



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES Y SOCIALES**

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cultura organizacional, bienestar laboral y postpandemia

Poder Judicial Fueguino 2023

Tesista: Lic. Carlos Eduardo Rodríguez Newbound

Director: Dr. Ernesto Adrián Löffler

Ushuaia, Tierra del Fuego. Diciembre 2023

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres Guillermina y Julio.

A Marilina, por escucharme, apuntalarme y alegrarse con cada uno de mis pasos.

A Nené, por motivarme, creer en mí y enseñarme con su ejemplo.

A Perla, por contagiarme su entusiasmo.

A Guilherme, por su apoyo, paciencia e incondicionalidad.

A la Dra. Isabel Pérez Jauregui, por sus valiosas indicaciones que guiaron mi camino.

Al Dr. Horacio Cortese, por ser un apreciado referente y alentarme a seguir caminando.

A cada uno de los docentes que contribuyó en mi progreso.

A los seres entrañables que comprendieron mis ausencias a lo largo de este hermoso proceso.

A la memoria de mis abuelos Amalia, Marcelina, Julio y Chale, por el inolvidable amor.

A mi querida Tierra del Fuego, por cobijarme en cada regreso.

“La condición para la felicidad del ser humano es el trabajo”.

León Tolstoi

# ÍNDICE GENERAL

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción al tema.....	6
1.1.1. Presentación del problema.....	8
1.1.2. Pregunta problema.....	9
1.2. Justificación.....	9
1.3. Hipótesis.....	10
1.4. Objetivo general.....	10
1.5. Objetivos específicos.....	10
1.6. Estructura general de la Tesis.....	10

## CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

2.1. Planteo del capítulo.....	15
2.2. Consideraciones respecto a la dinámica del conocimiento y teorías sobre el tema.....	15
2.3. Cultura Organizacional. Aspectos introductorios.....	18
2.3.1. La organización desde los principios básicos.....	20
2.3.2. La organización desde sus aspectos formales e informales.....	24
2.3.3. La organización entendida como conversaciones.....	25
2.3.4. Sociedad, comunicación y proceso de observación sistémica.....	31
2.3.5. La organización desde sus dimensiones.....	36
2.4. El contexto de pandemia y postpandemia. Su impacto en el mundo del trabajo.....	41
2.4.1. Proceso de cambio y crisis pandémica. Papel de la gestión de RRHH.....	42
2.4.2. Pandemia y tecnología.....	48
2.4.3. Papel del teletrabajo en el contexto laboral pandémico, el bienestar y el liderazgo.....	50
2.5. Bienestar Laboral.....	55
2.5.1. Conceptualizaciones y desarrollos teóricos acerca del concepto de bienestar laboral. La ética del cuidado.....	55

2.6. Organizaciones públicas y privadas. El Estado. Caracterización del Poder Judicial.	69
2.6.1. Temáticas e incumbencias del contexto inherente a la Organización judicial.	72
2.6.1.1. Derechos Humanos.	72

## **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA**

3.1. Planteo del capítulo.	83
3.2. Tipo de trabajo.	83
3.3. Unidad de Análisis.	83
3.4. Variables.	84
3.5. Criterios de selección de casos.	84
3.6. Técnicas e instrumentos.	85
3.6.1. Observación participante.	85
3.6.2. Entrevista semiestructurada en profundidad.	86
3.6.3. Cuestionario sobre clima organizacional.	86
3.6.4. Encuesta de satisfacción laboral.	87
3.7.1. Presentación del contexto de investigación.	87
3.7.2. Generalidades de la Isla Grande de Tierra del Fuego AeIAS.	87
3.7.3. Ley 19640.	88
3.7.4. Otras características del entorno.	88

## **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS DATOS**

4.1. Consideraciones preliminares.	90
Técnicas cualitativas	
4.2. Análisis de Observación participante.	90
4.3. Análisis de Entrevista semi estructurada en profundidad.	101
Técnicas cuantitativas	
4.4. Análisis de Cuestionario sobre clima organizacional.	118
4.4.1. Estructura organizacional.	118
4.5. Análisis de Encuesta sobre satisfacción laboral.	159

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES**

5.1. Consideraciones centrales.....176

5.2. Recomendaciones para el abordaje del problema.....179

**Referencias bibliográficas.....182**

### **Anexo 1**

Reglamento interno del STJTDF.....192

### **Anexo 2**

“Ley Micaela” .....197

### **Anexo 3**

Acordada N° 231/2022 Adhesión a las “Reglas de Brasilia” .....200

### **Anexo 4**

Preguntas administradas.....203

### **Anexo 5**

Tablas I y II de Cuestionarios.....217

Tablas I y II de Encuestas.....219

### **Anexo 6**

Cuestionario N.º 1, encuesta N.º 7 y entrevista N.º 17 .....221

### **Anexo 7**

Entrevistas a las Sras. Juezas del STJ .....237

## Índice de Abreviaturas

AeIAs.....	Antártida e Islas del Atlántico Sur
OIT.....	Organización Internacional del Trabajo
OMS.....	Organización Mundial de la Salud
ONU.....	Organización de Naciones Unidas
RSE.....	Responsabilidad Social Empresarial
STJ.....	Superior Tribunal de Justicia
STJTDF.....	Superior Tribunal de Justicia de Tierra del Fuego
TDF.....	Tierra del Fuego

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. Introducción al tema

Los cambios abruptos evidenciados, desde mediados del año 2020, hizo que el mundo laboral se tuviese que reinventar con pasos acelerados. Surgen nuevas demandas por parte del trabajador y nuevos desafíos para las organizaciones.

En la mayoría de los casos una catarata de innovaciones en diferentes procesos, dando cuenta de la nueva normalidad a nivel global, irrumpió con tal rapidez que tornó incierto el abordaje sobre la noción de cambio que el concepto de cultura organizacional exigía. La capacidad de adaptación y de flexibilidad de cada organización para responder rápidamente a las demandas de la coyuntura, se puso a prueba.

Es dable destacar que se explicitaban cambios desde años atrás en materia organizacional, sobre todo en el área tecnológica. Con la crisis pandémica estos se aceleraron aún más.

En los últimos tres años las competencias demandadas cambiaron, siendo requeridas las llamadas competencias duras. A estas se les debe agregar un alto grado de innovación en las competencias blandas, que hoy por hoy exigen respuestas creativas en el nuevo escenario laboral en su conjunto y ante la aparición de modelos híbridos. Neffa (2020) afirma que la pandemia ha intensificado el uso de las nuevas tecnologías y ha acelerado los cambios que se estaban gestando creando incertidumbre y temor. Transcurridos tres años, la “postpandemia” aparece como un concepto singular a considerar.

En el contexto de incertidumbre pandémico los impactantes cambios golpearon y redefinieron la cultura organizacional, en muchos casos sorprendida, castigada y abrumada por la nueva normalidad. El trabajador a partir de esta coyuntura parece cambiar su mirada hacia el mundo en general y cambia también sus expectativas en torno a su ámbito laboral.

Se contemplan hoy conceptos referidos a nuevos liderazgos, diversidad, inclusión, deconstrucción, nuevas tecnologías, flexibilidad laboral, teletrabajo, nuevos derechos, derechos humanos emergentes, hábitat sustentable, salud emocional, conciliación y perspectiva de género. Elementos que parecen impactar significativamente en los conceptos de cultura organizacional y bienestar laboral.

Cuando se indaga respecto a ciertos elementos de una organización como ser los comportamientos explicitados de forma regular entre los empleados, los valores dominantes y aceptados en la institución, las reglas de juego imperante, el clima laboral, se está aludiendo indirectamente al concepto de cultura organizacional.

En algunos análisis de cultura organizacional se hace foco en ritos y simbolismos. Petigrew (1979) define cultura organizacional como un sistema de significados pública y colectivamente aceptados por un grupo dado, en un cierto lapso temporal (p.574). En

otros enfoques se hace hincapié en la capacidad que tiene cada organización de poseer sus propios hábitos, visiones y lenguaje. Valle (1995) establece que la cultura de una organización es fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas (p.96).

Otros modelos de análisis centran su atención en los supuestos básicos, intrínsecos e intangibles. Schein, (1988) al referirse a los conceptos de presunciones y creencias, las define como respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración en su medio interno. (p. 24).

Independientemente del enfoque que se adopte en el análisis, es imprescindible considerar la cultura organizacional como un elemento fundamental a la hora de gestionar una organización.

Se invita en el presente trabajo, en primer término, a reflexionar sobre la cultura organizacional, contemplándola, además, como un activo intangible que agrega valor a la organización.

En segundo lugar, el estudio propone arrojar luz al concepto de bienestar laboral, en alusión a las nuevas demandas del trabajador mencionadas con anterioridad, e intentar vislumbrar la relación existente entre éste y el concepto de cultura organizacional. De esta forma surge un problema. Una invitación a la realización de una investigación que se pregunte el modo en que los cambios en el segundo incidieron en la redefinición del primero.

Se agregan dos particularidades que acotan nuestro universo de investigación: el abordaje en un espacio de tiempo delimitado, a partir de la llamada nueva realidad postpandémica y se añadirá además un espacio de investigación delimitado, acotándolo al universo del Poder Judicial de la Provincia de Tierra del Fuego Antártida e islas del Atlántico sur.

De esta manera, en tercer lugar, se propone un acercamiento a los elementos propios de la postpandemia y a las particularidades en el ámbito estatal propuesto. El objetivo será indagar en los cambios de la cultura organizacional y su impacto en el concepto de bienestar laboral.

Dar cuenta de lo aprendido en los últimos tres años será de vital importancia, desde lo individual, organizacional y estatal, a la hora de enfrentar el entorno de incertidumbre que hoy cobra fuerza. Vaivenes macroeconómicos a nivel local, focos de conflicto a nivel internacional y el miedo siempre latente a una nueva pandemia son realidades que inquietan.

Con respecto al Estado, en ciertos ámbitos locales, su rol se debate. Surgen voces solicitando su achicamiento, algunas instando a hacer un estado más eficiente y otras pidiendo no se suprima su rol tutelar. Resultará interesante indagar en este último aspecto, y vincular los derechos humanos emergentes con los nuevos conceptos que abrazan el término de bienestar laboral.

En torno al concepto de clima laboral, Litwin y Stinger priorizan las percepciones que el trabajador tiene, más allá de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. Un desafío para un líder organizacional eficaz será el saber interpretar las

percepciones dinámicas de satisfacción o insatisfacción del trabajador. Sobre todo luego de las secuelas emocionales que la pandemia dejó.

Se señalan los cambios exponenciales en materia tecnológica y en comunicación. Pino (2018) afirma que la era de la comunicación digital está obligando a personas, gobiernos y empresas a reinventarse, y para ello debe tenerse en cuenta la intoxicación y el empoderamiento. La primera se debe a la cantidad de fuentes que existen sobre cualquier tema, que no permiten hallar lo que se busca realmente e incluso dificultan que los usuarios procesen la cantidad de datos que reciben, o bien sin validar fuentes o argumentos se produce un empoderamiento que termina en un círculo vicioso que sigue llenando y validando esa intoxicación hasta llegar al punto de la infosaturación” (p.175).

La tecnología rápidamente modificó, aún más, la forma en que nos comunicamos, accedemos a la información e interactuamos. La aparición de la inteligencia artificial y de plataformas de inteligencia artificial como Chat GPT agrega aún más incertidumbre en el ámbito laboral, en el mundo por venir.

Se delinearán diferentes indicadores dentro de la cultura organizacional, entre otros el denominado sentimiento de pertenencia al grupo, el clima laboral, los canales informales y formales de comunicación, la estructura, las tareas, las demandas tácitas o implícitas en el marco del concepto de bienestar laboral y su feedback al respecto, los “supuestos básicos” y el “modo de hacer las cosas” en el marco del poder judicial provincial referido.

El propósito primigenio de esta obra es verificar o invalidar la hipótesis central: La pandemia ocasionó cambios significativos en la cultura organizacional respecto a ponderar el concepto de bienestar laboral.

El trabajo tiene el ánimo de lograr alcanzar una investigación particular y a la postre, dar cuenta de los cambios aparejados y sus desafíos emergentes.

### **1.1.1. Presentación del problema**

Los elementos expuestos en la Introducción describen un escenario complejo.

La postpandemia enfrenta a la humanidad a cambios paradigmáticos. Una incertidumbre inédita atraviesa nuestra cotidianeidad.

Los conceptos que emergen como resultado de la nueva realidad postpandémica parecen modificar elementos sustanciales de la cultura organizacional.

A las luces de estos cambios el concepto de bienestar laboral parece también cobrar vuelo y redefinirse.

Una nueva mirada del trabajador, respecto a su ámbito laboral, se impone. A la par, nuevos derechos irrumpen.

Mientras el rol del Estado se debate, la justicia será la garante de tutelar dichos derechos. Con respecto a la figura del líder, es imperioso que este sea receptivo a la flamante mirada del trabajador postpandémico, con relación a su ámbito laboral.

Así, la figura del líder se debe modificar, nutriéndose de los desafíos que surgen del entorno, y de las nuevas demandas y expectativas de sus equipos de trabajo.

Los cambios tecnológicos de los últimos tres años, y las ansias de conciliación laboral, son los elementos más destacables que impactan en las expectativas del trabajador a corto, mediano y largo plazo, pero no son los únicos.

El presente trabajo se destinará, entonces, con los elementos manifestados, a abordar los cambios en la cultura organizacional, emergidos tras la pandemia y su incidencia en el concepto de bienestar laboral, con las particularidades en el ámbito estatal del Superior Tribunal de Justicia en la Provincia de Tierra del Fuego.

### **1.1.2. Pregunta problema**

La pregunta problema es: ¿La pandemia ocasionó cambios significativos en la cultura organizacional respecto a ponderar el concepto de bienestar laboral?

Planteada ésta, se está en condiciones de presentar las hipótesis, tras ofrecer la justificación que sustenta la necesidad de realizar la presente investigación.

### **1.2. Justificación**

El interés en la temática surge al pensar en cómo se podrían abordar científicamente las vivencias laborales en el ámbito estatal del Superior Tribunal de Justicia de Tierra del Fuego, en lo sucesivo STJTDF, frente a las nuevas realidades emergentes postpandémicas.

El nuevo contexto generado por la crisis sanitaria tornó imperiosa la necesidad de “reinventarse” frente a los nuevos desafíos en el ámbito laboral. El concepto de bienestar laboral y emocional es clave en la nueva normalidad. Una gestión de Recursos Humanos óptima tendrá dichos conceptos como su “norte”. Al ser oriundo de la ciudad de Ushuaia, además, se generó un interés especial por abrazar la problemática desde la realidad fueguina.

Es un desafío abordar dicha temática y contextualizarla desde el rol de especialista en Recursos Humanos, incorporando el aprendizaje cosechado en el ámbito laboral, tanto público como privado, así como también en el académico. Por un lado, se pretende plasmar la formación del rol profesional en Dirección de Recursos Humanos y por el otro es dable destacar que se toma como objeto de estudio una temática inherente al campo disciplinario de los Recursos Humanos.

La inquietud que mueve la presente investigación, además, se origina en la presunción que el concepto de cultura organizacional lejos de ser de poca importancia para las organizaciones se ha convertido en un pilar trascendental desde un punto de vista estratégico global. A dicho concepto se le suma el concepto de bienestar laboral, a la luz de los nuevos estándares laborales evidenciados y atendiendo a los desafíos inherentes a la incertidumbre reinante, desde la “era postpandémica”.

### **1.3. Hipótesis**

1-La pandemia ocasionó cambios significativos en la cultura organizacional respecto a ponderar el concepto de bienestar laboral.

2-Los cambios explicitados en la cultura organizacional inciden e impactan en las expectativas laborales y por ende, en las demandas del trabajador y en la capacidad de respuesta por parte de la organización.

Las hipótesis propuestas se vinculan directamente con la “pregunta problema”.

### **1.4. Objetivo general**

Identificar la presencia de cambios en la cultura organizacional, como resultado de la postpandemia y en el caso de verificarlos, establecer su impacto en el concepto de bienestar laboral, específicamente en el espacio delimitado del poder judicial fueguino.

### **1.5. Objetivos específicos**

1-Precisar los cambios y continuidades en la cultura organizacional tras la pandemia y su impacto en la organización evaluada, al procurar canalizar la satisfacción de nuevas demandas del trabajador, mediante el concepto de bienestar laboral.

2-Visibilizar el cambio en las demandas y expectativas de los trabajadores, tras la aparición de “nueva realidad postpandémica” en el ámbito judicial estatal, atendiendo al contexto particular provincial y en procura de conocer la opinión de sus miembros, respecto a temas específicos como modelos híbridos, conciliación, modernización y digitalización e identificar oportunidades de mejora.

3- Distinguir nuevos conceptos que emergen en la realidad organizacional y que pueden incidir en la ponderación del concepto de bienestar laboral y por ende en la gestión de recursos humanos.

### **1.6. Estructura general de la Tesis**

Inicialmente se realiza la introducción al tema, la presentación del problema, el planteo de la “pregunta problema”, y se ofrece la justificación que amerita la realización del presente trabajo de investigación.

Seguidamente se declaran las hipótesis, el objetivo general y los objetivos específicos del presente trabajo.

El capítulo 2 se destina a plantear la construcción del marco conceptual y teórico trabajándose fundamentalmente desde la Teoría General de los Sistemas y Teorías de la Organización, destacándose los aportes de Schein, Chiavenato, Maturana, Luhmann, Schlemenson, Ulrich y Cortese.

El objetivo central del capítulo es brindar diferentes conceptualizaciones desde donde abordar la temática relativa a bienestar laboral, cultura organizacional, comunicación, pandemia y postpandemia y organizaciones públicas, particularizando en la caracterización de las relativas a la justicia y el derecho, específicamente en el Poder Judicial fueguino.

El objetivo es definir los recursos teóricos que brinden el sustrato de análisis de los conceptos centrales de la Tesis: cultura organizacional, bienestar laboral y postpandemia, respondiendo a la pregunta problema y objetivos planteados.

El capítulo 3 aborda la definición de los aspectos metodológicos empleados en la etapa empírica de investigación, planteándose el tipo de trabajo de caso, la unidad de análisis y las tres variables de la investigación: Postpandemia, cultura organizacional y bienestar laboral. Se desarrollan los criterios de selección de casos.

Finalmente se detallan las técnicas cualitativas y cuantitativas a utilizar, de la siguiente manera: Observación participante, entrevista semiestructurada en profundidad, Cuestionario sobre clima organizacional y Encuesta sobre satisfacción laboral.

En el capítulo 4 se analizan los datos obtenidos de las diferentes técnicas implementadas, vinculando sus resultados en vistas a definir las Conclusiones generales (Capítulo 5) y las sugerencias de abordajes y recomendaciones desde la gestión de los RRHH. Asimismo se corroborarán o refutarán las hipótesis planteadas y si se cumplió con el objetivo general del trabajo y sus objetivos específicos.

Los Anexos 1, 2 y 3, incorporan material y documentación mencionada a lo largo del trabajo.

Los Anexos 4, 5 y 6 ofrecen documentos relativos a nuestro estudio de campo: tablas, cuestionarios y preguntas administradas.

En el Anexo 7 se presentan entrevistas efectuadas a las Sras. Juezas del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Tierra del Fuego. Las entrevistas fueron suministradas durante el mes de septiembre de 2023.

## **Resultados esperados**

Se espera obtener los siguientes resultados de la investigación realizada:

Identificar los conceptos emergentes de la realidad pandémica y su incidencia en la ponderación del concepto de bienestar laboral.

Conocer los quiebres y continuidades en la cultura organizacional, respecto a las presunciones básicas y los valores organizacionales, tras la pandemia.

Comprobar la ponderación del concepto de bienestar laboral, como resultado de los cambios en la cultura organizacional, tras la crisis sanitaria.

Demostrar que, desde la ponderación del concepto de bienestar laboral, se puede hacer foco en oportunidades de mejora para la organización, que impacten en la gestión de recursos humanos.

Demostrar la conveniencia de vincular el concepto de bienestar laboral con el de derechos humanos, con el propósito de abordar los nuevos paradigmas y derechos emergentes, relacionados con la satisfacción laboral, desde el 2020.

Explicitar el modo en que la cultura organizacional, tras identificar los artefactos culturales, los valores y los supuestos básicos, puede incidir de manera directa, en la consecución o no, de un programa o una estrategia específica, que de feedback adecuado a las demandas planteadas, por parte del cliente interno.

Realizar un aporte al área de Recursos Humanos, en la consideración que no existen estudios específicos que vinculen los siguientes conceptos: cultura organizacional, bienestar laboral, postpandemia y poder judicial provincial.

### **Aportes originales de la tesis**

Pueden distinguirse los siguientes aportes de la Tesis:

Se afirma que las presunciones básicas cambiaron, como consecuencia de los cambios producidos por la pandemia. Este nivel, que, al decir de Schein, es el de más difícil modificación, dentro de los niveles de la cultura organizacional, evidenció cambios en su interior. Se definieron prioridades, ordenando las presunciones básicas y dando origen a otras. Estas fueron vinculadas al paradigma del cuidado, en términos de Toro.

Se relaciona el concepto de bienestar laboral con el concepto de derechos humanos. Los nuevos derechos humanos emergentes se vincularon con las nuevas expectativas de satisfacción laboral. Ambos conceptos, bienestar laboral y derechos humanos, afirmamos, se nutren recíprocamente.

Se destaca, así, la particularidad de la presente investigación respecto a otros trabajos anteriores, al articular los conceptos de bienestar laboral y derechos humanos, más aún, en el ámbito local propuesto. Se sugiere incorporar la perspectiva de Derechos Humanos, a la gestión de Recursos Humanos, para el abordaje de conceptos en torno al Bienestar Laboral.

Desde una organización cuyo fin es el administrar justicia, se propone hacer más de lo que dicta la ley. Dirigiéndonos hacia la comunidad con una mirada empática e inclusiva, e incorporando el concepto de responsabilidad social organizacional.

Vincular los cambios de la coyuntura o entorno, con cambios en la cultura organizacional y su incidencia en el concepto de bienestar laboral, en el poder judicial de una provincia argentina, pretende ser un aporte original. Abordamos así, las particularidades tanto del entorno como del ámbito estatal. En relación con el segundo, se lo diferenció del sector privado. Mientras el último se dirige a la satisfacción del cliente, desde el estado se debe priorizar brindar un servicio eficiente al ciudadano. Específicamente resulta interesante, indagar en los nuevos conceptos, relacionados al bienestar laboral, atándolos al objetivo organizacional, que es brindar al ciudadano “acceso a justicia”.

Se articularon conceptos de Schein, Maturana y Schlemenson dirigiéndolos a nuestras variables de estudio. Dichos conceptos irrumpen a lo largo del trabajo, apareciendo tanto en la estructura teórica del trabajo como frente al instrumental práctico, en el andamiaje empírico del caso y su análisis. Conceptos de Aristóteles, Maslow y Toro también se exponen. Se visibiliza así, la redefinición del concepto de bienestar laboral, en virtud de los cambios paradigmáticos, ocurridos tras la pandemia.

Finalmente se asevera la originalidad de la presente tesis, al considerar el abordaje de las variables propuestas, en el ámbito estatal y judicial investigado, específicamente en la Provincia de Tierra del Fuego. Elemento que diferencia el presente trabajo, respecto al estado del conocimiento, o dinámica, que se mencionará a inicios del capítulo 2.

### **Límites de la investigación**

En lo que respecta al marco teórico las publicaciones, aunque muy valiosas, como algunas de las que se mencionarán en el capítulo venidero, son incipientes. Aparecen a pasos lentos publicaciones que vinculan las áreas de postpandemia, cultura organizacional y bienestar laboral. Se torna complejo encontrar estudios específicos sobre el sector público y judicial al respecto, ya que la problemática es muy reciente.

Con relación al estudio de campo, las personas suelen tener reparos, en muchas organizaciones, a la hora de realizar críticas sinceras respecto al área organizacional donde se desempeñan. No obstante, se pone de relieve, en este punto, que el anonimato se garantizó y remarcó a cada uno de los informantes, con el propósito de minimizar el riesgo mencionado.

Se intenta minimizar miradas sesgadas de la situación, durante la observación participante.

Uno de los criterios de selección de casos que se mencionará en el capítulo 3 es la antigüedad. Considerar a las personas con antigüedad se priorizó, pero también el atender a los aportes originales de los nuevos empleados como una fuente de potencial relevante para la generación de nuevas ideas y de sortear el anquilosamiento que toda organización posee. En este punto y como se verá en el capítulo 4 se optó por priorizar la memoria histórica, ya que se necesitó a informantes que dieran cuenta de las vivencias ocurridas en la organización desde el 2020 y los cambios subyacentes y resultantes del evento disruptivo. Como resultado de lo dicho, son pocas las personas de nuestra muestra con una antigüedad menor a tres años.

### **Futuras líneas de investigación**

El análisis de los conceptos vertidos en el presente trabajo puede ser fuente de nuevas interpretaciones. Se destacan así, oportunidades para futuras investigaciones.

Resultará interesante continuar indagando respecto a los cambios de paradigma del trabajador, en la nueva coyuntura postpandémica. Dada la extrema volatilidad del mundo laboral, alentar una investigación a futuro es prometedor.

El concepto de bienestar laboral, dinámico per se, continuará fluctuando sin dudas hacia el futuro. Nadie puede imaginar, ni desde lo tecnológico, ni desde lo emocional, ni desde lo coyuntural, en qué términos debemos plantear la satisfacción laboral en el futuro.

Resultará interesante, también, ahondar en materia de derechos humanos, en el rol tutelar del estado y en su vinculación con el concepto de bienestar laboral.

Es preciso continuar profundizando también en las secuelas psicológicas y emocionales que dejó la pandemia. La pandemia no solo afectó la salud física, también tuvo un impacto psicosocial. Provocó efectos nocivos en la salud mental y emocional de la humanidad. Dado que tan solo transcurrieron tres años, nuevas investigaciones serán necesarias, para plasmar la vinculación de dichas secuelas en el mundo laboral en el futuro.

Es necesario indagar respecto a las nuevas tecnologías que continuarán surgiendo en el futuro, aún difíciles de imaginar. Analizar su impacto en la emocionalidad de las personas, su bienestar y en su capacidad de adaptabilidad, será imprescindible.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO**

#### **2.1. Planteo del capítulo**

El capítulo 2 comienza esbozando consideraciones respecto a la dinámica del conocimiento y teorías sobre el tema. Luego se refiere al marco conceptual desde donde abordar la temática propuesta. Se exponen conceptos de Schein, Chiavenato, Maturana, Luhmann, Schlemenson, entre otros autores, desde fundamentalmente la Epistemología, Teoría General de los Sistemas, Teoría General de los Sistemas Sociales.

#### **2.2. Consideraciones respecto a la dinámica del conocimiento y teorías sobre el tema**

La Teoría General de los Sistemas Sociales destaca a la cultura organizacional como tema de interés, fundamentalmente a partir de la década del 80. Pensadores como Drucker o Schein abordaron sus aspectos. Autores como Deal y Kennedy (1982) o Collins (1994) también la estudiaron.

Sin embargo, debemos remontarnos hacia el año 1927 en Chicago. Desde dicho año diferentes estudios sembraban el camino al concepto de cultura organizacional reconociendo la existencia de una organización informal dentro de la formal.

En la fábrica Hawthorne de Western Electric, Mayo, entre otros investigadores ya habían comenzado a analizar e investigar como afectaban condiciones ambientales y físicas al desarrollo del trabajo.

Hacia finales de los años setenta Pettigrew (1979) describe a la cultura organizacional como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (p. 574).

Schwartz y Davis (1981) definirán cultura organizacional como “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización” (p. 33).

En 1982 se publica “Corporate cultures”, de Deal y Kennedy. Ese mismo año se publica “In search of excellence”, de Peters y Waterman.

Desde la Teoría General de los Sistemas que fundamenta la Tesis, Schein aportará la definición de cultura organizacional que se desarrollará haciendo énfasis en “los supuestos básicos”.

El concepto de Cultura Organizacional llega a nuestros días abrazando los cambios suscitados en los últimos tres años y que considera dichos cambios emergentes, en virtud de tres dimensiones: la crisis pandémica covid-19, los cambios exponenciales respecto a las nuevas tecnologías y los nuevos paradigmas resultantes.

Respecto a los factores externos que inciden en la cultura organizacional – en nuestro tema referido a la pandemia y su impacto en la cultura organizacional - Bravo (2023) manifiesta que los factores externos son un conjunto de fuerzas y condiciones que no los controla la organización, y tienen suficiente influencia en sus procesos (p.5).

En tal sentido Propatto (2023) propone un cambio cultural que denomina “la organización que aprende”, basado en estructuras horizontales. Plantea que en la postpandemia se debe valorizar el trabajo en equipo, permitiendo a los equipos experimentar, fallar y reflexionar sobre sus experiencias. Se volverá a tratar aspectos del trabajo en equipo, durante el desarrollo del capítulo 2.

Las características del teletrabajo y de las nuevas formas de liderazgos esperables vinculadas con el impacto de la pandemia han tomado relevancia. El desarrollo que al respecto ha hecho Alles (2020) acerca de los cambios en la comunicación acaecidos a través de la tecnología, los nuevos procesos y conductas manifestados dan cuenta de su impacto en la cultura organizacional.

Respecto al concepto de “Postpandemia”, recientes publicaciones que atienden a los efectos resultantes de la nueva realidad comienzan a irrumpir. Entre ellos, seleccionamos los aportes de Quindimil (2021), Chand (2021) y Gross (2021), estos se hacen presentes en la consideración de los datos que se analizan a lo largo del trabajo. Destacamos las consecuencias psicológicas de la pandemia, cuadros de ansiedad, depresión, estrés, Síndrome de burn-out, entre otros. Se destaca que salir de una crisis como la generada por la pandemia no solo depende de la creación de una vacuna, la resiliencia y la empatía son elementos claves para salir de cualquier crisis.

Como se destacará en la presente investigación, la necesidad de contención emocional, aparece con relevancia tras la pandemia, en el ámbito laboral.

Si atendemos a las dimensiones que atraviesan el concepto de postpandemia y su consideración en el diseño de su abordaje, pueden identificarse varias. En relación a las vulnerabilidades, que se acrecientan ante una crisis de la magnitud de la pandemia, Florez (2021) destaca el costado social y afirma que se deben buscar soluciones integrales que destaquen la condición humana antes que la maximización de las utilidades. (p.1).

Señalando los efectos prolongados que la pandemia tendrá en el ámbito laboral y la salud poblacional Caduff (2021) afirma que esta pandemia atormentará a la sociedad durante décadas, de un modo que hoy apenas podemos prever (p.15), así como Acero (2022) destaca la importancia de generar aprendizaje ante estos efectos, priorizando el lugar de la salud mental y bienestar laboral de la población. Respecto a este último concepto Hoppock (1935) manifiesta que la satisfacción es uno de los resultados más importantes del trabajo humano, además de plantear una relación entre satisfacción y desempeño. Así la satisfacción, definida como el grado en que la persona siente agrado por su trabajo, tiene incidencia en el concepto de bienestar personal e incluso en satisfacción en la vida del miembro de la organización y Locke (1976) la define como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales.

La OMS define un entorno saludable como aquel en el que los trabajadores y directivos colaboran en utilizar un proceso de mejora continua para proteger y promover

la salud, la seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del espacio de trabajo.

Yendo a una mirada histórica acerca del concepto de bienestar laboral, Barley y Kunda (1992) refieren que primero desde una mirada moral y luego más destinada a la eficiencia, el concepto se vincula en sus comienzos a acciones de asistencialismo y algunas prestaciones como vacaciones, permisos por enfermedad, servicios de salud. Desde la segunda guerra mundial se establecen estrategias para acrecentar el compromiso y la motivación laboral, generando posteriormente programas de incentivos de la motivación y sistemas de compensación.

En los años setenta se comienza a debatir respecto a la calidad en la vida laboral, comenzando el abordaje de un desarrollo integral del ser humano.

Roca (2015) propone que debemos “resetarnos” en nuestras miradas y costumbres, ya que han quedado obsoletas en el ecosistema laboral. Su modelo de profesional incluye rasgos como evolución, autonomía, trabajo a distancia, autogestión. Se volverá sobre la figura del trabajador del conocimiento, que puede trabajar desde cualquier lugar y que cuenta con características específicas, en el apartado que versa concretamente sobre bienestar laboral, para relacionarlo estrechamente con este último concepto, y respecto al papel de la gestión de los RRHH Alles (2020) manifiesta que debe atender a las buenas prácticas en materia de resguardo del bienestar.

Siguiendo con el marco del concepto de bienestar laboral, variable central en nuestro estudio, destacamos que aparecen recientemente otras publicaciones que la estudian con el surgir de modelos híbridos y con el concepto de presencialidad. Aspectos que se suman al momento de analizar continuidades y rupturas de la cultura organizacional.

Contextualizando el estudio de esta temática en el ámbito laboral Cortes (2023) afirma que la mayoría de los docentes coincide en que cuando las clases son totalmente presenciales se logra mejor comunicación, mayor adaptación, motivación, relación, felicidad (p.69) y Tomasinna (2022) aborda la temática del teletrabajo en general afirmando que éste puede disminuir el sentido de bienestar físico y mental en su relación de factores tales como el aislamiento social, los tiempos de trabajo prolongados, con el consiguiente aumento de la carga cognitiva, o la falta de actividad física. (p.80).

Desde la temática que Neffa (2020) aborda dentro de la Psicopatología Laboral, se señala la presencia de innovaciones y nuevos procesos de trabajo que irrumpen en la actualidad. Es dable vincular nociones de teletrabajo con nuevas tecnologías y relacionarlo al concepto de bienestar laboral. Así coincidimos con su afirmación que la opinión de los empleadores expresa que el teletrabajo beneficia al trabajador porque dentro de su espacio le da autonomía, permite buscar un equilibrio entre las tareas personales y laborales. (p.94). Por otro lado, entre los reparos al teletrabajo, más allá de la distancia interpersonal y en sintonía con Tomasinna, el autor afirma que la experiencia muestra que en el domicilio se trabaja más horas que en la oficina, aunque exista mayor tiempo para organizarlo.

Se volverá sobre este punto cuando se presenten las ventajas y desventajas del teletrabajo, a la luz del concepto de bienestar laboral.

En otro orden, aunque asimismo vinculado al concepto que venimos analizando, Clark (2023) pone de relieve la necesidad de creación de climas de confianza, que permita llegar a resultados organizacionales, poniendo foco en aspectos profesionales y humanos. La confianza es el elemento central de un liderazgo que enfrente el contexto de incertidumbre reinante. Se volverá también sobre sus postulados en el apartado referente a bienestar laboral.

Las publicaciones mencionadas se complementan con otros desarrollos teóricos. Sus planteos tienen el fin de alcanzar uno de los objetivos centrales de nuestro trabajo. El propósito será manifestar que el concepto de bienestar laboral está ligado desde hace unos años a las nuevas demandas y expectativas del trabajador como consecuencia de los nuevos paradigmas circundantes.

No se hallaron antecedentes de trabajos que se destinen conjuntamente y vinculen los cuatro aspectos objeto de la presente investigación: cultura organizacional, bienestar laboral, postpandemia y poder judicial en una provincia argentina.

Una vez expuestas las consideraciones sobre la dinámica del conocimiento respecto a los conceptos de cultura organizacional, bienestar laboral y postpandemia se está en condiciones de profundizar en cada uno de los conceptos.

### **2.3. Cultura organizacional. Aspectos introductorios**

La cultura presupone reglas informales indicando a los miembros de la organización como deben comportarse la mayor parte del tiempo, pero también implica significado e identidad. Los elementos de la cultura, atendiendo a dichos postulados, son los siguientes: ambiente del negocio, valores, héroes, rituales y la red cultural. Respecto a los héroes, se procurará indagar en torno a estos, para llegar a conocer quienes encarnan concretamente los valores de la cultura en el STJ. Estos aspectos se incluyen en el Anexo 7, en las entrevistas administradas a las ministras.

Respecto a la red cultural, es el transportador de los valores, es decir narradores y murmuradores. Se refiere a poder informal, más allá de las jerarquías y está oculto en la organización. La gerencia deberá aceptar y reconocer su poder y se valdrá de ellos para lograr sus objetivos. Por ejemplo, realzan las hazañas de los héroes y sus valores.

En términos genéricos podríamos definir a la cultura organizacional, como conjunto de valores, prácticas y creencias que permite a un grupo de personas enfocar todas sus energías hacia una misma meta y en definitiva dirigirse hacia los objetivos de la organización. Está estrechamente vinculada al concepto de identidad. En nuestro objeto de estudio la meta organizacional, como se verá, es brindar al ciudadano un óptimo servicio de acceso a justicia.

La cultura es un modelo para hacer las cosas dentro de la organización. Deberá ser flexible, para poder adaptarse.

Jacques (1951) define cultura organizacional como la forma, acostumbrada o tradicional, de pensar y de hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por todos los miembros de la organización, y que los nuevos tienen que aprender y aceptar,

cuando menos parcialmente, para ser aceptados como servidores de la organización. (p.251). Esta definición destaca tres características importantes de la cultura organizacional: es aprendida, compartida y transmitida. En este sentido será significativo atender a los ritos de inducción llevados a cabo en el ámbito judicial fueguino.

Los procesos de inducción cambian desde la pandemia, también los modos de comunicación y relacionamiento.

Ouchi (1982) sostiene que la cultura de una organización la constituye la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones y afirma que, la denominada por el autor “organización z”, tendría unas características culturales muy específicas: confianza, amistad, trabajo en equipo y administración por participación directa. Y agrega que las condiciones de trabajo humanizadas no sólo aumentan la productividad y las utilidades de la compañía, sino también la autoestima de los empleados, expresando un mayor bienestar emocional. (p.215).

Una organización arraigada a sólidos valores, como el STJ dará cuenta de la tradición comunicacional de convergencia, respecto a sus valores y principios. En tanto, el factor humano de mejorar las condiciones de trabajo, se relaciona con factores conversacionales, empatía y con el intento, por parte del líder de llegar a comprender la satisfacción del trabajador, desde el modelo mental de su colaborador.

Por su parte, Cameron y Freeman (1991), sostienen que la cultura orientada a las personas tiene un efecto significativo sobre la satisfacción en el trabajo, el compromiso y la permanencia de los individuos en la organización. Esta definición, sin dudas, se refiere a pensar en el otro y al cuidado, en términos de Toro.

Por otro lado, Mintzberg (1997) afirma que se deben considerar tres dimensiones que sirven para analizar la cultura. La dimensión objetiva/ subjetiva, la dimensión cualitativa/cuantitativa y la dimensión del observador externo/interno (p.198). Respecto a la primera de las dimensiones los aspectos objetivos de la cultura son los que existen en el exterior, afuera de las mentes de los miembros de la organización. Estos incluyen símbolos, ceremonias, fotografías. Los aspectos subjetivos son los supuestos de la organización. Cómo se deben hacer las cosas. Lo que se da por hecho. Con relación a la segunda dimensión los aspectos cualitativos de la cultura son interpretaciones, la forma en que se describe el significado de los fenómenos relacionados con la cultura. El aspecto cuantitativo es lo que se dice respecto a la cultura. La tercera dimensión se refiere al observador. Los significados que una persona extraña a la organización adjudica a comportamientos observados. El observador participante se refiere a cuando el observador que es miembro de la organización analiza aspectos que hacen a la organización.

La primera de las dimensiones se puede analizar desde el concepto de artefactos de Schein, de las percepciones que se tengan respecto a las presunciones básicas. La segunda dimensión la podremos explicitar en la forma en que los miembros de la organización, objeto del presente den cuenta o describan la identidad del STJ. El tercer elemento lo podremos vincular a los modelos mentales a los que nos referiremos más adelante, es decir desde que paradigma se ve al mundo.

En concordancia con los postulados de Schein respecto a liderazgo, dándole un rol significativo a la hora de la construcción o mantenimiento de la cultura al líder, Bravo (2023) afirma el papel relevante que tiene la cultura organizacional en una empresa, en la medida que sea aceptada, entendida y aplicada por el capital humano tal y como los líderes y mandos altos deseen proyectarla, ya que incide en el funcionamiento de los diferentes niveles y procesos organizacionales. (p.7). Aquí vemos una definición en concordancia con los postulados de Schein respecto a liderazgo, dándole un rol significativo a la hora de la construcción o mantenimiento de la cultura al líder. Este punto es contrapuesto a los reparos sobre el mismo, respecto al rol que Schein le otorga al líder en el mantenimiento de la cultura organizacional, que serán manifestados seguidamente.

Apoyándose en la conceptualización de la Teoría General de los Sistemas, jerarquizadora de la interdependencia entre los niveles interactuantes en un sistema, Galende (1997) señala que no existe una subjetividad que pueda aislarse de la cultura y la vida social, ni tampoco existe una cultura que pueda aislarse de la subjetividad que la sostiene. Es una mutua determinación.

Desde una visión complementaria de lo anteriormente presentado, Villafañe (2000) agrega al respecto que la cultura es el inconsciente colectivo de la organización, se manifiesta explícitamente en un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales llegan a convertirse en valores de la empresa. (p.144).

Por lo expuesto y tras estos últimos aportes, enfatizamos la preponderancia de atender al concepto de cultura organizacional. Su análisis es fundamental al momento de abordar una investigación organizacional. Nos dará las pautas de lo que constituye identidad para una organización, lo que constituye procedimientos de adaptación con el entorno y del modo de hacer las cosas hacia el interior. La cultura organizacional permite a los miembros de la organización percibir dicha organización como única y a su vez otorga sentido a su presencia, dentro de estas.

### **2.3.1. La organización desde los principios básicos**

Fundamentado en la Teoría General de los Sistemas, Schein (1985) define el concepto de Cultura Organizacional como el conjunto de presunciones básicas que comparte un grupo, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerada válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir dichos problemas (p. 23).

Uno de los objetivos centrales del presente trabajo, es utilizar el modelo de Schein para hacer hincapié, a lo largo de la investigación, en los aspectos destacados de la definición precedente: supuestos, adaptación, percepciones, aprendizaje.

Desde este trabajo de investigación se destacan dos aspectos de su modelo: los niveles de la cultura y los elementos integradores de esta. Se hará hincapié también en la función de adaptación que tiene la cultura, en concordancia con los postulados de Maturana, que se desarrollarán en líneas venideras.

En relación al primer aspecto, Schein distingue varios niveles de cultura 1- supuestos básicos, 2- valores e ideologías, 3- artefactos, como jergas, historias, rituales, decoración y 4- prácticas.

Este modelo se lo considera muy útil, para abordar uno de los propósitos centrales del presente trabajo de investigación, al determinar lo que hace diferente la cultura de la organización de otras y hacerlo de una forma ágil y precisa. Desde el análisis de la cultura nos dirigiremos luego al concepto de bienestar laboral.

