

DOCTRINA INTERNACIONAL

EL EMPLEO PÚBLICO Y EL TRABAJO EN LA JUSTICIA(*)

DRA. BEATRIZ WEHLE(**)

El trabajo en la Justicia no constituye una actividad cualquiera, sino que debemos analizarla en su especificidad concreta tomando en cuenta la carga psicológica individual y colectiva que la atraviesa. Por otra parte, tenemos que tener en cuenta los modelos organizacionales instituidos que influyen decisivamente sobre la actividad de la Justicia.

LA PERSPECTIVA TAYLORISTA

Analizando los aspectos que acabamos de mencionar, observamos que desde principios del Siglo XX la organización del trabajo en la administración de la Justicia ha sufrido muchas y variadas transformaciones, sin embargo ellas tuvieron como común denominador una actividad organizada en forma vertical y fuertemente jerarquizada, donde la iniciativa individual no constituía el valor fundamental del empleado público. Por el contrario, la actividad laboral sobre la base de la influencia taylorista en la organización del trabajo partía de una división de tareas que privaba al trabajador de toda iniciativa individual. Este proceso se inicia contemporáneamente a la difusión de la Organización Científica del Trabajo, cuando Henry Fayol, planteó el pasaje de los métodos tayloristas sobre la organización industrial al área de la administración. A partir de Fayol, la concepción del trabajo administrativo se orientó hacia la racionalización del trabajo de naturaleza administrativa tratando de centralizar las decisiones al nivel de la cúspide jerárquica y quitando toda iniciativa al resto del personal. Desde esta pers-

(*) Diario La Union — Suplemento Derecho y Actualidad 17 de Abril 2002 — año 1 — Número: 30.

(**) Doctora en Sociología de la Universidad Católica de Lovaina, es profesora Titular Exclusiva de la Cátedra Sociología del Trabajo de la Universidad Nacional de Quilmes. Como investigadora de esta última casa de estudios, dirige la investigación «Procesos de cambio en la organización del trabajo y competencias de los recursos humanos en la administración de la Justicia» y coordina el Seminario de Investigación del Programa: «Nuevas problemáticas Laborales y Reestructuración del Mundo del Trabajo en la Argentina» del Centro de Estudios e Investigaciones de la Universidad.

pectiva taylorista, el trabajo de los empleados de la Justicia se reduce a actividades rutinarias que, por otra parte, descalifican el trabajo de quienes lo ejecutan. Veamos algunas características y efectos paradójales de este tipo de organización del trabajo.

• La fatiga y el stress

Las tareas rutinarias y la descalificación en el trabajo fueron bien estudiadas por los sociólogos del trabajo como fuente de enajenación o alienación. La fatiga que produce un trabajo rutinario también ha sido objeto de estudio de la ergonomía. Buscar que el trabajador funcione como una máquina sin pensamiento, sin historia, sin emociones ha sido el objeto de los estudios de Taylor y Fayol para mejorar la productividad del trabajo. Esta manera de pensar el trabajo del hombre no toma en cuenta al ser humano en su integridad psicosocial y ello implica una desvalorización de su humanidad que lo lleva a disociar su trabajo de su integridad como ser humano, lo que implica un cierto sufrimiento que es fuente de fatiga y stress.

• La delegación de tareas

Si consideramos la delegación de tareas como una modalidad de organización del trabajo que va más allá de las competencias que en muchos casos le corresponden por reglamento al personal de un servicio público, a primera vista la misma podría considerarse desde la perspectiva de un enriquecimiento de tareas, dado que esa modalidad implica su participación en un trabajo más calificado. En este sentido, el desempeño del empleado más allá de los límites del reglamento era impensable bajo una organización del trabajo basada en el modelo taylorista. La delegación de tareas y responsabilidades cabría dentro de otro modelo de organización del trabajo que reconociera efectivamente una descentralización organizativa. Pero en la actualidad una gran parte de los empleados del sector público no se encuentran en ese marco.

