

# Algunas hipótesis sobre el Mobbing y la Calidad de Vida Laboral en la Administración de Justicia<sup>1</sup>

Francisco Fuertes  
fuertes@uji.es

## Introducción

En esta ponencia pretendo analizar y evaluar la calidad de la dinámica social interna de los juzgados; para nada su acción estricta de administrar justicia a la ciudadanía o clientela externa. La experiencia empírica en la que me baso es todavía escasa e incidental, por lo que la totalidad de los comentarios lo son a título de hipótesis y de provocación de debate sobre una gama de problemas reales que, en todo caso, no son meramente anecdóticos. De entre ellos, me centraré en la situación de **sometimiento psicológico** de algunos funcionarios dedicados a la tramitación procesal y administrativa (Oficiales y Auxiliares).

Aplicando el esquema de análisis desarrollado en mi ponencia anterior, se resaltan las siguientes características de este escenario específico:

A) Privacidad o lejanía del control público o del estado de derecho.

**Formalmente**, la administración de justicia entraña el escenario mejor controlado por el Estado de Derecho; por cuanto son sus vigilantes. Se les supone a los juzgados -como unidades socioestructurales- una alta ejemplaridad en la aplicación de las normas de convivencia a sí mismos.

**Paradójicamente**, los juzgados parecen estar sólo sometidos a la vigilancia esporádica del Consejo del Poder Judicial y sus inspecciones, a la vez que preñados de una fuerte **Distancia de Poder**, entre los cuerpos del grupo A (Juez y Secretario), y el resto de los grupos (C, D y E: Oficiales, Auxiliares y Agentes Judiciales).

Puede apreciarse, por ejemplo, en los sesgos de la acción sindical, como potencial contrapoder (p. e, dominada por los agentes judiciales); o en la complacencia de bastantes jueces en un trato formalmente estricto por sus subordinados ("*SU Señoría*") en todo momento y lugar. Parece tener también una alta discrecionalidad, la aprobación, o no, por el secretario como Jefe de Personal, de la **productividad de los cuerpos auxiliares**.

B) Clausura o restricción de las posibilidades de abandono del escenario.

En este aspecto es similar a cualquier otro organismo público. La especificidad de asignación de plazas, limita la movilidad para optimizar los ajustes sociales dentro de cada grupo o equipo, Juzgado a fin de cuentas. En todo caso serían muy informativos datos de los que ahora carezco, a propósito de la rotación del personal; bajo la hipótesis de que en una situación de pleno empleo sería alta.

C) Pragmatismo, inestabilidad o ambigüedad de la cultura de autocontrol de la conducta social.

En este tercer aspecto, en principio, también sus características son comunes, ahora ya no sólo al resto de la administración pública, sino a las de la sociedad actual en general: **pragmatista y narcisista**. Aunque habría que resaltar que si en algún contexto son especialmente **disonantes** estos conceptos, lo son en la administración de justicia, en la que tiende a suponerse que no hay la menor

---

<sup>1</sup> Tengo que agradecer a diversos entrevistados buena parte de la base empírica de estas reflexiones; así como a M<sup>a</sup> José Blanco Barea la revisión de un borrador previo de este documento.

**discrecionalidad**, egocéntrica o no (salvedad hecha de las atribuciones del juez para *la interpretación de la ley*). Se da por supuesto que toda conducta está sujeta al control del Derecho Positivo, y si algún desvío ocurriera, se detectaría rápida y fácilmente.

El dato empírico más impactante es que cada juzgado desarrolla unos rituales internos muy marcados por la autoridad y **personalidad** de Juez y o Secretario, que mutan radicalmente con el cambio del titular. No sería así si estuvieran sometidas al control normativo que se pretende hacer ver.

Téngase bien en cuenta, que no pretendo defender la necesidad absoluta de un control normativo estricto; para ello las leyes tendrían que ser de origen divino. Por el contrario, abogo por su transparencia.

El determinante inmediato propio de esta dinámica informal acuciante, sería la **presión social y política para un rendimiento más eficaz** de esta administración, con su consiguiente **sistema de incentivos**. *Eficacia*, que se define unidimensionalmente -desde una perspectiva teórica ingenua de la medida de objetos o conceptos complejos- en términos exclusivos de cantidad de expedientes tramitados o resueltos.

Ni la sociedad ni la administración premian ya notoriamente la **Motivación Intrínseca** del Juez-Sabio-Prudente, (como tampoco lo hace con otros profesionales, como los Maestros, por ejemplo) con el incentivo sereno del respeto y el reconocimiento. Por el contrario, la administración incentiva económicamente la cantidad; lo que coincide con los valores economicistas y narcisistas de la sociedad, que tiende a respetar más al que más éxito económico alcanza. Añádase la ambigua notoriedad popular de determinados “jueces estrella”.