Schein identifica los siguientes niveles de la cultura organizacional: el nivel uno son los artefactos, es decir los elementos visibles de una organización como logotipos, procesos o vestimenta. El espacio físico y social, su tecnología, su comunicación escrita y oral. Su conducta observable. El nivel dos son los valores adoptados, es decir las normas, valores y roles de conducta. Los valores determinarán el relacionamiento entre los individuos y como ejercer el poder. Estos disminuyen la ansiedad y la incertidumbre. El nivel tres son las presunciones básicas: suposiciones, sobre “cómo funciona el mundo” para todos los integrantes de la organización. En parte son supuestos inconscientes y no necesitan ser discutidos.

En el inicio del capítulo 4 Análisis de datos se volverá sobre este herramental teórico, a modo de identificar los conceptos mencionados en el STJ. Nos centraremos en detallar las continuidades y quiebres en la cultura organizacional, basándonos en dichos niveles para centrarnos en el concepto de cómo hoy se considera el concepto de bienestar laboral.

Otro de los fines del presente estudio será destacar los principios básicos, en términos de Schein. Es de vital importancia este acuerdo tácito entre las partes que conforman una organización respecto a lo que es importante y lo que no, porque, en definitiva, este acuerdo es lo que definirá la identidad de la organización y el statu quo de la misma. Al menos hasta que haya cambio. Más adelante se mencionará el modelo de Lewin, al respecto.

Schein, dentro del modelo de la cebolla, sostiene que la capa exterior, es decir la capa uno es la más fácil de adaptar y de cambiar.

La cultura organizacional así planteada, es un modelo desarrollado por un grupo para aprender a enfrentarse con sus problemas de adaptación. Será interesante analizar la fortaleza de la cultura en el STJ siguiendo este modelo, centrándonos en las normas, los procedimientos y valores que predicen cómo debe ser la conducta en una organización. Pero también los supuestos básicos será relevante atenderlos, como se dijo. Al respecto relacionar los supuestos básicos del modelo de Schein, con los cambios paradigmáticos emergentes en la nueva realidad postpandémica es un aspecto a abordar. El paradigma del cuidado de Toro, aparece como una nueva forma de mirar al mundo y al entorno. Dicho paradigma puede ser parte de la conformación de nuevos principios básicos organizacionales. Se procurará plasmar esta idea, también fundamental, en el presente trabajo. Se debe considerar que para llevar a cabo un cambio cultural las personas deben ser conscientes de que éste es un proceso de transformación, el comportamiento debe desaprenderse antes de que se pueda aprender un nuevo comportamiento en su lugar. Las

intervenciones culturales se llevarán a cabo cuando surja una diferencia entre la cultura deseada y la que prevalece.

Si bien el modelo de Schein puede tener cierto sesgo funcionalista, al concebir a los componentes de la cultura organizacional en función de su capacidad de resolución de problemas, es ideal utilizarlo para pensar en los problemas de integración interna y adaptación externa que tuvo que afrontar el STJ, ante el evento disruptivo que significó la crisis sanitaria.

Con respecto al segundo aspecto, que desde este trabajo se considera relevante mencionar, haremos referencia a los elementos integradores de la cultura, en términos de Schein. El objetivo será acercarnos aún más al concepto de supuestos básicos, con el propósito de, a la postre, afirmar que estos cambiaron. En primer lugar la relación de la organización con el entorno, especifica que se puede dar o no importancia a temas como el cumplimiento de la legislación laboral. En segundo lugar el grado en que se espera desde la organización que las personas participen activamente, refiere a la naturaleza de la actividad humana. Un tercer punto menciona a la realidad y la verdad. En algunas organizaciones la realidad sólo se ve por medio de jefes, allí está la verdad, en otras la investigación y la generación de nuevas ideas tienen la función de explorar la realidad. En cuarto lugar debemos considerar el tiempo, ya que la organización puede orientarse al pasado, al presente o al futuro. Un quinto elemento integrador se refiere a la naturaleza humana. Las relaciones interpersonales podemos destacarlo como punto seis, haciendo hincapié en la formalidad o informalidad con relación a las jerarquías. Por último la diversidad refiere al grado en que la organización acepta diferentes miradas o enfoques.

Cada uno de estos elementos dará lugar a diferentes supuestos. Hay supuestos respecto a la toma de decisiones, a como deben ser las relaciones interpersonales, o si la organización debe estar orientada al futuro o no. En lo que hace al aspecto relativo a la naturaleza humana destacamos que este cambió. Estos supuestos definen lo que se considera correcto que los seres humanos realicen, basándose en la realidad, el ecosistema y la naturaleza del hombre. En un extremo tenemos la naturaleza manipulada, fatalista, que manifiesta que el hombre no puede cambiar, en el otro la creencia superadora de la perfectibilidad humana. Aquí es donde se alojaría, desde nuestra propuesta el paradigma del cuidado.

El abordaje de los presentes conceptos arrojará luz sobre las definiciones que se realicen, por ejemplo, sobre cultura híbrida y sobre los procesos de aprendizaje.

Trabajar la cultura organizacional debería ser el desafío en toda organización, no directamente sobre planes o procedimientos. De lo que se habla da cuenta de la cultura, referirá Maturana, unas líneas más adelante. De ahí la importancia de identificar estos nuevos supuestos básicos, antes del desarrollo de cualquier accionar o estrategia que se plantee desde la gestión de Recursos Humanos, con el fin de abordar la problemática de bienestar laboral.

Volviendo a los conceptos vertidos por Schein en el año 1988, afirmamos que serán útiles aplicarlos para analizar el contexto postpandémico, altamente vertiginoso e incierto en el que nos encontramos.

Para Schein una organización es la coordinación racional de actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad u objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad.

En este punto del desarrollo se sugiere atender a dos aspectos.

El primero es respecto a los líderes. Para Schein cultura y liderazgo son dos caras de una misma moneda. Para el autor es enorme el papel que juegan los líderes en la formación, mantención y cambio cultural. Ahora bien, se plantea la necesidad hoy por hoy de tener líderes con hambre de aprendizaje, que puedan dialogar y cocrear con el otro. Será un elemento fundamental a considerar la figura de este nuevo líder en la coconstrucción del concepto de bienestar laboral, y según los nuevos estándares culturales postpandémicos. Se volverá a este punto en líneas siguientes.

En segundo lugar, respecto a la implementación de cambios, la importancia de atender a la cultura es una necesidad ineludible. No se tratará solo de generar un programa. La cultura en la organización es un concepto tangible, con un efecto en el rendimiento individual y organizacional. A la vez, los efectos que tiene la cultura sobre la estrategia son significativos. Más adelante también incorporaremos el pensamiento de Peter Drucker al respecto.

La cultura organizacional es, en términos de Schein, el producto de una experiencia grupal, compartida y significativa para sus miembros.

A los fines del presente trabajo se pretende afirmar que los supuestos básicos, referidos por Schein, reiteramos, cambiaron en el seno de la organización analizada. Estos presupuestos se expresan en conductas y se presentan como verdades que no se debaten ni cuestionan y que operan en un nivel inconsciente en los sujetos miembros.

A partir de aquel 2020 se interpreta la realidad, postulamos, de un modo inconsciente, desde el paradigma del cuidado de Toro. El nivel 3 representa dificultad para ser plasmado empíricamente y requiere de abordajes metodológicos, como los que se detallarán en el capítulo 3.

Desde el planteo del presente trabajo de investigación se considera muy valioso el modelo de Schein, fundamentalmente por dos motivos, los que servirán de soporte a lo largo de la obra. En primer lugar por su entendimiento funcionalista de la cultura y en segundo lugar por el aporte respecto a los tres niveles que conforman la cultura.

En relación al primer aspecto, las organizaciones, dice el autor, al igual que los organismos biológicos deben cumplir exitosamente funciones para sobrevivir. Brevemente mencionamos aquí que en el apartado siguiente se incorporará en términos de Maturana el concepto de autopoiesis. Volviendo a Schein, para su supervivencia cualquier organización debe resolver problemas de adaptación externa e integración interna, como se dijo. La adaptación percibida, por ejemplo, respecto al evento disruptivo que significó la pandemia, y la adaptación consecuente en torno a los procesos nuevos aparejados por dicho evento, serán aspectos que se destacarán, a lo largo del trabajo.

En lo que hace al segundo aspecto es muy rico el modelo de Schein, dado el objetivo de nuestro trabajo de investigación, ya que permite analizar la cultura no solo sobre lo simbólico observable, desde los artefactos o desde los valores, sino también desde aquello que no se ve, aquellos supuestos que moldean la conducta. Desde el modelo de Schein se puede hacer tangible lo intangible.

El modelo de Schein, subrayamos, es fundamental para percibir la organización como poseedora de ciertas características únicas, similares a las características de la personalidad en el plano individual, que son relativamente estables en el tiempo.

Asimismo su modelo, consideramos, es muy valioso ya que ayuda a centrarnos en las dimensiones sociales de una organización, las que otorgan estabilidad e identidad. Desde este modelo podemos ver la capacidad de adaptación, de evolución de la organización y su capacidad de aprendizaje.

Es pertinente también utilizarlo en el presente trabajo, porque ayuda también a pensar en las dimensiones a las que se deben atender previo al desarrollo de cualquier estrategia, como diría Drucker.

Tal vez si se tuviera que mencionar algún aspecto que genera reparos, de su modelo, mientras se elabora el presente trabajo, es la aplicabilidad o vigencia en la actualidad, respecto al rol de los líderes y su incidencia en la cultura. Schein le da un rol preponderante a los líderes como creadores de cultura organizacional. Para Schein estos líderes serán los que crean, mantienen y si es necesario destruyen la cultura. Como se verá en el presente trabajo se pretenderá demostrar, como se dijo anteriormente, que los cambios paradigmáticos también se relacionan con la aparición de nuevos líderes emocionales que cocreen procesos, supuestos y formas de relacionarse. Siguiendo esta línea en la conformación de la cultura será tan necesario el líder como cada uno de los miembros de la organización. El líder, los miembros, pero también las influencias que vienen del entorno serán claves condicionantes de la cultura. Vaivenes macroeconómicos, leyes locales o miedo a una nueva pandemia son algunos de los ejemplos que podemos mencionar en este punto.

Lo dicho no quiere decir que se desconozca, que en la gestión de cambio, el rol del líder y su conducción al respecto continuará siendo primordial. Sin embargo la única palanca del cambio no debe ser el liderazgo.

Con lo expuesto, en el capítulo 4 se expondrán los tres niveles de la cultura en el STJ.

### **2.3.2. La organización desde sus aspectos formales e informales**

Desde una lectura sistémica, Chiavenato afirma que ciertos aspectos de la cultura organizacional se perciben con facilidad y se denominan formales y abiertos, mientras que otros son de difícil percepción y se denominan aspectos informales y ocultos. Los aspectos formales, en su modelo de iceberg, están en la parte visible e involucran políticas, procedimientos, objetivos, estructura organizacional, tecnología. Los aspectos informales, ocultos por debajo del agua, en el iceberg, involucran percepciones, sentimientos, actitudes e interacciones informales.

Si nos referimos a las percepciones existentes, respecto a la satisfacción laboral, nos situamos en la dimensión informal referenciada por Chiavenato.

Así, Chiavenato (1999) define cultura organizacional como un sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización.

Destaca el autor: “El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas (externas) o endógenas (internas) a la organización” (p.66). En este punto deberíamos preguntarnos cuál es la capacidad de adaptación y de cambio de dicho sistema de creencias en la coyuntura temporal y en el ámbito espacial propuesto.

Los cambios postpandémicos que incidieron en la cultura organizacional, es una manera de visibilizar estas fuerzas a las que se refiere Chiavenato.

Chiavenato sostiene además que los aspectos informales son los más difíciles de interpretar, y de sufrir transformaciones. Chiavenato (2006) sostiene: “La cultura de la organización no es estática y permanente, sino que sufre alteraciones con el tiempo, las cuales dependen de las condiciones internas y externas” (p.272). Este aspecto lo podemos vincular a la integración interna y a la adaptación externa que tiene la organización, en términos de Schein. También a la adaptación del organismo biológico al que se referirá Maturana líneas adelante.

Chiavenato manifiesta que cambiar sólo la estructura organizacional no basta para cambiar una organización. Se debe comenzar por cambiar los sistemas de relaciones, es decir, la cultura.

Se volverá, a los conceptos de adaptabilidad e identidad, en términos de Chiavenato en el capítulo 4, al abordar el STJ.

### **2.3.3. La organización entendida como conversaciones**

Maturana, en sus aportes epistemológicos en los debates constructivistas, apoyándose en el concepto de autopoiesis, define a cultura como red cerrada de conversaciones, donde se prioriza el “emocionar”.

Desde la elaboración del presente trabajo de investigación se rescatan cuatro aspectos entre los postulados de Maturana. Los mismos se presentarán a lo largo de la investigación, a fin de articularlos con la organización analizada. Los cuatro aspectos mencionados y que se subrayarán seguidamente son: el aspecto conversacional, la dimensión emocional, el concepto de autopoiesis y la función de adaptación.

En relación al primer aspecto Maturana (1989), al referirse a la cultura, como se dijo, lo hace en una lectura epistemológica, en términos de una red cerrada de conversaciones que define un modo de convivir humano, que deviene del entrelazamiento del actuar y el emocionar que vive y forma esa cultura.

Así, para consolidar una cultura organizacional deberíamos comenzar por las conversaciones, poner foco en la comunicación interna. Debemos comunicar lo que

hacemos. Maturana (1993) afirma que lo único peculiar a los seres humanos, como la clase de organismos que somos, está, por una parte, en que como humanos existimos en el conversar, y, por otra parte, en que como humanos habitamos mundos distintos que configuramos al realizar nuestro vivir en redes de conversaciones (p.247).

Justificamos el reflexionar y centrarnos sobre el aspecto conversacional de la organización, al que refiere Maturana, dado el objetivo que se tiene en el estudio que nos convoca. Los cambios paradigmáticos de los últimos años, darán cuenta de nuevas conversaciones, desde la irrupción de la pandemia. Estas conversaciones pondrán de relieve las nuevas expectativas del trabajador, en relación con su ámbito laboral. Desde esta perspectiva será posible indagar acerca de la ponderación del concepto de bienestar laboral.

El autor afirma que al cambiar el emocionar cambian las conversaciones, al cambiar las conversaciones, cambia la cultura. En la nueva realidad mencionada irrumpe la necesidad de la existencia de los “líderes emocionales”. Estos líderes serán aquellos que acompañen y que no controlen. Cobra relevancia aquí la forma en que se gestionan las emociones entre los miembros de un equipo de trabajo. Analizar cómo son las conversaciones entre los líderes y su equipo también importará. Es vital indagar en las conversaciones que den cuenta de la existencia o de la necesidad de estos líderes. Maturana (1989) afirma que los seres humanos nos originamos en la historia de los primates bípedos a que pertenecemos, hace por lo menos tres millones de años atrás con el origen del lenguaje y en el vivir en el entrelazamiento del “lenguajear” y emocionar que denominamos conversar (p.77).

Maturana (2017) señala que la conversación es fundamental para generar el espacio adecuado para que el gerente se coloque a la par del empleado con el fin de que haga su trabajo con autonomía desde un lugar de colaboración y no desde el sometimiento. Agrega, además, que cuando falta la comunicación, porque no se dan las conversaciones dentro de la organización, no ocurre colaboración. Por el contrario, surge el dolor, el maltrato y la falta de respeto que derivan en quejas, la inequidad, los errores en el trabajo. (p.9).

Es interesante su pensamiento ya que es en el lenguaje que la organización construye su identidad. Observar la estructura conversacional dará cuenta de los desafíos por enfrentar desde la organización.

Lo dicho se vincula con los conceptos de Chiavenato, en términos de interacciones informales, es decir, lo oculto del iceberg. También se relaciona con lo formal, ya que la estructura organizacional, tanto como los procesos y los objetivos se comunican.

Maturana indica que somos humanos en el “lenguajear”, no usamos el lenguaje para ser humanos, lo usamos porque operamos en el lenguaje. Es a través del lenguaje que existimos y emergemos como humanos colaboradores.

Además resulta clave el pensamiento de Maturana adoptarlo a los fines de analizar el STJ, ya que lo que se mira son las formas de liderazgos que se dan hacia el interior de la organización, los discursos de éstos, la forma de nombrar ciertas cosas, de comunicar

procesos, la manera en que se comunica las decisiones, lo escrito y lo no escrito desde la comunicación, pesa.

El aprendizaje en términos de Maturana se da cuando somos capaces de expandir nuestra capacidad de acción efectiva, con relación a los desafíos del entorno. En este sentido un evento disruptivo, como fue la pandemia, aportó a la humanidad capacidad de aprendizaje. Dialogar sobre ese aprendizaje será fundamental a la hora de construir cultura.

La capacidad de diálogo y de persuasión es muy importante. Maturana (2002) afirma que no se puede forzar a nadie a través de la razón para aceptar como racionalmente válido un argumento que no ha aceptado todavía implícitamente como válido. (p.47). La organización aquí estudiada es un órgano colegiado y en este sentido la búsqueda de consensos, referido por Maturana será vital.

La concepción del lenguaje de Maturana no solo alude a conversaciones que entrelazan el hablar y el emocionar, sino a cualquier acción comunicativa. En este sentido podemos articular su pensamiento con el de Toro (2015). Comunicar para el pensador no solo es conversar o escuchar, también comunicar es el silencio.

Siguiendo con Maturana, no existe lo interno, ni lo externo, ni la conducta, lo único que existe es el fluir de la vida humana en su interacción con el entorno. La conducta no es algo que el ser humano tiene o hace en sí, es algo que un tercero señala, es una relación entre el ser humano y su entorno, es una actividad descrita por un observador.

En rigor, las conversaciones para Maturana son interconexiones continuas entre lenguaje (coordinaciones de conducta) y emociones (acciones relacionales).

La palabra lenguajear puntualiza el carácter dinámico relacional del lenguaje en tanto coordinaciones de coordinaciones conductuales consensuales. En tanto la palabra conversación la usa como entrelazamiento entre emociones y lenguaje.

En segundo lugar, en lo que hace a la dimensión emocional los postulados de Maturana son significativos.

La dimensión de salud emocional es fundamental en los tiempos postpandémicos, dadas las secuelas que la crisis sanitaria evidenció. Pensar nuestro objeto de estudio desde el “emocionar” aludido por Maturana es alentador.

La emoción más determinante, para Maturana, es el amor, definido como la emoción que permite que cuando se observa una conducta humana hace que este otro ser humano adquiera presencia en tanto legítimo otro en coexistencia con nosotros. Este punto se vincula con los conceptos sobre “felicidad” que se invitará a tratar en el apartado relativo al bienestar laboral.

Más adelante, se vinculará el concepto de bienestar laboral con la generación de espacios de escucha y de empatía y por otro lado, con aspectos de reflexión y de espiritualidad.

Volviendo a la organización, remarcamos, el cambio organizacional ocurre cuando se produce un cambio de conversaciones en esa red. La importancia del emocionar es significativa y estructurante de la organización.

Se planteó anteriormente el rol clave que otorga Schein al liderazgo. En Maturana se podría observar un concepto más de cocreación emocional. Así, Maturana (2017) declara “Es a través de los gerentes que la empresa debe hacer la invitación a las personas para que sean partícipes de la misma y asuman un compromiso laboral” (p.7). Este aspecto se relaciona con la figura de líder circular, propuesto por Alles y que se mencionará en el apartado siguiente. Además, Maturana (2017) agrega “Cuando se abre el espacio para la colaboración las relaciones tienen un orden cooperacional y no jerárquico” (p.8). Una vez hecha la invitación, dice el autor, la relación entre miembros y líderes deberá ser de colaboración. Ambas partes deberán comprender, desde un ideal, que están trabajando en un proyecto común, en el que coinciden sus deseos y en donde no existe un liderazgo como autoridad, sino que se trata de una gerencia co-inspirativa.

El amor es la emoción primera con que surge la vida. Uno de los aspectos abordados en el presente trabajo es la capacitación a las luces de las transformaciones postpandémicas. La educación, o capacitación, para Maturana es un proceso de transformación humana en la convivencia. Nada de lo que hacemos en el lenguaje es irrelevante, afirma el autor, porque nos transformamos en nuestros cuerpos según lo que hacemos en el lenguaje.

Subrayamos entonces la importancia de abordar el aspecto del conversar, y del emocionar en términos de Maturana, al momento de procurar precisar elementos constitutivos de la cultura organizacional o de las redefiniciones respecto al bienestar laboral, tras la crisis sanitaria.

El tercer aspecto a atender en los postulados de Maturana es central, y se refiere al concepto de autopoiesis. Su teoría combina dos palabras auto : a sí mismo y poiesis: creación.

Maturana (1928) enunció que todo ser vivo es un sistema cerrado que está creándose a sí mismo continuamente. Se está reparando, modificándose, en definitiva, manteniéndose. Una herida que sana es un claro ejemplo.

Los seres vivos somos sistemas autopoieticos moleculares, es decir, sistemas moleculares que se producen a sí mismos, y la realización de esa producción de sí mismo como sistemas moleculares constituye el vivir. Los seres vivos mantienen su forma mediante el continuo intercambio y flujo de componentes químicos, los cuales son creados por el propio sistema.

La autopoiesis explica la singularidad de los seres vivos como sistemas cerrados y a la vez abiertos. Son sistemas cerrados porque establecen configuraciones complejas de redes circulares de producciones moleculares que configuran en sus interacciones la misma red que los creó y determinan sus límites. Son sistemas abiertos al intercambio de materia y energía con el entorno. Así, los seres vivos son sistemas capaces de autoproducirse y autoconfigurarse. Maturana desarrolla estos conceptos en la Biología del Conocimiento, área científica que explica la dinámica de los seres vivos como sistemas cerrados determinados por su estructura.

Se propone desde estos conceptos, y con el propósito de abordar el STJTDF, vincular el componente de adaptación referida por Maturana con la capacidad de

adaptación de una organización en términos de Schein. Se volverá sobre este aspecto en breve.

Ortiz (2017) cita a Maturana (2010) cuando afirma que los sistemas vivos se producen a sí mismos en su dinámica cerrada, tienen en común una organización autopoietica a nivel molecular. Cuando a nivel molecular nos encontramos con una red de este tipo, cuyas operaciones tienen como resultado producirse a sí misma, tenemos por delante un sistema autopoietico y por ende un sistema vivo. Se produce a sí mismo. Este sistema es abierto en cuanto al intercambio de materia, pero cerrado en lo que se refiere a la dinámica de las relaciones que lo producen (p.114).

Los seres vivos son sistemas determinados en su estructura, cuando algo externo incide sobre ellos, los efectos dependen de ellos mismos, de su estructura en ese instante, y no de lo externo, siendo autónomos. Son sistemas abiertos a su medio, porque intercambian materia y energía pero simultáneamente se mantienen cerrados operacionalmente, ya que sus operaciones son las que las distinguen del entorno. Intentar ver el impacto de la pandemia, extrapolándolo a una organización, desde esta perspectiva, puede ser abrir posibilidades sustanciales de análisis.

La muerte es la disrupción de la autopoiesis, puede resultar de mecanismos de la dinámica interna o de mecanismos interruptores de origen externo. Es interesante el concepto para aplicarlo en el ámbito organizacional y teniendo en cuenta el objetivo de nuestro trabajo y sobre todo atendiendo al evento disruptivo que genera impacto sobre la organización. El organismo genera los propios elementos para su supervivencia, esto es lo que pasó en el STJ.

Lo conveniente de los conceptos de Maturana es que pueden ser generalizables a otros sistemas. Todos los fenómenos humanos son a la vez biológicos y sociales. Los sistemas se autogeneran, se autoregulan y se autoconservan.

Por último en relación al cuarto aspecto a atender en los conceptos de Maturana se encuentra el de adaptación. Maturana (1989) menciona que ante una amenaza un sistema tiende a atacar o a defenderse, pero también menciona otra alternativa. Lo que ocurrió con la pandemia quizá sea el reflejo de la capacidad de adaptación que toda organización tiene. Este punto puede relacionarse con la capacidad en términos de Schein de integración interna y adaptación externa de la organización. Recordemos que para Schein, las organizaciones, al igual que los organismos biológicos deben cumplir exitosamente dichas funciones para sobrevivir.

El ser humano también se adapta desde lo emocional, conversando y con empatía. Si nos centráramos en la pirámide de Maslow en la cúspide de ésta tal vez se podría ver a los que nos referimos por búsqueda de satisfacción por parte del trabajador, tras la crisis sanitaria. Se puede vincular esta búsqueda de autorrealización con el emocionar, referido por Maturana. El amor, o mejor dicho, la aceptación del otro junto a uno, en la convivencia, es el fundamento biológico del fenómeno social; sin amor, sin aceptación del otro junto a uno no hay socialización y sin socialización no hay humanidad, afirma el autor. La adaptación también es convivir con el otro desde la aceptación del otro.

En cuanto al cambio, desde su visión, un dato no menor es que el sistema, vale la analogía para la organización, tiende a generar los anticuerpos para su supervivencia. La

adaptación externa se refiere al modo como el sistema debe ser capaz de mantenerse frente a un entorno cambiante. Se reven definiciones en torno a misión, estrategia, metas, medios para alcanzar las metas.

La integración interna, planteada por Schein, contempla el lenguaje común, uno de los aspectos centrales destacados por Maturana. Contempla también el afianzamiento de relaciones internas, aspecto relacionado sin dudas al “emocionar” del filósofo chileno.

Por lo expuesto es interesante aplicar el pensamiento de Maturana en el presente trabajo de investigación.

En primer lugar, en tanto red discursiva la organización es, el conjunto de diálogos que la definen. Preguntarnos de qué se habla hoy en el STJ, dará cuenta de la cultura organizacional y de los cambios subyacentes. El lenguaje es el elemento fundamental para la creación y subsistencia de las organizaciones.

En segundo lugar la capacidad de adaptación, en términos autopoieticos dará cuenta de la capacidad de supervivencia de la organización, ante desafíos del entorno. Schlemenson abordará este último aspecto desde el concepto de encuadre como se verá en líneas siguientes, Schein lo hará desde el elemento integrador que se relaciona con el entorno de la organización.

En tercer lugar el aspecto del emocionar referido por Maturana posibilitará pensar en la existencia de líderes emocionales, en dar lugar al pensar en el otro y a la dimensión salud emocional, tan necesaria tras la crisis sanitaria.

Por lo tanto subrayamos la pertinencia de abrazar los postulados de Maturana con el propósito de abordar la temática que nos convoca. Sobre todo porque para Maturana conocer no es una representación del mundo exterior, el individuo alumbró al mundo a medida que existe. No hay un mundo del que podamos hacer un mapa, el propio acto de cartografiar lo crea. La interrelación entre estructura biológica, conocimiento y contexto disuelve la separación entre sujeto y mundo. Este concepto es fundamental a las luces de intentar dar con los aspectos que generan satisfacción en el trabajador y que dirigen su mirada hacia el concepto de bienestar laboral. No serán las condiciones objetivas del trabajo las que solamente importen sino el prisma con que cada individuo vea los aspectos que hacen a las dimensiones de su trabajo diario. En el conversar, además, ese mundo que observo es compartido.

Así, cada observador dispone de su propio criterio de validación de la realidad. Si la existencia depende del observador, un trato personalizado con cada miembro de la organización, dará cuenta de cómo el miembro se para frente a cada uno de los aspectos organizacionales, y desde donde se genera o no satisfacción laboral.

La capacitación es transformadora. Es pertinente en el presente trabajo un abordaje desde el modelo de Maturana para agregar el componente emocional y afectivo que está ausente en otros modelos o teorías. Dado nuestro enfoque de trabajo relativo a los cambios paradigmáticos de los últimos tiempos, centrarnos en un biólogo que hable, más allá de la autopoiesis, de amor, conversaciones, vida y emociones es alentador.

Este pensador afirma que en el conversar construimos nuestra realidad con el otro. Nos podemos herir o acariciar con las palabras, por eso el conversar es constructor de

realidades. Consideramos también propicio sus conceptos dado que desde el diálogo se llega a la cocreación dentro de la organización y se acerca el individuo al concepto de bienestar.

Frente a una amenaza, como se dijo, el cuerpo biológico, como el cuerpo organizacional, podríamos decir aquí tiene dos caminos básicos, defenderse, o atacar. Aunque el tercer camino puede ser el de adaptarse, convivir con la amenaza, con el emocionar y el lenguejar y, además, reinventarse.

#### **2.3.4. Sociedad, comunicación y proceso de observación sistémica**

Para Luhmann (1991) –desde su concepción teórica sistémica- los seres vivos tienen como característica el que se producen a sí mismos. Lo peculiar de un sistema autopoietico, llevado a la organización, es que se levanta por sus propios méritos. Su teoría afirma que no existe un único observador científico que detente la verdad absoluta y considera la sociedad como una red cerrada, autorreferente.

De esta forma, se suman los conceptos de Luhmann en el presente trabajo por dos motivos: para ampliar el término de autopoiesis, en concordancia al enfoque sistémico desde su visión y para conceptualizar al sujeto como observador, atendiendo además al aspecto comunicacional.

En relación al primer concepto, Luhmann afirma que Autopoieticos es aquel tipo de unidades que producen y reproducen los elementos de los que están constituidos. Observar al STJTD, que de por sí tiene sus propias normas, y procedimientos específicos, desde esta perspectiva es prometedor.

Atendiendo al enfoque sistémico desde su visión, Luhmann (1998), al preguntarse sobre qué tipo de sistemas hay, menciona a las máquinas, los organismos, los sistemas sociales y los sistemas psíquicos (p.27). Los últimos son los dotados de sentido y significado, la inteligencia. Un subsistema se interpreta dentro de un sistema mayor.

El enfoque sistémico recuerda a las mamushkas o matrioskas. Un equipo de trabajo se ubica dentro del área, ésta dentro de la organización, ésta dentro del mercado y ésta dentro de la sociedad. Las influencias de fuerzas mayores son evidentes.

Luhmann tiene la premisa de que la sociedad es un sistema complejo que se compone de subsistemas interrelacionados y que se regula a sí mismo.

Resulta propicio el análisis sistémico del STJ, objeto del presente trabajo de investigación. Los dos elementos fundamentales de un sistema son la integración y la interrelación de sus partes. El sistema es más que la suma de sus partes y a la vez cobra relevancia el límite que tiene respecto al entorno. El cambio en una de sus partes afecta a otra de sus partes y al sistema todo. Así se puede llegar a establecer patrones predecibles de comportamiento.

Como se dijo, autopoiesis es la capacidad de los sistemas de producirse y de reproducirse a sí mismos. Entonces, los sistemas, así, son capaces de generar y mantener su propia estructura y función de manera autónoma. Los sistemas son autorreferenciales y no dependen de su entorno para sobrevivir.

El entorno no es un factor determinante para el funcionamiento del sistema, sino que es el propio sistema el que determina como manejará y responderá a su entorno. El sistema a través de su estructura y sus mecanismos de comunicación define sus propias fronteras y decide qué información del entorno es relevante para su funcionamiento.

La comunicación es el medio a través del cual los sistemas intercambian información y se coordinan. Este aspecto se destaca, al igual que en el pensamiento de Maturana. Sin lenguaje no podríamos construir organizaciones. Es en las conversaciones que las organizaciones se constituyen como unidades particulares. Los sistemas sociales son complejos y dinámicos. El ser humano no es más el centro de la evolución de los sistemas sociales. La sociedad es pensada desde la distinción sistema/entorno.

Arias Galicia (1999) la define desde el concepto de sistema. El intercambio de estímulos y reacciones entre el sistema y su medio circundante, así como entre los diversos elementos del sistema se denomina comunicación (p.68).

Por su parte, Llorente (2018) destaca que los nuevos ciudadanos demandan una comunicación con sentido ético, basada en la verdad, y la hipertransparencia impuesta por la transformación digital hace que esa verdad esquivada sea buscada. Lo que pueda saberse se sabrá; por eso, más allá de eslóganes y campañas, la comunicación debe estar respaldada por lo cierto, seguro y sin doblez. (p.22). La cultura es una red cerrada de conversaciones, refería Maturana en líneas precedentes. Si cambian las conversaciones cambia la cultura. Hoy se incluyen conceptos nuevos que se refieren a flexibilidad, conciliación, diversidad, nuevas tecnologías, ecosistema sustentable, cuidado, contención emocional, modelos híbridos. En el capítulo 4 se indagará respecto a saber de que se conversa hoy en el STJ, de modo de ver la incidencia de estos aspectos en la cultura organizacional. Es un modo de ver, desde la comunicación, lo que importa y lo que no importa en el STJ.

Hoy más que nunca es un imperativo centrarse tanto en la comunicación corporativa, hacia el exterior como en la interna vinculándola al concepto de clima laboral. Tarrés (2015) previo a la pandemia, ya proponía, al referirse a los colaboradores, desde la comunicación interna promover la participación, considerando sus opiniones, necesidades, deseos, no dando nunca nada por sentado, dándoles las herramientas necesarias para hacerles sentir parte de nuestras organizaciones, fomentando el diálogo, su involucración, su entusiasmo, creando entornos de trabajo de calidad. (p.12).

Comúnmente aceptado es que comunicar es el acto de emitir y recibir información, pero olvidamos el sentido primigenio del término. Etimológicamente comunicar es compartir, es la acción de poner en común. La importancia del feedback en los procesos comunicacionales cada vez es más importante.

Se propone mencionar a dos autores seguidamente para dar cuenta de la comunicación formal y la informal.

Dentro de la comunicación formal, Weber menciona, como se subrayará más adelante, que esta es una de las características de la burocracia. La burocracia es una organización unida por comunicaciones escritas. Las reglas, las decisiones y las acciones administrativas son formuladas por escrito.

Dentro de la comunicación informal podemos citar, siguiendo a Maturana, las conversaciones informales, el lengüejear desde lo emocional. Cuando cambian las conversaciones cambiará la cultura dice el autor. Toro (2015), por su parte, y como mencionamos, destaca el silencio como elemento fundamental de la comunicación.

Por su parte, Cole (1995) afirma que la cultura organizacional es una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la organización. Para complementar lo dicho, Baseve (2005) agrega desde Luhman, que la sociedad es comunicaciones y nada más que comunicaciones. (p.199). La comunicación solo se produce cuando alguien mira, escucha, lee y comprende lo suficiente como para que la comunicación pueda producirse.

Ahora bien, se debe atender a los nuevos desafíos que enfrenta la organización en torno a la comunicación a distancia y a los modelos híbridos imperantes, desde la época postpandémica y mencionados al inicio del capítulo. Sin dudas estos desafíos, cambian procesos arraigados y modifican formas de conductas históricas, y estarán estrechamente vinculados a los conceptos de cultura organizacional y bienestar laboral.

Respecto al concepto de satisfacción, la comunicación y la escucha activa son imprescindibles. No se puede imponer políticas donde se presupone que se otorgará bienestar o felicidad organizacional. La cocreación es vital. Giannetti (2005) afirma que no se puede obligar a las personas a ser felices de esta o de aquella manera. Ellas son quienes deben escoger, no podemos admitir que alguien les retire la posibilidad de elegir (p.96).

Centrándonos en el objeto del presente, afirmamos que la “dictadura de la felicidad” es impracticable. Por eso el simple hecho de pensar políticas de bienestar laboral y comunicarlas no alcanza. Se debe primeramente abordar el concepto de bienestar laboral, para generar políticas al respecto desde el concepto de cultura y cocreando.

Drucker afirmó “La cultura se come como desayuno a la estrategia”. La frase se debería imprimir en letra de molde antes de idear cualquier política o estrategia dentro de la organización. Siguiendo esta línea es necesario analizar el “software” que condiciona el comportamiento dentro de la organización. No sería óptimo pensar en un programa que dé cuenta de demandas de satisfacción sin considerar la cultura determinante y desde qué sistema de creencias interpreto al mundo. El mundo convulsionado por las transformaciones, ya era avizorado tiempo atrás por el autor. Drucker (1995) afirma: “El siglo XXI será a buen seguro un siglo de turbulencias y desafíos políticos, económicos y sociales continuados, por lo menos en sus primeras décadas. La era de las transformaciones sociales aún no ha terminado y las dificultades que se avecinan pueden ser aún más graves e intimidatorias que las planteadas por los cambios sociales que ya se han producido, los del siglo XX” (p.323).

Cualquier plan, sea de comunicación, respecto al bienestar laboral, o de cualquier otra índole resulta y es exitoso o beneficioso para una organización en tanto las personas lo ejecuten o perciban sus beneficios, y esta percepción o no percepción viene “filtrada” y condicionada por la cultura organizacional.

La cultura, juntamente con la comunicación, o el lenguajear en términos de Maturana, es la parte más humana de una organización, la naturaleza de las personas y sus conductas condicionarán el éxito de cualquier accionar.

Para finalizar estas líneas remarcamos que la cultura organizacional es lo que define a una organización, sobre ésta es que se deberá diseñar cualquier estrategia, o accionar, en vistas de atender al concepto de bienestar laboral.

En síntesis la pandemia es un hecho disruptivo que minó conceptos establecidos y arraigados. La capacidad de adaptación y de respuesta, tanto por parte de la organización en general como del individuo en particular, se puso a prueba.

El cambio irrumpió abruptamente desde el entorno y con ella los interrogantes sobre la manera de gestionarlo.

Es cierto que, cuando hablamos de mitos, símbolos o cultura organizacional, estos parecen conceptos alejados de la realidad diaria del trabajador, pero nada más lejos. Los miembros de la organización son parte de los ritos, de los mitos, de la cultura. Los valores no son exclusivos de la organización ni de los individuos, son compartidos. Ante cambios abruptos del entorno, el flujo constante de comunicación es una condición indispensable para la supervivencia. Para cimentar valores se requiere de un proceso de comunicación tanto formal como informal. El conversar, en términos de Maturana será uno de los pilares de la cultura en la organización y, además, componente indispensable del concepto de bienestar. La comunicación es necesaria en la creación y mantenimiento de la cultura organizacional, es la razón por lo cual se la destacó en esta Tesis.

Para Luhmann existen tres sistemas principales de interacción. Primero los sistemas sociales, dentro de los que encontramos los sistemas políticos, económicos, jurídicos, cultural. Por otro lado, el humano denominado psíquico y por el otro el de los seres de la naturaleza, animales y vegetales. El social se perpetúa a través de la comunicación, el segundo lo hace vía conciencia, y el primero se reproduce gracias a la vida.

Estos sistemas consisten en acontecimientos: eventos de comunicación para el sistema social, eventos de pensamiento para el sistema psíquico y eventos de suspensión de la muerte para el sistema vivo. Estos elementos se vincularán en el capítulo 4, cuando nos aproximemos a los ritos, en términos de Schein y a lo conversacional en términos de Maturana.

Se producen acontecimientos en un momento determinado y desaparecen tan rápidamente como han aparecido haciendo un llamamiento a otros que suceden para que el sistema pueda perpetuarse. La idea de sistema social se aplica a la sociedad, pero también a otras entidades como las organizaciones por un lado y a sus interacciones por el otro.

Los sistemas sociales se dividen en subsistemas. Los sistemas político, económico, educativo, religioso, artístico y legal. El último se refiere a la creación y aplicación de leyes y reglamentos en una sociedad. Incluye la administración de justicia y la resolución de conflictos. Todos los subsistemas del sistema social se influyen mutuamente.

Dentro de la relación sistema/entorno la estructura de cada subsistema se mantiene y genera sus propias dinámicas internas, así el subsistema jurídico, psíquico, etc. Los subsistemas se autoreproducen y autoconservan. Mediante la autopoiesis cada subsistema maneja su propia lógica operativa, observadas como autónomas respecto a las que se generan en el entorno. Sin embargo, el hecho de que los subsistemas se encuentren cerrados, no implica decir que no exista entre ellos interacciones o que cada uno de ellos se reproduzca sin guardar armonía con el entorno ya que precisamente la capacidad autopoietica de cada subsistema está dada por la absorción o incorporación a su propia estructura de los sucesos acontecidos en el resto del sistema social. Aunque resulte paradójico los subsistemas son también abiertos. El modelo es útil para poder analizar por separado los subsistemas, sin desconocer la interdependencia entre estos.

Baseve (2005) sostiene que cada subsistema se autoobserva para reproducirse y también observa a los otros subsistemas para, a partir de allí, generar sus propias dinámicas. Así, por citar un caso, el subsistema jurídico genera autopoiesis a partir de sus propias elaboraciones y también en base a aquellos sucesos que, proviniendo de otros subsistemas son aprehendidos o no por su código binario legal/ilegal (p.197).

Respecto a la observación Luhmann refiere que es el proceso mediante el cual los sistemas toman decisiones y establecen su propia realidad. La observación es una operación autónoma que se lleva a cabo de acuerdo con los códigos y reglas específicos de cada sistema. No es un reflejo pasivo de la realidad, sino que es un proceso activo de construcción de la realidad. Se propone una comprensión del mundo en términos de redes de observadores cruzados y horizontales, que no pueden ser unificados por una observación totalizada.

Es interesante precisar que, según Luhmann, la sociedad no está compuesta por hombres, sino por comunicaciones. La comunicación es la forma de supervivencia en el mundo. La sociedad compleja se puede reducir de manera funcional a través de la especificidad operativa de los subsistemas. Lo destacable en su planteo, son las comunicaciones. A pesar de la complejidad de los conceptos poder atender en el presente trabajo a los conceptos de subsistemas, sistema y comunicación es un aspecto relevante para abordar la temática que nos convoca.

A partir de los elementos mencionados se puede llegar a un acercamiento, utilizando los conceptos esgrimidos, a elementos constitutivos esenciales tanto de la cultura organizacional, como del concepto de bienestar laboral.

De lo expuesto, y a los fines del presente trabajo, destacamos, además del concepto de sistema autopoietico, el concepto de observación, desde la visión de Luhmann. Este es el proceso mediante el cual los sistemas toman decisiones y establecen su propia realidad. No es un reflejo pasivo de la realidad, es un proceso activo de construcción de la realidad.

Destacamos también el concepto de comunicación. Este es el medio a través del cual los sistemas intercambian información y se coordinan. Se utilizan signos y símbolos. Los sistemas utilizan la comunicación para reducir la complejidad y para coordinar sus acciones. En la teoría de Luhmann la comunicación produce y reproduce la sociedad.

En relación a la autopoiesis, las organizaciones son sistemas sociales autopoieticos, en el seno de los cuales las únicas operaciones posibles son las decisiones. Cualquier interacción constituye un sistema social. La comunicación no es necesariamente verbal. El primer aspecto lo vinculamos a los nuevos roles que deberá asumir el líder en los años postpandemicos, el segundo con el silencio comunicacional. al decir de Toro, que se mencionó en líneas precedentes. El sujeto es reemplazado por el observador, y el objeto por lo observado.

