorde a la importancia, responsabilidades y funciones de los secretarios implica también su jerarquización.

Las bases están. Sólo tenemos que tener una real convicción de cambio cultural para trabajar en el objetivo de lograr una justicia saludable.

**Bibliografía:**

Constitución de la Nación Argentina (art. 14 bis); Declaración Universal de Derechos Humanos, Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre y Convención Americana de Derechos Humanos.

Leyes n° 23.592, n° 26.485 y n° 24.632.

Código Iberoamericano de Ética Judicial.

Decálogo Iberoamericano para una justicia de calidad.