Resumiendo la relevancia de estos tres parámetros para el análisis que nos ocupa, la centraríamos en el primero y tercero: muy alta distancia de poder y pragmaticismo narcisista; más sus interacciones, que ya se adivinan.

### **Estructura y dinámica cotidiana de un juzgado.**

Prácticamente cualquier ciudadano que haya penetrado en un juzgado, sobre todo la primera vez, se sorprende negativamente de la pobreza de sus instalaciones y lo acartonado de sus rituales. Particularmente si lo único que ha visto previamente es la filmografía norteamericana al respecto.

Dependencias al límite de la sobriedad proverbial, legajos apilados por doquier, instrumental de oficina de museo, ordenadores infrautilizados (con importantes diferencias por Autonomías); rituales cuasi religiosos, mínima espontaneidad..., todavía hace unas pocas décadas había empleados meritorios. Si lo unimos al dato, ya más sutil e interno, de la alta distancia de poder entre los dos estamentos que forman el equipo de cada juzgado, la sensación es la de estar ante un diorama arcaizante; con la inquietante sensación de duda acerca del grado de adecuación de tal configuración a las necesidades y demandas de la sociedad actual. Esta sensación es de suponer que también la tienen los propios jueces, al igual que el resto del personal del juzgado.

En palabras de un Secretario: *“A modo de feudo (‘El castillo’ de Kafka), el juez como un señor feudal generalmente campea, ordena y manda, dentro del generoso territorio que le permite la interpretación de la ley. El secretario por su parte, vive como un noble o como un clérigo. Y el resto de funcionarios, ‘pueblo llano’, no pueden ni les dejan vivir dentro del castillo, obedecen a las leyes y a sus superiores para poder seguir superviviendo”.*

No he tenido ocasión de entrevistar a ningún juez, y sólo un secretario; pero sí a representantes de los cuerpos auxiliares. Y en base a la coherencia de sus testimonios planteo estas conclusiones:

### **Conclusiones**

1. La definición de la **eficacia** en términos de estricta cantidad de recursos tramitados es técnicamente simplista. Conduce a disfunciones como:

- 1.1. Minimización de los arreglos en sede judicial.
- 1.2. La dinámica del juzgado tiende a girar alrededor del momento cumbre: su señoría dicta sentencia o archivo. Se minimiza la relevancia del procedimiento en sí, el día a día, que evitaría muchos juicios, descargaría de sentencias al juez.
2. Tanto los procedimientos formales, como los medios técnicos son **incoherentes o insuficientes** para alcanzar las cantidades incentivadas. Base material ansiógena o estresante.
  - 2.1. Esto es particularmente llamativo en los juzgados “de trinchera”, mixtos, o de primera instancia e instrucción.
  - 2.2. Paralización de otros recursos en aras de los Juicios Rápidos.
  - 2.3. Paralización y acumulación de asuntos durante la semana de guardia en los juzgados de instrucción.
  - 2.4. No se excluye que los cuerpos auxiliares tengan que hacer horas extras “voluntarias”. ¡Incluidos domingos!; particularmente en los juzgados “de trinchera”.
3. Las dos características anteriores, con sus interacciones, son productoras de un alto **estrés**; incidiendo en forma particularmente directa en quienes reciben los incentivos por tal productividad (o la consiguiente humillación percibida, por el no logro de los incentivos).
4. Ante la necesidad de la alta productividad, improbable con los procedimientos formales, las reformas pendientes, la tecnología disponible o la falta de conocimientos o asesoramiento para optimizarla (Aplicación *Cicerone*, p. e.); una solución muy tentadora es “**saltarse**” las **normas, innovar**, en los resquicios no explicitados (me refiero exclusivamente a las de organización social del trabajo: **la división y coordinación de funciones y tareas**).
  - 4.1. Algunos jueces asumen de forma exclusiva, autoritaria, la función de **mando**. Salvo en el mundo militar, no conozco otro organismo público con mayor distancia de poder. En el otro extremo, a los cuerpos auxiliares no se les atribuye formalmente competencia “para pensar”.
  - 4.2. Algo análogo ocurre con algunos secretarios, particularmente a la hora de conceder o denegar los incentivos de productividad cuatrimestral.
  - 4.3. Pero mientras en el mundo militar esta distancia de poder tiende a disminuir con la democracia y el progreso social, en general; en algunos juzgados parece mantenerse y agrandarse, con cierta complacencia en su conservación arqueológica.
  - 4.4. Algunos jueces y secretarios tienen un trato, además de muy distante, muy lacónico y sutilmente agresivo:
    - “Tienes que ponerte las pilas”
    - “Espabílese, o aquí no tendrá ningún futuro”.
    - “A trabajar duro que cualquier día se os presenta una inspección”.
5. La función de **coordinación**, ambiguamente asumida por algunos secretarios, se supone automática, por el mero seguimiento de los procedimientos formales, lo que implica un esfuerzo adicional disonante para los cuerpos auxiliares. El concepto de equipo no existe, se cultiva la mera suma de individuos en un trabajo en cadena. Sobre el propio cuerpo funcional de los secretarios pende el temor de su extinción administrativa.
6. Aunque las funciones del juez son indelegables, al contrario que las del secretario; desde el poder, se tienden a explicitar y asumir las **tareas** directamente **productivas**, y a delegar o dejar borrosas las **de soporte**, repercutiendo muy desigualmente en la claridad-ambigüedad del rol de cada miembro del grupo.
  - 6.1. Quienes disfrutan de **roles más claros** parecen situarse en los dos extremos de la jerarquía: Jueces y Agentes judiciales.