Las organizaciones consideramos, entonces, sí pueden analizarse como organismos autopoieticos, abordando los procesos dinámicos que se originan en su interior, como las condiciones políticas, sociales, económicas y culturales. Las organizaciones aprenden de sí mismas, mientras sus miembros paralelamente, aprenden también a adaptarse, a defenderse, a atacar implementando mecanismos de jerarquía o respecto a toma de decisiones, si se trata de líderes. Teniendo en cuenta estos aspectos, las organizaciones pueden percibirse como autónomas y autorreferenciales.

Finalmente ponemos de relieve, nuevamente, la definición de observación en términos de Luhmann, como proceso activo de construcción de la realidad. Es vital considerarla en el presente trabajo. Si la satisfacción laboral está signada por elementos objetivos y subjetivos, un líder emocional, en términos de Maturana, deberá estar a la altura de poder interpretar dicha satisfacción o insatisfacción del trabajador, considerando, además, que la realidad se construye conforme al prisma del observador.

### **2.3.5. La organización desde sus dimensiones**

Schlemenson (1998) prioriza el encuadre, los límites que marcan lo que es y lo que no es posible para la conducta, en una organización. Algunos factores no psicológicos como la cultura, el clima, las leyes, la tecnología, la economía, el contexto son fundamentales para entender como algunas condiciones de vida en las organizaciones determinan la conducta.

Las siete dimensiones de Schlemenson son de gran utilidad aplicarlas, con el objeto de realizar un análisis organizacional del poder judicial fueguino. Se destaca que la cultura, al igual que el contexto atraviesa todas las dimensiones de Schlemenson y las condicionan. Desde su modelo podremos abordar aspectos de la cultura organizacional y variables estrechamente vinculadas al concepto de bienestar laboral.

Schlemenson (1990) afirma que la organización constituye un sistema socio técnico interpersonal, deliberadamente creado para la realización de fines específicos, configurados alrededor de un proyecto concreto, tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una audiencia externa. Mantiene su cohesión y eficacia mediante un sistema de autoridad, basado en la diferenciación de responsabilidades y en la capacidad, igualmente diferencial de sus miembros. En su seno se despliega un conflicto social, originado en la existencia de grupos significativos de poder, de interacción dinámica, que pugnan por realizar sus intereses sectoriales. Finalmente, la organización se halla inserta en un medio o contexto externo, con el cual guarda una relación interdependiente significativa, contexto poblado por entidades diversas con las que interactúa, colabora y compite.

Así, Schlemenson define siete dimensiones desde donde comprender como la conducta de una organización está condicionada. Las siete dimensiones se detallarán a continuación, en los siete puntos presentados.

### 1-El proyecto

Posee una dimensión subjetiva, con el aporte de ideas y una realidad objetiva que considera las oportunidades y las amenazas. La organización necesita de un buen proyecto explícito y compartido por todos aquellos que están involucrados en su realización. La participación de los miembros de la organización en la discusión del proyecto y en la elaboración de las políticas promueve el bienestar, la identificación y el compromiso.

El proyecto no puede formularse acabadamente desde el comienzo. Su explicación siempre representa una síntesis parcial, dado que la realidad externa aporta constantemente problemas de respuesta abierta. Para el autor las organizaciones se crean y siguen adelante con el fin de lograr algo. Para ello es necesario tener una misión. Uno de los propósitos principales de una declaración es servir como herramienta de comunicación.

En las organizaciones estatales, como el poder judicial fueguino, el proyecto es aprobado mediante normativa pertinente que delimita su alcance, estableciendo sus misiones y funciones. Se precisarán sus particularidades en el capítulo 4.

Es importante abordar el proyecto desde la perspectiva estatal ya que los objetivos institucionales pueden sufrir cambios a lo largo del tiempo ya que la organización es interpelada por las transformaciones en el contexto en la cual desarrolla sus acciones, modificando también sus políticas públicas. Es así, que se incorporan nuevas temáticas de atención por parte del Estado, desde la pandemia, por ejemplo, la cuestión del género, el cuidado y protección del ecosistema, la hibridez, la capacitación en nuevas tecnologías.

Desde las políticas públicas es interesante atender también a como la organización estatal es influenciada por el entorno, y a la vez influencia sobre éste.

### 2- La tarea y la tecnología

El componente tecnológico está básicamente conformado por los medios materiales, equipos, maquinarias y conocimientos.

Para Schlemenson trabajar es resolver problemas a través de un complejo sistema que permite solucionarlos en forma tal de alcanzar el out put esperado. Las nuevas tecnologías que irrumpen desde la crisis sanitaria modifica el modo de encarar procesos y también las formas de comunicación.

### 3-La estructura organizativa

Aquí debemos analizar los roles o posiciones oficiales que forman parte del sistema. Es importante la clarificación de responsabilidades y definición de relaciones de autoridad. El análisis de roles, funciones, responsabilidades y líneas de dependencia permite encuadrar las conductas individuales. Analizar el organigrama clarifica mucho en este punto.

Jaques señala la coexistencia de cuatro tipos distintos de estructuras organizativas: en primer lugar la formal u oficial; en segundo lugar la presunta; en tercer lugar, la existente, es decir, la que efectivamente opera y , por último, la requerida, que es la que todos los componentes de la situación necesitan.

La estructura organizativa comprende los recursos humanos, materiales y el modo de ordenarlos para producir los bienes y servicios que la empresa entrega a la sociedad.

A los fines del presente trabajo de investigación, es imprescindible centrarnos en la estructura de la organización, más aún atendiendo al objeto de estudio. La estructura será un sistema formal, garante de un cierto orden, en una situación donde coexisten intereses potencialmente contrapuestos.

Definir la estructura de roles en forma explícita permite que la organización sea independiente de las personas que circunstancialmente lo conforman. En este sentido su peso a la hora de definir la cultura organizacional es significativa. Las percepciones que se tengan respecto a roles y jerarquías moldearán las conductas del STJ. Se indagará específicamente sobre este aspecto en el capítulo 4.

La estructura supone el organigrama, las jerarquías, las funciones, los mecanismos de comunicación, la relación entre las áreas y las metas específicas de estas.

La configuración burocrática, en el caso del poder judicial fueguino es central a la hora de abordar la estructura propuesta por Schlemenson. Se ampliará este aspecto más adelante.

#### 4-Las relaciones interpersonales o la integración psicosocial

Suponen el eje vertical, es decir las relaciones con la autoridad, y eje horizontal, es decir las relaciones entre pares. Será importante aquí la identificación de conflictos latentes ya que permite su superación, promoviendo etapas progresivas de integración y cohesión.

Una relación interpersonal es una asociación a largo plazo entre dos o más personas. Dichas asociaciones pueden basarse en emociones como el amor y el gusto artístico, o actividades sociales. En el trabajo son vitales y se relacionan con el lengüear y el emocionar, en términos de Maturana.

En el plano de las relaciones interpersonales se produce la confluencia entre el mundo interno de los individuos involucrados y el mundo de la realidad concreta.

Bleger, al respecto (1992) señala: “Todo organismo se halla en un equilibrio inestable o lábil, en el sentido de que, si bien tiende a mantener un equilibrio, éste no puede ser estático, total ni definitivo. El organismo tiende a mantener dicho equilibrio, o a recuperarlo si lo ha perdido y las modificaciones que en él se producen para lograr dicha finalidad constituyen la conducta del organismo” (p.81). La conducta del otro es percibida e interpretada de acuerdo con criterios que configuran un modelo particular de tipo personal. Las interpretaciones pueden coincidir o no con la intencionalidad del otro, dando lugar a una eventual falta de entendimiento que conduce a interrumpir la comunicación o a perjudicarla.

#### 5-Condiciones de trabajo. Recursos humanos

Las condiciones de trabajo están directamente referidas a la satisfacción y por ende será vital atenderlas para acercarnos, también desde esta dimensión, al concepto de bienestar laboral. El trato que la organización tiene para con sus miembros es determinante en el compromiso de estos con la tarea. El trato equitativo constituye un factor de tranquilidad individual y de paz social. Políticas de desarrollo, salario, salubridad en los lugares de trabajo darán cuenta de especificaciones contundentes a la hora de definir el concepto de bienestar laboral, objeto del presente. Factores como salario, salubridad, tarea, responsabilidades y sentimiento de aporte, son cruciales para que el trabajador sienta satisfacción en el trabajo. Se volverá a este punto en el apartado respecto a bienestar laboral.

Aquí, si bien no los especifica Schlemenson, es pertinente nombrar los factores psicosociales de riesgos en el trabajo y que se relacionan con: la intensidad del trabajo y complejidad; las exigencias emocionales, como el tener que esconder emociones con personas compañeras de trabajo; la autonomía, ya que su falta será vista como un excesivo control; las relaciones sociales en el trabajo, como relaciones conflictivas o acoso; los conflictos de valores, cuando se debe hacer algo en lo que uno no está de acuerdo; la inseguridad de la situación de trabajo, por cambio en las condiciones de este.

El análisis de esta dimensión y sus variables se vuelve relevante para comprender el marco en el cual se desarrollan los procesos de la organización y las posibilidades de acción de los actores. No obstante, reiteramos que la complejidad en este punto reside, siguiendo la línea argumental precedente, en que no hay realidad objetiva, sino observador.

## 6- Sistemas políticos. Grupos internos de poder

Los grupos de poder que interactúan en una misma realidad social son proclives a entrar en conflicto. Toda organización posee un sistema de autoridad, rápidamente surgirá un sistema político que operará en forma paralela, estos son los grupos significativos de interés. Las negociaciones se darán dentro de un ámbito o a través de los representantes. Las formas diferentes de ver las cosas constituyen un motor para el cambio.

Los grupos de interés se deben diferenciar en: sistema ejecutivo: es el conjunto de roles institucionalizados; y sistema representativo: es el conjunto implícito de grupos significativos de poder. Los representantes de dichos grupos tienen como misión interactuar con el sistema ejecutivo para ejercer presión en favor de los intereses que le son propios. En el STJ, como se verá en el capítulo 4 se pueden identificar grupos sindicales o en términos de cultura organizacional, ciertas subculturas.

## 7-El contexto

Se debe considerar los efectos del ambiente externo, abruptamente cambiante, más aún luego de la pandemia, objeto del presente análisis. Atender al modo en que incide sobre la organización y las conductas observadas dentro de ésta. Las crisis, como la sanitaria desde aquel 2020, generalmente se dan en un contexto turbulento y amenazante, por ende los cambios aportan sensación de catástrofe.

Toda organización es un sistema abierto, es decir un sistema, un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes interdependientes y

delineados por límites identificables de su supra sistema ambiental, es decir del contexto en el que se actúa.

Del proyecto se desprenden las tareas. La estructura deja ver los roles, se observará diferentes formas de interrelaciones. Luego se ve como las personas ocupan los roles, y la existencia de los grupos de poder vinculados con los roles. El contexto atravesará todas las anteriores dimensiones.

Como se mencionó el presente trabajo asume que la cultura, tanto como el contexto, es transversal a cada una de las dimensiones propuestas por Schlemenson.

Respecto al encuadre, una de las dimensiones de Schlemenson, ofrece las pautas para abordar el organigrama, el proyecto de la organización, las tareas, las relaciones entre los grupos, y además el contexto.

Tierra del Fuego es una isla y las particularidades del caso abundan. El “contexto” es singular: un clima frío en la mayoría del año, una distancia física exagerada con la capital de nuestro país. A modo de ejemplo, Rio de Janeiro se encuentra más cerca de Buenos Aires que la ciudad de Ushuaia, la cual se encuentra a 3.200 kilómetros. Una ley (la 19640) que dio auge industrial a la zona. Una ciudad con oportunidades turísticas y con memoria respecto a sus comunidades originarias. Se volverá sobre las particularidades locales de la provincia, en el capítulo 3, cuando se desarrolle el contexto de la investigación.

Para finalizar desde este trabajo de investigación se destaca que el modelo de Schlemenson es propicio para abordar la temática propuesta, por las razones que se detallan seguidamente.

Las dimensiones de análisis colocan su atención en la propia organización, es decir en un nivel de análisis intraorganizacional (estructuras, implementación de tecnología, uso de recursos, procesos), en la relación organización con sus miembros (condiciones de trabajo, sistema de incentivos, poder) y en la relación entre integrantes (poder, relaciones interpersonales, comunicación). Estas dimensiones, afirmamos, son elementos constitutivos de la cultura organizacional y condicionan el concepto de bienestar laboral.

Asimismo, el modelo de Schlemenson permite pensar la relación entre la organización con los destinatarios de sus acciones, en este caso el ciudadano. El concepto de bienestar también estará presente en las expectativas que el cliente interno tenga, respecto a facilitar un servicio adecuado, de acceso a justicia al ciudadano.

Schlemenson, al hablar de encuadre, desarrolla conceptos basados en las influencias que provienen del ambiente y afectan a los miembros. Pensar las particularidades en el ámbito fueguino del Superior Tribunal dará cuenta de los límites entre el sistema y el entorno, a la vez la crisis influenciará en los miembros de la organización.

El autor desarrolla un análisis sobre las organizaciones basado en los grupos y el modo en que se ven influenciados por el ambiente que envuelve a la organización, en este sentido da lugar para pensar en las subculturas, en los aspectos comunicacionales y como se relacionan estas con el concepto de bienestar laboral.

Es su modelo interesante también, porque da cuenta de los límites. Los propios límites de acción, para la organización, se refiere, a lo que se puede y no hacer, en consonancia con los valores y supuestos de Schein. Además, porque desde sus dimensiones se acerca a la definición de Schein de organización y se pueden relacionar ambos postulados. Subrayamos que Schein define a las organizaciones como “la coordinación racional de actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad u objetivo común, mediante la división del trabajo, a través de la jerarquización y las responsabilidades”.

Por lo expuesto se enfatiza que el trabajo se enriquece por las diferentes miradas que la organización ofrece respecto a sus dimensiones. Cada una de sus dimensiones guardará estrecha relación con el concepto de bienestar laboral. Visibilizar dichas dimensiones, será tarea del capítulo 4, mientras se incorporan los nuevos paradigmas que irrumpen tras la crisis sanitaria.

#### **2.4. El contexto de pandemia y postpandemia. Su impacto en el mundo del trabajo**

La pandemia y todo lo aparejado es un acontecimiento disruptivo. En latín “dirumpo” significa destrozarse, hacer pedazos, romper, destruir, establecer discontinuidad. Disruptivo será todo evento con la capacidad potencial de irrumpir en el psiquismo y producir reacciones que altera la capacidad de elaboración. Este hecho disruptivo provoca en cada sujeto diversas formas de elaboración.

Siguiendo a Quindimil (2021) el evento disruptivo provoca discontinuidad, pero la carga psicológica de lo que ocurra con esa discontinuidad no le pertenece al evento, sino depende del sujeto que lo vive. Una muerte de un familiar es un hecho disruptivo per se. La pandemia cambió postulados en la organización y en la cultura organizacional y en general hábitos de todos.

Aplicando conceptos de Benyakar (2003) la pandemia desatada en el 2020 tiene todas las cualidades que potencian la capacidad disruptiva de un evento: es inesperado, interrumpe procesos habituales, mina el sentimiento de confianza y amenaza la integridad física.

Se define a la postpandemia como el estado actual, resultante de dicha disruptividad. Muchos elementos surgidos en el 2020 aún hoy se perpetúan o transmutan, provocando el surgimiento de conceptos nuevos. La postpandemia es atravesada por elementos referidos a cambio, incertidumbre y aprendizaje, términos que se presentan recurrentemente a lo largo de la investigación que nos convoca.

Desde la aparición de la pandemia la humanidad en su conjunto y la gestión de Recursos Humanos en particular se enfrentan a nuevos y constantes desafíos. Se invita a utilizar expresiones como “el mundo vica”, “el universo ripe” o “la postpandemia bani” para contextualizar la vertiginosa realidad contemporánea.

El primero es un concepto que sirve para retratar el mundo postpandémico, aunque se asegura que comenzó a utilizarse luego del 11 de septiembre con los atentados del 2001 al World Trade Center. Un mundo volátil, es decir inestable y de duración desconocida. Incierto, ya que por más que nos orientemos al cambio desconocemos los resultados por

venir. Complejo, porque abruma tanto la cantidad de información, como la infinidad de variables. Ambiguo, porque las relaciones entre causa y efecto no son claras. En tanto la segunda expresión “ripe”, hace referencia a rápido, impredecible, paradójico y entrelazado. A fines de 2020 surge el tercer neologismo mencionado: “bani”, que en español se refiere, a un mundo bien frágil, ansioso, no lineal e incomprensible.

Conforme lo dicho anteriormente, y más allá de neologismos que se elijan a fin de intentar comprender de una manera más simple la compleja realidad, en los últimos tres años las competencias cambiaron. Una urgencia de utilizar la tecnología se evidenció, pero junto a esta una necesidad también de complementarla con competencias blandas. A la par, producto de los efectos pandémicos, secuelas emocionales irrumpen y se perpetúan en el tiempo.

Se experimentó la peor crisis sanitaria desde la pandemia de la gripe española de 1918. Pretender evitar que todo lo que la humanidad sufrió desde aquel 2020 no forme parte del ADN del individuo, es un imposible. La humanidad se enfrentó al dolor por la pérdida de seres queridos, a ansiedad por la incertidumbre de no saber cuándo volvería el mundo a la normalidad. Rutinas con las cuales no se comulgaba hasta el momento se hicieron presentes. Se hizo más tangible la brecha que separa los que más tienen con los que menos tienen. Surgen problemas económicos de pequeños comerciantes, agobio ante la plétora de información y limitación de interacción social.

Las individualidades hacen que no todos hayan sufrido las circunstancias mencionadas, con la misma intensidad. Todo depende de la contención recibida, de la situación económica, de la geografía donde se viva. El modo en que haya impactado esos tiempos difíciles a cada uno es una experiencia personal. Aunque se suele decir que fue una experiencia “democrática” que alcanzó a toda la humanidad.

Algunos aspectos como miedos o ansiedades irrumpen tras la pandemia, y se perpetúan en el tiempo. Otros aspectos, que se mencionarán más adelante, se relacionan con nuevas tecnologías, y nuevas perspectivas de mirada ante la vida en general y ante la vida laboral en particular. Los nuevos paradigmas otorgan otra visión del mundo. Surgen nuevos conceptos a los cuales atender: modelos híbridos, nuevos liderazgos, flexibilidad, conciliación, hábitat saludable, cuidado, contención emocional, diversidad, nuevos derechos, entre otros. La pandemia golpea a la cultura de la organización, redefiniendo y modificando procesos, modos de hacer las cosas y presunciones y por otro lado se redefine el concepto de bienestar laboral, a las luces de los cambios paradigmáticos evidenciados, cambios que serán abordados en el próximo ítem.

#### **2.4.1. Proceso de cambio y crisis pandémica. Papel de la gestión de los RRHH**

La aparición del líder emocional, referido con anterioridad, deberá abrazar los cambios paradigmáticos de los años postpandémicos.

Los cambios se pueden dividir en cambios objetivos en el entorno y en cambios subjetivos en el individuo.

En relación al primer punto, es dable asegurar que cuando una crisis sanitaria abre interrogantes, donde ni más ni menos se debate entre la vida y la muerte, todo lo demás

pasa a un segundo plano. El ser humano sabe lo que es vivir con miedo ante amenazas imaginarias, con el covid se comenzó a vivir con miedo, ante una amenaza real. En torno al segundo punto, como afirmaría Maturana, la capacidad de adaptación se puso a prueba. Atendiendo a la subjetividad, el aprendizaje quizá llegó a unos más que a otros.

También se puede mencionar, desde lo organizacional, a cambio objetivo, producto de una crisis como la pandémica o cambio planificado, a raíz de esa misma crisis, o por otros motivos.

El mundo cambió por la pandemia, y los hábitos y rutinas se ven obligados rápidamente a modificarse para poder adaptarse a la actual circunstancia. Al respecto Wagman y Hagansson (2019) sostienen que para que se establezcan los hábitos deben considerarse un proceso de aprendizaje requerido para que la persona logre acomodarse a una nueva situación.

Seguidamente se planteará el cambio en la organización. Se hizo referencia anteriormente al cambio, en términos de Schein, desde sus conceptos de adaptación e integración.

Ahora bien, para Chiavenato (2006) cambio es la transición de una situación a otra diferente o pasar de un estado a otro, también diferente. El cambio implica ruptura, transformación, variación, interrupción. El mundo actual se caracteriza por un ambiente dinámico en constante cambio, exigiendo de las organizaciones una enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia. La adaptación, la renovación y la revitalización significan cambio (p.273). Podemos vincular las palabras de Chiavenato, con el pensamiento de Maturana cuando refiere que ante una amenaza existen tres posibilidades: el ataque, la resistencia y la adaptabilidad.

Para continuar avanzando en la tematica, se propone el modelo de Lewin, que incluye las siguientes tres etapas:

1-Descongelamiento del patrón actual de conducta: la necesidad de cambio es tan evidente que la organización puede entenderla rápidamente. Se revisan viejos comportamientos tras evidenciarse disconformidad. Debería ser una invitación al diálogo al respecto. Cuando no hay descongelamiento se tenderá a volver al patrón habitual. El descongelar significa desechar viejas ideas y prácticas y remplazarlas por nuevas.

2- Cambio. Surge cuando se descubren, adoptan nuevas actitudes, valores, conductas. Los miembros de la organización se identifican con el agente de cambio. Cambio es cuando se aprende nuevos puntos de vista.

3-Recongelamiento. Se incorpora un nuevo patrón de conducta, convirtiéndose en una nueva norma.

En este trabajo de investigación manifestamos que el modelo de Lewin es ideal para llevar a cabo el cambio planificado. Su modelo permite inspirar a las personas en la necesidad de cambio y comprometerlas con el mismo. Pensar en cambio de procesos en torno a teletrabajo o nuevas tecnologías son solo algunos de los elementos que pueden formar parte de una planificación mayor y que se dirija también, a acercarse al concepto de bienestar laboral, objeto del presente.

En el cambio, tanto haya sido espontáneo o planificado, habrá fuerzas de apoyo y de resistencia.

Por su parte, Sherman (1998) se refiere al cambio clasificándolo en “reactivo”: evolución que ocurre después que fuerzas externas han afectado el desempeño, y en “proactivo”: evolución iniciada para aprovechar oportunidades que eventualmente se presentaran.

Otro aporte fundamental respecto al cambio lo ofrece Ulrich (1997), quien distingue tres tipos de iniciativa de cambio cultural:

1- De arriba hacia abajo: cuando parte de la dirección y baja en cascada a toda la organización. Generalmente se refiere a capacitación, comunicación y compensaciones.

2- De lado a lado: cuando se modifica procesos y sistemas de trabajo.

3- De abajo a arriba: los empleados adoptan soluciones concretas para solucionar problemas.

Desde el objetivo trazado por el presente trabajo, también se invita a pensar el cambio en los siguientes términos. El cambio organizacional enfrenta dos extremos: el gestionarlo y pensarlo “desde arriba hacia abajo” o “desde adentro hacia afuera”, con cambio de actitudes. Y donde la cocreación prime. Son pocas las organizaciones con cambio planificado y participativo, son más las que se ven obligadas a cambiar ante desafíos del entorno. Esta cocreación redundará, sin dudas, en el concepto de bienestar laboral.

Respecto al cambio, Herbert (2011) afirma que la naturaleza humana no es inherentemente hostil al cambio porque los seres humanos buscan lo novedoso con tanta frecuencia como lo rehúyen. Que sus reacciones sean positivas o negativas depende en gran parte de la naturaleza y el grado de su participación en el proceso de cambio. Para decirlo en términos más simples: las personas suelen reaccionar positivamente a las acciones cuando perciben que fueron quienes las realizaron y negativamente cuando perciben que son el objeto de esas acciones, sin su consentimiento. No es el cambio el que provoca malestar y oposición, sino el sentimiento de ansiedad y desamparo que surge de estar sujetos a un cambio sobre el que no se logra tener control ni influencia (p.363).

En otro orden, y tras atender a las anteriores definiciones, se propone una invitación a utilizar la metodología 4 mat, pensada primeramente para diseñar una intervención, con el propósito de abordar cualquier situación que requiera cambio. Dicha metodología presenta 4 preguntas a abordar.

¿Qué? Implica el diagnóstico. La demanda de lo que se debe cambiar o el objetivo al cual dirigirse. Identifica una brecha entre el deseo y el resultado.

¿Porqué? Gira en torno a conceptos. Implica preguntarse como se impactará en los resultados.

¿Cómo? Se relaciona con habilidades. Se debe realizar un plan de acción.

¿Entonces qué? Implica adaptación. Luego de la implementación de los cambios se puede apelar a imaginar escenarios futuros.

Por otro lado la crisis pandémica implicó, para muchos, cambio desde el desarrollo. Qundimil (2021) refiere que desde un punto de vista técnico hay dos conceptos que se vinculan con las necesidades de desarrollo en la postpandemia: *upskilling* versa sobre ampliar las habilidades para evolucionar en nuestro trabajo actual, dentro de la misma posición que ocupamos: *reskilling* se refiere a adquirir nuevos conocimientos y desarrollar capacidades para una nueva posición. El desarrollo en pandemia, refiere el autor, requiere un deseo subjetivo para adquirir nuevas competencias y un entorno favorecedor de esas posibilidades de desarrollo.

Todo cambio espera la respuesta del otro, es decir el feedback es fundamental. Por otro lado todo cambio ideal, requiere la cocreación. En términos de bienestar laboral en todo cambio no todos estarán felices. Es necesario siempre un plan A, un plan B y hasta uno C. El contexto, las subculturas, la coyuntura, siempre traerá vientos que escapen a un líder con decisión de cambio.

El contenido es importante pero mucho más la comunicación, el conectar y saber transmitir los beneficios del cambio. Un plan de comunicación en cascada será eficaz, donde se comunique los cambios trazando una hoja de ruta hasta tejer una red comunicacional que abarque la organización. En este sentido los postulados de Maturana y Luhmann al respecto, en torno al conversar y a las comunicaciones serán vitales para comprender la realidad.

Cada línea deberá hablar con su personal a cargo. Cada líder de equipo estimulará diálogos transversales con miembros de otros equipos o áreas. El cambio afectará la cultura organizacional, esto requiere esfuerzos. Una cultura que ya le tocó afrontar cambios abruptos en respuesta a la crisis sanitaria, deberá afrontar nuevos cambios para poder afianzar los nuevos valores aprendidos de esa misma crisis.

Dado el ámbito disciplinar en el que se inscribe esta Tesis, es importante vincular el concepto de cambio con el de gestión de Recursos Humanos. Al respecto Sherman, Bohlander y Snell (1999) sostienen que las principales responsabilidades de Recursos Humanos son: 1- Asesoría y Consultoría a los directivos, 2- Servicio, relacionado con aspectos de personal o de planificación de capacitación 3-Formulación de implementación de políticas 4- Defensa de los trabajadores.

Sin embargo, desde este trabajo de investigación, se afirma que la enunciación de las funciones de Recursos Humanos realizada hace más de veinticuatro años ya no es suficiente en el contexto postpandémico.

Respecto a la labor de los Recursos Humanos, deberíamos considerar una evolución en su formato tradicional ya que implica mera administración y se dirige a ser socios en la prosecución de los objetivos organizacionales y ser agentes de cambio.

En consonancia a lo dicho, Alles (2007), siguiendo a Ulrich (2000) y a otros autores destaca que los profesionales de Recursos Humanos pueden producir la excelencia en la organización a partir de: 1- tomar parte en la ejecución de la estrategia, 2- ser expertos en las distintas materias de trabajo de la organización: eficiencia administrativa, reducción de costos y mantenimiento de la calidad. 3- transformarse en adalides de los empleados, representándolos frente a los directivos y 4- ser agentes de

transformación continua (p.133). Estos elementos cobran relevancia aún más, si se abrazan los cambios paradigmáticos postpandémicos.

La globalización, la tecnología, los cambios paradigmáticos de los últimos años aparecen como las principales causas de necesidad de cambio. Alles (2007) afirma que frente a los cambios del entorno, los supervisores, jefes y directivos pueden tomar dos posturas: proactiva: planificar y realizar acciones para anticiparse a los hechos y reactiva: planificar y realizar acciones sólo para restaurar y mantener el equilibrio que se haya visto afectado al cambiar el accionar establecido en la organización (p.127).

La cocreación, como se dijo, será fundamental. Clark (2023) pone de relieve la necesidad de tener líderes que fomenten la participación y el cambio al afirmar que excepto los sujetos que pueden estar paralizados por el miedo o la ansiedad, tienen un profundo impulso de participar en el partido a jugar. (p.147).

Señalaremos varios aspectos que pueden ser considerados en Salud tanto física, psíquica y espiritual, cuando el individuo se enfrenta a pérdidas o a duelos como los vividos en la crisis del virus.

Al cambiar y poner de relieve aspectos emocionales, desde lo organizacional, se busca priorizar, también, el aspecto espiritual de las personas. La palabra dharma muchas veces se traduce del sánscrito al inglés o español, como acción correcta. El proverbio dharma chara significa “haz lo correcto” El occidental, siguiendo esta línea y generalizando, pondrá énfasis en la acción y no en lo correcto. Si vivimos la vida dharmática “hacer lo correcto” siempre será más importante que “el hacer” por el hacer mismo. El dharma es personal, no una serie de normas que se aplican a todos. Cada uno de nosotros debemos vivir conforme a nuestro dharma. Si no somos fieles a nuestro dharma luego pagaremos las consecuencias. También existe un dharma organizacional, es decir hacer lo correcto o incorrecto, siguiendo los principios intrínsecos, nos diría Schein. El dharma social se puede vincular a hacer más de lo que nos pide la ley. La responsabilidad social empresarial u organizacional es un ejemplo de esto. Se volverá sobre este punto más adelante.

Un líder que sea facilitador y compañeros de trabajo que dialoguen genuinamente, alimentará un círculo virtuoso de crecimiento y aprendizaje. Si el mundo como observador lo define el individuo, en términos de Maturana, dialogar sobre el mundo observado abrirá posibilidades de comunión. Compartir enseñanzas, desde un lado empático debería ser el objetivo por seguir.

Toro (2015) al presentar el paradigma del cuidado, prioriza el cuidado de uno mismo. El auto cuidado implica cuidar del propio cuerpo y del propio espíritu. Se refiere a la autorregulación como la capacidad de darse orden a uno mismo. Solo así podremos cuidar al otro. Vinculado al costado espiritual propone trabajar en el cuidado de los que no conocemos, por ejemplo en una organización. El autor destaca los conceptos de solidaridad y compasión para adentrarnos en este camino propuesto.

Desde esta perspectiva de cuidado por lo que trasciende lo individual hacia un sentido social, trascendente de lo individual, la satisfacción es una sensación general de serenidad con respecto a las cosas y a la vida. La satisfacción se transforma en una forma

elevada de felicidad, es sentirnos felices de una manera pura. Dichosos desde el espíritu, como diría un pensador oriental y felices desde la razón, como afirmaría Aristóteles.

Generar espacios necesarios para la introspección y la meditación es un camino hacia la satisfacción. Disfrutar de arte, fuera del espacio laboral también es fuente de satisfacción. El arte es oxígeno del espíritu, los ojos del corazón, el color de la razón y refugio ante los miedos.

Si descendemos desde la cúspide de la pirámide de Maslow iríamos desde la salud espiritual a las otras formas o manifestaciones de la salud.

Como corolario afirmamos con énfasis que son variados los aspectos para alcanzar el sentido de bienestar, desde la salud. Salud mental, salud física, salud relacional, salud emocional, salud espiritual, son dimensiones de la salud que hay que poner de relieve tras la pandemia.

La pandemia hizo que fuéramos conscientes de nuestra propia finitud, algunos, transitando un camino de introspección espiritual, más allá de las religiones, intentaron alcanzar un sentido de serenidad y bienestar para sus vidas, extrapolándolo a su ámbito laboral. Dicho camino, como elemento también en la postpandemia, es el que se intentó plasmar en estas breves líneas respecto a salud espiritual. Camino, que junto al la consciencia de finitud, y a la necesidad de cuidado evidencian cambios de paradigmas, que también incidirán en el concepto de bienestar laboral, y respecto a los cuales también se indagará en el capítulo 4.

Respecto a otro aspecto de la salud, la mental, puede señalarse que la humanidad, previo a la crisis sanitaria, ya tenía enfermedades en términos de adicción, depresión, ansiedad, soledad, aislamiento. La pandemia únicamente intensificó los problemas de salud mental preexistentes. Pasado el gran miedo de la pandemia algunos cambios fueron temporales, otros permanentes.

Sin pretender adelantar datos como los que se expondrán en el capítulo 4, ciertos informantes, durante las entrevistas administradas, se refirieron al concepto de ansiedad como algo nuevo, con lo que padecen a partir de la irrupción de la pandemia.

La postpandemia nos obliga a poner de relieve la dimensión de salud psicológica del trabajo. El trabajo es una fuente de autoestima y de realización personal. Nuestra salud emocional se vincula a la posibilidad de modificar la realidad que nos rodea.

Se destaca el concepto de salario emocional. Sobre todo, tras la pandemia la remuneración económica dejó de ser la protagonista indiscutida en la fórmula del bienestar. Se debe atender a necesidades personales, familiares y profesionales de un trabajador.

La salvedad que cabe mencionar es que, en nuestro país, Argentina un gran número de personas se exponen día a día a situaciones laborales adversas. La necesidad de sostener los ingresos familiares en un país que vive de crisis en crisis es una realidad.

Siguiendo a Maturana, y si intentáramos aplicar algunos de sus conceptos, podemos darle mayor importancia a la afectividad y a las emociones, y menos énfasis a la eficiencia, a los logros y a la tecnología a la hora de abordar la temática de bienestar

laboral durante la postpandemia. Tener emociones sanas, equilibrio en la salud mental, en el espacio laboral, podríamos aquí agregar y tener alto grado de satisfacción, redundará en alcanzar logros.

En consonancia a lo dicho, reiteramos que centrarnos en “el emocionar” en términos de Maturama y en las conversaciones cambia la cultura.

Una forma de trabajar sobre las emociones puede ser estar en organizaciones que hagan contribuciones a la sociedad. Desde la organización se debería así ser congruente con el accionar de “RSE”, como se dijo. La Responsabilidad Social Empresarial, u organizacional para el trabajo que procuramos abordar, se refiere a los compromisos legales o éticos que asume la organización por el impacto que provoca en el mundo que lo rodea. Deberíamos preguntarnos aquí que conjuntos de iniciativas voluntarias desde la organización se pueden plantear para mejorar su entorno. En otras palabras, se trata de hacer algo más de lo que nos pide la ley. Este hacer más, redundará, afirmamos en el equilibrio emocional que todo trabajador necesita para cumplir felizmente con su trabajo.

Con acciones de RSE, en la era postpandémica seremos congruentes con el paradigma del cuidado. Toro (2015) al respecto destaca que de lo que se trata desde dicho modo de mirar al mundo, es de reparar daños pasados, pero también de prevenir daños futuros.

#### **2.4.2. Pandemia y tecnología**

El impacto de las nuevas tecnologías es determinante en el cambio explicitado en la cultura organizacional, desde la aparición de la crisis sanitaria. También es determinante en el concepto de bienestar laboral, es debido a estos elementos que lo destacamos.

Asimismo, afirmamos al respecto, que no debemos centrarnos solo en el aspecto del cambio tecnológico en sí mismo, sino en el cambio social que este trae aparejado. La persona debe cambiar, para adecuarse a las nuevas tecnologías. Con relación a lo dicho, Newstrom y Davis (1993) sostienen que el precio que exige la tecnología para el proceso que ofrece, es que las personas deben cambiar. Sin embargo, la persona cambia cuando quiere, no cuando se lo imponen, de la imposición, surge la resistencia.

Ponemos de relieve aquí, y siguiendo a Newstrom y Davis que una forma de evitar la resistencia, en lugar de combatirla, será ocupando dos roles claves, desde Recursos Humanos. En primer lugar será adecuado comunicar las ventajas de las nuevas tecnologías, en segundo lugar será vital desarrollar un plan de capacitación a la medida del trabajador. Sólo así las nuevas tecnologías podrán asimilarse desde el concepto de bienestar laboral, objeto del presente.

La pandemia aceleró cambios que se venían percibiendo más lentamente, como ya se mencionó. La transformación tecnológica y cultural, incipiente, se aceleró con la pandemia. Una de las tendencias más consolidadas durante el año 2023 es el uso de herramientas de inteligencia artificial. La inteligencia artificial es un campo de la informática que se centra en la creación de máquinas inteligentes capaces de realizar tareas que requieren inteligencia humana. El chat GPT tardó solo dos meses en llegar a

más de cien millones de usuarios. La aparición de plataformas low-code y no-code aceleró sustancialmente el proceso de transformación digital y la adopción de procesos de inteligencia artificial en las organizaciones. Se abre así un camino prometedor hacia el futuro respecto al uso de las nuevas tecnologías en las organizaciones. Las nuevas tecnologías abre un abanico de posibilidades inimaginables ya que hay muchas tecnologías que incorporan mejoras a desarrollos que se encuentran en etapas todavía tempranas.

El análisis del futuro del trabajo, en términos tecnológicos es incierto. El entorno y sus cambios va más de prisa que la capacidad de adaptarnos a él. Los cambios relacionados a la era digital supondrán competencias relacionadas a la digitalización y a la tecnología. Sin embargo, tan necesarias como estas son las competencias de líderes con capacidad de interpretar estos cambios organizacionales y canalizarlos en beneficio del recurso humano. Las competencias de liderazgo, empatía y capacidad de aprendizaje serán claves.

Todos los elementos precedentes impactan de lleno en la cultura organizacional, tanto en el soporte de procesos como en las comunicaciones.

El pensar en la evolución del trabajo es útil para interpretar los cambios abruptos de los últimos años. Quizá nunca como ahora los cambios, tras la pandemia son tan concretos. Desde el año 1780, la primera revolución industrial muestra los primeros inventos. La máquina de vapor. Desde los años 1900 llega la segunda revolución industrial con la división del trabajo, la expansión del petróleo, los autos. Desde el año 1970 se presenta la tercera revolución industrial, con la computadora, la automatización. Entran en crisis los puestos de trabajo. La cuarta revolución industrial denota el auge de la tecnología. Desde la cuarta revolución industrial, los factores de cambio son la conectividad extrema y la inteligencia artificial aplicada a procesos de producción y de servicios. No obstante, la inteligencia artificial no implica la automatización total de los procesos. Al respecto Agrawal y Goldfarb (2019) sostienen que la inteligencia artificial sólo reemplazará por completo aquellas tareas que impliquen predicciones, ya que lo irremplazable será el juicio crítico de la persona. En la Quinta revolución se debería intentar que la inteligencia artificial esté al servicio del hombre, humanizando la transformación digital, al buscar colaboración entre humanos y máquinas.

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC s) facilitan la posibilidad de deslocalizar el trabajo y llevarlo a cabo más velozmente, pero también puede traer resistencia, en consonancia a lo antedicho, o expectativas de capacitación a la altura de las individualidades de cada trabajador.

Desde Recursos Humanos se debe estar atento a las consecuencias emocionales que la irrupción de nuevas tecnologías provoque. Una perspectiva de bienestar laboral, en este punto sería abordar la problemática desde un trato personalizado, que atienda a factores generacionales y de responsabilidad individual.

La transformación digital no implica sólo incorporar nuevas habilidades o competencias duras para que el trabajador se sienta cómodo con las nuevas tecnologías, implica un cambio cultural. Se deberá trabajar sobre una cultura de adaptación al cambio,

con aprendizaje continuo e innovación. Además se deberá tener líderes comprometidos que respalden la transformación digital.

Destacamos también la dimensión de las nuevas tecnologías a los fines del presente trabajo, debido al cambio de paradigma que estas arrastran. La relación entre el individuo y los objetos cambia. La dependencia del ser humano respecto a éstas inquieta. No obstante, sostenemos, que una maquina no podrá reemplazar al ser humano en aspectos relativos a pensamiento crítico o emocionalidad, ambos elementos clave a la hora de atender al concepto de bienestar laboral.

### **2.4.3. Papel del teletrabajo en el contexto laboral pandémico, el bienestar y el liderazgo**

Se destaca seguidamente el aspecto del teletrabajo como un elemento fundamental a la hora de mencionar otros de los elementos decisivos que se incorporan en la organización, desde la irrupción de la crisis sanitaria. Si bien en muchas organizaciones pueden no estar presente, se sigue reflexionando al respecto. Vinculándolo al concepto de bienestar, en muchos casos el trabajador tendrá expectativas al respecto desde el 2020.

Weller (2020) afirma: “Una de las transformaciones del trabajo facilitadas por la digitalización es el teletrabajo que, en ocasiones, ha sido fomentado no solo por su potencial papel en el ámbito laboral, sino también por su posible contribución a una mejor conciliación entre el trabajo y la vida familiar, la descongestión del tráfico urbano y la descontaminación correspondiente” (p.12). Conceptos escritos durante el año de irrupción de la pandemia, se instalan con fuerza en la realidad organizacional de hoy.

Vinculando el teletrabajo con el bienestar, Sánchez (2021) luego de realizar una investigación concluye que los principales problemas asociados al mismo son el manejo del estrés, los problemas ergonómicos y los problemas psicosociales. Entre los aspectos positivos menciona la autonomía. El desafío será interpretar los requerimientos del cliente interno. Es un desafío también, el plantear aspectos positivos y negativos del teletrabajo y vincularlo al concepto de bienestar laboral.

El trabajo remoto puso en jaque el concepto de pertenencia a un grupo. Muchos trabajadores vieron en la falta de “visibilidad” una merma de oportunidades hacia nuevos desafíos. Por el contrario, otros, dado su trabajo remoto, vieron acrecentados su visibilidad. El desafío en relación al teletrabajo, sostenemos, es construir nuevos liderazgos. Dejar muy atrás la figura del “controlador” para dar paso a la figura del “facilitador”, basado en la confianza hacia los integrantes de su equipo de trabajo. Un líder inclusivo y que confía será necesario.

Trabajar sobre procesos también se plantea como un “norte” a alcanzar en la coyuntura. Para lograr una mejora continua se requiere per se que el proceso esté en situación de autocontrol, de esta forma el ejecutor de la tarea se encontrará en situación de auto control y su supervisor también. El control no se ejecutará sobre la persona sino sobre el proceso, es decir sobre la tarea. La situación de autocontrol implica: 1-qué hacer, 2-cómo hacerlo, 3- poder comparar lo hecho contra su estándar, 4-poder corregir las diferencias.