• Dos características combinadas

Dos características combinadas en la gestión de los recursos humanos influyen negativamente cuando se pretende descentralizar el trabajo y delegar competencias: 1) por un lado generalmente no se orienta a los empleados para cumplir eficientemente estas funciones, que son propias de funcionarios de rango superior, y por el otro, no se actúa efectivamente en el sentido de un reconocimiento a la labor cognitiva y creativa de esos agentes a los cuales se les ha ampliado las competencias.

• Una paradoja

Uno de los aspectos más negativos de esta práctica consiste en la paradoja que cuando el empleado comete alguna equivocación su iniciativa puede ser considerada como una incompetencia y cae sobre ese mismo empleado la carga del error. Error que por otra parte no hubiera cometido si

se ajustaba formalmente a los reglamentos ya que en realidad la tarea que había realizado no era de su incumbencia. Este tipo de situaciones muy común en la administración pública constituye un factor no despreciable en el agotamiento y el estrés que manifiestan sufrir los empleados en la administración de Justicia.

• Otra paradoja

El cúmulo de tareas y el aumento de la responsabilidad descargada informalmente a través de la delegación de funciones, constituyen factores negativos para un trabajo eficiente y no operan como un factor de estímulo al personal. Por lo tanto, se cae en otra paradoja, que se produce cuando al empleado se le demanda una tarea que implica un alto nivel de compromiso. En este caso el empleado es solicitado, pero en ese mismo acto resulta negado. Negado porque al no relevar funcionalmente su tarea de su grado en la jerarquía, sino de la investidura de jerarquías superiores, el empleado no obtiene formalmente una compensación moral ni material — aunque en algunos casos esta puede provenir por una vía informal (por ejemplo, vía flexibilidad en cumplimiento de horarios de trabajo u otra modalidad acordada entre el empleado y el funcionario del cual este depende). Estas prácticas llevan a una disociación entre lo formal y lo informal, y tienen efectos negativos sobre el clima de trabajo en el ámbito de la Justicia, ya que, entre otros efectos, este tipo de prácticas obligan al personal a interiorizar los conflictos que se desprenden de esta situación contradictoria.

• La visibilidad de la tarea

El empleado intenta adaptarse a esta modalidad de organización del trabajo de la mejor forma, pero la delegación de funciones judiciales en muchos casos no establecidas legal, ni reglamentariamente le niega visibilidad a su tarea. Es allí donde esta modalidad entra en colisión porque al negarsele visibilidad, simultáneamente se le está negando también un reconocimiento formal a las funciones que desempeña.

• El reconocimiento

La necesidad de una visibilidad que le otorgue un grado de reconocimiento formalmente establecido a sus tareas es esencial para que el empleado pueda asumir la responsabilidad en el trabajo. Porque la mayor fuente de stress en el trabajo para los empleados de la administración de la justicia consiste en el desafío de cubrir una gran cantidad de competencias y asumir responsabilidades sin tener realmente una responsabilidad efectiva. Ello sumado a una falta de reconocimiento a su gestión, dado que se dejan en la sombra sus verdaderas capacidades, competencias y responsabilidades. Esta práctica puede ser considerada por los empleados como una falta de ética profesional de parte de algunos superiores jerárquicos.

• Una forma de alienación

A través de un sistema de delegación formalmente oculto — (ya que resulta visible solo en la práctica cotidiana) — se le quita al empleado el producto de su trabajo, sus competencias se hacen invisibles y esto no es más que una forma de alienación en el trabajo. El empleado al no ser reconocido se ve expuesto a una serie de tensiones, inhibiciones y dudas acerca de él mismo. Esta alienación tiene sus implicancias sobre el agente aumentando no solo su intolerancia a la fatiga y al stress, sino también sobre la calidad de su trabajo. Tanto por lo que este implica en materia de exigencia y carga laboral como por los conflictos que debe manejar a partir del doble vínculo que se establece a través de la delegación de funciones judiciales, donde por una parte se busca movilizar las energías del empleado en una tarea motivante y creadora y, por el otro se le niegan los méritos de sus éxitos, porque como señalan los empleados: *"el mérito se lo llevan los superiores"*.