- 6.2. Quienes sufren los roles más ambiguos son los funcionarios de tramitación procesal y administrativa.
- 6.3. La presión directa del público recae casi exclusivamente sobre los cuerpos auxiliares.
- 6.4. Las ambigüedades de las funciones del secretario están más en la valoración de su importancia que en su contenido. Digamos parafraseando a un secretario que se debaten: *“Entre las de técnico en derecho, sin poder de decisión, encargado de repartir anualmente las agendas que facilitan la gerencia, y otras tareas de rutina administrativa; frente a su condición de fedatario público, que impulsa los procedimientos: posibilita la tutela judicial efectiva, remueve los obstáculos de las dilaciones indebidas, organiza [coordina] la oficina judicial, propone resoluciones judiciales, etc.”*
- 6.5. Bastantes jueces tienden a **delegar** informalmente en los cuerpos auxiliares tareas intermedias de los procesos; tendiendo a reservarse sólo su inicio/tipificación y su veredicto.
7. La función de **formación** parece excluida de los juzgados. Tiende a suponerse que el que ha ganado una oposición o alcanzado una plaza “Ya lo sabe todo, y para siempre”. Lo ideosincrático de cada juzgado se aprende adulando al poder.
  - 7.1. Se fomenta el individualismo en los subalternos, quienes raramente cooperan o enseñan al nuevo: resulta un estorbo para su productividad.
8. El estrés sufrido por oficiales y auxiliares, en estos cometidos, parece ser mayor que el de los jueces y secretarios (por su menor conocimiento y autoridad acerca de los medios para alcanzar metas tan ambiguas o arbitrarias, concentración de tareas y ambigüedad de rol). Carezco de datos sobre las vivencias laborales de los jueces.
9. La altísima distancia de poder multiplicada por el estrés reinante, no da pié al Mobbing propiamente dicho en la base de los juzgados: no deja resquicio a oficiales y auxiliares para **reclamar espontánea y asertivamente sus derechos**, y con ello abrir las puertas a su respeto o a un posible mobbing.
  - 9.1. Los Cuerpos de Tramitación Procesal y Administrativa raramente llegan a sufrir propiamente Mobbing, valga la paradoja. Viven una situación también arcaizante de **sometimiento**, con un sufrimiento tan crudo o mayor que el del Mobbing (intuyo que cursan con otra sintomatología. Se lo dejo a los clínicos); pero valdría la pena estudiarlo, por lo menos momentáneamente aparte, por su peculiaridad retrógrada.
  - 9.2. De haber casos de Mobbing en la base, estos son más probables en funcionarios de reciente incorporación o poco socializados a este ambiente de sesgo totalitario arcaico.
10. El Mobbing, propiamente dicho, se ceba en el grupo A, en jueces y fiscales, tanto en papeles de acosados como acosadores. Ellos sí están en condiciones de autoperibirse como personas libres, con todas las atribuciones, y más, de dignidad negada a los otros cuerpos.
  - 10.1. El desempeño del papel de acosador o acosado, depende mucho del apoyo político a uno u otro: al pragmatista narcisista o al intrínsecamente motivado por su labor.
11. La coyuntura histórico-política contribuye sobremanera a la ambigüedad de lo que es punible, la difusión de la responsabilidad, la ética de los fines, la irracionalidad por antonomasia: la prostitución de la comunicación. Se ha dicho que estamos volviendo a la Edad Media. Pero este punto no querría tratarlo.

Fuertes, F. (2003b). Algunas hipótesis sobre el mobbing y la calidad de vida laboral en la administración de justicia. En J. L. González (Coord.), *Curso de mobbing o acoso psicológico en el trabajo* (35-40). Valencia: STAPV-Intersindical Valenciana.