Volviendo a la figura del líder surge la figura del “líder emocional”. Implica comprenderse en su propia emocionalidad y comprender la emocionalidad de su equipo, a pesar de estar posiblemente alejados físicamente.

Alles (2010) afirma que dentro del área de Recursos Humanos, el término teletrabajo se usa para aquella situación en que las personas que pertenecen a una organización desempeñan sus tareas fuera de sus instalaciones. No es aplicable a aquellos trabajadores que trabajan desde su hogar utilizando las comunicaciones pero que ofrecen servicios a terceros, bajo modalidades de autoempleo, sin pertenecer a la plantilla o nómina de empleados en relación de dependencia con la organización (p.97).

La autora menciona ventajas y desventajas del teletrabajo. Entre las ventajas para la organización se destacan, en su análisis, los siguientes aspectos: ahorro de espacio físico, disminuyen problemas de ausentismo, medición de desempeño por resultados, aumento de la productividad. Las ventajas para el teletrabajador se refiere a los siguientes aspectos: más contacto con la familia, más sensación de libertad, disminución de problemas interpersonales con otros compañeros de trabajo, menos gasto de ropa y transporte.

Por su parte dentro de las desventajas para la organización, menciona los siguientes elementos: en la etapa inicial inversión en equipos, imposibilidad de control de ausencia, dificultad para coordinar trabajos en equipo, pérdida de identificación de empleado con la organización. Finalmente dentro de las desventajas para el teletrabajador pone de relieve los siguientes elementos: aislamiento y sensación de pérdida de status, pérdida de socialización, pérdida de marco de referencia, pérdida de identificación con la organización.

Neffa (2020) al respecto, agrega que muchos prefieren el teletrabajo como mejora de la calidad de vida y al mismo tiempo consideran que, de esa manera, están cuidando responsablemente el medio ambiente porque al no viajar se reducen las emanaciones de monóxido de carbono. Pero la prevención de los riesgos ocupacionales por medio de la ART y la reparación de los daños no siempre están cubiertas por las empresas u organizaciones públicas y es causa de litigios cuando se produce un accidente de trabajo pues es difícil delimitar si es de tipo doméstico o está relacionado con la actividad (p.98).

Desde la construcción del marco conceptual y teórico en la Tesis se señala la importancia respecto al concepto de bienestar laboral, de considerar el teletrabajo como una opción voluntaria y no una obligación, o por lo menos que se considere este aspecto atendiendo a las necesidades organizacionales y coyunturales. Nada puede ser comparable con la presencialidad ya que la socialidad en el trabajo es fundamental. Otro aspecto para atender, afirmamos, es el aspecto legal. Vinculando la legislación laboral con el concepto de bienestar laboral, Weller (2020) afirma que ha puesto en evidencia la necesidad de crear marcos regulatorios para nuevas formas de empleo. El teletrabajo requiere una regulación que asegure que no se abuse como instrumento y descartar derechos laborales vinculados con el trabajo asalariado, por ejemplo, respecto al manejo del tiempo de trabajo (p.7). Los años venideros sin dudas, harán surgir nuevos marcos regulatorios que otorgarán visibilizar al teletrabajo desde los cambios paradigmáticos mencionados.

Por lo expuesto concluimos que el teletrabajo es un aspecto fundamental a abordar en el ámbito laboral postpandémico. A los fines del presente trabajo, el objetivo al respecto, será indagar acerca del valor de presencialidad en el STJ, objeto de nuestro estudio. Ante la nueva mirada del trabajador y las ansias de flexibilidad consecuentes, será necesario indagar en el aspecto conversacional, al decir de Maturana. Un elemento fundamental será preguntarnos si la organización hoy habla de teletrabajo o no. Atender al teletrabajo o no dependerá de la identidad y singularidad de cada organización.

Para finalizar mencionamos que aún queda mucho por recorrer en materia de igualdad de género, sin embargo, una de las ventajas del teletrabajo, es otorgar conciliación laboral, elemento fundamental para un gran número de mujeres que pretenden equilibrar su mundo familiar con el laboral.

Abordando la cuestión del liderazgo respecto al teletrabajo y el bienestar, se propone aquí ampliar conceptos al respecto y verlo también, a partir de aquí desde los cambios paradigmáticos de la era postpandémica. Al respecto Alles (2020) destaca la figura del líder circular como aquella persona reconocida por otros como guía por sus valores personales, su visión del negocio y el rol que asigna a sus equipos de trabajo (p.134).

El líder se sitúa en el centro de la acción, escuchando, participando, descubriendo talentos, creando compromiso y cultura del respeto, adaptándose a las condiciones novedosas laborales, entre ellas el teletrabajo, considerando el bienestar del personal. Busca oportunidades y asume riesgos. Este tipo de líder tiene visión de futuro y además la comparte. El líder será ideal para amalgamar y poner en conversación, en términos de Maturana, a las generaciones x, y, z y siguientes.

Una de las competencias de los líderes del mañana será la de adaptabilidad a los cambios del entorno. Alles (2020) define la adaptabilidad de los cambios del entorno como la capacidad de identificar y comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto internos como externos, así como transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de los objetivos buscados. Algunas de las competencias que necesita el líder del mundo por venir son prudencia, adaptabilidad a los cambios del entorno, liderar con el ejemplo, conocer a sus colaboradores, distribuir tareas, entrenar, delegar y responder a las necesidades que se planteen. Dentro de las competencias que el líder requerirá de los colaboradores estará la responsabilidad y la cooperación (p.139).

Volviendo a los aspectos del cambio y relacionándolo con la figura del líder y del rol de Recursos Humanos, el primer paso para lograr un cambio cultural es la identificación de los aspectos que se desea cambiar. Luego se debe pensar en el modelo de competencias deseables tanto para el líder como para el colaborador en la nueva etapa, atendiendo a la misión y a la visión organizacional. Las competencias pueden ser: responsabilidad, conocimientos digitales, perseverancia en consecución de objetivos, entre otras.

La autora complementa lo dicho anteriormente, al afirmar que los roles del profesional de recursos humanos son:

1-atender a la estrategia organizacional para llevar adelante planes de acción.

2-interpretar a las personas en procura de alcanzar la satisfacción laboral.

3-realizar políticas de desarrollo de talento, atendiendo al puesto que cada uno ocupa en la actualidad y que ocupará en el futuro.

4-atender a principios éticos.

6-tener manejo experto, no solo entender sobre recursos humanos, sino ir un poco más allá (p. 228).

Al referirse a justicia y liderazgo Alles (2020) incorpora el aspecto organizacional, al afirmar que un jefe, al ejercer sus roles, deberá hacerlo con justicia, dando a cada colaborador lo que le corresponde o pertenece en función de sus capacidades, conocimientos, competencias y experiencia, junto con la motivación en la realización de sus tareas y el cumplimiento de sus responsabilidades (p. 154).

Un líder emocional, empático estará en condiciones de abordar cualquier desafío que requiera modificar viejos patrones comunicacionales o de cualquier otra índole en pos de la satisfacción de los miembros de la organización.

Allles (2020) afirma que dos palabras podrían de algún modo, sintetizar el tipo de liderazgo necesario para enfrentar los desafíos postpandemia de 2020: contar con un liderazgo más optimista y más colaborativo, aquel que propende a ver y juzgar las cosas en su aspecto más favorable, que actúa, lidera, en colaboración con otros (p.20).

Las expectativas de los trabajadores cambian tras la pandemia, las personas no quieren perder beneficios que adquirieron en la pandemia como la flexibilidad. El líder en esta coyuntura deberá ser quien otorgue respuestas a las expectativas de los miembros de la organización.

Al pretender avanzar sobre la figura del líder, mencionada con anterioridad podemos reiterar aquí a Lewin y a su tipología de liderazgos: 1- Liderazgo autoritario: el superior toma las decisiones, asigna las tareas sin tener en cuenta la opinión de los miembros 2- Liderazgo democrático: se gana la elección de los miembros del grupo, considerando sus puntos de vista. 3- Liderazgo dejar hacer: deja que los miembros actúen con total autonomía.

Más allá de las clásicas tipologías de liderazgos, si nos centramos en la postpandemia, la empatía es una habilidad blanda esencial en los líderes de la actualidad y del futuro.

En Chand (2015) se menciona un artículo titulado “Why Empathy is vital for effective leadership, especially in times of crisis”, donde surge esta pregunta ¿quién quiere trabajar para una empresa que no entiende cómo te sientes y es incapaz de apoyar tus necesidades?. La investigación referenciada reporta que el 82 por ciento de los empleados pensarían en dejar su empleo para encontrar una organización con más empatía, y el 78 por ciento trabajaría más horas para un jefe con más empatía hacia las personas (p.76).

Nuevos desafíos aparecen para los líderes en procura de vincular la flexibilidad laboral requerida, con el bienestar laboral y con la cultura organizacional imperante.

Por otro lado un buen líder también gestionará talento, considerando los cambios coyunturales.

Respecto al talento en la postpandemia la paradoja es que mientras muchas personas buscan trabajo y no lo encuentran, organizaciones buscan a la par personas altamente calificadas, con talento y tampoco las encuentran. De un modelo de talento, jerárquico y vertical dentro de la misma organización, donde en términos de Jaques la expectativa era pasar de nivel a nivel hasta acercarse a la cima, estamos frente a un modelo de talento donde el protagonista es el trabajador y es el artífice de su propio desarrollo y destino laboral, acrecentando sus propios conocimientos y experiencias. En muchos casos la gestión de proyectos hace que se pueda rotar de área a área, evitando los compartimentos estancos propios de las subculturas y más allá de las jerarquías.

En el caso de nuestro país se evidencia mucho talento trabajando en el exterior, o para el exterior. También se comienza a ver mucho talento ya retirado o jubilado que se lo vuelve a solicitar, priorizando su experiencia.

Por otro lado, muchas veces el contexto de incertidumbre económico condiciona el accionar del líder. Las organizaciones compiten por el talento desde Argentina con organizaciones desde el exterior. Además se corre el riesgo, a veces desde lo teórico y global, al hablar de liderazgo, perder de vista las vulnerabilidades que desde la economía presenta un país como Argentina. Se corre el riesgo, también al buscar modos ideales de desempeñarse en el campo laboral, apartarnos del contexto mundial: la incertidumbre ante el reemplazo de las personas en un futuro por tecnología, robótica, inteligencia artificial es un hecho. Sin embargo uno de los objetivos del presente trabajo es destacar que las competencias blandas y emocionales del ser humano siempre serán necesarias.

Volviendo al talento, antes la pretensión de un joven ingresante al sistema laboral era el incorporarse a una organización para crecer y jubilarse en la organización, ahora existe la denominada “carrera nómada” donde el trabajador pasa de organización a organización priorizando sus anhelos profesionales.

Sin embargo, el desafío para toda organización es retener talento, la capacidad de escucha de la organización en relación con los objetivos personales y profesionales del trabajador es una premisa en los tiempos actuales.

En la era postpandémica el nómada del conocimiento cobra aún más vuelo a la luz de los cambios evidenciados. Knowmad es un concepto creado por John Moravec, redactor del proyecto Knowmad Society. Roca (2015) señala entre las características de los knowmads están las de ser innovador, imaginativo, creativo. Son capaces de trabajar en colaboración con casi cualquier persona, en cualquier momento y lugar. Son personas flexibles, que valoran su libertad en cuanto a la gestión de su tiempo y de su trabajo, responsables de sí mismas, que saben cómo sacarles todo el jugo a las nuevas tecnologías y las usan a su favor. La aparición de modelos híbridos con más fuerza aún desde la pandemia podemos relacionarlo a dicho concepto.

Por lo expuesto se concluye en este apartado que gestionar las nuevas realidades del trabajador, que traen más incertidumbres que certezas será el rol preponderante del líder en la postpandemia. El desafío será hacerlo a las luces del concepto de bienestar laboral.

## **2.5. Bienestar Laboral**

### **2.5.1. Conceptualizaciones y desarrollos teóricos acerca del concepto de bienestar laboral. La ética del cuidado**

El bienestar laboral se puede definir como el estado de satisfacción de un trabajador en el ejercicio de sus tareas. Es resultante de su ambiente laboral, pero también del reconocimiento por las funciones desempeñadas.

En vistas a que la definición anterior no parece ser suficiente, proponemos, diferentes caminos para abordar la temática y además, considerar los cambios significativos de los últimos años.

Un desafío que dejó la pandemia, es mirar al trabajador holísticamente. Bienestar físico, emocional, social, económico, espiritual son aspectos a los que se debe atender, logrando de ese modo la felicidad en el trabajo.

Al respecto, Boggino (2015) enuncia que el objetivo del hombre es la felicidad, y en tal sentido el trabajo ocupa un lugar importantísimo en ese anhelo colectivo. Mientras que antes muchos pensaban solo en el sueldo, hoy se busca una propuesta que integre distintas necesidades: buen ambiente de trabajo, flexibilidad, posibilidad de hacer un aporte personal a la empresa, remuneraciones por resultados alcanzados (p.63).

En la búsqueda del bienestar y felicidad, integramos conceptos aristotélicos que enriquecen la perspectiva, por cuatro motivos esenciales. En primer lugar para aplicar sus definiciones en torno al “equilibrio”. Dicho concepto es clave a la hora de teorizar respecto al concepto de bienestar laboral. En segundo lugar para atender a los conceptos relativos a la felicidad, haciendo hincapié en lo dinámico del concepto. En tercer lugar para destacar el fin primario al que se dirige el individuo, en términos aristotélicos y relacionarlo con el fin organizacional y el concepto de bienestar laboral. Dicho fin, en términos organizacionales, puede integrarse al paradigma del cuidado de Toro, presentado en el desarrollo de la Tesis. En cuarto lugar porque el filósofo ofrece definiciones respecto a la justicia en torno a las virtudes, conceptos abordados en la organización, objeto del presente trabajo de investigación.

Desde esta fundamentación, todo comportamiento humano se mueve hacia un fin, siendo la felicidad el fin al que se aspira. Y para ser feliz deberían darse tres condiciones, hacer lo que a uno le da placer o disfrute, vivir con libertad y responsabilidad y abocarse a la investigación o al conocimiento. Tres condiciones que transferidas al mundo organizacional y laboral pueden aportar mucho al concepto de bienestar laboral. Trabajar en lo que a uno le gusta o encontrarle sentido y disfrute en nuestra labor diaria, hacerlo con responsabilidad y autonomía y finalmente siempre intentar capacitarse. Desafíos que pesan más sobre los hombros de los líderes que de los trabajadores. Aunque, desde ya, la “cocreación” de esta cultura de la felicidad es posible buscándose el equilibrio y la armonía en las acciones.

Las acciones llevadas a cabo en el contexto laboral condicionan hacia el bienestar/malestar manifestados como clima laboral.

Aparece la manifestación de malestar laboral en el Síndrome de Burn-out. Implica una problemática psicofísica existencial preocupante por la gravedad de sus implicancias en la salud y la realización del sujeto (Pérez Jáuregui, 2012). Es un estado de estrés, fatiga y frustración, por sentirse extenuado frente a exigencias que sobrepasan sus recursos adaptativos.

Como fuente positiva, de satisfacción laboral subrayamos el pertenecer a un equipo que funciona bien, y tener percepción positiva sobre este elemento. Desde el aspecto grupal, influye en el concepto de bienestar laboral y la búsqueda de satisfacción, el considerarse o no miembro de un equipo, con el consiguiente sentimiento de pertenencia. Inicialmente, el trabajador posiblemente se pregunte si está trabajando en un grupo o en un equipo. El equipo se une bajo un propósito común. En segundo lugar, el trabajador probablemente manifieste satisfacción si logra pertenecer a un equipo efectivo. Si el equipo es efectivo redundará en beneficios organizacionales, grupales e individuales. La percepción del trabajador, en cuanto al mero intento de procurar alcanzar la consecución de un equipo efectivo, o de intentar pertenecer a este, ya es mucho.

El equipo efectivo, para Cortese (2015) cumple con 3 condiciones: 1- cuando se achica la brecha entre deseo y resultado, 2- cuando el aprendizaje es mutuo y 3) cuando se detecta y corrige un error. Así se dan las siguientes tres condiciones 1- Se logra la satisfacción del cliente del grupo, 2- Los grupos trabajan juntos en diferentes tareas y por mucho tiempo y 3) Se logra alcanzar la satisfacción del grupo. En resumen, se puede arriesgar que el ser parte de un equipo y que este intente al menos acercarse al concepto de efectividad, redundará en el sentimiento de bienestar en nuestro trabajo. Se recuerda en este punto y como se planteará en el capítulo 4, que uno de los aspectos que genera más satisfacción en el trabajador son los desafíos.

Volviendo al aspecto individual del sujeto que trabaja, el concepto de bienestar laboral implica estar a la altura de interpretar la necesidad del trabajador, de ahí el desafío. Ya que lo que le da satisfacción a un trabajador no es lo mismo que lo que le ofrece a otro.

Conductas laborales orientadas al bien común, al desarrollo tanto del sujeto como de la organización, están asociadas al decir de Maturana, al concepto de bienestar.

Se planteó anteriormente que el bienestar laboral es la satisfacción del trabajador en el ejercicio de su trabajo. El cubrir las necesidades de alimentación, seguridad y reconocimiento, desde ya, no es suficiente. Serán las demandas y las expectativas en cuanto a la autorrealización, o desarrollo integral, situada en la cumbre de la pirámide de Maslow, a las que se deba atender. Estas últimas expectativas están vinculadas a componentes de autoestima y hasta de gratificación espiritual.

Será primordial la existencia de líderes emocionales, como se dijo anteriormente, que den cuenta de considerar las necesidades demandadas por los trabajadores. Ahora bien, esta capacidad de respuesta siempre estará condicionada por la coyuntura tanto social, macroeconómica y organizacional. Algo que, en nuestro país, Argentina es de vital importancia atender.

En cuanto al primer punto recordar los años del 2020 y 2021 puede resultar gráfico para retratar una época signada por limitaciones físicas y emocionales. Chand (2021), al respecto, afirma: “Los líderes (los principales ejecutivos y todos los que lideran en

nuestras organizaciones) son agentes de cambio que anticipan la necesidad de hacer cambios y tomar decisiones valientes. Son líderes de cambio que ayudan a su gente a dar pasos hacia adelante. El problema, como he detectado, es que muchos estamos agotados mental, física, emocional y espiritualmente, y aquellos a quienes lideramos están desgastados por incertidumbre, dolor, ansiedad (...)" (p.19).

Respecto al segundo punto y tan solo a modo de mencionar dos ejemplos cercanos, las devaluaciones que sufrió la moneda argentina en agosto de 2023 y en diciembre de 2023, hará que lejos de cualquier pronóstico deseable se corra el riesgo de descender por la pirámide de Maslow. Lo mismo cabe para siguientes devaluaciones o suba inflacionaria. El reclamo prioritario será por supuesto el salario, y su actualización. Luego de notar que su capacidad de compra cayó, probablemente, el trabajador dejará postergadas otras demandas de bienestar.

En cuanto al tercer punto y como veremos más adelante la cultura organizacional condicionará cualquier implementación de política de bienestar laboral.

La importancia de la comunicación al hablar de bienestar es relevante. Maturana (2017) relaciona el aspecto comunicacional, con el propósito individual y el organizacional, al afirmar el valor del propósito de las personas dentro de una empresa alineado con el de la organización, ya que si éstas no están conformes con la misma y se quejan, o tienen su atención puesta en otro asunto, entonces no es posible adquirir el nivel de compromiso, colaboración, respeto y responsabilidad que se necesita para alcanzar los fines organizacionales (p.6).

Para algunas personas tener bienestar laboral se relaciona con ocupar un cargo, el sentirse reconocido, tener un status dentro de la organización, tener poder. Alvin Toffler, retrató, con la metáfora de tres personajes en una película del oeste las fuentes del poder. El vaquero representaba la fuerza o la violencia, el banquero representaba el dinero, el periodista representaba el conocimiento. El autor, desde hace muchos años atrás, planteaba que el conocimiento es la más significativa fuente de poder, desde un tiempo a esta parte. Llevándolo al plano organizacional y a nuestros días, se debería priorizar un liderazgo democrático, en lugar de la fuerza de la política unidireccional. Un "poder" entendido como la capacidad de influenciar en la vida de otros, con empatía y escucha activa, en lugar de verticalismo. Un poder con recursos para tener políticas de compensación para los empleados, en lugar de priorizar sólo el dinero. Un poder con capacitación y desarrollo, esta vez sí, para acrecentar el conocimiento de todo el equipo de trabajo.

En rigor, si la información es poder, trabajar para tener un acceso democrático a la información también se puede ver como una cara del bienestar laboral. Toffler (1990) enuncia que el conocimiento es la más democrática fuente de poder (p.43).

Las dos primeras son finitas y de difícil acceso, el conocimiento o información es infinito y el potencial acceso de cualquier individuo es posible y de forma ilimitada.

Por otro lado el concepto de satisfacción laboral varía, porque desde ya que este es dinámico, todo el tiempo cambia. No solo la estructura coyuntural sino también la estructura interior del ser humano con todos sus condicionantes cambia. Todo está en movimiento y nada dura eternamente. Heráclito, quien vivió aproximadamente entre el

580-480 a. de C., afirma, con otras palabras, que el hombre no puede descender dos veces al mismo río, pues cuando desciende al río por segunda vez, ni el individuo ni el río serán los mismos.

Tanto cabe para el trabajador como para el líder, la premisa de preguntarse desde qué lugar decimos lo que decimos. Toro (2015) lo llama paradigma. Craik, modelo mental. Toro sostiene que los paradigmas son como unas gafas, que en lugar de ubicarlas sobre los ojos, el individuo las instala sobre su cerebro y condiciona como ve al mundo y su realidad y las actitudes que tiene respecto a ésta. Cortese (2015) refiere que cada uno de nosotros tiene un repertorio de respuestas particular fruto de la selección de aprendizajes que hemos hecho en nuestra vida, a esas representaciones internas las llamamos modelos mentales ggg (p. 22).

Se propone aquí, por lo tanto atender a los modelos mentales, del trabajador, de los miembros del grupo o del equipo y de los líderes, a la hora de repensar el concepto de bienestar laboral.

Desde la pandemia la mayoría de los trabajadores cambia la óptica respecto a su mundo laboral. Se modifica nuestro vínculo con el trabajo. En principio se busca la realización como personas, el tener mayor libertad.

La OMS define la salud ocupacional como la promoción y mantenimiento del mayor grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones mediante la prevención de las desviaciones de la salud, control de riesgos y la adaptación del trabajo a la gente, y la gente a sus puestos de trabajo.

El trabajo no es sólo una fuente de ingresos, también lo es de salud, relaciones sociales y oportunidades. Hoy no se espera que el trabajador haga todo su trayecto laboral dentro de la misma organización, como se dijo. En la actualidad, el trabajador no espera que su crecimiento provenga de planes de carrera, enviados de forma verticalista. Hoy la autogestión es fundamental. Por allí muchas veces pasa el bienestar. El movimiento no sólo se presenta hacia otra organización sino hacia nuevos espacios de aprendizaje, capacitación y actualización.

Los knowmads, como se refirió anteriormente, son trabajadores del conocimiento que pueden trabajar en cualquier lugar, en cualquier momento. Frente a los cambios tecnológicos que no son lineales sino exponenciales debemos también encararlos. El concepto de felicidad también irrumpe para los nómadas. Roca (2015) afirma que no hay límites para el progreso y el automejoramiento, el aprendizaje y la actualización es ya para toda la vida, el nómada se preocupa de ser feliz y disfrutar por el camino siendo el secreto de la adaptación al entorno líquido (p.45).

En otro orden, este mundo ideal, muchas veces con literatura organizacional que viene desde Europa o Estados Unidos, lo debemos leer desde nuestra realidad periférica en el escenario mundial. Se debe atender a las crisis coyunturales que la Argentina vive de tanto en tanto. La respuesta personal, como líder y como colaboradores será fundamental. Chand (2021) señala que una crisis saca lo peor y lo mejor de la gente, algunos se hunden bajo el estrés, pero otros se vuelven más creativos, afirman más a quienes contribuyen y están más dispuestos a asumir riesgos valientes” (p.22).

En procura de seguir avanzando en el concepto de bienestar laboral, ofrecemos otros aportes. Cravino (2022) afirma que son seis los determinantes al momento de elegir ingresar a un trabajo y al momento de querer mantenerlo. Un buen trabajo, sostiene, es aquel en que el aprendizaje y el trabajo están integrados. Los determinantes son:

- 1-Flexibilidad: tiene que ver con la hibridez y el horario.
- 2-Ambiente: es lo vinculado al clima laboral y con las condiciones subjetivas o emotivas. Influye las relaciones interpersonales.
- 3-Desarrollo: abarca el crecimiento y el aprendizaje.
- 4-Personalización: ser tratado como alguien único, singular.
- 5-Compensación: actualizaciones a raíz de la creciente inflación en Argentina.
- 6-Equilibrio: que haya un balance entre la vida laboral y personal. Cuando el trabajo me permite balancear todas las partes que tengo como intereses.

En cuanto a la relación trabajo y bienestar social Waldinger (2023) sostiene que la conexión interpersonal crea bienestar y mejor rendimiento (p.3). Este aspecto se vincula a los conceptos sobre equipos efectivos mencionados con anterioridad.

Otra forma de acercarnos al concepto de bienestar laboral es desde el concepto de afrontamiento. Marsollier (2011) sugiere que se podría optimizar el bienestar laboral con estrategias de afrontamiento adecuadas para sobreponerse a los problemas que todos tenemos diariamente en cada uno de nuestros trabajos. El trabajador se enfrenta diariamente a situaciones estresantes y que exigen de ellos pensar con rapidez para resolverlas. Estos actos concretos y sus pensamientos, realizados como forma de adaptarse a las situaciones conflictivas, son las denominadas estrategias de afrontamiento.

En la vinculación bienestar y clima laborales Schneider (1985) señala que, en base a la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones generales sobre ella. Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cómo resolver situaciones.

Complementariamente, analizando al estrés, Lazarus y Folkman (1987) sostienen que este se desarrolla cuando el individuo percibe de forma subjetiva un desequilibrio entre las demandas que se le hacen y los recursos con los que cuenta para manejar dichas demandas.

Lazarus y Lazarus (1994) señalan que el afrontamiento son manifestaciones cognitivas y conductuales que se ponen en marcha como un intento de regular el estrés y las emociones asociadas a él, más allá si ese intento es exitoso o no. El afrontamiento moldea nuestras emociones y su función más importante es regularlas una vez generadas, así como resolver los problemas que las han provocado.

Finalmente, en relación al afrontamiento destacamos que Frydenberg citada en Scafarelli Tarabal (2010) aporta las siguientes estrategias de afrontamiento: buscar apoyo social, concentrarse en resolver el problema, esforzarse y tener éxito, preocuparse, invertir en amigos íntimos, buscar pertenencia, hacerse ilusiones, estrategia de falta de

afrontamiento, reducción de la tensión, acción social, ignorar el problema, autoinculparse, reservarlo para sí, buscar apoyo espiritual, fijarse en lo positivo, buscar ayuda profesional, buscar diversiones relajantes, distracción física. A los fines del presente trabajo, atender a estos elementos es primordial ya que otorgará herramientas concretas para afrontar crisis, como la pandémica que abordamos.

Llegado este punto presentamos el concepto de bienestar psicológico, como un aspecto indispensable que es dable de remarcar, en la era postpandémica.

Veenhoven (1991) sostiene que el bienestar psicológico se define como el grado en el que un individuo juzga globalmente su vida en términos favorables. La evaluación que realiza el sujeto depende de tres componentes 1- los estados emocionales, 2- el componente cognitivo, es decir procesamiento de información de cómo les está yendo en la vida y 3- las relaciones vinculares entre ambos componentes.

Es muy importante en momentos de crisis, como los de la pandemia y postpandemia, realizar una contención psicológica en búsqueda del bienestar psicológico ya que, con matices, todos somos vulnerables en este nuevo escenario. Al respecto Marsollier (2011) afirma que en la Psicología como ciencia se pueden identificar dos perspectivas: la tradicional cuyo abordaje parte de una problemática identificada, por ejemplo, desde el contexto laboral puede ser el estrés o el burnout y una segunda perspectiva que parte de la psicología positiva y apunta a la búsqueda del bienestar de los sujetos. Apunta a las fortalezas que nos permite aprender, ser optimistas, alegres.

El desafío para lograr el estado de bienestar en el trabajo es no hacerlo desde programas asistencialistas basados en dar cosas al trabajador, desde variables externas sino pensarlo desde factores socioculturales, con una cocreación atendiendo a la comunicación, los sistemas de compensación, la capacitación, la salud emocional, la contención psicológica, la escucha activa, el pensar en el otro. Estos aspectos se vincula a las líneas escritas párrafos arriba en torno a salud emocional.

En términos genéricos cabe preguntarnos ¿Qué es el bienestar? La dimensión objetiva puede ser medida, observada, y se refleja en condiciones de vida registradas por indicaciones numéricas de salud, vivienda, desigualdad, uso del tiempo, etc. La dimensión subjetiva es la experiencia interna del individuo, su reflexión respecto a lo que le pasa o no le pasa. La felicidad depende de una y otra de las dimensiones. Ambas son interdependientes, ambas se nutren y fluctúan respecto a la otra. El desafío es obtener datos empíricos confiables respecto a la dimensión subjetiva del bienestar.

Algunas investigaciones a lo largo del planeta dan cuenta de querer indagar el grado de felicidad de los individuos y si estos tienen que ver o no con datos objetivos. En realidad, no se encuentra un patrón. Investigaciones sobre la satisfacción de los individuos respecto a sus vidas y su sociedad, y que puede ser proyectadas también al ámbito laboral dan cuenta de hallazgos que muestran que la relación entre las opiniones globales sobre la calidad de vida y las condiciones objetivas son muy diferentes.

Giannetti (2005) aporta reflexiones acerca de la independencia entre el crecimiento económico y el bienestar subjetivo, ejemplificando en Estados Unidos, Europa y Japón.

Los desafíos que un buen líder proponga a sus colaboradores, posiblemente también será una fuente de bienestar laboral. En consonancia a lo dicho, Berg (1999) relaciona la satisfacción laboral con tres tipos de factores: las características específicas del trabajo, las prácticas de alto rendimiento en el trabajo y los factores que afectan al entorno del trabajo.

A su vez el concepto de bienestar psicológico se vincula con el de satisfacción de las necesidades y motivaciones.

Al respecto Maslow presentó su teoría sobre la jerarquía de las necesidades, en la “Pirámide de Necesidades”. Una persona necesita en una primera instancia satisfacer sus necesidades fisiológicas, como el alimento y la vivienda. Luego, además del salario, necesita sentirse seguro, con cobertura médica, y condiciones de trabajo seguras. Este escalón, precisamente, es el que se puso en “jaque” durante la pandemia. Más arriba encontraremos necesidades relacionadas con lo emocional, es decir sentido de pertenencia, estima y en la cima, finalmente las necesidades de autorrealización.

En gran parte las necesidades básicas se satisfacen si las organizaciones cumplen con la ley vigente en cada país. Respecto a las superiores es menester de cada organización atenderlas. Ejemplo de lo anterior son los siguientes aspectos: remuneración, beneficios, capacitación y planes de desarrollo.

Dentro de las necesidades sociales encontramos necesidades de afecto. El ser aceptado por los demás. El buen clima laboral entre compañeros refuerza este punto. Se busca estima y ser reconocidos por los demás. En relación al escalón más alto de su pirámide, Maslow (1989) afirma que la autorrealización alude a la plenitud humana de su desarrollo.

Desde otra perspectiva acerca del tema, Herzberg define que la satisfacción laboral alude a conceptos como logro, crecimiento, responsabilidad. Es decir, factores internos. Cuando los trabajadores se mostraban insatisfechos era por factores externos pero vinculados al trabajador, como relación con el jefe, condiciones de trabajo, relaciones con los compañeros de trabajo. Los llamó de higiene o mantenimiento ya que es crucial atender a éstos. La satisfacción es afectada por los motivadores, la insatisfacción por los factores de higiene. Las primeras están relacionadas a los escalones superiores de Maslow, las segundas, a los primeros escalones de Maslow.

Volviendo al paradigma del cuidado mencionado con anterioridad uno de los fundamentos del bienestar será el crear condiciones para estar mejor en la casa compartida a la que llamamos mundo. Deberíamos dejar atrás el paradigma de la acumulación para reemplazarlo por el del servicio. Desde el paradigma del cuidado se puede reparar el pasado y asegurar el futuro.

Sin dudas las crisis como la sanitaria, las económicas, las ecológicas, las que desatan vulnerabilidades alientan a un cambio de paradigma. El covid 19 despierta el concepto de cuidado y nos interpela. Desde estos postulados, manifestamos que el cuidado será condición para dirigirnos al concepto de bienestar. Toro prioriza el aspecto de la fórmula ganar- ganar, en la que todos ganan en lo relacional y en la calidad de las transacciones.

Siguiendo estas premisas y si lo llevamos al ámbito exclusivamente laboral, lograremos el tan ansiado bienestar laboral cuando logremos transacciones cotidianas de calidad, con buena convivencia, empatía y gestionando nuestras emociones para acompañar y cuidar, a nosotros mismos, al otro y a la casa en común.

Nunca como en la pandemia vimos que cuidarse, era cuidar del otro. El símbolo del barbijo es prueba de esto, pero también el vacunarse o el evitar juntarse con los seres queridos.

El cuidado es una acción colaborativa, en este sentido vemos la relación con el concepto de cooperación referida por Maturana. En cada decisión de nuestras vidas habrá una consecuencia, que impactará en nuestras propias vidas y en la vida del otro. A esto se refiere el paradigma del cuidado. Toro (2020) sostiene que el cuidado es un paradigma y un ordenador. Hasta ahora hemos ordenado el mundo con el paradigma de la acumulación y el poder llegando aquí al calentamiento global, contaminación del ambiente, con altos volúmenes de inequidad y de exclusión. Los líderes, tanto políticos como organizacionales serán aquellos que tengan más responsabilidad a la hora de poner en práctica el paradigma del cuidado, pero cada individuo deberá ponerlo en práctica, también, en pos de su propia supervivencia (p.3.).

La ética del cuidado para el autor, tiene tres premisas fundamentales: saber cuidar, saber hacer transacciones ganar-ganar y saber conversar. El cuidado implica cuidar de nosotros mismos, de nuestra mente, de nuestro espíritu, de nuestro cuerpo, de nuestros vínculos, todos elementos que nos llevará a percibir nuestro propio bienestar y el de los otros.

Debido a los cambios paradigmáticos desde la crisis sanitaria que versan sobre cuidados sobre sí mismo y sobre el otro, como así también en relación a aspectos emocionales implicados, es pertinente considerar la ética del cuidado. En segundo término para articularlo con los supuestos básicos de Schein, como se presenta en este trabajo.

McClelland, desde otro paradigma, asegura que lo que mueve al individuo en el trabajo entre otros elementos es el poder. Se busca a la vez, un poder personal, individual y un poder organizacional, con capacidad de tener influencia para lograr los objetivos institucionales propuestos.

Knowles (2004) propone pensar la organización como un sistema de aprendizaje y producción. En la actualidad las organizaciones compiten literalmente en función de su capacidad de aprendizaje, aspecto también vinculado al de bienestar.

Avanzando sobre el concepto de bienestar y el trabajo, Quindimil (2021) afirma el valor estructurante que el trabajo tiene en la vida de las personas, colabora en su desarrollo y es fuente de autoestima y realización personal (p.28).

Al centrarnos en nuestro trabajo en el ámbito estatal, se define la estabilidad del trabajador en el ámbito estatal como un elemento positivo ya que el desarrollo del trabajador en el escenario organizacional está garantizado, mas, por el contrario, esa estabilidad no es un cheque en blanco para olvidar el principal objetivo, la resolución de las problemáticas del ciudadano y de la sociedad.

Asimismo, la edad es un factor determinante al momento de indagar sobre conceptos relativos a satisfacción laboral y la ponemos de relieve.

Los talentos se nutren más allá de las edades. Una generación se nutre de otra, o es lo que debería ocurrir en un proceso conciliatorio intergeneracional. La generación “baby boomers”, es la que tiene ansias de reconocimiento. La generación “x”, es la nacida en la era analógica y se muestra flexible a la hora de aprender nuevas habilidades. La generación “y” es la que creció con el impacto de la tecnología y su apertura hacia la diversidad. La generación “z” es la que explicita su dependencia tecnológica priorizando su propia libertad y tiempo. El reduccionismo es peligroso, claro está, son simplemente generalidades que contempla cada generación y que son funcionales al fin de delinear sus rasgos principales y al efecto de reflexionar sobre la necesidad de abrazar el diálogo entre dichas generaciones.

Aquí se propone volver al concepto de conciliación ofrecido párrafos arriba, destacándolo, porque es central al hablar de satisfacción en el trabajo, en la postpandemia.

Más allá de las particularidades del ámbito estatal, si pensamos en conciliación, debemos decir que tanto el ámbito privado como el estatal está conformado por personas. Cada uno con responsabilidades profesionales y vidas personales. La búsqueda de bienestar laboral aúna la temática, a pesar de las diferencias concretas.

En consonancia al hablar de conciliación debemos mencionar que cada persona difiere en sus propios intereses, y a la vez tiene muchos. Intereses profesionales, culturales, deportivos, religiosos, familiares, políticos, pasatiempos, los mismos repercutirán en sus deseos de equilibrio. Los intereses cambian según las etapas de la vida, se puede agregar también que ante una crisis sanitaria como la del covid 19, muchas personas reformularon sus prioridades e intereses.

La satisfacción laboral es dinámica como lo es el concepto de bienestar laboral. Al ser la persona un todo, y más allá de cualquier programa organizacional tendiente a privilegiar la satisfacción de los colaboradores, variables externas, como la crisis sanitaria que sufrió la humanidad impactan de lleno en las percepciones de los trabajadores.

Por lo expuesto, queda evidenciado que el concepto de bienestar laboral es dinámico. Incorpora elementos subjetivos tanto como objetivos. El rol del líder, en tanto observador será clave a la hora de interpretar la satisfacción laboral.

La contracara del bienestar laboral es el malestar laboral.

Muchos factores pueden incidir en la insatisfacción laboral, priman tanto dimensiones objetivas como subjetivas. No tener acceso a capacitación y a carreras de desarrollo, un mal clima laboral, o estrés, por ejemplo, son desencadenantes.

La OIT especifica que el estrés laboral constituye una enfermedad peligrosa para las economías de los países industrializados y en vía de desarrollo ya que resiente la producción. Una enseñanza que dejó la crisis sanitaria es priorizar la salud emocional y desestimar el estrés. El estrés hecho carne, durante esos años no tan lejanos, aún se recuerda. Al respecto Chand (2021) afirmaba” Todo el mundo está cansado. Todos están confundidos. Todos estresados. Desde la primavera de 2020, los líderes de todas las organizaciones en todos los niveles han sufrido un estrés enorme”(p.9).

Se presentan dos situaciones laborales significadas desde el malestar. 1-violencia laboral, 2- Estrés laboral y Síndrome de Burn-out

### 1-Violencia laboral

La violencia laboral es, en términos de la OIT: toda acción, omisión o comportamiento, destinado a provocar, directa o indirectamente, daño físico, psicológico o moral a un trabajador o trabajadora, sea como amenaza o acción consumada. La misma incluye violencia de género, acoso psicológico, moral y sexual en el trabajo, y puede provenir de niveles jerárquicos superiores, del mismo rango o inferiores.

La violencia laboral atenta contra los derechos humanos, el trabajo digno y la integridad de las personas. Es una forma de abuso de poder que tiene como finalidad excluir o someter al otro.

Esta violencia que se ejerce sobre los trabajadores y trabajadoras afecta gravemente su salud física y mental, su vida laboral y social y, además, repercute en la organización toda. Atenta por supuesto y es una obviedad mencionarlo, al concepto de bienestar laboral, al que debe aspirar una organización.

Se debe estar atento, para detectar conductas en base a la misoginia, a la homofobia, al edadismo o a cualquier otra forma de discriminación.

La Ley Micaela (Anexo 2) “Capacitación obligatoria en género” desde el Estado, se puede mencionar aquí como una ley que se dirige a ser un “paraguas” de prevención contra una de las formas de violencia. Se ampliará su contenido en el capítulo 4.

Puede darse violencia entre compañeros, de jefe a empleado y en casos excepcionales de empleado a jefe. Las personas que han sido expuestas a acoso pueden presentar un deterioro en diferentes aspectos de su vida como la salud física y emocional, la vida social y laboral, experimentando baja autoestima, depresión y ansiedad.

Gross (2021) distingue entre depresión exógena que surge por causas externas, como padecer moobing laboral o por aislamiento en épocas de covid, de la depresión endógena que aparece por causas internas, por la química de nuestro cerebro. Sostiene la autora “Una de las preocupaciones mayores actualmente en todo el mundo es el impacto psicológico que la pandemia tiene o ha tenido en niños y adolescentes” (p.46).

La depresión, afirma la autora es una enfermedad muy común que afecta negativamente al estado de ánimo, a la forma de sentir, a la forma de pensar y a la forma de actuar. A menudo debilita la voluntad y afecta a la adopción de decisiones. El moobing puede provocar depresión, sostiene.

La organización deberá estar alerta también ante situaciones como el moobing, que puede socavar el equilibrio emocional de cualquier trabajador.

### 2-Estrés laboral y Síndrome de Burn- out

Las actuales condiciones de vida laboral suelen ser factores que pueden implicar riesgos de diversa magnitud y afectan a la salud y el bienestar laboral.

Según Perez Jauregui (2012) el estrés laboral es un trastorno de adaptación entre los recursos del sujeto para responder y las demandas del trabajo, que se significan como insuficientes y un sentimiento de sobrecarga excesiva experimentándose un paulatino agotamiento de los sistemas de ajuste al mismo, hasta llegar a la extenuación si no median cambios personales y organizacionales (p.54).

El Síndrome de Burnout es un tipo específico de estrés laboral, característico de las profesiones de ayuda, asistencia, educación y orientación a terceros. Sus rasgos centrales son: cansancio emocional y fatiga, despersonalización (irritabilidad, hostilidad) y sentimiento de inadecuación e incompetencia personal.

Gross (2021) asocia el término burn-out con el de “fatiga pandémica” al afirmar que es una alteración ligada al contexto del trabajo y que puede desembocar en un trastorno debido a sus efectos dañinos en la calidad de vida, ya que produce un desgaste y un agotamiento físico y emocional provocado por un estrés continuo y acumulativo. (p.90).

Freudenberger (1974) considera el burnout como un estado de fatiga o frustración al que llega el sujeto por la entrega excesiva al trabajo, cuando no recibe el esperado refuerzo del medio.