• El número de causas pendientes

Debemos tener en cuenta que en la situación actual por la que atraviesa el sistema judicial, donde aumenta regularmente el número de causas pendientes, el objeto de trabajo de los agentes no es ni más ni menos que la libertad o la detención de los individuos implicados en un delito, a los que se los designa como "acusados". En ese sentido, los agentes de la Justicia en su labor cotidiana, se hallan ellos mismos directamente expuestos a las situaciones límites en las que están vitalmente implicados todos aquellos sujetos a los que se les administra Justicia. Este también es un factor de aumento del stress en el trabajo.

• "Mayor celeridad"

Bajo el peso de la acumulación de trabajo en la Justicia una modalidad bastante generalizada consiste en demandar al personal una mayor celeridad para tratar el creciente número de expedientes sin perder en calidad, competencia, seguridad y regularidad en su tarea diaria. Al personal por una parte, se le demanda una participación activa que implica hacer bien y rápido el trabajo y por otra parte el empleado de la Justicia, -además de encontrarse en una institución cargada de defectos burocráticos donde cada Magistrado impone su regla (cada Juez con su librito)-, se ve obligado a conciliar lo inconciliable de la delegación de funciones judiciales ejerciendo competencias que no están dentro de su responsabilidad.

• Cuando sobreviene el stress

Esta vivencia contradictoria en la situación de trabajo del empleado de la Justicia es fuente de muchas tensiones y de stress. El stress sobreviene cuando el sujeto siente que sus posibilidades se ven desbordadas por la situación. Es decir cuando el agente ya no consigue responder a las exigencias de la situación. En estos casos es la institución y su organización,

la que no responde a la realidad de la situación. Los agentes esperan que se reconozcan sus competencias profesionales y su contribución al mejoramiento del sistema. Esta situación conflictiva es fuente de stress, que aumenta en el caso de los empleados de la justicia dado el grado de responsabilidad que tienen frente a los sujetos implicados por las acciones de la Justicia. El tipo de trabajo que realizan los empleados tanto en los fueros penal y criminal o como en las defensorías hacen a la cuestión de la libertad y el futuro de la vida activa de los implicados. El desempeño de esta tarea tiene de por sí una fuerte carga psicológica sobre los agentes. Sin embargo, este conflicto no se restringe solo a una falta de reconocimiento de la tarea de los empleados, sino que es debido, fundamentalmente a falencias en la organización del trabajo en la administración de la justicia. Esas falencias son tanto fuentes de disfuncionamientos colectivos en la institución, como de los agentes individuales que se ven confrontados a resolver problemas que los superan. Y por ende estos problemas y conflictos irresueltos se trasladan al trabajo que pierde sentido y eficacia. Sin una reglamentación acorde a la realidad del trabajo que cada cual debe realizar, sin reglas comunes para todos, la organización deja de ser eficaz y los agentes individuales se encuentran solos y desprotegidos frente a la arbitrariedad de la jerarquía.

• Conflictos y dilemas de no fácil resolución

Consideramos que los elementos hasta aquí desarrollados son parcialmente ilustrativos de aspectos de la problemática laboral en la administración de la Justicia en la cual observamos que el desempeño de la actividad laboral es fuente de conflictos y dilemas de no fácil resolución.

1) Por un lado tenemos un sistema de delegación de funciones de los magistrados hacia los empleados, que no se condice con la organización piramidal y tradicional de la administración de la Justicia y

2) 2) por otro lado nos encontramos con empleados que deben arbitrar los conflictos que sobrevienen de la carga de esas competencias que oficialmente son de la jerarquía de los magistrados, todo ello dentro de una organización tradicional que sigue acumulando tantos o más defectos burocráticos que en el pasado.