Pérez Jauregui (2005) sostiene: “El Burn-out es un sentimiento de inadecuación personal y profesional que se manifiesta en un cansancio emocional muy fuerte, conduciendo a una pérdida de motivación por lo que se hace y que suele desembocar en un sentimiento angustioso de fracaso laboral” (p.34).

Sus cuatro caracteres centrales son cansancio emocional, despersonalización, sentimiento de disminución de la realización personal en el trabajo.

El cansancio emocional al que refiere la autora puede ser visto a la luz de la crisis sanitaria. Muchos individuos experimentaron estrés y ansiedad tras la cuarentena. El estrés fue generado por miedo ante la pérdida de salud, por situaciones de inestabilidad económica y laboral e incertidumbre generalizada respecto a saber cuando terminaría dicha situación anómala. Como se mencionó anteriormente las secuelas emocionales en muchos casos llegan hasta nuestros días y perdurarán probablemente hacia el futuro.

Volviendo específicamente al concepto de burn-out, este síndrome de “quemarse por el trabajo” implica, ampliando la definición de burn out que se dio, excesiva demanda sin la adecuada contención organizacional. Puede derivar en ausentismo, desmotivación, baja productividad, insatisfacción laboral, con la consecuente percepción de pérdida de bienestar laboral.

Pines y Aronson (1988) sostienen que el burn-out es el estado de agotamiento mental, físico y emocional, producido por el involucramiento crónico en el trabajo en situaciones emocionalmente demandantes.

Pérez Jáuregui (2005) al referirse a las configuraciones de proyectos de vida laboral lo hace en estos términos: 1-adaptación creativa, 2- inadaptación y 3-sobreadaptación. El síndrome de Burn-out es una modalidad laboral sobreadaptada.

El síndrome burn-out, aplicado a veces a espacios de responsabilidad extrema como asistencia sanitaria, física o emocional o en forma general a todo ser que lo padezca, también se puede observar, específicamente en el poder judicial, atendiendo al objeto del presente trabajo. En espacios sensibles del STJTDf, abogados, agentes judiciales o funcionarios del Poder Judicial en general, inmersos en problemáticas duras y ante expedientes crudos o delitos que requieren de una respuesta quirúrgica, pueden correr el riesgo de padecerlo.

La prevención como acción de gestión de los RRHH aparece como la mejor forma de enfrentar estos aspectos negativos. Talleres, espacios de reflexión y de escucha activa se pueden implementar al efecto. La contención organizacional, desde lo emocional, siempre es necesaria.

Es importante considerar un factor vinculado a la problemática planteada, el de clima laboral, el cual será abordado también empíricamente a través de las técnicas implementadas, en su relación con el concepto de bienestar laboral y situación desencadenada por la pandemia.

El clima organizacional es un aspecto central de la cultura organizacional. Si bien la cultura organizacional involucra más cosas que la pura convivencia interna, analizar el clima laboral es imprescindible. La cultura es una cuestión de hecho, el clima es una cuestión subjetiva, de cómo se percibe la persona dentro y fuera de la organización para algunos pensadores.

Algunas teorías de clima laboral la abordan desde lo estructural y más allá del componente subjetivo.

Chiavenato (2006) afirma que el clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. Está ligado a la moral y la satisfacción de las necesidades de sus miembros y puede ser saludable o enfermizo, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, lo cual depende de lo que ellos perciban de la organización (p. 272).

Por su parte, Schneider (1975) relata que el término se deriva de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales.

El clima tanto como el bienestar laboral se relacionan muchas veces con el entorno. Es muy importante definir las cualidades de las personas con las que nos gustaría trabajar. Holland propone seis entornos, los que se detallan seguidamente. 1-Entorno humano realista, con manipulación explícita; 2-Entorno humano investigador; 3-Entorno humano artístico; 4-Entorno humano social; 5-Entorno humano emprendedor; 6-Entorno humano convencional. Registro o clasificación de datos. Holland invita a elegir los tres entornos humanos preferidos. Este es el código Holland. Se puede vincular al concepto de bienestar laboral o de felicidad en el trabajo también, con dicha propuesta. Cabe hacer la distinción que el sentido de entorno interno es diferente al dado por Schlemenson y citado anteriormente.

Chiang Vega (2017) agrega que el clima organizacional se define como esa construcción subjetiva que se da en un grupo de trabajo, ya que en él se haya personas que trabajan a diario y por lo tanto comparten una misma percepción. En este sentido se podría relacionar este aspecto con los conceptos de Maturana, y afirmar que el conversar entre compañeros de trabajo construye realidad.

Los conceptos de clima organizacional y salud psicológica no deberían analizarse aisladamente. Además de factores externos es importante atender a como se representa el individuo dentro de esa organización estructurada.

Chiavenato (2000) afirma que el clima organizacional se define como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los trabajadores. Es fundamental que la organización sea innovadora para cambiar la cultura y el clima organizacional. Para el autor brasileño debería tener los siguientes elementos que se detallan a continuación.

1-Adaptabilidad. Debe tener flexibilidad para reaccionar frente a exigencias del entorno. Lo que ocurrió con la crisis del covid-19 puede ser una muestra de este punto.; 2-Sentido de identidad. La organización debe conocer su pasado y su presente. Se deben comprender los objetivos; 3-Una perspectiva exacta del ambiente; 4-Integración de los miembros. Estos postulados se vinculan con el modelo de Lewin, desarrollado con anterioridad.

La comunicación es fundamental, como se dijo, a la hora de ampliar el concepto de clima laboral y llevar a ambos conceptos al terreno del bienestar laboral. Comunicación con la línea, con los compañeros de trabajo, analizar espacios de escucha activa. Todos estos elementos se vinculan al concepto de Bienestar Laboral.

Salazar (2009) refiere que los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado, en dependencia de la percepción por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

Se puede citar los factores que siguen. 1) Ambiente físico: incluye equipos, temperatura (un factor muy importante en Tierra del Fuego, dado el contexto donde se desarrolla la investigación), pintura. 2) Características estructurales, como el tamaño de la organización y sus oficinas, etc. 3) Ambiente social que abarca comunicación, compañerismo o relaciones conflictivas. 4) Características personales como motivaciones y expectativas 5) Comportamiento organizacional, como por ejemplo la productividad, el ausentismo, la rotación.

Es dable añadir aquí el concepto de “contrato psicológico”. Contrato psicológico en términos de Schein es el conjunto de expectativas implícitas en las relaciones de trabajo. Es mismo es tácito y dinámico, además, podría modificarse con relación a cambios en el contexto. El contrato psicológico corre en paralelo al contrato legal. Expectativas que si no tienen respuestas generan insatisfacción.

Si la organización estuvo a la altura de las circunstancias, de los cambios en la postpandemia y canalizando demandas o necesidades de cambio implícitas, y si el trabajador también respondió a la altura de las circunstancias, será un hecho que tendrá un aspecto positivo en las percepciones respecto al contrato psicológico entre empleado y organización. El clima laboral también se verá beneficiado con sentimiento de satisfacción.

En otro orden, habrá buen clima laboral si nuestro trabajo nos permite reforzar la identidad propia y del equipo. Además, todos tenemos la necesidad de pertenecer. Al respecto, Quindimil (2021) sostiene que el trabajo nos posibilita construir nuestra identidad fundamentalmente a través de los otros- ya que siempre el trabajo es colectivo- y del reconocimiento que obtenemos. Dependiendo de la movilización subjetiva, en el trabajo se pondrá en juego nuestra salud emocional a partir de la posibilidad de crear y de modificar la realidad, apropiándonos de nuestros actos de un modo activo y crítico. Nuestra salud psíquica en el trabajo está relacionada con la posibilidad de modificar la realidad que nos rodea y con las acciones que realizamos. El trabajo- desde nuestra perspectiva- excede a la mera obtención del dinero. Es una actividad que nos transforma mientras transformamos la realidad sobre la que operamos, siendo así fuente de satisfacción (p.29).

La relación de los conceptos de clima laboral y cultura organizacional son bidireccionales. Una se nutre de la otra. Una impacta en la otra. Salazar (2009) afirma que los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura, y en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura organizacional.

Los aportes de Koys (1991) hacen hincapié en dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

El desinterés contribuye al concepto de bienestar laboral. En el trabajo cada vez que interactuamos con otras personas elegimos entre conseguir el mayor rédito posible o contribuir con nuestro valor sin preocuparnos con recibir algo a cambio. Tener como ventaja competitiva el servicio, en términos de Toro (2015), ayuda a la hora de pensar en bienestar laboral, satisfacción y en lograr un buen clima laboral.

Al respecto, Locke (1976) observa diferentes variables en el concepto de satisfacción laboral: el interés intrínseco del trabajo, la variedad y cantidad del mismo, las oportunidades de aprendizaje, su dificultad, las posibilidades de éxito, el control sobre los procedimientos, la retribución, las promociones, el reconocimiento, los elogios o críticas recibidas, la retribución extrasalarial como servicios médicos o vacaciones, las condiciones de trabajo como la luz, los ruidos, etc. Si los aspectos anteriores postulamos son positivos habrá un clima laboral satisfactorio.

Por su parte Likert (1968) se refiere a los siguientes sistemas de gestión: autoritario, paternalista, consultivo y participativo. Los sistemas 1 y 2 corresponderán a

una estructura rígida provocando un clima cerrado y desfavorable. Los sistemas 3 y 4 se refieren a una estructura flexible dando lugar a un clima abierto y favorable. Para Likert dimensiones como la toma de decisiones, los métodos de mando, los procesos de comunicación y las fuerzas de motivación, entre otros, se unen para formar un clima particular.

Otra forma de abordar la problemática de clima laboral es afirmar que un clima laboral óptimo se explicitará cuando la seguridad psicológica esté presente. Clark (2023) propone cuatro etapas de seguridad psicológica, que puede usarse como herramienta para observar el estado de la seguridad psicológica en cualquier organización y también para que los líderes o aquellos que pretendan serlo la consideren como un mapa de ruta al momento de incorporarse a un equipo: 1- seguridad de inclusión, 2- seguridad de aprendizaje, 3- seguridad de contribuir, 4- seguridad de reto.

El primer aspecto refiere a la admisión informal en el equipo, aceptando. Clark (2003) distingue entre pertenencia formal cuando se contrata al trabajador, pero la pertenencia informal la conceden las personas con las que trabajamos (p.36). El segundo aspecto, siguiendo al autor, denota el sentirse seguro al hacer preguntas, se cometen errores. En este punto crece el potencial y la confianza. Una vez que el ambiente otorga el permiso correspondiente, se invita a realizar el trabajo de una forma competente. Finalmente la seguridad del reto es una licencia para innovar. Se prioriza la interdependencia del equipo.

Con lo expuesto, y siguiendo a los diferentes autores se remarcó la importancia de atender al clima laboral al momento de analizar el concepto de bienestar laboral en una organización.

Se encara a continuación la caracterización de organización pública y privada, con especial atención a la organización aquí estudiada.

## **2.6. Organizaciones públicas y privadas. El Estado. Caracterización del Poder Judicial**

El presente estudio se delimita contextualmente a una empresa del Estado, el Poder Judicial fueguino.

Hacia el año 1940 comienzan a difundirse estudios sobre la burocracia. Generalmente hasta entonces las organizaciones estatales no se constituyeron como objeto de estudio específico, siendo equiparadas a las entidades privadas.

Al respecto Weber (1995) diferencia el ámbito público del privado, reconociéndose sus postulados en la fundamentación teórica sobre el tema. Considera al Estado como un tipo particular de organización social caracterizada por el elemento de la territorialidad y por la existencia de un órgano administrativo que monopoliza el uso legítimo de la fuerza. Respecto al obrar del Estado refiere la ética de la responsabilidad, como la que ordena tener en cuenta las consecuencias previsibles de la propia acción (p.164).

Comúnmente se emplea la palabra burocracia para retratar mecanismos que complican con tardanzas y papeleos demorando llegar a un objetivo, evitando adoptar soluciones expeditivas. También el concepto refiere a empleados inflexibles apegados a normas. Ahora bien, para Weber el concepto era todo lo contrario. Weber afirma que la burocracia es la organización eficiente por excelencia. Para lograr la eficiencia la burocracia considera hasta los mínimos detalles cómo se deben hacer las cosas. La burocracia tiene las siguientes características: 1) carácter legal de las normas y los reglamentos, 2) carácter formal de las comunicaciones, 3) carácter racional y división del trabajo, 4) impersonalidad en las relaciones, 5) jerarquía de autoridad, 6) rutinas y procedimientos estandarizados, 7) competencia técnica y meritocracia, 8) especialización de la administración, 9) profesionalización de los participantes, 10) total posibilidad de prever su funcionamiento (p.86).

Así, las particularidades del ámbito estatal se destacan para Weber (1977) definiendo la burocracia como la forma más eficiente de organización teniendo en cuenta la complejidad de los aparatos estatales, de las dependencias gubernamentales y pensando en las necesidades de sociedades cambiantes y dinámicas (p.122).

La administración pública con sus especificidades se relaciona generalmente con el poder público y la naturaleza del Estado.

Desde otra perspectiva Crozier (1969) afirma que el sistema burocrático no es solamente el que no se corrige en función de sus errores, sino también el demasiado rígido como para adaptarse a las transformaciones que la acelerada evolución de las sociedades industriales hace cada vez más imperiosamente necesarias, sin sufrir crisis. Estructuras paralizadoras y mecanismos rutinarios parecen estar asociados a las aspiraciones y los comportamientos de todos los participantes en materia de poder y de relaciones de dependencia.

Particularizando nuestro contexto estudiado, advertimos que el Estado presupone gobierno, territorio y nación. La Nación Argentina adopta para su gobierno la forma representativa, republicana y federal. El Poder Legislativo hace las leyes. El Poder Ejecutivo las ejecuta. El Poder Judicial interpreta las leyes y las hace cumplir a través de sus sentencias. A pesar de lo simple que pueden llegar a resultar estas definiciones, son fundamentales y básicas a la hora de definir funcionalmente los poderes del Estado y la naturaleza de la organización estudiada.

En cuanto a la tarea vinculada con salud y sociedad Caduff (2021) afirma que la salud pública debe estar al frente y en el centro de toda intervención contra las enfermedades infecciosas, teniendo que invertirse en sólidas infraestructuras de salud pública, en crisis o no pandémicas (p. 19). La salud física, mental y emocional se entrecruzan como condición básica para comenzar a hablar de bienestar, tal como sostiene Varisco (2021), quien agrega que el modelo vigente de desarrollo tiene por impulso la producción permanente de innovaciones tecnológicas sin resolver la situación de los grupos sociales marginados que no logran satisfacer sus necesidades fundamentales, a la vez que se generan impactos que ponen en riesgo las condiciones de vida en el planeta (p.221).

Atendiendo a las anteriores citas, articulando el factor estatal y la dimensión global, es pertinente preguntarnos como generar políticas que equilibren lo promisorio de las innovaciones tecnológicas, con las desigualdades económicas y las vulnerabilidades sociales.

Aparece así el desafío de lograr el equilibrio deseado, sin desconocer el rol del Estado como sostenedor de salud y educación y de asistencia a los grupos más vulnerables, mientras a la par se generan políticas concretas, generadoras de oportunidades.

Las políticas públicas se relacionan con las funciones que cumple el Estado en la sociedad. En el caso de Argentina, éstas estarán condicionadas por los gobiernos federales en cada una de las provincias, y por la reforma del Estado que implemente el nuevo poder ejecutivo nacional, en funciones desde el 10 de diciembre de 2023.

Más allá de los matices a la hora de opinar sobre el Estado, sesgados de prejuicios de un lado o de exaltaciones del otro y más allá de diferentes conceptos de este, es lógico diferenciarlo del ámbito privado, al menos respecto al cliente externo. El Estado se dirige al ciudadano y no al consumidor. Tanto la cultura organizacional como el concepto de bienestar laboral estarán condicionadas por la dinámica propia del Estado.

Ahora bien, la era postpandémica requiere tanto en el ámbito público como privado la adaptación tecnológica y habilidades blandas a incorporar, como así también una mirada holística del desarrollo integral del ser humano, al momento de pensar en el concepto de bienestar laboral, a la luz de los nuevos paradigmas emergentes.

El Estado además tiene un deber respecto al ciudadano. El cliente interno deberá preguntarse qué problemáticas del ciudadano deberá considerar y resolver.

Se pueden resumir las siguientes variables al considerar la satisfacción laboral, tema abordado en el anterior ítem: 1- retribución, 2- clima laboral, 3- condiciones de trabajo, 4- participación en toma de decisiones, 5- capacitación y 6- estabilidad.

El último punto, es decir, la estabilidad, a priori genera satisfacción. Generalizando, la estabilidad estatal, tal vez sea uno de los puntos diferenciadores destacados, respecto al ámbito privado y motores de dicha satisfacción.

No obstante, no se puede desconocer que estar a merced de políticas gubernamentales coyunturales, también es un tema de preocupación, estrés e inestabilidad para muchos empleados del Estado.

Cabe volver al concepto de burocracia basada en la norma, que condiciona el funcionamiento del aparato estatal. El apego a la norma garantiza la imposibilidad de la discrecionalidad en la intervención del funcionario. La previsibilidad de las acciones, vuelve al sistema eficiente y confiable. Debe abundar la existencia de reglas que facilitan la estandarización. Así, el modelo burocrático, bien entendido, se basa en una estructura con establecimiento de rutinas y procedimientos aprobados por una autoridad legal.

Atendiendo las particularidades respecto del contexto organizacional estatal, dado el centrarnos en el Poder Judicial, presentaremos un desarrollo sobre la definición de su valor central: la justicia, para considerar la organización estudiada.

En forma genérica “Justicia” se refiere al principio moral que inclina a obrar y juzgar respetando la verdad y dando a cada uno lo que le corresponde.

Articulándolo con el paradigma del cuidado de Toro, mencionado con anterioridad, el que codicia demasiado, en términos aristotélicos, estará condicionado por el paradigma de la acumulación o del éxito que arrastró a la humanidad hasta la realidad de carencias que hoy denota.

Vinculando los diversos aportes teóricos a nuestro tema, Santiago (2022) afirma que el siglo 19 fue el siglo del Poder Legislativo, porque cambia el principio legitimador, el principio democrático: de las monarquías pasamos a las repúblicas y a las democracias y el poder que más expresa este cambio es el Poder Legislativo. También porque, jurídicamente, es el siglo de la ley, de los códigos. El siglo 20 se dice que es el siglo del Poder Ejecutivo porque el Estado se convierte en intervencionista, en regulador, en el Estado de Bienestar. Y, por último, se dice que el siglo 21 es el siglo del Poder Judicial. Porque muchas de las tensiones que antes se encauzaban a través de los otros poderes, golpeando las puertas del Ejecutivo o del Legislativo, cada vez más se convierten en causas justiciables, lo cual implica pasar de una cultura de normas a una cultura de derechos (p.1).

El concepto de “Ética” es importante considerarlo, porque en nuestro objeto de estudio se administra Justicia, y porque además la ética conformará uno de los valores de la cultura organizacional del STJ, en términos de Schein.

En este punto es dable vincular lo expuesto con la ética del cuidado de Toro. Toro (2020) refiere que cualquier actividad que se realice, si contribuye a la dignidad humana y al cuidado, es un acto ético (p.3).

Para finalizar reiteramos dos afirmaciones. La primera referida a la particularidad del ámbito estatal como vehículo que sirve al ciudadano. La segunda sostiene que el objetivo del Poder Judicial es garantizar el acceso a la justicia.

Observar los valores propios de la organización, factor central de su cultura –en nuestro caso la justicia y el derecho- propicia el bienestar laboral de los sujetos que trabajan en ella.

## **2.6.1. Temáticas e incumbencias del contexto inherente a la Organización judicial**

### **2.6.1.1. Derechos Humanos**

Se invita aquí a vincular el concepto de Derechos Humanos con el ya presentado de bienestar laboral. Dado nuestro objeto de estudio enfatizamos que el poder público debe ser vehículo y garante de los derechos inherentes al ser humano.

Dos conceptos se proponen para acercarnos a la problemática. Los conceptos de “dignidad” desde lo positivo y de “estigma” desde lo negativo serán de utilidad para un acercamiento a los conceptos de derechos humanos y de bienestar laboral.

Justificamos en este apartado mencionar algunos hitos históricos y los años respectivos con el fin de hacer palpable la evolución del concepto de derechos humanos

y así poder articularlo al concepto de desarrollo integral del trabajador en búsqueda de su bienestar.

En primer lugar, la dignidad, concepto central en el corazón de los Derechos Humanos se propone que abrace al concepto de bienestar laboral.

El concepto de dignidad es clave considerarlo a la hora de referirnos a los Derechos Humanos y al bienestar laboral. Su vínculo con el primero de los escalones de la pirámide motivacional de Maslow es lineal. Pero también un trabajo digno será dirigirse hasta la cúspide de su pirámide, con el anhelo de acercarse al tan ansiado desarrollo integral del ser humano.

Dignidad se define como el “valor inherente del ser humano por el simple hecho de serlo”. No es otorgado por alguien externo. El estado deberá tutelar los derechos que cada individuo tiene por el solo hecho de ser habitante de esta tierra.

El concepto de dignidad humana es de reciente incorporación, al menos, en la literatura jurídica. Países como Estados Unidos y Francia, a finales del siglo XVIII, en sus declaraciones no hacían referencia a la dignidad como concepto, sino únicamente a nociones de libertad, igualdad, propiedad e incluso, incluían el concepto de felicidad anteriormente mencionado.

Desde el siglo XVIII y especialmente desde el siglo XX, los hechos aberrantes de las guerras mundiales generaron un cambio significativo. A partir del siglo XX, cada individuo se sabe con derecho a las mismas oportunidades educativas, sociales, religiosas, laborales, así como a exigir un mundo con justicia y paz. Los derechos humanos irrumpen en materia de pacificación y valoración de la persona, independientemente de su color, raza, etnia, sexo, clase, casta, creencia religiosa, edad u orientación sexual o condición en forma genérica.

Con los hechos violentos mencionados, del siglo XX el Estado ya no constituía una garantía de respeto a los derechos fundamentales. Era necesario un orden superior al propio estado que constituyera un reaseguro del efectivo respeto a los derechos esenciales. De esta forma, la tutela internacional, con independencia de su condición de ciudadano de un estado determinado, irrumpe con fuerza.

La dignidad humana exige el respeto por los derechos de todas las personas. Nada es más prioritario que el derecho a vivir con dignidad. La dignidad de una persona presupone el respeto hacia sus derechos civiles y políticos, pero también respeto hacia sus derechos económicos, sociales y culturales, y por supuesto derecho a un trabajo digno. Si abordamos el bienestar laboral, como se dijo, lo hacemos poniendo foco en conceptos como satisfacción o felicidad. Enfatizamos aquí que el concepto de “dignidad” es condición primigenia de estos dos.

En consonancia a lo expuesto, el Estado, en particular el provincial, en un país federal como Argentina, debe tener una mirada inclusiva que acompañe a los grupos especialmente vulnerables. Algunos de estos son niños, niñas y adolescentes, adultos mayores, migrantes, personas con algún tipo de discapacidad, mujeres, diversidades sexuales.

Se puede definir al estigma como la “actitud o suposición, desfavorable hacia una persona y que la devalúa”. Es un constructo social que marca negativamente a la persona, generando un conjunto de actitudes y creencias desfavorables que “desacreditan o rechazan” a una persona o a un grupo por considerarlas diferentes. Esta conducta tiene importantes consecuencias sobre el modo en que los individuos se perciben a sí mismos.

Clark (2023) sostiene que dentro de la Psicología social hay una línea de investigación dedicada a lo que se llama la teoría de la amenaza del estereotipo, que sostiene que cuando estamos sometidos a un estereotipo negativo tendemos a conformarnos con él. En otras palabras, las etiquetas limitan. También pueden ampliar y magnificar. En el caso de los estereotipos negativos, el mero hecho de ser conscientes de que se puede formar parte de uno de ellos puede motivarnos a conformarnos con la limitación invisible (p. 92).

Llevados estos conceptos al ámbito del trabajo, afirmamos que el estigma y la discriminación minan en forma de amenaza el concepto de bienestar laboral, atendiendo a que la discriminación es el comportamiento resultante de dichos constructos. El estigma facilita la discriminación, ya que la estigmatización social puede definirse como una teoría que explica la inferioridad de las personas, en tanto que son diferentes. Así, se justifica el ejercicio de la discriminación.

Por lo tanto la discriminación, entendida como el trato injusto que puede recibir una persona por pertenecer o porque se perciba que se pertenece a un grupo particular, deriva directamente del estigma y hace que se vulneren los derechos humanos de las personas.

Russo (1992) afirma que si el principio de igualdad implica reconocer que los hombres son esencialmente semejantes más allá de las diferencias de tipo accidental, la discriminación, al considerar relevantes dichas diferencias, es un ataque frontal a este principio. Asimismo, es una afrenta a la dignidad humana, ya que ésta se halla íntimamente ligada al concepto de igualdad” (p. 83).

Las estigmatizaciones en la sociedad en general y en el ámbito laboral en particular, socavan el concepto de bienestar laboral.

Justificamos aquí mencionar la obra de Rulfo, ya que nos muestra en “El llano en llamas” y “Pedro Paramo” imágenes simbólicas de la estigmatización, a través de diversos personajes.

Rulfo (2019) identifica personajes “marcados”, “estigmatizados”. Se suman aquí por considerarlos una forma gráfica de abordar la estigmatización que podemos lamentablemente percibir en el día a día, hacia grupos vulnerables.

1-El estigma del “mal hijo”, es aquel que es percibido por los padres como una decepción.

2-“El inútil”, simboliza que los padres encuentran en sus hijos una justificación de sus propias frustraciones.

3-El loco simboliza a quien se aparta del statu quo. “Los normales” estigmatizan a quienes no lo son en sus términos.

4-El pecador será el señalado como impuro por otros y lleva a la vergüenza de quien es marcado.

5-El migrante.

6-El pobre es quien no tiene las mismas oportunidades que el resto.

7-El enfermo.

En su obra, quizá porque retrata estigmas sociales presentes en la primera mitad del siglo XX, no ocupa lugar como estigma, al menos destacable, la vejez. Resultará interesante repensar a estos personajes estigmatizados, desde el ámbito organizacional.

El objeto de incorporar la temática de Derechos Humanos al tratar el bienestar laboral se justifica por cuanto es deber del estado tutelar derechos donde se observe atisbos de inequidades, trato desigual o vulnerabilidades. También se pretende plasmar la relación de los nuevos derechos humanos emergentes con los cambios paradigmáticos de los últimos años. Solo partiendo de la dignidad de todo individuo, de la protección hacia los grupos vulnerables y de los derechos que todo individuo tiene, por su condición de persona, se puede pretender luego alcanzar el bienestar.

Seguidamente se mencionará algunos grupos específicos, sujetos de derechos:

#### Derechos de la Mujer

Un párrafo aparte lo tiene la mujer en general. Se debe destacar que a lo largo de los años la cultura patriarcal exigió de éstas, lamentablemente mayores esfuerzos. Sin ahondar en desigualdades de oportunidades en torno al género o en la llamada “cultura machista”, para una mujer le será más difícil, siempre a grandes rasgos, la conciliación entre desarrollo profesional y personal. Si bien en nuestros días, generalizando, las responsabilidades, por ejemplo, con la crianza de los hijos son compartidas, todavía hay viejos parámetros que perduran. Lo anterior es solo un ejemplo, no se desconoce que hoy por hoy muchas mujeres eligen no ser madres. En muchas ocasiones se vio que una mujer pudiendo ocupar una posición A, elige una B para poder desenvolverse en su vida familiar siendo consecuente con lo que se “mal espera” de Ella. Esta “renunciación”, pese al camino de derechos conquistados aún en el presente se perpetúa.

Hoy la voz de la mujer se alza para legítimamente reclamar igualdad en diferentes ámbitos. Desde percibir un salario justo, más allá del género, hasta la conciliación y el respeto. Los derechos de miles de mujeres, silenciadas durante años, víctimas de violencia o de discriminación por su género resuena como eco.

Según Maturana (1999) las mujeres son generalmente educadas en una vida sistémica, para hacer simultáneamente muchas cosas, teniendo que estar atentas a muchas cosas, los hombres generalmente son educados de una forma rígida, dogmática y lineal. Tras esta generalización, el filósofo, tal vez con cierto humor agradece haber sido educado con los parámetros del mundo femenino que le permitió aprender a vivir entre eventos y situaciones interconectadas.

El universo femenino también muestra que no hay correlación entre condiciones de bienestar objetivos y percepción de satisfacción positiva. Giannetti (2005) aporta: “Una encuesta realizada en 1999 a aproximadamente 3000 mujeres en 11 países reveló

que 93% de las entrevistadas creen estar en mejor situación que sus abuelas en lo que respecta a derechos y oportunidades, en contrapartida, la mayoría de ellas (54%) no se considera más feliz de lo que habría sido la generación de sus abuelas” (p.50).

En este punto tendría incidencia, quizá, una consciencia mayor de tener que vivir y trabajar bajo opresión de sociedades que, todavía en la actualidad, funcionan en torno a la dinámica patriarcal, donde la paridad de género es limitada. Es cierto que hubo muchos cambios paradigmáticos desde aquel 2005, sin embargo aún queda mucho por recorrer.

#### Derechos de la comunidad LGBT IQ+

El estigma es un atributo desacreditador, como se dijo, que pretende hacer diferente al individuo señalado y que atrae la desaprobación del entorno social. Los miembros de la comunidad LGBT IQ + aún hoy siguen siendo víctimas de un binarismo sexual hegemónico, que los señala como distintos a la norma, y aun hoy también, en muchos ámbitos laborales se los estigmatiza.

Al igual que la mujer, la comunidad LGBT IQ +, en ámbitos laborales fue objeto de miradas disvaliosas durante años. En la actualidad su colectivo utiliza el orgullo como una respuesta política a años de destrato y menosprecio.

Todavía en nuestros días y pese a la deconstrucción que se percibe en Argentina, la violencia contra dicho colectivo en espacios laborales y sociales irrumpe en forma de estigmatización. Actitudes negativas contra miembros de la comunidad, lastimosamente en muchos casos continúan arraigadas.

Es labor silenciosa, en el lugar donde cada uno le toque estar, contribuir a esta ola de inclusión que crece y poner freno donde se vea atropellos y descalificaciones. La empatía aparece como un imperativo de una sociedad más equitativa y justa. Es menester y obligación del estado estar alerta a situaciones de discriminación.

#### Derechos de los Adultos Mayores

Aquí se enfatiza que se debe luchar contra la estigmatización a los adultos mayores. El “edadismo” es un neologismo que refiere a preconceptos ligados a un grupo determinado conforme a la edad que tengan. Basados en prejuicios irrumpen preconceptos negativos hacia dicha comunidad, y el resultante es la discriminación.

El reconocimiento del valor del grupo etario debe ser un estandarte. En el ámbito laboral y ante la escasez de talento se deberá valorar la reincorporación de la memoria histórica de dichos talentos.

En Argentina existió una norma constitucional que reconocía derechos a la ancianidad en la reforma de 1949 declarada no vigente en 1955. La ley consagraba diez derechos básicos: 1-asistencia, 2-vivienda, 3-alimentación, 4-vestido, 5-cuidado de salud física, 6-cuidado de salud moral, 7- esparcimiento, 8-trabajo, 9-tranquilidad, 10-respeto. En la reforma de 1957 todo se redujo a “jubilaciones y pensiones móviles”.

Anteriormente se mencionó la importancia de abrazar desde lo organizacional la comunión entre los “baby boomers”, la generación “x”, con la “y” y la “z”. Es menester alentar a un aprendizaje mutuo y dinámico entre dichos grupos , con el propósito de convertirlo en un círculo virtuoso que acaricie el concepto de bienestar laboral.

## Derechos hacia la Discapacidad

Se debe garantizar la visibilidad de la cuestión. Si se relaciona la temática con lo mencionado respecto al teletrabajo, se puede agregar que este facilita la inclusión de personas discapacitadas al mundo laboral, con dificultades para trasladarse a su trabajo. Aunque como se vio, enfatizamos, desde ya, que la socialización en el trabajo es necesaria y la inclusión física de éstos debe estar garantizada.

Derecho de todos a vivir en un ambiente sano.

El artículo N° 41 de nuestra Constitución Nacional reza: “Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo.”

En el año 1972 se reunió en Estocolmo la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente. Se llega a un gran número de recomendaciones, creando un organismo permanente para promover y coordinar la política internacional del medio ambiente. EL punto N°14 proclama” La planificación racional constituye un instrumento indispensable para conciliar las diferencias que pueden surgir entre las exigencias del desarrollo y la necesidad de proteger y mejorar el medio”.

En el año 1992 se lleva a cabo en Brasil, la Conferencia de Rio. El concepto de bienestar laboral también podemos vincularlo en este punto. Nadie puede sentirse satisfecho ni en su vida en general ni en su ámbito laboral cuando vive en un mundo que se cae a pedazos.

Toro (2015) en su “paradigma del cuidado” señala que además de cuidarse a uno mismo y al prójimo la nueva mirada hacia el futuro requerirá cuidar el entorno ambiental del individuo. El ser humano debería comprender que está atentando contra sí mismo, manifiesta el autor. Frente al paradigma del éxito y consumismo que acompañó durante años a la humanidad, hoy se propone el paradigma del cuidado. La humanidad se enfrenta a una paradoja, refiere Toro. Por un lado nunca como en la actualidad estuvimos tan conectados por medio de la tecnología, es decir, tan cercanos. Por el otro nunca estuvimos tan lejos de nuestra propia humanidad, descuidando nuestra propia casa, con fenómenos como el cambio climático y no haciendo nada al respecto. Se propone, entonces, el paradigma superador del cuidado también aquí, para abrazar la temática inherente a los derechos humanos.

Otros grupos vulnerables también exigen la mirada y protección del estado, como se dijo: niños, niñas y adolescentes (se mencionará la Ley Lucio más adelante) o migrantes, entre otros.

En otro orden y respecto a las obligaciones del estado estas se pueden agrupar del modo que sigue.

a- **Obligación de respeto:** respetar los derechos humanos absteniéndose de provocar violaciones a los mismos y proporcionando una reparación integral por las violaciones que hubiera cometido.

b- Obligación de protección: los estados son quienes violan los derechos humanos por acción u omisión. Los actores particulares cometen delitos, la no protección por parte del estado a sus ciudadanos frente a esos delitos constituye una violación por omisión de su obligación de protección.

c- Obligaciones de cumplimiento: adoptar medidas para garantizar la progresiva realización de los Derechos Humanos, empleando para ello hasta el máximo de los recursos de que disponga.

Abramovich (2006) afirma que el enfoque de derechos considera que el primer paso para otorgar poder a los sectores excluidos es reconocer que son titulares de derechos que obligan al Estado. Al introducir este concepto se procura cambiar la lógica de los procesos de elaboración de políticas, para que el punto de partida no sea la existencia de personas con necesidades que deben ser asistidas, sino sujetos con derecho a demandar determinadas prestaciones y conductas. Las conductas que se emprendan en este campo no son consideradas solamente como el cumplimiento de mandatos morales o políticos, sino como la vía escogida para dar cumplimiento a las obligaciones jurídicas, imperativas y exigibles, impuestas por los tratados de derechos humanos. Los derechos demandan obligaciones y las obligaciones requieren mecanismos de exigibilidad y cumplimiento de las mismas (p.13).

El alcance y su vinculación al concepto de bienestar laboral es significativo. Estas líneas complementan lo dicho respecto al ámbito estatal en su apartado específico, líneas arriba.

A continuación, se propone una breve revisión por la historia, en relación al reconocimiento de derechos. Justificamos realizar el siguiente racconto histórico, como se dijo, en la convicción que el resultado del mismo será visibilizar la evolución de los derechos humanos y contemplar como los derechos llegan hasta nuestros días, entrecruzándose con los nuevos derechos emergentes y con los nuevos conceptos que condicionan el concepto de bienestar laboral.

Si bien las primeras declaraciones concretas de derechos individuales, con fuerza legal, las podemos encontrar en la Revolución francesa hay antecedentes que irían forjando el camino hacia el reconocimiento de derechos inherentes al ser humano y que el estado tiene el deber de respetar y proteger.

El código de Hammurabi hacia el 2000. A.C., como primer rastro de legislación, ya se refiere a derechos personales y de comercio.

Las culturas griegas y romanas evidencian manifestaciones que reconocen derechos a las personas más allá de toda ley. Se puede inferir que el cristianismo reconoce el concepto de dignidad del ser humano considerándolo como creación a la imagen y semejanza de Dios. La igualdad entre todos los hombres deriva de la unidad de filiación del mismo padre.

En Inglaterra aparece el primer documento que establece limitaciones jurídicas al poder del estado, la Carta Magna de 1215, junto al Habeas Corpus de 1679 y el Bill of Rights de 1689 pueden considerarse antecedentes de las modernas declaraciones de derechos.

La Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano del 26 de agosto de 1789 reconoce que los hombres nacen y permanecen libres e iguales en derechos. Son derechos civiles y políticos, y es por eso que son conocidos como de “primera generación”. Se tutela la libertad, la seguridad y la integridad física y moral de la persona, y su derecho a participar de la vida pública. Los derechos económicos, sociales y culturales se conocen como derechos de segunda generación.

Como se mencionó, la tutela internacional irrumpe para asegurar los derechos inherentes del ciudadano, más allá de su condición de pertenecer a un estado específico. Dichos derechos inherentes a la condición humana no dependen de su reconocimiento por el estado, tampoco depende de la nacionalidad de la persona ni de la cultura a la cual pertenezca. Son derechos universales por la condición de mero habitante de la tierra.

Las primeras manifestaciones a fin de establecer un sistema general de protección a los seres humanos no se presentaron en lo que hoy se conoce como derecho internacional de los derechos humanos, en sentido estricto, sino en el denominado derecho internacional humanitario. Se persigue contener los imperativos militares para preservar la vida, la dignidad y la salud de las víctimas de la guerra. Algunos instrumentos que se puede mencionar son la Convención de la Haya de 1907, las Cuatro convenciones de Ginebra de 1949 y sus protocolos de 1977.

La segunda guerra mundial y la barbarie consecuente, desencadena la internacionalización de los derechos humanos. Se deja en evidencia que el monopolio en el ejercicio del poder estatal constituye una amenaza al resguardo de la dignidad humana. Debe controlarse, deben constituirse instancias internacionales de protección.

El preámbulo de la carta de Naciones Unidas reafirma “la fe en los derechos fundamentales del hombre, en la dignidad y el valor de la persona humana, en la igualdad de los derechos de hombres y mujeres”.

La Declaración Universal de Derechos Humanos, en su artículo N°5 afirma que “nadie será sometido a torturas ni a penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes” Otra violación al derecho a la vida se presenta bajo el modo de “desaparición forzada de personas”, propia de regímenes defacto. Modalidades vistas en las dictaduras de Argentina, Brasil, Chile y Uruguay.

El sistema internacional de protección de derechos humanos se encuentra conformado por diversas declaraciones y tratados que protegen una gran variedad de derechos. Con el ánimo de no hacer tediosa la lectura sólo se mencionarán algunos hitos e instrumentos para destacar en nuestra historia como humanidad: la Declaración Universal de los Derechos Humanos, proclamada el 10 de diciembre de 1948 por la Asamblea General de las Naciones, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, el Pacto de San José de Costa Rica de 1969, la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer en 1979, la Convención sobre los Derechos del Niño, en 1989, la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad, en 2006.

Desde 1946 el derecho a la salud fue establecido por la constitución de la OMS, que estipula el goce del grado máximo de salud que se pueda lograr es uno de los derechos fundamentales de todo ser humano. Aspecto estrechamente vinculado al concepto de

bienestar laboral. Hoy, tras la pandemia, es fundamental atender a la salud física y emocional, como se mencionó en el apartado anterior.

En general hay muchas conexiones entre la salud y los derechos humanos. Las violaciones o la falta de atención a los derechos humanos pueden tener graves consecuencias para la salud. Las medidas para respetar, proteger y cumplir los derechos humanos pueden reducir la vulnerabilidad y la mala salud, como sostuvo la Organización Mundial de la salud en el año 2002.

En Argentina el camino de reconocimiento de derechos es largo, va desde la Asamblea del año XIII, que se ocupa de proteger derechos como la libertad a los esclavos de países extranjeros por el solo hecho de pisar territorio nacional, hasta la reforma del año 1994 donde se incorpora el art. 75 inc. 23 que reza “Corresponde al Congreso: Legislar y promover medidas de acción positiva que garanticen la igualdad real de oportunidades y de trato, y el pleno goce y ejercicio de los derechos reconocidos por esta Constitución y por los tratados internacionales vigentes sobre derechos humanos (...)”. Así, el estado debe erigirse a garantizar un compromiso de trato preferencial compensatorio y tutelar adoptando medidas de acción afirmativas hacia dichos grupos vulnerables, como los mencionados en las líneas precedentes.

Se pueden agregar aquí dos herramientas jurídicas para completar la cuestión de los derechos del ciudadano:

Acción de amparo: para que proceda debe afectar un derecho subjetivo concreto, preciso y operativo, de manera actual o inminente y provenir de un acto ilegítimo o arbitrario.

Habeas corpus: acción judicial por lo cual se logra la libertad física de una persona cuando ella fuera restringida ilegal o arbitrariamente por la autoridad. Su fin es poner a la persona a disposición del juez, o disponer su libertad.

El concepto de “autorrealización” de Maslow se invita a vincularlo también con los Derechos Humanos. No alcanza con los derechos clásicos, hoy irrumpen nuevas demandas, los llamados derechos de nueva generación. Lo que Maslow en su momento destacaba como “desarrollo integral de la persona”, en la actualidad incorporan nuevos elementos. Lejos estamos hoy de concebir como derechos humanos a los clásicos derechos de libertad e igualdad. A los derechos civiles y políticos debemos agregar en nuestro análisis, derechos económicos, sociales y culturales. Derecho a la información, a la comunicación a vivir en un ambiente sano, debería ser también agenda del estado. La economía, la seguridad, la conciliación, la capacitación son conceptos que se entremezclan a la hora de hablar de desarrollo del individuo.

Con lo expuesto y para finalizar el apartado de Derechos Humanos y bienestar, es dable incorporar y remarcar en nuestro análisis el surgir de los derechos humanos emergentes.

La sociedad se transforma y pide cambios. Vivir en un ambiente sano, respetar la orientación sexual de las minorías, atender a la disparidad de género, asegurar ingresos mínimos, tener acceso a tecnología con el fin de comunicarse y trabajar, son algunas de

las demandas de los últimos años. Estos derechos , con los años, se vieron “sumergidos en el olvido” y es la sociedad civil quien reclama se garanticen.

Luego de la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948, si algo quedó claro es que los Derechos Humanos no son estáticos, evolucionan y se enriquece su interpretación. De la misma manera que el bienestar laboral implica hoy algo más que lo que implicaba hace años, lo mismo cabe afirmar acerca del concepto de derechos humanos.

La Declaración de Derechos Humanos emergentes es un listado en la que participaron ONG, movimientos sociales, actores nacionales e internacionales que tradicionalmente han tenido escasa participación en la configuración de las normas jurídicas nacionales. Aunque no tiene carácter legal vinculante, no puede ser ignorada ya que constituye una guía para la protección de los derechos humanos en el siglo XXI. Entre sus nueve artículos se destacan el derecho a habitar el planeta y el derecho a la igualdad de derechos. Una vez más aparece el paradigma del cuidado, como un modelo mental que permite ver al mundo y al hábitat desde un accionar ético.

Se propone, luego de mencionar la irrupción de los derechos humanos emergentes reiterar en el planteo de la cuestión, con más hincapié aún, la invitación de incorporar el concepto de derechos humanos, a la hora de conceptualizar sobre bienestar laboral. Un trabajador feliz solo puede presentarse si antes es un individuo con garantías de resguardo hacia su dignidad. Se propone al abordar el concepto de bienestar laboral hacerlo con una perspectiva de derechos humanos. Dicha perspectiva se relaciona con el paradigma del cuidado mencionado líneas arriba. Se tratará de ver al otro con compasión, entenderlo y reconocerlo como igual, ajustándose a las leyes pero más allá de éstas. Respetar sus diferencias como algo que puede enriquecernos, sin que nos sintamos amenazados. La compasión tiene un sentido profundo y es clave para tener una perspectiva humanitaria. Siguiendo a Toro la compasión, es considerada como uno de los actos de amor más humanos, siendo la posibilidad de ponernos en la piel del otro. A partir de entender el dolor del otro, surge el impulso a mitigar la pena y provocar el cambio hacia un estado de mayor bienestar.

El trabajo digno comprende aspectos referidos al salario justo, la protección social y condiciones ambientales adecuadas para los trabajadores, como también a las relaciones interpersonales en el ámbito laboral. Reiteramos, solo desde el concepto de trabajo digno podemos pretender dirigirnos hacia la satisfacción laboral.

Por lo expuesto es propicio invitar a vincular los aspectos de derechos humanos con el concepto de bienestar laboral y a las luces de los cambios paradigmáticos de los últimos tres años. Es útil su vinculación, reiteramos, con el ideal del modelo mental de aceptación del otro junto a uno, en la convivencia, al decir de Maturana y al paradigma del cuidado, al decir de Toro.

En síntesis, se expusieron en el capítulo 2 los recursos conceptuales y teóricos respecto a la cultura y bienestar laboral en el Poder judicial fueguino en el contexto postpandémico, haciendo foco en la gestión de los RRHH, que construyeron el marco desde el cual se abordan en el siguiente capítulo los aspectos metodológicos de investigación.



## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Planteo del capítulo**

A fin de alcanzar los objetivos expuestos en el capítulo 1, el presente trabajo se dividió en dos partes.

En una primera parte se realizó un relevamiento y revisión de la literatura existente sobre el tema objeto de estudio. Se revisaron fuentes bibliográficas como artículos, publicaciones en sitios webs y libros en general. Se presentó el marco teórico, delineando el aporte de diferentes autores que trataron los conceptos objeto del presente trabajo de investigación. Se articularon conceptos de varios autores, con el fin de aplicarlos al análisis de los objetivos trazados.

En la segunda parte, a partir de aquí, se propone un estudio empírico.

En el presente capítulo 3, destinado a Metodología se presentará las bases del estudio a fin de corroborar o invalidar las hipótesis del presente trabajo de investigación. Se especificará el tipo de trabajo, se detallarán las unidades de análisis y las variables del trabajo de investigación. Las preguntas que formaron parte de las entrevistas, cuestionarios y encuestas administradas al personal del STJTDF, se detallan como Anexo 4.

**3.2. Tipo de trabajo:** estudio de caso exploratorio y descriptivo, triangulando lo cuantitativo/cualitativo y transversal.

El diseño del trabajo es exploratorio, ya que no se cuenta con investigaciones de este tipo y más aún en la población particular que se desea abordar. Proseguirá como estudio descriptivo. Se plantea la formulación de hipótesis.

Se llevó a cabo una muestra piloto para verificar la utilidad de las técnicas.

#### **3.3. Unidad de análisis**

Textos obtenidos de las técnicas utilizadas en la población y muestra seleccionada, Superior Tribunal de Justicia de Tierra del Fuego.

#### **Población y Muestra**

Se contó con 20 informantes en total.

Los 20 informantes trabajan en cuatro sectores del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Tierra del Fuego, sito en la ciudad de Ushuaia.

#### **Sector 1. Secretarías (Piso 1)**

Se tomó como estudio de campo las Secretarías de Demandas Originarias, de Recursos Extraordinarios y del Area Penal. (Los Secretaríos/as y Prosecretaríos/as).

Se trabajó sobre 6 personas sobre un total de 6, las que fueron entrevistadas y encuestadas. Es decir, el cien por ciento de las personas en condiciones de ser entrevistadas y encuestadas de este primer sector.

Entre los 6 encuestados se encuentran dos Secretarios, tres Prosecretarios y un Prosecretario a cargo de la Secretaría, de diferentes edades, antigüedad y género.

Ubicación espacial: piso N° 1 del STJTDF.

En este sector (jurisdiccional) se gestionan expedientes. Siendo un área muy sensible del STJTDF. Todos cuentan con estudios Universitarios y de Posgrado.

### **Sector 2. Secretarías Privadas de Ministros (Piso 2)**

Se tomó como estudio de campo las Secretarías privadas de las Vocalías. 3 personas sobre un total de 6, con un mínimo de antigüedad en el puesto de un año, fueron entrevistadas y encuestadas. Es decir, se abordó un 50 por ciento de la población, en este segundo sector.

### **Sector 3. Servicios Generales. Área de Mayordomía. (Piso 3)**

Todos cuentan con estudios secundarios completos.

4 encuestados sobre un total de 6 fueron entrevistados y encuestados. Es decir se abordó el 75% de la población.

### **-Sector 4. Administrativos y Mesa de Entradas (Planta Baja y Piso 1)**

Se entrevistó y encuestó a colaboradores del área administrativa u organizacional en general, administrándose 7 encuestas en total. Se abordó el 50% de esta dependencia específica, en el área administrativa.

En los cuatro sectores se consideró la diversidad de la muestra atendiendo rasgos de edad, género, nivel de instrucción y antigüedad. Elementos detallados en gráficos presentados en el capítulo siguiente.

Se abordó una muestra representativa para analizar las variables de cultura organizacional y bienestar laboral a la luz de la "nueva realidad", en cada uno de los cuatro sectores referenciados.

## **3.4. Variables**

Variable Independiente: Postpandemia.

Variable dependiente: Cultura - Bienestar Laboral.

## **3.5. Criterio de selección de casos**

. Los empleados se escogieron atendiendo a rasgos específicos.

1-Rango jerárquico.

2-Antigüedad.

3-Nivel de instrucción educativo: 1-secundario, 2-universitario, 3-posgrado.

En relación con la antigüedad se aludirá a dos componentes indispensables a la hora de centrarnos en la cultura organizacional, los que se detallan a continuación.

1-La importancia de la experiencia de los empleados antiguos, como fuente de memoria histórica de la organización.

2-Los aportes originales de los nuevos empleados como una fuente de potencial relevante para la generación de nuevas ideas y de sortear el anquilosamiento que toda organización posee.

El universo serán las cuatro áreas referenciadas del STJTDF. Son sectores muy diversos. Algunos destinados al área jurídica y gestión de expedientes propiamente dicha, otros abocados a temas administrativos y organizacionales. De esta forma será posible dar cuenta o no de la idea de subcultura dentro del concepto más abarcativo de cultura. Siempre en procura de tener muestras representativas de la organización.

Se priorizó tener un abanico amplio de rango de edad, diversidad y equidad en género.

### **3.6. Técnicas e instrumentos**

Se aplican diversas técnicas cuantitativas y cualitativas. Serán detalladas a continuación, en sus rasgos centrales, destinatarios y finalidades.

#### **Técnicas cualitativas**

##### **3.6.1. Observación participante**

Destinatarios: personal perteneciente a los cuatro sectores referenciados del STJTDF. Se pretende además más allá de los cuatro sectores tener un enfoque holístico de toda la organización.

Finalidad 1: identificar los rasgos visibles de la organización, identificar los artefactos culturales: estructura de la organización, organigrama, procedimientos, formas visibles de interacción entre las personas, historia de la organización, aspecto físico y estético edificio. Política corporativa, publicaciones, manuales de inducción, normas y procedimientos escritos, web.

Finalidad 2: plasmar costumbres, ritos, homenaje a “héroes” en términos de Deal y Kennedy, códigos de conducta y éticos de la organización y los llamados supuestos respecto a qué, cómo y para qué se realizan las actividades de la organización.

Detalle 3-La cultura será analizada desde algunos de los indicadores, que ofrece los marcos teóricos propuestos y mencionados precedentemente. A modo de ejemplo se puede analizar las creencias compartidas y las costumbres. Dentro de ésta última entra a jugar como técnica a utilizar la observación directa, atendiendo a los rituales o prácticas, al decir de Schein. La observación y análisis también se utilizarán para examinar la fluidez de la comunicación informal y formal y así percibir como se comunican las demandas o no, respecto al concepto de bienestar laboral.

Articulaciones con los desarrollos de Schein (1985), Chiavenato (1999) y Sclemenson (1990).

### **3.6.2. Entrevista semiestructurada en profundidad**

Si bien hay un diseño de la Guía de entrevista previo a hacer el campo, dado su carácter de semi-estructurada en profundidad, esta guía será flexible y adaptada a los objetivos buscados.

Destinatarios: Se administrarán en los cuatro sectores referidos y a los públicos citados. Los cuestionarios serán anónimos.

Finalidad: Tener una mirada abarcativa de la organización. Con relación al cliente interno habrá preguntas directas respecto a demandas específicas por parte del trabajador, para poder analizar el feed back y las oportunidades de mejora.

Se pretende lograr una reconstrucción de la forma en que el grupo haya resuelto sus problemas y de la clase de soluciones que hayan aparecido como adecuadas para resolverlos.

Ciertas preguntas están basadas en la teoría de Schein (1985). Se abordarán, atendiendo a dicha teoría, los elementos integradores que siguen.

1-La relación de la organización con el entorno; 2-La naturaleza de la actividad humana; 3-La realidad y la verdad; 4-El tiempo; 5-La naturaleza humana; 6-Las relaciones interpersonales; 7-Diversidad. Los elementos integradores impactan en la definición y ordenamiento de los supuestos básicos.

Para incorporar la mirada del cliente interno respecto a la sociedad, o sobre las percepciones que se tiene respecto a lo que la comunidad espera del STJ se aplicarán preguntas vinculándolo con el “entorno”, al decir de Schlemenson.

Articulaciones con los desarrollos de Schein (1985), Chand (2021) y Boggino (2015).

Las preguntas se detallan como anexo 4.

Durante la administración del instrumento se intentará crear un clima que iguale a ambas partes.

### **Técnicas cuantitativas**

### **3.6.3. Cuestionarios sobre clima laboral**

Destinatarios: personal perteneciente a los cuatro sectores referenciados del STJTDF. Previamente identificados como informantes clave y con los criterios propuestos anteriormente.

Finalidad: conocer su grado de satisfacción respecto a las variables referidas por Letwin y Stinger.

Se abordará las dimensiones que siguen.

1-Estructura; 2-Responsabilidad; 3-Recompensa; 4-Desafío; 5-Relaciones; 6-Cooperación; 7- Estándares; 8-Diversidad; 9-Identidad.

Se indagará sobre estilo de supervisión, oportunidad de desarrollo, motivación laboral, tecnología, sistemas de incentivos, estructura, espacio de trabajo, relaciones en el equipo de trabajo, valores trascendentes.

La teoría de clima organizacional de Likert implica: variables causales, por ejemplo, estructura; variables intermedias, por ejemplo, motivación y variables finales, por ejemplo, productividad.

Las preguntas se detallan como anexo 4.

### **3.6.4. Encuestas de satisfacción**

Destinatarios: Se administran al personal de los cuatro sectores.

Finalidad: Conocer, respetando el anonimato el grado de satisfacción o insatisfacción en relación a algunas de las variables propuestas.

Se hará hincapié en la teoría de Maturana propuesta, principalmente en los aspectos referidos a la comunicación y al “emocionar”. Nos basaremos además en la tipificación de Likert de sistemas organizacionales (autoritario, paternal, consultivo y participativo) a fin de indagar aspectos que nos lleve a aproximarnos a dicha tipificación.

Articulación con desarrollos de Alles (2010).

Las preguntas se detallan en el anexo 4.

Detalle 4- Se tomarán, además diferentes fuentes de información, como pueden ser libros en general, publicaciones del poder judicial, publicaciones sobre recursos humanos en general, revistas, boletines, anuarios estadísticos, normas, estatutos, presentaciones audiovisuales, informes de investigaciones, documentos escritos.

### **3.7.1. Presentación del contexto de investigación**

#### **3.7. 2. Generalidades de la Isla de Tierra del Fuego AeIAS**

La Provincia de Tierra del Fuego, además de la Antártida e Islas del Atlántico sur, está compuesta por tres ciudades que se destacan: Ushuaia, Río Grande y Tolhuin. Hernando de Magallanes (1520) la nombró “Tierra de los fuegos” al ver desde su barco las fogatas de los onas o selk' nam.

El término Ushuaia deriva de las voces ushu (que significa ‘al fondo’) y uaia (‘caleta, bahía o puerto’), en idioma yámana, y significa ‘bahía que penetra hacia el oeste’. El término Río Grande se debe al río Grande, a cuyas márgenes se asienta la ciudad. Este nombre comienza a usarse en 1889. El término Tolhuin deriva del idioma selk'nam, significa ‘corazón’, y se encuentra en el corazón de la isla.

La isla grande de Tierra del Fuego fue poblada mucho antes de la llegada de los europeos en el siglo XVI, por los yámanas y por los selk nam, más conocidos como onas.

Es destacable que estos pueblos pudieran sobrevivir a climas tan inclementes, y fríos, vestían con abrigos muy rudimentarios como la cobertura con un pellejo de guanaco.

Más tarde, refiere Rodríguez (1999) “Ingleses, chilenos, croatas, españoles, italianos y en menor número, personas de otros países del mundo, contribuyeron en gran medida a una de las transformaciones inolvidables por las que atravesó Ushuaia” (p.39).

La inmigración se presentó en todo el ámbito provincial.

Culturalmente la guerra de Malvinas de 1982 dejó heridas históricas entre la población. Aún hoy muchos fueguinos recuerdan los simulacros de bombardeos nocturnos y el miedo imperante de aquellos años. El reclamo de soberanía sobre las Islas Malvinas continúa hasta nuestros días.

### **3.7.3. Ley 19640**

El Ministerio de Producción y Ambiente del Gobierno de Tierra del Fuego ofrece los siguientes datos. El régimen fiscal y aduanero vigente en la Provincia fue establecido a través de la ley Nacional 19.640, en el año 1972. Este régimen establece un sistema de promoción económica dirigido a fomentar el desarrollo de una zona insular y extremadamente austral del país, situada a más de tres mil kilómetros de los grandes centros de población, con influencia directa sobre el Atlántico Sur, la Antártida Argentina y territorios insulares, con el objetivo de integrar la zona con la economía del territorio continental nacional.

La ley se explica como una estrategia geopolítica de desarrollo e integración al resto del país. En lo económico el régimen tiene la función de hacer viables las distintas actividades económicas desarrolladas o a desarrollarse en la zona, compensando con exenciones impositivas, aduaneras y otros estímulos económicos, los mayores costos derivados del transporte a gran distancia, las particulares condiciones climáticas, y la condición geográfica insular de la Provincia.

Así, los beneficios impositivos y arancelarios se hacen extensivos a las actividades industriales que cumplan con los requerimientos necesarios para que su producción acredite origen del Área Aduanera Especial de Tierra del Fuego. Los principales beneficios son exención en el pago de impuestos nacionales (IVA compras y ventas, Impuesto a las Ganancias, Impuestos Internos, etc.); Exención de pago de aranceles a la importación. Para personas y empresas residentes en Tierra del Fuego. En la venta al resto del territorio nacional, empresas que produzcan bienes considerados originarios del Área Aduanera Especial.

### **3.7.4. Otras características del entorno**

Previamente se hizo referencia a las singularidades del entorno. Tierra del Fuego es una isla, el clima por lo general es extremadamente frío la mitad del año y las distancias respecto a los centros poblados del continente son significativas.

Además, otras variables tiñen la realidad provincial, más allá de lo macroeconómico, político y geográfico. En cuanto al turismo provincial, el auge que vive este sector en la actualidad, ya se vislumbraba tiempo atrás. Goodall (1979) refiere “La Tierra del Fuego es el lugar perfecto para aquellos a quienes les gusta caminar, hacer andinismo u otras actividades al aire libre. Kilómetros de bosques, llanura y montañas agrestes, están pidiendo ser exploradas” (p.252).

Hoy personas de todo el mundo llegan a la isla con ansias de trekking, navegar por el Canal de Beagle, recorrer el Parque Nacional Lapataia, pasear por el tren del fin del mundo, visitar Laguna Esmeralda o probar la típica centolla fueguina. Una tierra colmada de mitos y leyendas.

El sistema judicial se dirige al entorno y se ve influenciado por este, a la vez que se retroalimenta del mismo. Las demandas y expectativas que la sociedad deposita en el poder judicial, son visibles.

El cliente interno deberá responder al ciudadano, optimizando el servicio de acceso a justicia. Su trabajo estará influenciado por los cambios paradigmáticos y organizacionales, emanados desde la irrupción de la pandemia.

En síntesis, se especifica que el presente trabajo es un estudio de caso exploratorio, (en principio) por no contar con antecedentes específicos al respecto, sobre todo referidos al contexto evaluado, para proseguir como descriptivo ya que se caracteriza la situación problemática.

Las variables, núcleo del presente trabajo son: Postpandemia, Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. Se enunció que el objetivo es centrarnos en cuatro sectores del STJTDF, a fin de administrar técnicas cualitativas, cuantitativas y transversales.

Se especificó el herramental utilizado, dentro de las técnicas cualitativas: observación participante, entrevistas semiestructuradas en profundidad; y dentro de las técnicas cuantitativas: cuestionarios sobre clima organizacional y encuestas sobre satisfacción.

Se detalló el abordaje respecto a cuatro sectores bien diferenciados del STJTDF. Secretarías, Vocalías, Servicios Generales, Administración. Las primeras están ligadas a la resolución de expedientes en el área jurídica, las dos segundas a temas administrativos y organizacionales, consignando edades, antigüedad en el rol y nivel de escolaridad.

En el sector Secretarías se administró las técnicas al 100% de la población.

En el sector 2 (Vocalías) se abordó el 50% de la población.

En el sector 3 (Servicios generales) se abordó el 75% de la población.

En el sector 4 (Administración-Mesa de entradas) se abordó el 50 % de la población.

El 53 % de las personas de la muestra y que participaron como informantes fueron mujeres y el 47% hombres.

## **CAPÍTULO 4**

### **ANÁLISIS DE LOS DATOS**

#### **4.1. Consideraciones preliminares**

En el presente capítulo se expone el análisis de los datos obtenidos mediante las técnicas aplicadas en el STJ, durante los meses de septiembre y octubre de 2023.

Fueron diversas las estrategias de recolección de datos.

El capítulo comienza, dentro de las técnicas cualitativas, con el análisis del STJ desde la observación participante.

Luego se analizarán las respuestas obtenidas, tras administrar las entrevistas semiestructuradas en profundidad, las cuales fueron contestadas por veinte informantes en los cuatro sectores referenciados.

Se continuará posteriormente con el abordaje de las técnicas cuantitativas. Se presentará el análisis de las respuestas obtenidas, tras implementar los cuestionarios de clima organizacional. Seguidamente se analizará las respuestas de las encuestas de satisfacción administradas.

Para optimizar el análisis se creó un archivo en Microsoft Excell, en donde se realizó el vaciado de todos los datos obtenidos, para posteriormente ser analizados por medio de tablas y gráficos.

Así, a medida que se avance con el análisis se irá presentando gráficos a fin de brindar y facilitar mayor claridad en los datos ofrecidos.

#### **4.2. Observación participante.**

En la observación participante se brinda un análisis del Poder Judicial fueguino articulando el herramental teórico, expuesto en los primeros capítulos.

Se analiza la cultura (A), la organización (B y C).

#### **A-Análisis de la cultura organizacional. Articulaciones con los desarrollos de Schein**

##### **A.1. Fortaleza de la cultura**

Se observa la fortaleza de la cultura organizacional del Superior Tribunal de Justicia de Tierra del Fuego (STJTDF). Es decir, el grado de acuerdo entre los miembros de la organización respecto a la importancia de sus valores específicos es significativo.

La cultura fuerte está asociada a simbología, ceremonias, actos, acrecentando el compromiso de los trabajadores. Se observa además adaptación al entorno externo.

La cultura organizacional es adaptable y flexible a los cambios.

Para interpretar el contenido de la cultura es necesario que la persona haga inferencias, en principio comenzando con artefactos observables.

Un acto protocolar del STJ, por ejemplo, dará cuenta de simbología, comunicación, autoridad y ritos. En los actos del STJ se explicitan discursos que facilitan testimoniar respecto a los valores referenciados.

La observación participante es vital para interpretar ritos, ceremonias, anécdotas, símbolos y lenguaje. Se realizan notas de campo.

#### Pisos del STJ

Factor simbólico: a medida que se sube de piso se acrecienta la formalidad.

Día 1: se permaneció en piso N° 2. Es el piso más formal. Allí tienen sus despachos los tres Jueces y las dos juezas. Además de las autoridades trabajan los secretarios privados de los Ministros (es decir de los cinco jueces) y en algunos casos ciertos relatores.

Día 2: se permaneció en piso N°1. Fue un día donde se administraron dos entrevistas. Al ser las dos primeras, llevó más tiempo que lo deseado. Además, se gestionó con el área administrativa ciertas solicitudes de una de las Ministras. Es un piso más informal, desde la forma de vestir hasta la forma de comunicación.

Día 3: la atención estaba dada en el piso N° 3, dado que se llevaba a cabo la Reunión de Acuerdo de Ministros. Tras la reunión central, por lo general se suele atender a expedientes que requieran la firma del Ministro.

Día 4: se permaneció en planta baja. Allí se asistió en el Salón Central a la apertura de FOFECMA (Foro Federal de Consejos de la Magistratura y Jurados de Enjuiciamiento de la República Argentina). Fueron escuchados los discursos del Sr. Vicepresidente del STJTDF y del Sr. Gobernador de la Provincia de Tierra del Fuego. Aunque habitualmente el piso inferior es el más informal, dada la ocasión se tiñó de saludos protocolares, y de formalismos, atendiendo al evento en cuestión y a los visitantes que llegaron a la isla desde otras regiones del país.

Día 5: se retornó al ámbito habitual de trabajo, en el piso N°2.

### **Elementos para interpretar la cultura en el STJTDF**

#### **A.2. Ritos**

Se pueden ver seis tipos de ritos, los cuales suelen presentarse habitualmente en el STJTDF.

1-Ritos de paso: facilitan la transición de los colaboradores hacia nuevas funciones sociales. La inducción que un compañero de trabajo realiza, al presentarse una nueva incorporación en el STJ, es ejemplo de lo dicho. Se recorre los diferentes pisos y se los presenta a las personas clave. Proceso que es percibido por el personal como un hito destacable y memorable.

2- Ritos de mejoramiento: mejoran el status de los empleados. Presentaciones académicas, donde se pondera el currículum del colaborador, es ejemplo de lo dicho.

3-Ritos de renovación: se aplican a la capacitación y al desarrollo. La presencia vía zoom en presentaciones sobre una temática específica, es clara demostración de este rito. Se menciona aquí, como ejemplo, la convocatoria que realizó la Escuela Judicial, a participar de una capacitación virtual, durante el mes de octubre de 2023, en torno a la Ley Lucio.

4-Ritos de integración: ayudan a crear vínculos comunes y sentimientos positivos entre los colaboradores y estrechan el compromiso con la organización. Ejemplo cuando STJ convoca a un brindis de fin de año.

5- Ritos de comunicación y capacitación hacia adentro y fuera de la organización. Como ejemplo de lo dicho se puede destacar, dentro del ciclo “Entre Federales- Región Sur”, la invitación para asistir a la disertación “Malvinas y la fuerza de la razón. Seis argumentos para sostener nuestra soberanía”, a cargo del Dr. Ernesto Adrián Löffler.

6- Rito de reconocimiento. Cuando por ejemplo a un destacado miembro del STJ, como el Dr. Jorge Tenaillon se le hace entrega, en un acto protocolar, un diploma con la intención de destacar su valiosa labor, tras jubilarse.

### **A.3. Símbolos**

Un símbolo es algo que representa otra cosa. Muchas veces comunican valores.

El caso de un organigrama, por ejemplo, se comunica más allá de cargos y dependencias a cargo.

La tecnología en los últimos tres años se aggiornó de una manera destacable. Se implementan procesos de digitalización documental.

Los procesos cambiaron en los últimos tres años.

La comunicación efectiva se evidencia en aspectos formales e informales.

Una mesa con elementos sanitizantes y de higiene parece inamovible en cada piso. Más allá de su uso concreto desde el 2021, es símbolo que recuerda por lo que pasó la humanidad. Al mismo tiempo, culmina siendo una muestra palpable del “cuidado”, con vistas a la prevención, que aún hoy se percibe en gran parte de los trabajadores.

Respecto a los patrones de comportamiento, se destaca el vestir. La vestimenta es muy formal en el STJ, dando lugar a reuniones informales esporádicas como se mencionó. El trato es formal, cordial y respetuoso.

Los miembros de la organización cumplen estrictamente el horario de ingreso. Durante nevadas extremas, que pueden suceder tres o cuatro veces al año dificultando el transporte y dificultando llegar al trabajo, excepcionalmente, hay comunicados donde se considera las llegadas tarde y aún más en forma excepcional se considera declarar asueto.

El presentismo es un valor extremadamente valioso en la organización. En caso de asistencia a viajes, muchas veces responsables se comunican virtualmente realizando teletrabajo a distancia. Las reuniones virtuales son habituales.

#### **A.4. Valores**

Justicia. Ética. Independencia son los principales valores del STJ. Se comunican en forma efectiva. Se invita a ver el anexo 7, a los fines de profundizar sobre este punto.

#### **A.5. Principios intrínsecos**

Lo que al principio fue una hipótesis cuando funciona como resolución de problema, queda establecida.

“Atrás de cada expediente hay una persona que espera justicia”. No es lo mismo si se le da salida a un expediente, a las 14.00 hs. que a las 11.00 hs. Esas tres horas, cuando se trata de temas sensibles, hacen la diferencia. “afirmará el trabajador y la trabajadora del STJ, sin que esté escrito en reglamento alguno.

La reserva es un bien apreciado al mismo tiempo que las ansias por aprender.

Se tiene en cuenta que el fin del trabajo es brindar al ciudadano un servicio de justicia eficaz.

En relación con la naturaleza del género humano: la misma es perfectible.

Con respecto a la naturaleza de la actividad humana: está en acción y en movimiento.

En lo que hace a la naturaleza de las relaciones humanas: se prioriza la cooperación. Recordemos que el STJ es un órgano colegiado.

Así, la cultura organizacional delimita las reglas que deben seguir los miembros del STJTD, sirviendo de guía para su comportamiento.

“Debemos cuidarnos” aparece como un supuesto básico organizacional, desde el 2021.

Por otro lado, se cumplen las tres condiciones propias de la organización:

1-Se tiene una imagen proyectada como organización. La página web, explicita la misión y valores del STJTDF.

2-Con conocimientos adquiridos en la organización se espera dar soluciones a problemas futuros.

La escuela judicial, sin ir más lejos, establece capacitaciones continuas para los miembros del STJTDF.

3-Se comparte las enseñanzas con todo miembro del equipo que aún no las conozca.

## **B - Análisis organizacional. Articulaciones con los desarrollos de Chiavenato**

En términos de Chiavenato, el STJTDF es una organización innovadora ya que posee los elementos que se detallan a continuación.

1- Adaptabilidad. Tiene flexibilidad para reaccionar frente a exigencias del entorno. Lo que ocurrió con la crisis del covid-19 puede ser una muestra de este punto.

2- Sentido de identidad. Los miembros de la organización, en su mayoría, conocen su pasado y su presente. Se comprenden los objetivos.

3- Se tiene una perspectiva que atiende la coyuntura del ambiente.

4- Se evidencia la integración de sus miembros.

Un rol preponderante en la integración de sus miembros lo juega el factor comunicacional.

La comunicación formal e informal es funcional a la integración de sus miembros.

El piso 2 es muy formal. Se observa saludos protocolares en forma cotidiana. El piso 1 es formal. La informalidad aparece en recesos, o al interior de las oficinas, en forma esporádica. La mayoría de los hombres usa corbata.

La comunicación formal se observa vía notas, mails, oficios registros, reglamentos y mediante palabra hablada. Se observan límites a la comunicación ascendente. Aunque cierta flexibilidad es observable.

La comunicación informal es cordial. Se observan amistades y liderazgos naturales que surgen más allá del organigrama. Se debe atender especialmente este aspecto. Siguiendo a Maturana, cuando cambian el lengüear, cuando cambian las conversaciones, cambia la cultura. Se utilizan grupos de WhatsApp entre compañeros de trabajo. Es habitual en ciertas áreas reuniones de equipo de trabajo semanales o mensuales.

### **Memoria histórica del STJTDF**

En 1943 el Gobierno Nacional crea la Gobernación Marítima de Tierra del Fuego. En 1955 se crea la Provincia denominada Patagonia que no llega a constituirse legalmente. Dos años más tarde el Decreto Ley 2191/57 establece el Territorio Nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.

En 1990 se aprueba la Provincialización de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur. Al año siguiente se reúne la Convención Constituyente en Ushuaia que redacta la Carta Magna Provincial. La jura se realiza el 1 de junio de 1991 y en diciembre se realizan las primeras elecciones de autoridades provinciales.

El día 3 de Julio de 1992 el Consejo de la Magistratura propone al Gobernador José Arturo Estabillo a los Dres. Omar Alberto Carranza, Emilio Pedro Gnecco y Juan Carlos Ursi quien renuncia antes de asumir y se designa al Dr. Juan Pedro Cortelezzi (Acordada N° 6/ 92 del Consejo de la Magistratura) para integrar el Superior Tribunal de Justicia.

La jura se realiza día 30 de julio de 1993 en la Escuela N° 1, concretando de esta manera el Asiento en la Jurisdicción El Superior Tribunal quedó conformado de la siguiente manera: Presidente: Emilio Pedro Gnecco, Vicepresidente: Juan Pedro Cortelezzi, Vocal: Omar Alberto Carranza.

Las autoridades actuales del Superior Tribunal de Justicia son las que se detallan a continuación. Presidente: Dr. Carlos Gonzalo Sagastume; Vicepresidente: Dr. Ernesto Adrián Löffler; Juez: Dr. Javier Darío Muchnik; Jueza: Dra. María del Carmen Battaini; Jueza: Dra. Edith Miriam Cristiano.

## **C- Análisis organizacional. Articulaciones con los desarrollos de Schlemenson**

Se analizan a continuación las siete dimensiones de la organización en el STJ.

### **1- Proyecto**

La misión del Superior Tribunal de Justicia es la administración de Justicia.

El Poder Judicial, como órgano que conforma el sistema republicano de gobierno, debe promover y garantizar la convivencia en un marco de paz y legalidad de los individuos que conforman la sociedad, convirtiéndose en garante de los derechos y deberes de las personas, misión que le exige cumplir su rol de un modo eficiente y eficaz.

La misión del Poder Judicial de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Isla del Atlántico Sur, regulada en los textos constitucionales, leyes orgánicas y leyes procesales, es garantizar el acceso a justicia, administrar justicia asegurando a todos los habitantes de esta Provincia la vigencia de los principios, derechos y garantías constitucionales para contribuir al estado de derecho y al mantenimiento de la paz social.

El desafío de brindar al ciudadano el “Acceso a Justicia” exige nuestro máximo esfuerzo y el trabajo coordinado de jueces y funcionarios a fin de lograr de las oficinas judiciales eficiencia y eficacia a la altura de los requerimientos.

### **2- Tarea y tecnología**

Con relación a las tareas se pueden identificar los siguientes estratos en el STJTDF – Lugones-Distrito Sur.

Estrato N° 1

-Personal que realiza su tarea de acuerdo con lo aprendido, personal administrativo en general, choferes, personal de limpieza.

-Mesa de Entrada. Se encarga de recepción de ingresos al Superior Tribunal.

-Choferes de Ministros, conducen autos oficiales dentro de la jurisdicción.

-Intendencia. Brindan soporte edilicio y de mantenimiento. Servicios Generales. Mayordomía.

-Limpieza. Se encarga del aseo del edificio.

Estrato N° 2

-Administrativos en general.

-Informática. Programación y soporte informático.

Estrato N° 3

Mandos medios, jefes de área, secretarías privadas, directores.

Estrato N° 4: Relatores. Prosecretarios.

Estrato N° 5: Secretarios.

Secretaría de Súper Intendencia. Secretaria de Administración. Secretaria de Demandas Originarias. Secretaría de Recursos Extraordinarios. Secretaría Penal.

Estrato N° 6

Ministros/Jueces.

La digitalización de expedientes optimiza tiempos y espacios.

Los grupos de WhatsApp fomentan la comunicación informal.

### **3- Estructura Formal del STJTDF**

- 1- Ministros Alta dirección.
- 2- Secretarías Línea media.
- 3- Direcciones.
- 4- Áreas.

En el art. 8 del Reglamento de la organización se manifiesta que se designan los agentes de acuerdo a los siguientes agrupamientos

- A. Judicial.
- B. Técnico- Administrativo.
- C. Profesional.
- D. De Servicios, Mayordomía (café) y Mantenimiento.

### **4- Relaciones interpersonales**

En el eje vertical se observa trato con mucha formalidad, propia de una organización piramidal donde se destacan las jerarquías.

Se observa además comunicación fluida en el eje horizontal. Relaciones transversales también son posibles. Se observa un ambiente constructivo.

Canales informales, tanto como canales formales.

Son a simple vista cordiales, aunque de las encuestas se obtendrá mayores datos, como se explicará seguidamente.

## **5- Condiciones de trabajo /recursos humanos**

Se observa una valoración particular por trabajar en el Superior Tribunal de Justicia, un “sentirse honrado” de participar en el ámbito judicial.

Está bien definida la tarea. Está bien definido el horario.

Se observa una sobrecarga de trabajo de martes a jueves, donde se realizan las reuniones de acuerdo de ministros. Al ingreso y egreso de expedientes cada una de las áreas sumará las rutinarias, viéndose afectada por movimientos complementarios dichos días.

La estabilidad en el trabajo da seguridad.

La satisfacción laboral será una variable para considerar en las encuestas.

Las sillas de trabajo, en su mayoría son ergonómicas. Se realizó inversión en muebles cuatro meses atrás.

## **6- Sistema político**

Los gremios son, aquellos que en la organización representan intereses específicos. Particularmente la Unión de Empleados de Justicia de la Nación representa intereses de los trabajadores judiciales, o el Sindicato de Empleados Judiciales de la Provincia. Subculturas, en cada una de las cinco vocalías y en cada una de las Secretarías, dan cuenta de la posibilidad de diálogo, detrás de diferentes miradas.

## **7- Contexto**

Aquí se propone analizar la cultura organizacional también desde los rasgos específicos que la condicionan, desde su realidad espacial específica. Es muy importante realizar una descripción de algunos aspectos destacables, que permitirán ser elementos de apoyo, para acercarnos al análisis de la cultura organizacional, objeto de estudio.

### **Subcontexto económico**

El contexto turbulento, amenazante en la Argentina impacta en la organización. Nuestro país, como se dijo vive de crisis en crisis y esto repercute de una u otra manera en la organización y en los trabajadores.

La inflación impacta en el STJTDF, como en toda organización. La ley 19640 en TDF otorga cierta previsibilidad y estabilidad. No se volverá sobre la misma ya que fue anteriormente descripta.

### **Subcontexto cultural**

Aquí se puede mencionar la presencia de una sociedad expectante por que el estado garantice sus derechos, que la defienda.

El poder judicial es observado atentamente.

El STJ tiene dentro de sus principios brindar a la ciudadanía el “Acceso a Justicia” El objetivo de la Dirección de Atención Temprana es escuchar, orientar y acompañar al ciudadano.

### **Subcontexto político/legal**

Una mirada con perspectiva de género y de derechos humanos repercute en el día a día.

Se citan aquí dos instrumentos con peso en el STJTDF, que se vinculan estrechamente con el concepto de bienestar y seguridad, tanto para el cliente interno como para el cliente externo. Estos instrumentos son: la ley Micaela y la ley Yolanda.

Ley Micaela: la Ley 1293 refiere a la capacitación obligatoria en género para todas las personas que integran los tres poderes del estado, adhiriendo la provincia a la Ley Nacional 27.499

Ley Yolanda: la Ley 27.592 tiene como objetivo garantizar la formación integral en ambiente, con perspectiva de desarrollo sostenible y con especial énfasis en cambio climático, para las personas que se desempeñan en la función pública. Fue sancionada el 17 de noviembre de 2020.

Dicha ley se cita aquí como ejemplo vivo de los cambios paradigmáticos de los últimos tres años. Huelga compararla con el “paradigma del cuidado” del filósofo Toro, referenciado en el capítulo 2. El respeto a conceptos como equidad, diversidad biológica y cultural está estrechamente vinculado al término de bienestar y deberá ser premisa a considerar cada vez más, en funcionarios públicos, de cara al futuro.

La llamada Ley Lucio busca prevenir la violencia y abuso en la infancia, estableciendo capacitaciones continuas y obligatorias.

La ley hace foco en el deber de comunicar una vulneración o amenaza de derechos y el deber de recibir y tramitar una denuncia por parte del funcionario público, conforme lo establecido en la ley 26.061 de Protección Integral de los Derechos de NN yA y la Ley 27.455 de Abuso en la Infancia.

### **Subcontexto tecnológico**

Nuevas tecnologías irrumpen desde la era pandémica de una forma exponencial. Se mencionó en el capítulo 2 como influyen e impactan en la jornada laboral rutinaria.

### **Análisis de documentación y políticas del STJTDF**

Es dable destacar las iniciativas que desde el STJTDF irrumpen, aún con más fuerza, como consecuencia del cambio de expectativas de los últimos años y utilizando la tecnología, que previo a la pandemia ya se situaba como motor de cambio.

La Escuela Judicial tiene como objetivo, mediante capacitación, y con el soporte del herramental referenciado, optimizar el servicio de justicia. El STJ entiende que es primordial contribuir a la capacitación de los integrantes del Poder Judicial de la Provincia, para asegurar una mejor prestación de servicio de justicia que redunde en beneficio directo a la comunidad. Nutrirlo con las nuevas demandas del trabajador aparecería como una premisa desde el año 2023, y también dirigirse a la comunidad. En

la Acordada N°196, del día 20 de septiembre de 2023 se establece que en la nueva etapa de gestión la Escuela Judicial hará hincapié en la capacitación a empleados, funcionarios y comunidad en general “en cuatro ejes: (i) competencias técnicas y transversales para la moderna prestación del servicio judicial, (ii) habilidades 4.0, (iii) derechos humanos y atención a las vulnerabilidades; y (iv) Poder judicial y comunidad”.

Respecto a Modernización y Digitalización en junio de 2021, mediante acuerdo de Ministros se crea el PMyD – Proyecto de Modernización y Digitalización del Poder Judicial. Se avanzó en la modernización en la forma en que se presta el servicio de justicia. Se atendieron a nuevos sistemas de gestión y en cuanto a los ya existentes, se los optimizaron (como por ejemplo extender la duración de la sesión en SAE Kayen, incorporando la funcionalidad de Despachos Dinámicos en el Sistema Sige. El objetivo, desde mediados de 2021 fue siempre sumar valor a la labor diaria, optimizando recursos.

La Revista Judicial digital dirigida al cliente interno es una herramienta fundamental para compartir, con el claro objetivo de informar y formar. Aporte fundamental también dirigido a la satisfacción integral.

Se argumenta, en base a datos empíricos recolectados de los últimos tres años, que durante este período, objeto de nuestra investigación, el STJTDF propone dar respuesta a las expectativas y demandas de los trabajadores. Las mismas son canalizadas en ciertas medidas, programas o acciones.

Se agregan aquí, además de las ya mencionadas, las siguientes:

A-Con fecha 30 de marzo de 2022 se incorpora la Oficina de Bienestar Laboral.

B- El 7 de abril de 2022 se aprueba el protocolo para la prevención e intervención en situaciones de violencia laboral del poder judicial de la provincia.

C- El 15 de diciembre de 2022 el STJTDF formaliza la adhesión a las “Reglas de Brasilia Sobre Acceso a la Justicia de las Personas en Condición de Vulnerabilidad”.

D- El 12 de julio de 2023 se ordena se actualice los montos abonados en concepto de asignaciones familiares.

Se detallará brevemente algunas de sus particularidades:

A- En la Acordada N° 23 de 2022 se especifica que “(...) considerando que a fin de lograr el mejor servicio de justicia hacia la comunidad resulta esencial dotar de herramientas y solvencia a los equipos de trabajo, con el objeto de continuar con el fortalecimiento y reordenamiento de las estructuras de este Superior Tribunal de Justicia, se entiende adecuado, tras los análisis realizados y la evaluación técnica de todos los equipos afines, crear la Oficina de Bienestar Laboral (OBL), como un espacio de escucha activa, orientación, diálogo y contención profesional a quién lo solicite.

Dichas prácticas permitirán obtener herramientas de prevención frente a las modalidades de estrés laboral, conflictos interpersonales, violencia laboral, dificultades en la comunicación interna, requerimientos de herramientas de liderazgo, acompañando ante licencias de largo tratamiento y traslados, etc.”

“Asimismo, la OBL será el órgano de diagnóstico, seguimiento y acompañamiento ante casos de conflictos interpersonales o violencia laboral”

“El equipo interdisciplinario de la Oficina de Bienestar Laboral asumirá la tarea de fomentar la capacitación como herramienta de prevención, de profesionalismo y de actualización permanente (...)”

B- El protocolo refiere: “El presente Protocolo tiene por objeto establecer mecanismos de prevención y protección contra la violencia y el acoso laboral, en el ámbito del Poder Judicial provincial, a fin de promover y garantizar a los trabajadores judiciales de un ambiente laboral seguro, libre de discriminación y violencia.

En su artículo 5 distingue diferentes tipos de violencia.

Violencia física: la que se emplea contra el cuerpo de la persona que trabaja produciendo dolor, daño o riesgo de producirlo.

Psicológica: la que causa daño emocional y disminución de la autoestima.

Acoso sexual: comportamiento de naturaleza sexual u otro comportamiento basado en el sexo, no deseado y ofensivo, que se produce en el lugar de trabajo o con motivo de este, que hace que la persona destinataria se sienta ofendida, humillada y/ o intimada.

Violencia patrimonial: la que se dirige a ocasionar un menoscabo en los recursos económicos o patrimoniales de la persona que trabaja.

Violencia simbólica: la que, a través de patrones estereotipados, mensajes, valores, íconos o signos, transmite y reproduce dominación, desigualdad y discriminación en las relaciones sociales, en el ámbito laboral y en la vida social.

Ejemplo palpable de esta mirada institucional hacia mecanismos de prevención de violencia laboral fueron las “Jornadas sobre prevención de violencia y acoso en ámbito laboral” que se llevaron a cabo de manera presencial los días 26 de octubre de 2023 en la ciudad de Ushuaia y el 27 de octubre de 2023 en la ciudad de Río Grande.

“Capacitarnos en estas temáticas resulta imprescindible para todos los que formamos parte del Poder Judicial” señala la Dirección de la Escuela Judicial del STJTDF.

C- El artículo N° 1 de las Reglas de Brasilia reza: “Las presentes Reglas tienen como objetivo garantizar las condiciones de acceso efectivo a la justicia de las personas en condición de vulnerabilidad, sin discriminación alguna, englobando el conjunto de políticas, medidas, facilidades y apoyos que permitan a dichas personas el pleno goce de los servicios del sistema judicial.

En la sección 2 del capítulo N° 1 se agrega “Se consideran en condición de vulnerabilidad aquellas personas que, por razón de su edad, género, estado físico o mental, o por circunstancias sociales, económicas, étnicas y/o culturales, encuentran especiales dificultades para ejercitar con plenitud ante el sistema de justicia los derechos reconocidos por el ordenamiento jurídico”.

D- La Acordada N° 146 del año 2023 hace referencia al “contexto macroeconómico actual y la inflación acumulada” y al “objetivo de preservar el poder adquisitivo del adicional y tutelar adecuadamente los derechos emergentes de la seguridad social.

Es dable agregar aquí que el 15 de diciembre del año 2022 se aprobó el reglamento interno del STJTDF. Su capítulo N° 1 y su inciso N° 13 se agrega como Anexo 1.

“El fin del mundo del trabajo”, es una publicación de Rifkin donde ya se vislumbraba en el año 1997 el debate sobre la supervivencia del trabajo, tal como se lo conocía hasta el momento. De la situación devastadora sobre el trabajo, que se percibía por esos años, a la realidad actual hubo muchos pasos por dar. Hoy el impacto de la tecnología es tal que las exigencias de adaptación del trabajador a estas es un hecho irreversible. La amalgama de competencias duras con blandas es un ideal a alcanzar, como se dijo, en un mundo donde se pretenda que el centro del trabajo continúe siendo, ni más ni menos, que el ser humano.

### **4.3. Análisis de Entrevistas semiestructuradas en profundidad**

#### **Consideraciones respecto a la muestra**

Se trabajó sobre los cuatro sectores referenciados en el capítulo anterior.

El tamaño de la muestra fue de 20 personas, de los cuales 11 fueron mujeres y 9 hombres. Se pretendió abordar una muestra representativa considerando la diversidad, además del género, en tres aspectos:

1-Edad. 2-Antigüedad. 3-Nivel de Instrucción.

Se realizó una prueba piloto previa a la administración general. Fue muy útil para corregir errores deslizados.

Las mismas consideraciones preliminares se deberán atender al momento de abordar los cuestionarios y encuestas administradas.

#### **Consideraciones éticas**

A los participantes de la presente investigación se les manifestó el objetivo de la misma. Se les informó respecto al resguardo del anonimato como informantes.

Dado lo extenso de las preguntas y al carácter voluntario para participar en la investigación se los invitó a responder sin ningún tipo de urgencia y cuando el break laboral o el fin de su jornada laboral así lo permitiera.

Se llevó a cabo una entrevista con el sujeto de estudio, respetando su individualidad, la cual se ajustó a las características de lo que se pretende indagar y utilizando la guía de preguntas presentadas como anexo 4.

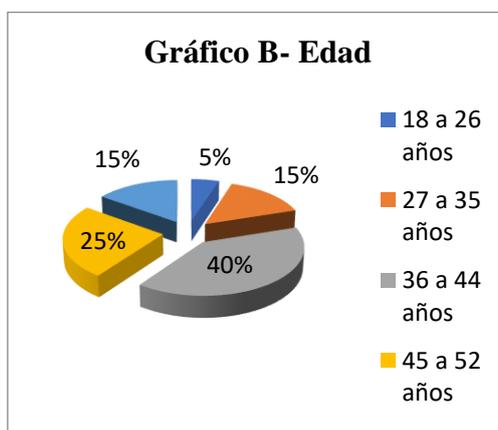
Se direccionó la conversación, a veces, para no distanciarse del objetivo de nuestra investigación, sin influenciar en las respuestas.

En cuanto a la administración de las entrevistas se procuró construir un vínculo con el entrevistado mediante un ambiente cómodo y cercano. Este fue libre de interrupciones, en la mayoría de los casos, ya que se utilizó, como se mencionó, un “break” laboral. Se confirmó previamente la voluntad, tiempo y predisposición de cada uno de los participantes. Se puso foco en descubrir temas nuevos, no solo en el objetivo de validar , o invalidar las hipótesis.

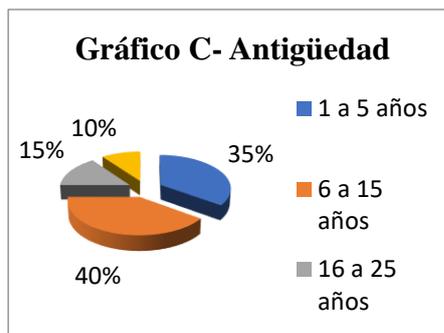
Previo a nuestro análisis cualitativo, entonces, respecto a las entrevistas en profundidad, consideramos propicio presentar los gráficos siguientes que darán cuenta de la muestra abordada.



El Gráfico A se refiere al género de los entrevistados y encuestados. Participaron en la investigación 11 mujeres y 9 hombres.



El gráfico B explicita la variable “edad” de los informantes. Entre la población entrevistada se encontró que el 40 % tiene entre 36 y 44 años (8 personas), seguidos por un 25 % en el rango entre 45 y 52 años (5 personas). Entre 27 y 35 años un 15% (3 personas) Del mismo modo, entre 53 a 65 años un 15 % (3 personas) y finalmente un 5 % entre 18 a 26 años (una persona).



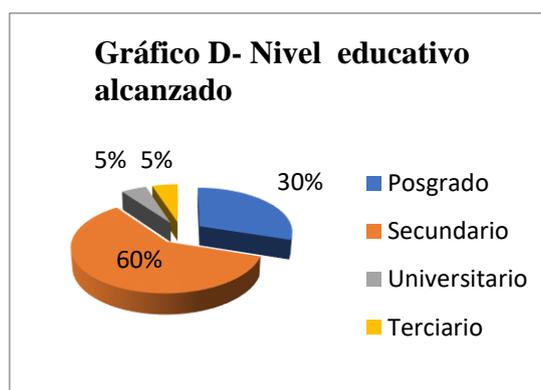
El gráfico C muestra que la mayoría de los informantes tiene una antigüedad de trabajo en la organización de entre 6 y 15 años, representando un 40 por ciento de la muestra (8 personas). El 35 por ciento de la muestra (7 personas) tiene entre 1 y 5 años en la institución. Un 15 por ciento de la muestra tiene entre 16 y 25 años de antigüedad en la organización (3 personas). Finalmente 2 personas, representando un 10 por ciento de la muestra tienen una antigüedad superior a los 26 años.

Salvedad. Dos de los informantes están próximos a cumplir un año en la institución, por eso se los añadió a la primera de las categorías.

De esta forma además de atender en la muestra a diferentes sectores, jerarquías, género, edad se priorizó la diversidad en la antigüedad. Con relación a la antigüedad como se señaló se atiende así a dos componentes indispensables a la hora de centrarnos en la Cultura Organizacional:

1-La importancia de la experiencia de los empleados antiguos, como fuente de memoria histórica del STJ.

2-Los aportes originales de los nuevos empleados como una usina para la generación de nuevas ideas y de sortear el anquilosamiento que toda organización posee.



En términos de educación, la mayor parte de los encuestados tiene título secundario, un 60 % (12 personas), seguida con un 30% que cuentan con estudios de posgrado (6 personas), una persona de la muestra tiene estudios universitarios representando el 5% y una persona tiene estudios terciarios, constituyendo también un 5% de la muestra.

Cabe señalar aquí como se verá más adelante que la totalidad de los informantes de la muestra, en el área jurisdiccional tienen estudios de posgrado.

### Sector al cual pertenece cada informante

El Sector 1: jurisdiccional es, recordemos las Secretarías y Prosecretarías.

El Sector 2: las secretarías privadas de Ministros.

El sector 3: Servicios generales (mayordomía).

El sector 4: Personal administrativo en general.

Sector	Fecha	Informante Nº	Genero	Edad	Antigüedad	Educación
1	25/9/2023	1	Masculino	58	29 años	Posgrado
1	25/9/2023	2	Masculino	52	25 años	Posgrado
1	26/9/2023	3	Masculino	56	21 años	Posgrado
2	27/9/2023	4	Femenino	50	11 meses	Secundario
4	28/9/2023	5	Femenino	49	20 años	Secundario
1	3/10/2023	6	Femenino	38	9 años	Posgrado
1	3/10/2023	7	Femenino	50	12 años	Posgrado
4	4/10/2023	8	Masculino	39	12 años	Universitario
1	5/10/2023	9	Femenino	35	2 años	Posgrado
4	5/10/2023	10	Masculino	37	4 años	Secundario
3	6/10/2023	11	Femenino	30	1 año	Secundario
3	6/10/2023	12	Femenino	52	29 años	Secundario
2	9/10/2023	13	Masculino	26	11 meses	Secundario
3	10/10/2023	14	Femenino	36	12 años	Secundario
4	10/10/2023	15	Masculino	33	3 años	Secundario
4	10/10/2023	16	Femenino	58	8 años	Secundario
2	11/10/2023	17	Femenino	38	4 años	Secundario
4	11/10/2023	18	Femenino	39	8 años	Secundario
4	11/10/2023	19	Masculino	38	7 años	Terciario
3	11/10/2023	20	Masculino	39	13 años	Secundario

## **Análisis temático de las entrevistas semiestructuradas**

Se identificaron los siguientes temas, a partir de los patrones de respuestas encontrados al efectuar el análisis.

### **A- Cambios tras la pandemia**

Todos los entrevistados afirmaron que hubo cambios tras la pandemia y que se perpetúan hasta el día de hoy en su ámbito laboral. Al mencionar algunos, la gran mayoría se refiere a la irrupción de la tecnología. También se menciona, entre otros aspectos, que cierto trabajo se hace desde el hogar, y a que se tornó la comunicación y el modo de relacionarse un tanto más informal. Otros mencionan cambios emocionales.

#### **A.1. Avance de la tecnología**

El entrevistado 1 respecto a la tecnología sostiene: “Hoy hay una mirada más positiva hacia lo tecnológico y hacia la necesidad de capacitarse para no quedarse afuera del cambio”.

El entrevistado 15 agrega “La digitalización de expedientes, la incorporación de tecnología, la modernización es fundamental, en estos últimos tiempos, y creo que todos estos cambios se iniciaron desde la pandemia, o por lo menos se aceleraron muchísimo”.

“Las actividades híbridas siguen hasta el día de hoy, gracias a la tecnología. Lo veo muy positivo”, pero el estar acá pesa como algo fundamental, señala la informante 17.

#### **A.2. Aspectos comunicacionales**

Se explicitan cambio en canales de comunicación. Se comienza a utilizar como algo habitual y de todos los días, el WhatsApp y reuniones vía zoom.

El informante 2 señala “La informalidad de la pandemia acercó vínculos, lejos de distanciar, Yo creo.... Se generó un clima más ameno. La expectativa respecto al bienestar, que tengo, tal vez... es seguir con este clima de acercamiento en el trabajo”. “Hoy en día se usa WhatsApp y zoom para todo...”

La informante 7 agrega “Se comienza a ser más desestructurado. No se le da tanta importancia a la formalidad, ni en las comunicaciones, ni en los modos. No sé si es algo tan positivo”.

“La comunicación se hace más informal, con otros canales que usamos siempre, como el WhatsApp”, afirma la informante 9.

#### **A.3. La vestimenta**

El informante 3 hace referencia a uno de los artefactos, que aporta simbología desde la mirada de Schein: la vestimenta. “Noto que se relajó mucho el vestir formal. Antes de la pandemia casi todos venían vestidos muy formalmente. Vos ves gente, que antes venía en traje y corbata, ahora venir solo con camisa y saco. Muchos siguen viniendo con corbata, en especial los que tienen relación con los ministros o en el piso

superior, sí... pero hoy se ve más informalidad en general. Eso es un cambio claro porque el Superior Tribunal siempre fue muy formal”.

Del mismo modo la informante 6 agrega “Ahora estamos mucho más relajados, desde la vestimenta y desde lo protocolar”.

#### **A.4. Cuidados**

La informante 5 señala: “Desde la pandemia, noto hoy en día, que somos más conscientes en cuanto a los cuidados personales, de salud y cuidados en higiene, por ejemplo, utilizamos mucho el alcohol en las oficinas.

“Se sigue con la consciencia de continuar en condiciones óptimas en lo que hace a lo sanitario y a la higiene”, dice la informante 7.

“Se ve más cuidado en higiene y en evitar amontonamientos”, refiere la informante 16.

#### **A.5. Teletrabajo**

Algunos informantes, aunque en un porcentaje menor, hablan de trabajo a distancia, como un aspecto a precisar como cambio, aunque como se destacará seguidamente la presencialidad se erige en el presente.

“Sí, a veces se trabaja a distancia, pero el encontrarnos es importante” afirma la entrevistada 17.

#### **A.6. Capacitaciones**

Las capacitaciones comienzan a ser virtuales y hoy se tornan habituales realizarlas a distancia. “Las capacitaciones fuera de la organización, pero para mejorar nuestro desempeño laboral creo que son un cambio que sigue y crece, porque al poder hacer algo a distancia como algo cotidiano favorece la capacitación continua” refiere la informante 7.

“Hoy hay muchas herramientas que antes de la pandemia no había, y se naturaliza el hacer capacitaciones a distancia. Yo por ejemplo estoy haciendo una capacitación y me sirve para el día a día en el trabajo” aporta la informante 9.

#### **A.7. Cambios emocionales**

Algunas personas, dentro de los aspectos que dejó la pandemia refieren a cambios emocionales.

“Se continúa con miedos, con cierto temor a que pueda volver a suceder, con lo cual hay mayor consciencia del presente”, señala la informante 7.

Pero no todos son negativos.

“Se trabaja con más entusiasmo. Se valora más el trabajo”, señala la entrevistada 14.

“Quiero estar más al aire libre”, agrega el informante 15.

“Estoy más despreocupado, valoro más la salud”, dice el entrevistado 20.

“Creció la empatía”, dice la informante 17.

Estos cambios referenciados, y que hacen al cambio de perspectiva en el trabajo, terminan impactando en cambios en la cultura organizacional, respecto a ponderar el concepto de bienestar integral y general del trabajador.

### **A.8. Relaciones interpersonales**

“Hoy veo más empatía desde lo que pasó en el 2020. Por ejemplo, se ayuda a las personas nuevas. Hay más inclusión y diversidad, sí. Se tiene más foco en los compañeros. De estos cambios tan de repente creo que aprendimos a dejar atrás un poco el individualismo” refiere la informante 17 y Agrega “Es más, te doy un ejemplo ahora mismo estoy trabajando en una ONG”.

### **B- Presencialidad como valor fundamental para el STJ**

La presencialidad es un valor muy apreciado para el STJ, así lo corrobora la gran mayoría de las personas entrevistadas.

El entrevistado 1 al responder a la pregunta N°2, respecto a si hubo cambios en cuanto a presencialidad tras la pandemia, expresó un “No” rotundo. La respuesta a la pregunta N° 2 se repite en todas y en cada una de las entrevistas, denotando la alta valoración que el STJ le otorga a la presencialidad.

Cuando se le pregunta al Informante 2 en la pregunta N° 19 cómo calificaría a la irrupción del teletrabajo en la organización, responde: “Nula”.

### **C- Más demandas y expectativas del trabajador tras la pandemia**

Al preguntárseles si se incorporan nuevas demandas o expectativas en relación con el trabajo desde la pandemia la gran mayoría afirmó que sí. Dentro de esa mayoría, prácticamente todos hacen foco en estar expectantes en comenzar, continuar o mejorar la capacitación en las nuevas tecnologías.

El informante 1 señala como respuesta a la pregunta N°4 “Hay una mirada más positiva de lo tecnológico, de la mano de una necesidad de capacitarse para no quedarse afuera del cambio”.

El mejoramiento de procesos aparece como una demanda también. Al informante 1 le sería grato mayor agilidad en los procedimientos a los fines de viabilizar la firma de los expedientes con mayor celeridad.

“Me gustaría llegar a jubilarme en el 2025, luego de treinta años de aportes”, afirma la entrevistada 12. “Ahora prefiero tener más tiempo para mí”.

La capacitación, como se vio, aparece como una demanda recurrente.

La informante 5 refiere dando cuenta de la respuesta por parte de la organización a las demandas o expectativas del trabajador: “La escuela judicial ofrece capacitaciones que son muy útiles para aggiornarnos y las iniciativas de digitalización, despapelización y modernización que se están viendo creo que escuchan lo que la gente está necesitando”

## **D-Aspectos positivos, de y tras la pandemia**

Entre los aspectos positivos que dejó la pandemia se destaca el aprendizaje en términos tecnológicos. También la posibilidad de realizar estudios de posgrado en forma virtual, algo que según algunos de los entrevistados no era moneda corriente antes de la pandemia.

“La pandemia dejó un aprendizaje Yo creo”, refiere el informante 2 “(...) como por ejemplo el apreciar aspectos fundamentales que uno da por hecho, como la salud propia y la de los seres queridos.”

“Conocimos lo que es la incertidumbre con mayúsculas, si de eso no aprendimos estamos liquidados como humanidad” y agrega: “En lo particular y hablo por muchos míos aprendimos a reflexionar sobre el valor de las cosas que antes no apreciábamos” culmina.

En consonancia el informante 3 agrega “Conocimos el concepto de finitud frente a la vida, de tener que cuidarnos más.” “Nos preocupábamos por los compañeros de trabajo, cómo estaban. Todo el tiempo nos comunicábamos” “Yo tuve covid, estuve internado y la pasé muy mal” “Hubo un acercamiento y hoy creo que quedó mucho de eso, de preocuparnos por saber cómo está tu compañero o compañera”.

Este señalamiento da cuenta del cambio en las presunciones básicas sugerido en el capítulo 2. De priorizar el cuidado de la vida y la seguridad por sobre otros aspectos y del cambio de paradigma sugerido por Bernardo Toro, el paradigma del cuidado. También del aspecto conversacional referido por Maturana. Cuando cambian las conversaciones cambia la cultura, recordemos, afirma el autor.

La informante 6 agrega “Nos relacionamos más desde la empatía, se crearon lazos muy fuertes con compañeros de trabajo y esa empatía sigue hoy en día, ... mirá... uno tiene algún inconveniente y ya los otros del equipo saltan para ver cómo se puede ayudar”

“Vi la vocación de solidaridad de la gente”, señala el informante 8.

“Fue una oportunidad de realizar una experiencia personal de introspección, de profundizar en el conocimiento de mí misma” afirma la entrevistada N° 11 “Aún no había ingresado acá y el IFE me ayudó muchísimo económicamente durante la pandemia así que es algo que lo considero positivo”. Aquí se ven dos aspectos el aporte de personal nuevo en la organización y se menciona el rol tutelar del estado, referenciado en el capítulo 2.

“Me sentí útil porque fui considerada esencial, durante la pandemia” afirma la entrevistada 14.

“El tiempo que pasé con mi familia, la conectividad a nivel laboral” dice la informante 17.

“Como positivo rescato que ante la necesidad de cambiar repentinamente y que no nos quedaba otra pudimos adaptarnos” afirma la entrevistada 18 “Hoy se ve más flexibilidad en todo y eso es bueno”, agrega.

“La pandemia nos organizó, al tener menos personal, nos tornó más eficientes y esa forma de trabajar sigue hasta ahora” afirma el entrevistado 19.

### **E-Aspectos negativos, de y tras la pandemia**

El aislamiento, problemas emocionales, miedos e incertidumbre se destacan entre los aspectos negativos.

“Me volví más ermitaño”, señala el informante 1. “Se me hizo costumbre no salir a cenar, no viajar. Me cuesta subirme a un avión”.

Aquí cabe reiterar la particularidad de Tierra del Fuego, tanto en temas climáticos, de lejanía como de ser literalmente una isla.

El informante 2 dice “En la pandemia conocí la imposibilidad de planificar, la incertidumbre, el tener certeza que hay cosas que escapan al control por más proyectos que tengamos”.

“Se perdieron cosas que difícilmente las volvamos a recuperar”, sostiene el informante 3. “Hoy se ve cierto desapego a las responsabilidades inherentes al trabajo que se realiza. No en la mayoría, pero pasa”.

“Me volví más solitaria, más selectiva en mis relaciones sociales”, destaca la informante 4.

“Quedé con secuelas respiratorias”, afirma el entrevistado 20.

Aspectos emocionales y psicológicos también se incorporan.

La informante 4 refiere que tras la pandemia se volvió más ansiosa.

La informante 5 dice: “Lo negativo es que dejó el miedo instalado, aunque nadie lo diga tenemos miedo de que pase otra vez. Creo que hay muchas fobias”.

“Sabés algo, nunca lo había pensado, pero creo que desde la pandemia tengo más ansiedad en el trabajo, quiero que salga todo bien y rápido” aporta la informante 7.

“Desde ser conscientes de nuestra finitud, creo que nos volvimos más frágiles”, dice la informante 9.

“Estoy más ansioso, quiero todo ya en el trabajo” dice el informante 10.

“Algunas cosas que antes se decían creo que ahora se tiene más cuidado en decir las, para no herir al otro. Yo por ejemplo vine durante la pandemia como guardia, estaba solo en mi sector y cuando pregunté porque venía yo y no alguno de mis compañeros, me dijeron que era porque el resto tenía familia” afirma el entrevistado 19. “Como si uno no tuviera madre, padre, hermanos o la familia que uno elige” Y agrega: “Estoy seguro que evolucionamos mucho, todos, además lo pude hablar y esa respuesta que me hizo sentir pésimo en su momento, hoy ya no me la darían” “Todos aprendimos mucho, sobre todo a ponernos en el lugar del otro” finaliza el informante 19.

## **F-Conciliación**

La mayoría refiere a que se pretende desde la irrupción de la pandemia tener más tiempo para uno mismo, y priorizarse en la vida personal, para luego buscar el equilibrio con la vida laboral.

“Libro una especie de batalla para tener más tiempo para mí, desde que pasé lo que pasé en pandemia”, confiesa el informante 3.

“Quiero disfrutar más de mi vida personal y de mi trabajo”, sentencia la informante 7.

“Antes estaba el trabajo y nada más que el trabajo, ahora sé poner límites. Si estoy en casa no me gusta recibir mensajes o llamados relacionados al trabajo, y lo digo” afirma la informante 9 “Por supuesto que hay excepciones y urgencias, pero tampoco que se haga algo habitual. No corresponde”, agrega.

“Espero estar cada día mejor luego de lo feo que se la pasó.”, señala la informante 12.

“Hoy quiero más tiempo para mí” afirma la informante 17.

“Me pasó de querer tener más tiempo para mi vida personal”, afirma la entrevistada 18.

## **G- Valores, formalidad y fortaleza de la Cultura organizacional del STJ**

El informante 1 plantea “El Poder Judicial es conservador y jerárquico. El Superior Tribunal no escapa de esto. Es una organización verticalista, aunque proclive a estar abiertos a escuchar diferentes opiniones”.

El informante 2 señala como respuesta a la pregunta 20 respecto al STJ “es una organización centralizada con tendencia a ir descentralizándose. Tiene cierto verticalismo saludable. Yo creo que la no horizontalidad del servicio de justicia es efectiva” “Hay normas, procedimientos y se sabe lo que se tiene que hacer” Y agrega una frase que la podemos leer a las luces de las presunciones básicas de Schein. “Acá sabemos que brindamos un servicio de justicia al ciudadano y que atrás de cada expediente hay personas esperando respuestas”.

“Es un órgano colegiado. Es el órgano máximo del poder judicial, donde se realiza la interpretación final, requiere manejo técnico del derecho, pero también interdisciplinariedad”, refiere el informante 3 “Acá se prioriza el estudio, el formarse. Acá se conversa sobre los Expedientes y casos en heterogeneidad de opiniones”. “Es un honor para todos pertenecer al Superior Tribunal” “Se construye paz social aplicada al Derecho”.

Acá vemos aspectos de sentido de pertenencia, identidad y orgullo de pertenencia, también un sentido claro de dirigirse hacia la comunidad.

Como característica particular de la organización, respecto a otras, la informante 5 señala el sentido del respeto por sobre todas las cosas. “Podrá no gustarte lo que te dicen, pero te lo dicen bien”.

A la hora de hablar de la organización la mayoría destaca elementos como formalidad, respeto, jerarquías, valoración de las capacitaciones y estructura piramidal.

El trato respetuoso y formal es una respuesta que se repite a la hora de mencionar que particularidad diferencia al STJ de otras que haya conocido.

“Acá el respeto lo es todo”, afirma la informante 6.

“Es un área de reserva, donde se reconoce el compromiso, y con un mayor nivel educativo y de instrucción respecto a otras organizaciones” dice la informante 7 y agrega “El ideal para todos nosotros debería ser el involucrarse con la sociedad, impactar positivamente en la sociedad”.

“El Superior Tribunal es un ámbito rígido, donde se ven áreas colaborativas. Un organismo verticalista, con roles muy establecidos e inflexibles” sentencia el informante 8.

“Es una organización piramidal”, afirma la informante 9, “donde se deben respetar las jerarquías.” “Debo comunicarme con personas de mi mismo rango. No queda bien dirigirme a otro Superior que no sea mi jefe”, agrega desde el sector jurisdiccional.

El entrevistado 10 afirma del STJ “Es un paraíso en relación a otras dependencias judiciales. Ya que cada secretaria tenga una impresora... es mucho. La infraestructura está muy buena.”

“Hay que estar atento a ver en que piso estás, una cosa es planta baja, otra el primero y otra el segundo donde están los jueces. A medida que subís es más formal”, agrega el informante 10.

“En mi área no hay buena organización, pero en general es un ambiente agradable para trabajar”, refiere la informante 11 desde el sector de servicios generales.

“Acá hay que pedir permiso siempre y tener muy buenos modales”, afirma la informante 12. “Si alguien nuevo ingresa yo le diría como consejo que siempre lo primero son los cinco Ministros, que se preocupe por saber quiénes son”.

“Es un buen lugar para trabajar, si no te mandás ninguna macana, cuidás el trabajo” afirma el entrevistado 15 y agrega “Yo valoro mucho la estabilidad que hay acá”.

“La reserva y la formación son fundamentales para el STJ”, afirma el entrevistado 13.

“Capacitarse es muy importante porque damos un servicio. Dar un mejor servicio de justicia y que la sociedad lo vea debería ser el objetivo de todos. Definiría el Superior Tribunal con tres palabras: compromiso, respeto y estabilidad”, dice la entrevistada 17 Y agrega “lo formal es bueno porque marca la estructura. Es una institución amplia y hay muchas jerarquías”, sostiene desde el sector jurisdiccional.

“Somos una gran familia, y como en toda familia hay diferencias. Entre todos hacemos el Superior Tribunal, importa lo jurídico, pero sin nosotros, si no pagamos la factura no habría luz. Todos somos importantes para poder cumplir con el trabajo” dice el informante 19, desde el sector administrativo.

La mayoría de los entrevistados tiene buena relación con su jefe y le gusta su horario.

La mayoría identifica mecanismos de reconocimiento que premian una labor bien realizada. Sin embargo, esta identificación es muy disímil, es decir cada uno la percibe de manera muy distinta.

El informante 3 dice “Si, te reconocen cada cinco, diez o quince años, a medida que vas cumpliendo antigüedad”.

La informante 5 señala “Sí, los ascensos por merito”.

“La informante 9 agrega, no todo pasa por la recategorización o ascensos, a veces tu jefa es flexible si tenés una hija chiquita que por algún motivo te necesita.”

Este elemento lo relacionamos directamente al apartado de los Derechos de la Mujer delineados en el capítulo 2. A grandes rasgos la conciliación continuará siendo un desafío para muchas mujeres.

Sí, a los diez años, 25 años te entregan una medalla y un diploma, a mi me hizo sentir muy bien, afirma la entrevistada 12.

“Todo suma, un “gracias”, un reconocimiento informal, hasta un regalo de una lapicera personalizada que una vez me dieron”, destaca el entrevistado 19.

La informante 17 dice: “Un gesto desde lo simbólico es lo más importante” Además menciona el aumento de categoría y la rotación con más responsabilidad.

El promedio que tardan de llegar desde su casa al STJ es de diez minutos. Este elemento tampoco es menor, a la hora de analizar la satisfacción organizacional. Muchas personas en centros urbanos tardan un tiempo exagerado hasta llegar a su labor, sorteando obstáculos, tráfico y estrés generalizado. Una persona que arriba a su trabajo tras diez minutos de viaje y sin inconvenientes, a priori, comenzará con buen ánimo su jornada laboral.

Si bien es cierto que hay días de invierno muy crudo, con nevadas que prácticamente impiden la circulación haciéndose muy difícil llegar al STJ, dado el cambio climático, estos son cada vez en menor cantidad.

Algunos informantes plantean aspectos en lo que se podría mejorar.

“El estacionamiento, en invierno es muy difícil el acceso al trabajo”, afirma el informante 3.

“Hay soporte informático, pero con nuevo software estaría bueno que nos expliquen más hasta que lo dominemos perfecto”, dice el informante 10.

“Debería mejorar la conciencia ecológica, desde apagar las luces y la computadora cuando se van de la oficina como algo pequeño en lo que cada uno puede aportar algo, hasta la reducción de papel. Veo que en esto ya se ve una iniciativa” afirma la informante 11.

En consonancia, la entrevistada 12 dice “no se debería derrochar, por ejemplo, en servilletas de papel o en material para hacer colaciones”.

Se debería ir hacia una numeración de expedientes unificada, afirma el entrevistado 15.

“Tendría que ser todo más expeditivo, tener más celeridad”, propone la entrevistada 17. Y agrega “mejorar el trato inter-área”.

Además, aporta: “seguiría apostando a la despapelización, no solo acorta tiempos en tema de expedientes, sino que también trabajamos sin dañar el medio ambiente”.

“Se debería ir hacia un sistema de gestión más eficiente para lo administrativo”, menciona la entrevistada 18.

La gran mayoría considera que la organización toma cuenta de las nuevas demandas o expectativas del trabajador y dio respuestas a las mismas.

Todos ven con buenos ojos la irrupción de la tecnología en la organización.

Todos consideran que la diversidad creció en el STJ, respecto al 2020.

Todos consideran que creció desde la pandemia sus expectativas en torno al concepto de bienestar laboral.

Todos afirmaron estar conformes respecto a sus relaciones interpersonales en el trabajo.

## **H-Habilidades en cuanto a nuevas tecnologías**

Las respuestas dan pautas de diferencias según la franja etaria a la que se pertenezca y también al sector, pero también respecto al hambre de capacitarse en torno a nuevas tecnologías.

Así, al preguntárseles respecto a cómo calificaría sus propias habilidades en lo relativo a nuevas tecnologías, algunas de las respuestas fueron las siguientes.

El informante 1 dirá “suficientes” desde sus 56 años y desde su sector jurisdiccional.

El informante 3 del mismo modo dirá “limitada, principalmente por un tema generacional, no te olvides que soy de la generación analógica”.

Dentro de la misma generación la informante 7 dice “del 1 al 10, un 7”.

En el otro extremo la informante 16 dirá “mal, pero puedo aprender”.

El informante 8 dirá “Muy buenas”.

Lo anteriormente referenciado no cae en la simplificación respecto a que los más jóvenes serán los que lideren aspectos tecnológicos mientras que los de más edad serán meros espectadores del cambio. Nada más lejos que esto, hoy la necesidad de un abrazo generacional y de un coaprendizaje se torna esencial en una organización con ansias de aprender en competencias duras y blandas.

La mayoría refiere a que se tiene más expectativas con relación al concepto de bienestar laboral tras la pandemia.

“Estaríamos mejor si se ganase en agilidad sin resignar seguridad”, dice el Informante 2.

“Ahora quiero tener más tiempo para mí”, afirma el Informante 3 “Antes el trabajo tendía a acaparar mi vida”.

“Me preocupo más por mi salud y por la de los otros, y luego sí por el trabajo. Antes no” dice la informante 6.

En forma genérica estas fueron las respuestas respecto a satisfacción e insatisfacción.

Se les preguntó qué le genera satisfacción en el trabajo.

Algunos hablaron de la gratificación de la tarea cumplida. Elemento que Maslow destaca al dirigirnos en su pirámide desde la base de necesidades básicas hacia la cúspide.

El informante 1 afirmó “El trabajo bien hecho” “Que se respeten los plazos”.

Otros nos recuerdan una de las dimensiones de Schlemenson, al referirse a las relaciones interpersonales.

El informante 2 afirma: “El vínculo social con mis compañeros me da satisfacción”.

Una mirada hacia el entorno, otra de las dimensiones de Schlemenson también se explicitó.

El informante 2 agrega “Poder darle soluciones al ciudadano, con empatía institucional, me da satisfacción. Poner tu granito de arena, siendo consciente que es solo un granito pero que hace al todo. Hacer tu aporte desde el Derecho para atender a la víctima o al damnificado no tiene palabras a la hora de sentirse bien con el trabajo hecho”.

“A mí me pone bien la infraestructura que tenemos, es un ámbito muy lindo para trabajar, desde la luz, hasta las comodidades” señala la informante 6.

“Los ingresos y la estabilidad”, menciona la informante 7 como fuente de su satisfacción laboral. Y agrega “Cumplir con el objetivo trazado”.

“Me genera bienestar el colaborar con la solución pacífica de los conflictos” afirma el informante 8.

“Estudiar minuciosamente el expediente, desde lo doctrinario me da mucho placer” afirma la informante 9.

“El trabajo me ayuda, desde lo económico y lo social. Estoy muy agradecida”, afirma la entrevistada 14.

“Me hace sentir bien el cumplir los pasos para llegar a un objetivo. Acá todo está muy estructurado y eso me parece bien. Si seguís los pasos llegás a donde querés llegar para cumplir con tu tarea” dice el entrevistado 15 y agrega “(...) trabajar acá me dio mucho bienestar”.

“Me encanta lo que hago. Por el equipo de trabajo... funciona bien” afirma la entrevistada 17.

“La labor cumplida me genera satisfacción”, destaca el informante 19.

### **I-Oportunidades de mejora**

Como fuentes de insatisfacción u oportunidades de mejora se menciona:

En la pregunta 23 el informante 2 refiere a que se debe avanzar en la digitalización.

El informante 3 refiere “Me genera malestar el formalismo excesivo que a veces retrasa o torna lento nuestro trabajo, pero no tiene que ver con el Superior Tribunal fueguino, tiene que ver con el sistema legal argentino”.

“Yo noto que la comunicación es perfecta entre nosotros, los que trabajamos acá, pero a veces faltaría relacionarnos o mejorar la comunicación con otras áreas, ahí sí a veces me siento frustrada, cuando por falta de comunicación se hace un poco más lento el trabajo. El trabajo sale, pero no con la rapidez que uno quisiera, a veces porque falla la comunicación en cosas muy simples con otras áreas” dice la informante 6.

Este elemento da cuenta de aspectos de subculturas dentro de una cultura mayor.

El informante 8, siguiendo con esta línea agrega: “Creo que deberíamos trabajar sobre la mirada global y las relaciones entre las áreas. Cada área funciona perfecto, pero a veces falta relacionar las áreas”.

El informante 8 dice “Estamos al servicio de la sociedad, muchos lo sabemos y trabajamos por esto, pero Yo haría foco para que todos y que cada uno tenga consciencia de esto”.

“No cumplir con las expectativas de la sociedad. No poder contener a las víctimas en ciertas situaciones me genera malestar e impotencia”, agrega el informante 8.

“Yo creo que se podría mejorar el reconocimiento del trabajo por objetivos, es decir premiar en forma concreta el objetivo logrado”, aporta la informante 7. Agrega: “Creo que las nuevas generaciones vienen extremadamente informales, deberíamos los más grandes hacer hincapié en transmitirles la costumbre de la formalidad en el trato a los que recién empiezan”.

“Me pone mal la inoperancia, tener que repetir cuatro veces lo mismo sobre cómo se hacen las cosas y que se sigan haciendo mal. Tener que controlar para que se hagan las cosas” afirma la informante 9.

“Yo me estreso cuando hay expedientes picantes, donde están todos muy ansiosos, con causas importantes”, dice el informante 10.

“No me gustan los desacuerdos con mis compañeros de trabajo” afirma la entrevistada 14.

“No me gusta que haya que cuidarse en todo. No podés hablar ni un poquito de más porque se hace un teléfono descompuesto y termina desvirtuándose todo”, dice la entrevistada 17.

“Me genera estrés la inflación, no solo por la devaluación del salario sino porque al tener que pagar a proveedores acá en el trabajo, todos los precios están dolarizados y cambian todo el tiempo” afirma el entrevistado 19, desde el sector administrativo.

La informante 4 agregó el concepto de “felicidad”, que se propuso durante el capítulo 2. Hacia el final de la entrevista y al preguntársele ¿Desea agregar algo más?, respondió: “Sí, soy feliz en el trabajo”.

Como cierre de las técnicas cualitativas de recolección de datos se ofrece en el Anexo 7 la transcripción de dos entrevistas realizadas a las dos juezas del Superior Tribunal de Justicia.

El día 25 de septiembre del 2023 se entrevistó a la Dra. Edith Miriam Cristiano y el día 26 de septiembre de 2023 se entrevistó a la Dra. María del Carmen Battaini.

Se indaga sobre aspectos de la cultura organizacional, los valores del STJ, y se les pregunta si perciben nuevas demandas o expectativas del trabajador desde la pandemia.

### **Palabras finales respecto a las entrevistas realizadas a la muestra**

La entrevista fue un valioso instrumento de recolección cualitativo, constituyéndose en una gran herramienta de obtención de datos.

En base a los patrones de respuesta se deduce que ambas hipótesis, planteadas como objetivo de la investigación son validadas por las respuestas emanadas de las entrevistas administradas.

Los cuatro sectores abordados del STJ dan cuenta de cambios significativos en torno a la cultura organizacional producto de la pandemia y que impactan en la ponderación del concepto de bienestar laboral.

Se corroboran aspectos que ya habían sido señalados con antelación, durante el análisis de la observación participante como la existencia de una cultura fuerte, con identidad propia, jerárquica, fuerte sentido de pertenencia y arraigo a los valores.

Se corroboran cambios en la cultura de la organización desde la irrupción de la pandemia. Se menciona no sólo cambios en la tecnología, sino también en cuanto a la flexibilidad. Cambios emocionales, en cuanto al paso hacia modo más informales de relacionarse y a la continuidad en cuidados en materia de salud e higiene. Ansias de mayor capacitación en herramental tecnológico aparece repetidamente en las respuestas de cada uno de los entrevistados.

Algo novedoso, para una organización verticalista, según refieren los entrevistados, es que desde la pandemia se comienza a utilizar canales informales de comunicación como el WhatsApp que permite el desarrollo de otros flujos comunicacionales más informales y a veces asertivos que se perpetúan hasta el día de hoy como aspecto, destacándolo como un elemento positivo. Como aspecto negativo de este canal informal de comunicación es que no reconoce límites en cuanto a horarios. Así, muchas personas estarán desde sus casas contestando mensajes laborales por WhatsApp desdibujándose la tan ansiada conciliación.

La digitalización y la despapelización se ven como un aspecto positivo y una buena iniciativa desde la organización a fin de dar cuenta de demandas y expectativas de los trabajadores del STJ.

La capacitación desde la Escuela Judicial también es considerada como aspecto positivo por el cual el STJ da respuestas a las expectativas del cliente interno.

Se pudo indagar en aspectos teóricos planteados por Schein: la relación de la organización con el entorno, el tiempo, las relaciones interpersonales, entre otros.

La estabilidad laboral en el ámbito estatal fue expresada por muchos entrevistados como una fuente significativa de satisfacción laboral.

Se da cuenta en las respuestas de una estructura con cargos y funciones bien definidas, y con procesos claros.

Es interesante ver como se instala el concepto de subcultura, por ejemplo, en un extremo observamos desde el sector jurisdiccional Secretarios y Prosecretarios (el cien por ciento de la población) afirman que no habría mayores identificaciones de aspectos negativos en materia organizacional, en cambio desde el otro extremo, en el sector servicios generales (El 80 por ciento de la población entrevistada) se observa cierta desorganización y ausencia de apoyo institucional en cuanto al trabajo en equipo, en dicho sector.

Muchos entrevistados mencionaron cambios emocionales desde aquel 2020.

En el anexo 7 se puede ver las las entrevistas administradas a las dos Sras. Juezas del STJ. En dichas entrevistas también se da cuenta de este factor.

“Se percibe más necesidad de afecto y comprensión, y por lo tanto más necesidad de apoyo institucional.”, afirma una de las Ministras.

Al preguntárseles sobre aspectos como reconocimiento y satisfacción fue claro que no todos aludieron a la respuesta lineal de la recategorización, ascensos o salarios, muchos fueron por destacar reconocimientos desde lo simbólico, como recibir una medalla, un obsequio o una palabra de gratitud, hasta la flexibilidad cuando fuese necesaria.

La gran mayoría, pretende, desde el 2020, una mayor conciliación entre su vida laboral y personal.

Se toma nota, entonces, tras las entrevistas, del cambio de demandas y de expectativas tras el evento disruptivo mencionado con relación a la vida laboral y de la capacidad de respuesta del STJ al respecto. La nueva mirada que el trabajador tendría del ámbito laboral queda explicitada en las respuestas citadas. Tener expectativas de capacitación en torno a nuevas tecnologías, continuar con vías de comunicación informales, tener como objetivo el equilibrio entre su vida personal y laboral, son algunas de las ya mencionadas.

Se toma nota también de los cambios que, originados en la pandemia, se perpetúan hasta el día de hoy, en el trabajo diario. Cambios en expectativas, y en paradigmas. En el anexo 7, en las entrevistas administradas a las dos Sras. Juezas del STJ también se da

cuenta, desde la perspectiva de la línea, de este factor “Considero que el ser humano desde aquel 2020 siente inseguridad y está expectante por saber qué pasará con su destino en todo sentido. La vida y la muerte, el crecimiento de las vulnerabilidades, son temas centrales”, señala la segunda Ministra.

Producto del análisis de las respuestas no solo se validaron las hipótesis, sino que, al decir de Maturana, se vio surgir otros tópicos que dan cuenta de lo que de hoy también se “conversa” en la organización como la estabilidad, la inflación, la conciencia ecológica, el “cuidado” en términos de Toro, la deconstrucción.

Con la rica información obtenida de las entrevistas se procuró que ninguna respuesta sustancial para el objetivo de nuestra investigación quedara en el camino Así, se eligió el análisis temático, priorizando los patrones de respuestas que fueron plasmadas, tras la formulación de las preguntas correspondientes.

Finalmente cabe señalar que las entrevistas administradas en el STJ aportaron la profundidad que la investigación requería, al respetar tanto lo grupal como lo individual y las formas en que cada miembro de la muestra decidió responder ante los tópicos propuestos. De esta manera se facilitó, como se vio en los textuales, visibilizar el carácter discursivo singular de cada una de las personas, como así también, sus concepciones respecto a la organización frente a los temas propuestos.

#### **4.4. Análisis del Cuestionario de Clima Laboral**

Enunciamos en el capítulo anterior que Litwin y Stinger afirman la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima laboral existente en una determinada organización.

Luego de administrados los cuestionarios al personal del STJ, identificados como informantes clave, se analizarán las respuestas a la luz de estas nueve dimensiones referenciadas.

Se propone enmarcar cada una de las preguntas considerando los indicadores de cada dimensión. No se desatiende que cada dimensión no es un compartimento estanco, ya que cada una es influenciada por la otra.

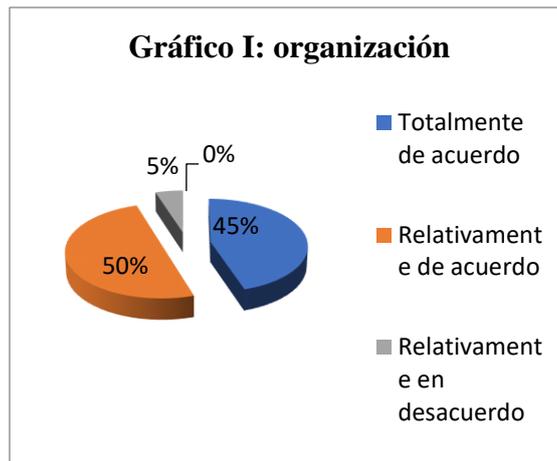
Se reitera aquí las consideraciones éticas, respecto a la comunicación efectuada a cada persona en torno al mantenimiento de su anonimato como informante.

##### **4.4.1. Primera dimensión: estructura organizacional**

##### **1-En esta organización los trabajos están bien definidos y organizados**

**Tabla 1: organización**

<b>Respuesta</b>	<b>N° de personas</b>
Totalmente de acuerdo	9
Relativamente de acuerdo	10
Relativamente en desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	

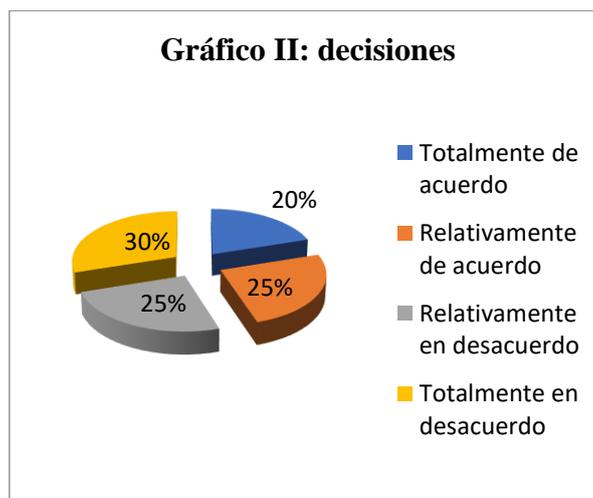


En el gráfico I se explicita que el 95% de la muestra (19 personas) afirma que en la organización los trabajos están bien definidos y organizados. Dentro de este 95%, el 50 % (10 personas) afirma estar relativamente de acuerdo y un 45 % (9 personas) expresa estar totalmente de acuerdo. Sólo un 5% (1 persona) señala estar relativamente en desacuerdo con dicha afirmación.

## 2-En esta organización no siempre está claro quién debe tomar las decisiones

**Tabla 2: Decisiones**

Respuesta	Nº de personas
Totalmente de acuerdo	4
Relativamente de acuerdo	5
Relativamente en desacuerdo	5
Totalmente en desacuerdo	6



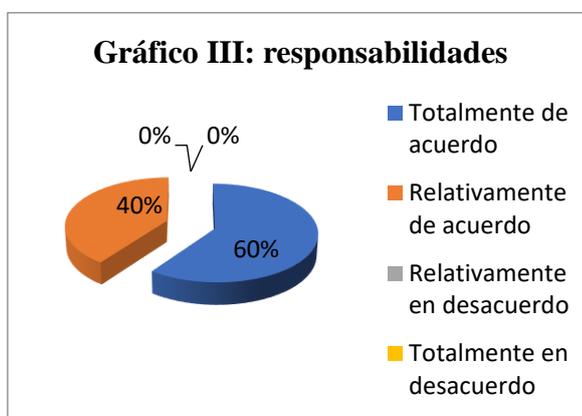
El gráfico II evidencia que el 55 por ciento de las personas no está de acuerdo en afirmar que en la organización no siempre está claro quién debe tomar las decisiones. Un 30% (6) dijo estar totalmente en desacuerdo con dicha afirmación. Un 25% (5 personas) está relativamente en desacuerdo. Por otro lado, un 45 % afirmó estar de acuerdo con la

afirmación. 5 personas, es decir un 25% afirmó estar relativamente de acuerdo y un 20 % es decir 4 personas señaló estar totalmente de acuerdo.

**3-Esta organización se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno**

**Tabla 3: responsabilidades**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	12
Relativamente de acuerdo	8
Relativamente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

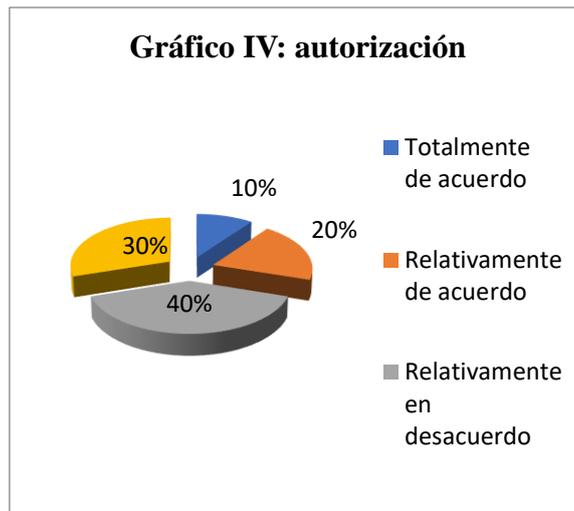


El gráfico III explicita que el 100% de las personas de la muestra considera que la organización se preocupa de que el trabajador tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno. 12 personas, representando el 60% está totalmente de acuerdo con dicha afirmación, y un 40 %, (es decir 8 personas) están relativamente de acuerdo.

**4-En esta organización no es necesario permiso para hacer cada cosa**

**Tabla 4: autorización**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	2
Relativamente de acuerdo	4
Relativamente en desacuerdo	8
Totalmente en desacuerdo	6

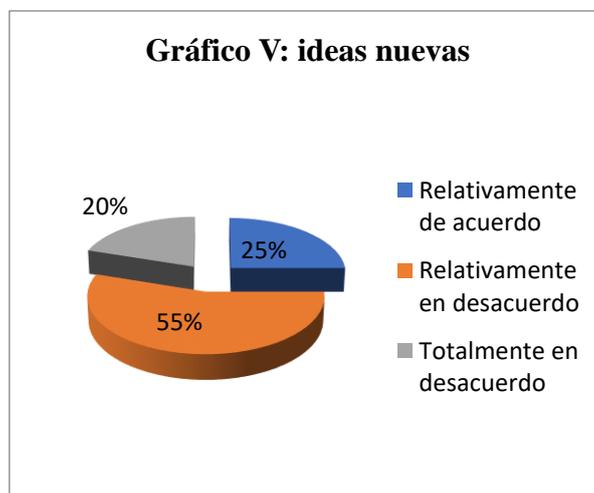


En el gráfico IV se ve que el 70% de las personas está en desacuerdo con afirmar que en la organización no es necesario pedir permiso para hacer cada cosa. Un 40 %, (8 personas) afirma estar relativamente en desacuerdo. Un 30 % (6) está en total desacuerdo. 4 personas, es decir un 20 % señala estar relativamente de acuerdo y un 10 por ciento (2 personas) están totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

**5-Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir**

**Tabla 5: ideas nuevas**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	
Relativamente de acuerdo	5
Relativamente en desacuerdo	11
Totalmente en desacuerdo	4



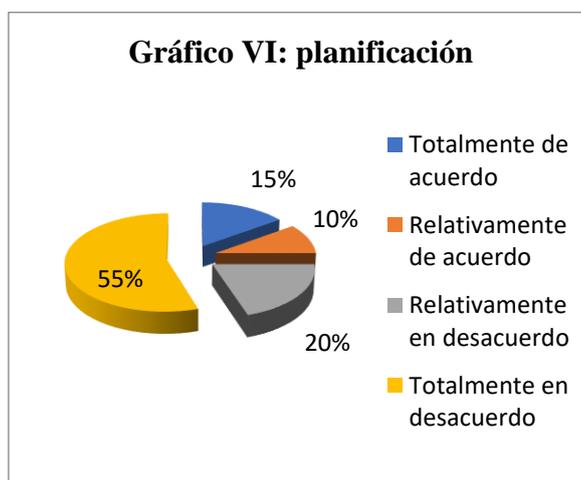
El gráfico V muestra que el 75% de las personas está en desacuerdo en pensar que las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta. Un 55 % (11 personas) afirma estar relativamente en desacuerdo con dicha afirmación y un 20% (4 personas) está totalmente en desacuerdo. Un 25 % (5 personas) afirma estar de acuerdo.

### 6-A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación

**Tabla 6: planificación**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	3
Relativamente de acuerdo	2
Relativamente en desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	11

**Gráfico VI: planificación**

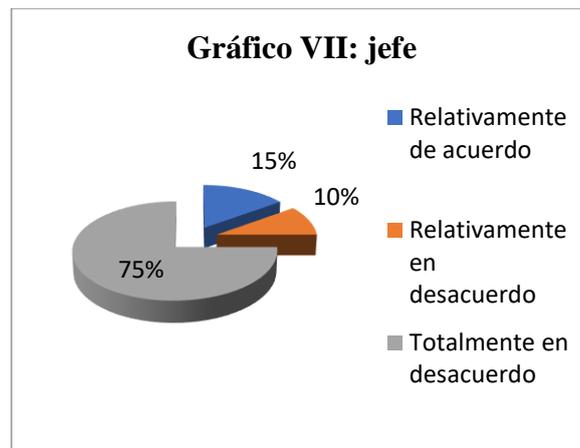


El 75 % de las personas está en desacuerdo con afirmar que a veces se trabaja en forma desorganizada y sin planificación. Un 55% (11 personas) están totalmente en desacuerdo y un 20% (4 personas) relativamente en desacuerdo. Un 15 % (3 personas) está totalmente de acuerdo, y un 10 % (2 personas) relativamente de acuerdo con dicha afirmación.

### 7- En algunas de las labores que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe

**Tabla 7: jefe**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	
Relativamente de acuerdo	3
Relativamente en desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	15

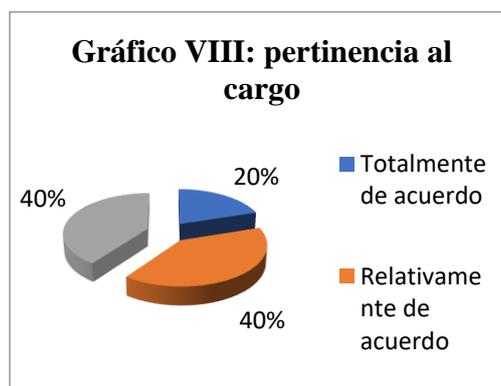


El gráfico VII muestra que el 85% está en desacuerdo en afirmar que en algunas de las labores que se ha desempeñado, no ha sabido exactamente quién era su jefe. El 75 % (15) está totalmente en desacuerdo y un 10 % (2 personas) relativamente en desacuerdo. Sólo un 15% (3) está de acuerdo relativamente con dicha afirmación.

**8- Quienes dirigen esta organización prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales**

**Tabla 8: Pertinencia al cargo**

Respuesta	Nº de personas
Totalmente de acuerdo	4
Relativamente de acuerdo	8
Relativamente en desacuerdo	8
Totalmente en desacuerdo	



Un 60 % de los informantes está de acuerdo con el afirmar que quienes dirigen la organización prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales. Un 40 % (8) está relativamente de acuerdo y un 20% (4 personas) está totalmente de acuerdo. Mientras que un 40 % (8 personas) está en desacuerdo con dicha afirmación.

## Análisis de las dimensiones.

### **Primera dimensión organizacional: estructura**

De acuerdo con los resultados de las respuestas obtenidas para la dimensión “estructura” se pudo determinar que los trabajadores conocen como están establecidos los procedimientos y niveles jerárquicos. Se conoce el diseño organizacional del STJ. Hay percepción en cuanto a tener organización y planificación.

En estas primeras 8 preguntas se dio cuenta de los siguientes indicadores:

- a- Normatividad dentro de la organización. Es definida y precisa. Como demuestra el Gráfico I, donde el 95% de la muestra considera que en la organización los trabajos están bien definidos y organizados.
- b- Grado de formalidad de la organización. Es concreta y palpable.

El 100% de las personas de la muestra considera que la organización se preocupa por que el trabajador tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno, como se vio en el gráfico III.

Cabe señalar que un 45 por ciento afirma que no siempre está claro quién debe tomar las decisiones. Este porcentaje, si bien no es mayoritario se podría leer a las luces del grado o nivel de autonomía que respecto al sector en el que trabaje tenga cada colaborador.

La tabla matriz muestra que la mayoría de los que están de acuerdo en afirmar la falta de planificación y organización corresponde al sector Servicios Generales. La gran mayoría del area jurisdiccional, sin embargo, donde se trabaja con expedientes, observa organización y planificación en el STJ.

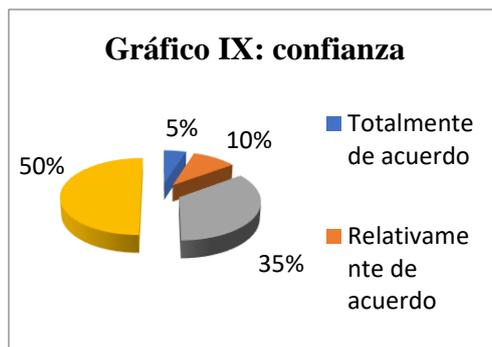
- c) Cumplimiento de obligaciones. Es óptima.
- d) Comprensión de políticas. Es adecuada.
- e) Niveles jerárquicos existentes. Son conocidos y valorados.
- f) Nivel de regulaciones definidas. Se muestra conformidad.

### **Segunda dimensión: responsabilidad**

**9-En esta organización hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo**

**Tabla 9: confianza**

<b>Respuesta</b>	<b>N° de personas</b>
Totalmente de acuerdo	1
Relativamente de acuerdo	2
Relativamente en desacuerdo	7
Totalmente en desacuerdo	10

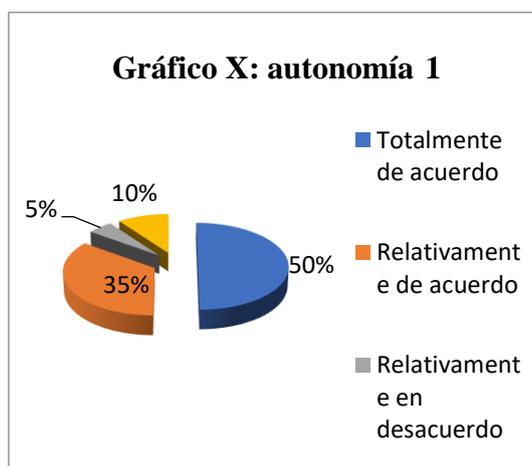


El gráfico IX evidencia que la mayoría de los informantes (un 85%) está en desacuerdo con afirmar que en la organización hay poca confianza en la responsabilidad individual. Un 50 % (10 personas) está en total desacuerdo mientras que un 35% (7) está relativamente en desacuerdo. Un 10% (2 personas) está relativamente de acuerdo, mientras que sólo un 5 % (una persona) está totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

**10- Quienes dirigen esta organización prefieren que, si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ello**

**Tabla 10: autonomía 1**

Respuesta	Nº de personas
Totalmente de acuerdo	10
Relativamente de acuerdo	7
Relativamente en desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	2

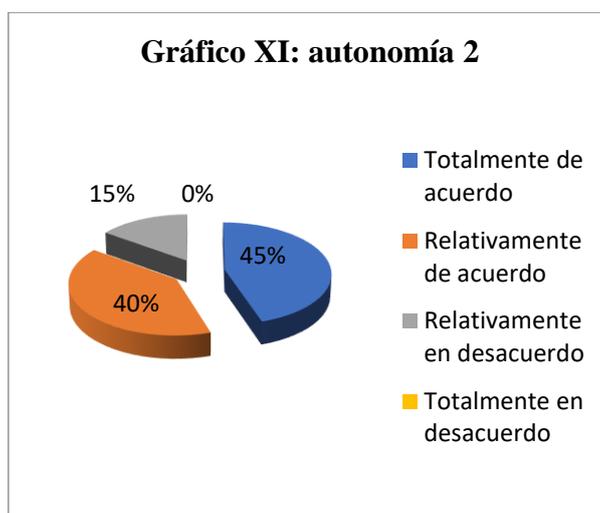


El gráfico X muestra que el 85 % está de acuerdo en afirmar que quienes dirigen la organización prefieren que, si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos. Un 50 % (10 personas) afirmó estar totalmente de acuerdo con dicha afirmación acompañado por un 35 % (7 personas) que afirmó estar relativamente de acuerdo. Por otro lado 2 personas, es decir un 10 % dijo estar totalmente en desacuerdo, acompañado por un 5 % (1) que afirmó estar relativamente en desacuerdo con dicha afirmación.

**11-En esta organización los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico**

**Tabla 11: autonomía 2**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	9
Relativamente de acuerdo	8
Relativamente en desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	

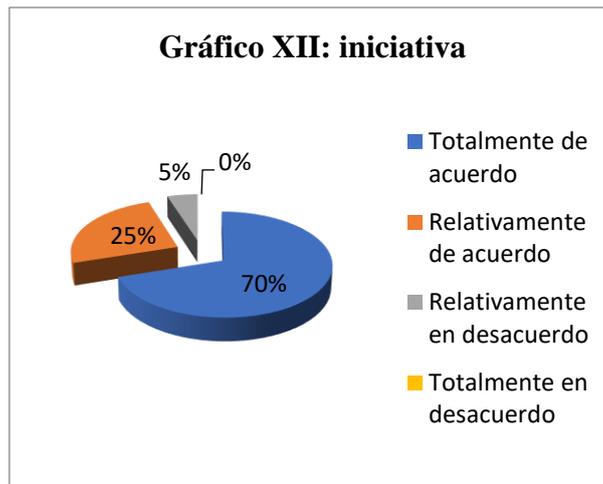


Para el 85% de la muestra los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico. Así lo manifiesta el 85% (sumando a las 9 personas, un 45 % que están totalmente de acuerdo con esta afirmación y a otras ocho personas, un 40% que está relativamente de acuerdo). Un 15 % (3) está en desacuerdo relativamente con dicha afirmación.

**12-Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa**

**Tabla 12: iniciativa**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	14
Relativamente de acuerdo	5
Relativamente en desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	

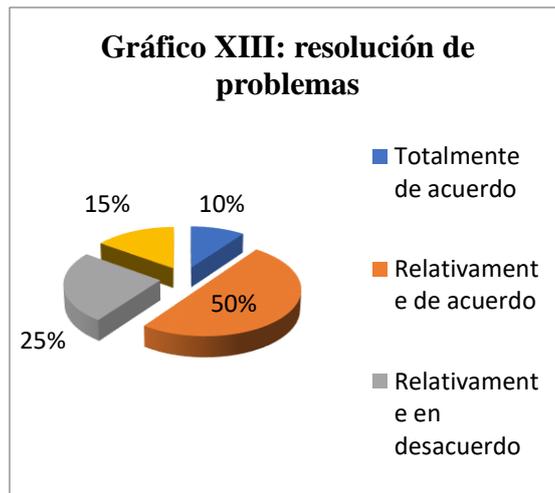


La gran mayoría de la muestra, el 95 % afirmó estar de acuerdo en que para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa. Un 70 % (14 personas) afirmó estar totalmente de acuerdo con dicha afirmación, siendo acompañado por un 25% quien dijo estar relativamente de acuerdo. Solo una persona, constituyendo el 5% afirmó estar relativamente en desacuerdo.

**13-Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes**

**Tabla 13: resolución de problemas**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	2
Relativamente de acuerdo	11
Relativamente en desacuerdo	5
Totalmente en desacuerdo	3

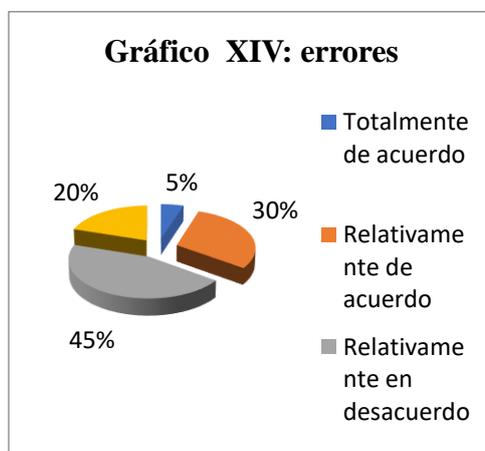


El 60 % de la muestra afirma que cuando se presentan problemas en el trabajo deben resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes. El 50 % (11) afirmó estar relativamente de acuerdo con dicha afirmación, mientras que un 10 % (2 personas) manifestó estar totalmente de acuerdo. Por su parte 5 personas expresaron estar relativamente en desacuerdo, constituyendo un 25 %. Finalmente 3 personas expresaron estar totalmente en desacuerdo con la afirmación.

**14- Es común en esta organización que los errores sean superados sólo con disculpas**

**Tabla 14: errores**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	1
Relativamente de acuerdo	6
Relativamente en desacuerdo	9
Totalmente en desacuerdo	4

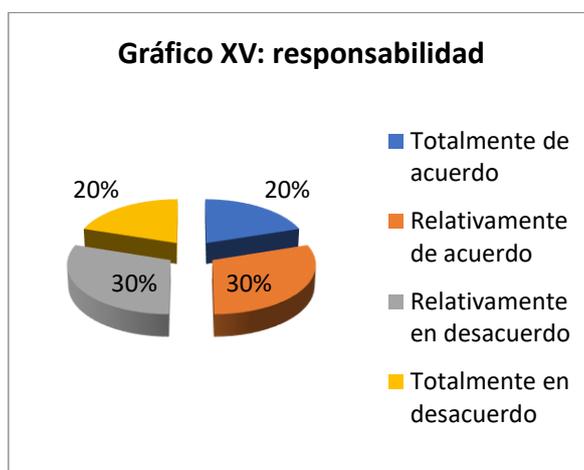


El 65 % de la muestra expresa estar en desacuerdo con la afirmación que expresa que en la organización los errores son superados sólo con disculpas. Un 45 % (9 personas) manifestó estar relativamente en desacuerdo y fue acompañado por el 20 % (4) personas que afirmó estar totalmente en desacuerdo. Por su parte, estuvo relativamente de acuerdo con la afirmación un 30 % (6). Sólo una persona, constituyendo el 5 %, expresó estar totalmente de acuerdo con la afirmación.

### 15-Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo

**Tabla 15: responsabilidades**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	4
Relativamente de acuerdo	6
Relativamente en desacuerdo	6
Totalmente en desacuerdo	4

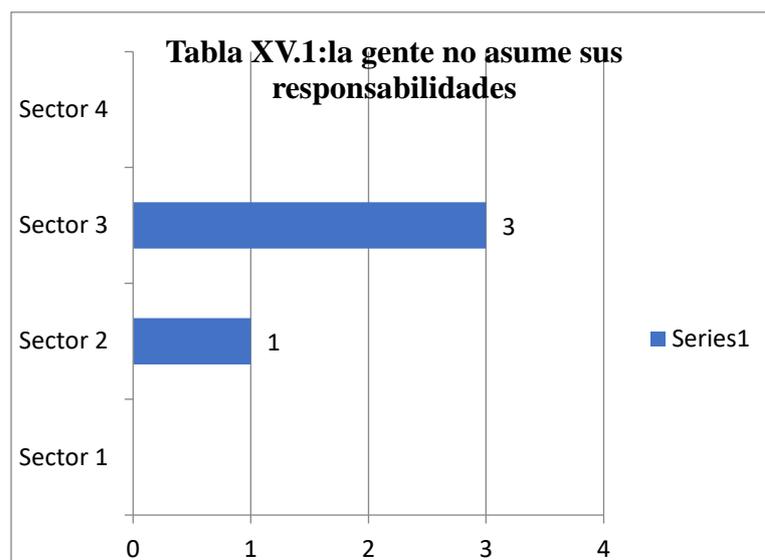


Un 30 % de la muestra (6 personas) manifestó estar relativamente en desacuerdo con afirmar que uno de los problemas que se tiene en la organización es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo. Un 20 % (4 personas) expresó estar totalmente en desacuerdo.

Sin embargo, el 20 % (4) manifestó estar relativamente de acuerdo y otro 20 % (4) totalmente de acuerdo.

En el siguiente gráfico se indagará respecto a saber de qué sector provienen quienes afirman estar totalmente de acuerdo con el decir que uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.

<b>Tabla XV.1.</b> La gente no asume sus responsabilidades	Totalmente de acuerdo
Sector 1	
Sector 2	1
Sector 3	3
Sector 4	



Conforme se ve en el Gráfico XV.1 la mayoría de las personas que están totalmente de acuerdo en afirmar que uno de los problemas que se tiene es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo forman parte del sector 3: servicios generales. Identificamos, de esta forma, oportunidades de mejora en el sector a fin de generar canales de diálogo y comunicación al respecto.

### **Análisis de la segunda dimensión: responsabilidad**

De acuerdo con los resultados de las respuestas obtenidas para la dimensión “responsabilidad” se pudo determinar que hay claridad sobre las responsabilidades que conlleva cada una de las funciones de los colaboradores. Se aprecia cierta autonomía, confianza y posibilidad de resolución de problemas, como así también la valoración de la iniciativa.

En las preguntas desde la N° 9 a 15 se dio cuenta de los siguientes indicadores:

- a) Autoadministración, es posible, viable y es alentada por la organización. En el gráfico XIII se vio que el 60 % de la muestra afirma que cuando se presentan problemas en el trabajo deben resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.
- b) Compromiso con el trabajo: alto. Confianza: alta.

El gráfico XIX muestra que para el 85 % de la muestra hay confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.

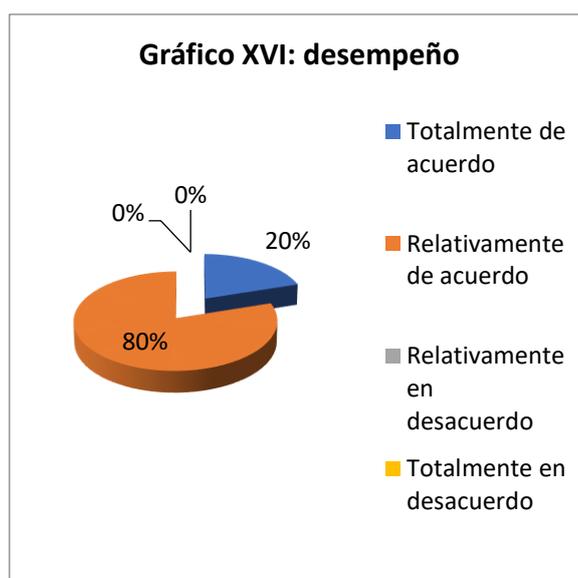
- c) Iniciativa personal. Es apreciada por la organización tanto como por los trabajadores.
- d) La gran mayoría de la muestra, el 95 % afirmó estar de acuerdo en que para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa, según se vio en el gráfico XII.

**Tercer dimensión: recompensa**

**16-En esta organización los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos**

**Tabla 16: desempeño**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	4
Relativamente de acuerdo	16
Relativamente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	



En el gráfico XVI se ve que el 100% de la muestra está de acuerdo con la afirmación respecto a que en la organización los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos. El 80 % (16 personas) dice estar relativamente de acuerdo y un 20 % (4) personas manifiesta estar totalmente de acuerdo.

**17- En esta organización existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho**

**Tabla 17: trabajo bien hecho**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	5
Relativamente de acuerdo	10
Relativamente en desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	1

**Gráfico XVII: trabajo bien hecho**

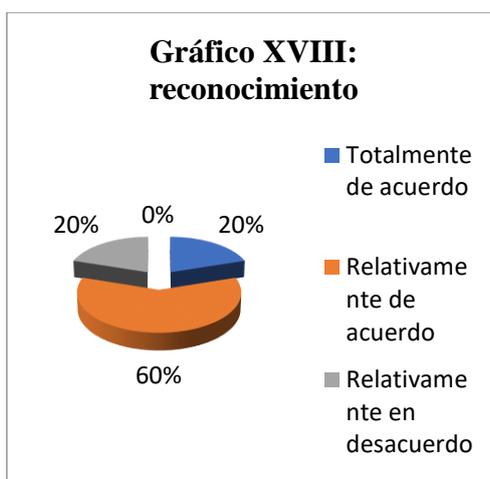


El 75 % de la muestra afirma estar de acuerdo en que en la organización existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho. De este porcentaje el 50 % (10 personas) afirmó estar relativamente de acuerdo y un 25 % (5 personas) expresó estar totalmente de acuerdo. Sólo un 20 % (4) expresó estar relativamente en desacuerdo con la afirmación y una persona, constituyendo el 5 % afirmó estar totalmente en desacuerdo.

**18-En esta organización mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe**

**Tabla 18: reconocimiento**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	4
Relativamente de acuerdo	12
Relativamente en desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	

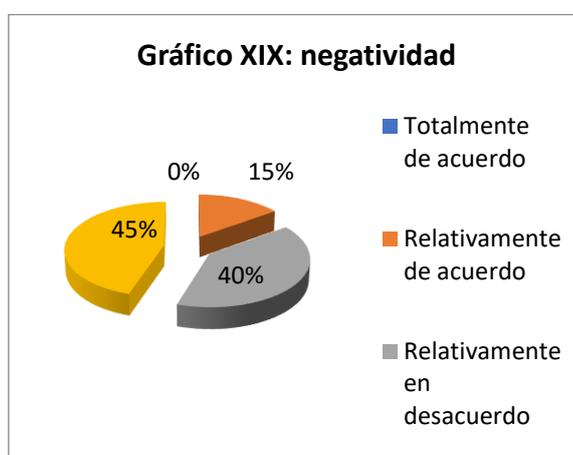


El gráfico XVIII explicita que el 80 % de la muestra está de acuerdo en afirmar que en la organización mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe. De este porcentaje un 60 % (12) declaró estar relativamente de acuerdo con la afirmación y un 20 % (4) dijo estar totalmente de acuerdo. Por su parte un 20 % (4 personas) afirmó estar relativamente en desacuerdo.

**19- En esta organización existe una tendencia a ser más negativo que positivo**

**Tabla 19: negatividad**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	
Relativamente de acuerdo	3
Relativamente en desacuerdo	8
Totalmente en desacuerdo	9



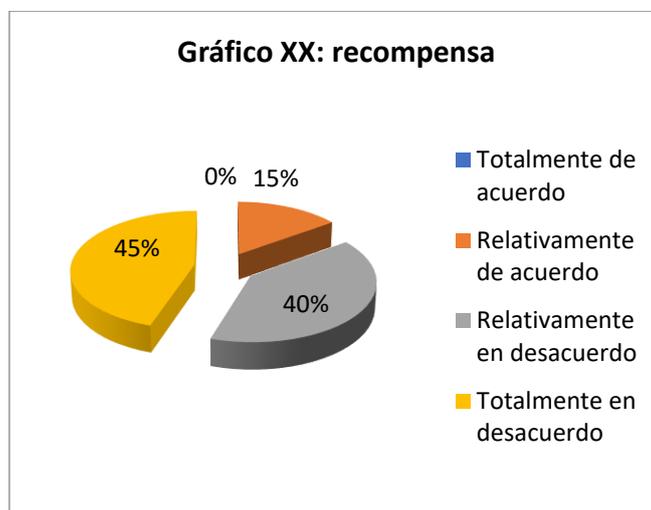
El 85% de la muestra no considera que exista una tendencia a ser más negativo que positivo en la organización. De este 85 % un 45% manifestó estar totalmente en

desacuerdo en dicha afirmación (9 personas) y un 40% (8) dijo estar relativamente en desacuerdo. Por su parte sólo un 15% (3) expresó estar de acuerdo con la tendencia a la negatividad.

**20-En esta organización no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho**

**Tabla 20: recompensa**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	
Relativamente de acuerdo	3
Relativamente en desacuerdo	8
Totalmente en desacuerdo	9



El 95 % de la muestra afirma su desacuerdo respecto a la afirmación que señala que en la organización no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho. De este 95 %, un 45% (9) manifiesta estar totalmente en desacuerdo, y un 40 % (8) relativamente en desacuerdo. Por su parte un 15 % (3 personas) expresa estar de acuerdo con dicha afirmación

**21-En esta organización los errores son sancionados**

**Tabla 21: sanciones**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	
Relativamente de acuerdo	7
Relativamente en desacuerdo	8
Totalmente en desacuerdo	5



Respecto a la afirmación que señala que en la organización los errores son sancionados un 40 % (7) manifiesta estar relativamente en desacuerdo. Un 35 % (7) relativamente de acuerdo. Finalmente, un 25% (5 personas) expresa estar totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

#### **Análisis de la tercer dimensión: recompensa**

De acuerdo con los resultados de las respuestas obtenidas para la dimensión “recompensa” se pudo determinar que los trabajadores reciben gratificaciones por un trabajo bien hecho.

En las preguntas desde la N° 16 a la 21 se dio cuenta de los siguientes indicadores:

a) Estimulo por un trabajo bien hecho. Se percibe como algo positivo.

EL 100% de la muestra, como se explicitó en el gráfico XVI afirma que en la organización los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.

El 80 % de la muestra, como se detalló, percibe que en la organización mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe

b) Reforzamiento positivo

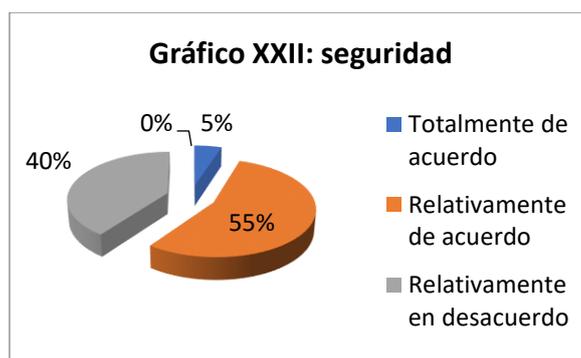
El 95% de la muestra, según deducimos del gráfico XX, afirma que en la organización hay recompensa y reconocimiento por el trabajo bien hecho.

#### **Cuarta dimensión: desafío**

**22-En esta organización se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos**

**Tabla 22: seguridad**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	1
Relativamente de acuerdo	11
Relativamente en desacuerdo	8
Totalmente en desacuerdo	

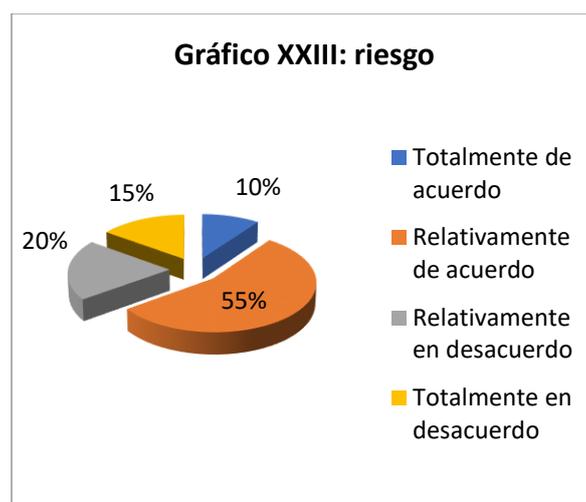


El 55 % de la muestra (11 personas) está relativamente de acuerdo con la afirmación que señala que en la organización se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos. Mientras que el 40% (8) manifiesta que está relativamente en desacuerdo. Sólo el 5 % de la muestra, es decir una persona está totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

### 23-Esta organización se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario

**Tabla 23: riesgo**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	2
Relativamente de acuerdo	11
Relativamente en desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	3

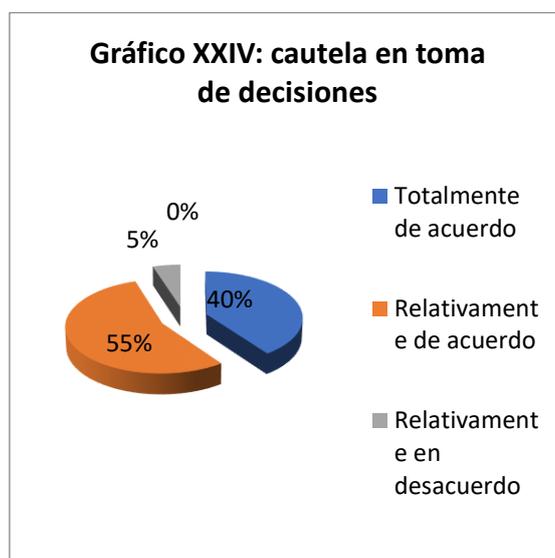


Un 55% de la muestra (11 personas) manifiesta estar relativamente de acuerdo con la afirmación precedente. Un 20% (4) expresa estar relativamente en desacuerdo. Un 15% (3) dice estar totalmente en desacuerdo. Finalmente, un 10% (2) dicen estar totalmente de acuerdo.

**24-En esta organización la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos**

**Tabla 24: cautela en toma de decisiones**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	8
Relativamente de acuerdo	11
Relativamente en desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	

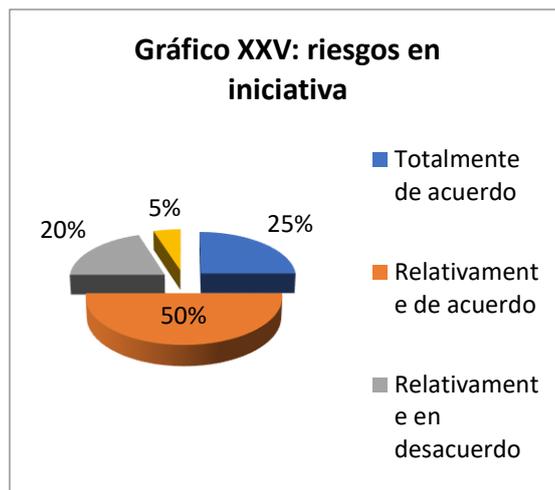


Un 95 % de la muestra coincide en que en la organización la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos. De este 95 % el 55% (11 personas) dice estar relativamente de acuerdo con la afirmación y un 40 % (8) manifiesta estar totalmente de acuerdo. Por su parte una sola persona, constituyendo el 5 % afirma estar relativamente en desacuerdo con la afirmación.

**25- La dirección de nuestra organización está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa**

**Tabla 25: riesgos en una iniciativa**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	5
Relativamente de acuerdo	10
Relativamente en desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	1

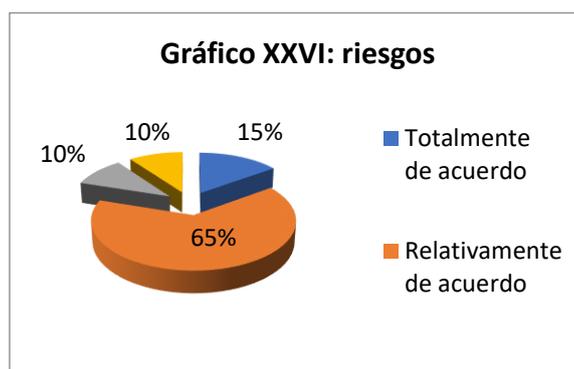


El 75 % de la muestra está de acuerdo en afirmar que la dirección de la organización está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa. Así lo expresa el 50% (10) de la muestra manifestando estar relativamente de acuerdo y el 25% (5) diciendo que están totalmente de acuerdo. Por su lado el 20% (4) dicen estar relativamente en desacuerdo y un 5% (1) afirma estar totalmente en desacuerdo.

## 26. Para que esta organización sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos

**Tabla 26: riesgos**

Respuesta	Nº de personas
Totalmente de acuerdo	3
Relativamente de acuerdo	13
Relativamente en desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	2



El 65 % manifiesta estar relativamente de acuerdo con la afirmación precedente (13 personas). Un 15 % (3) dice estar totalmente de acuerdo. El 10% (2 personas) dice estar relativamente en desacuerdo y otras 2 personas, representando el 10% también manifiesta estar totalmente en desacuerdo con la afirmación.

### Análisis de la cuarta dimensión: desafío

En las preguntas desde la N° 22 a la 26 se dio cuenta del siguiente indicador:

a) Retos en el trabajo

De acuerdo con los resultados de las respuestas obtenidas para la dimensión “desafío” se pudo determinar que la organización en general denota disposición a asumir riesgos para lograr sus objetivos, aunque se destaca la seguridad de trabajar sobre procesos bien establecidos, lo cual impediría correr riesgos innecesarios.

De hecho, un 95 % de la muestra afirma que en la organización la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos

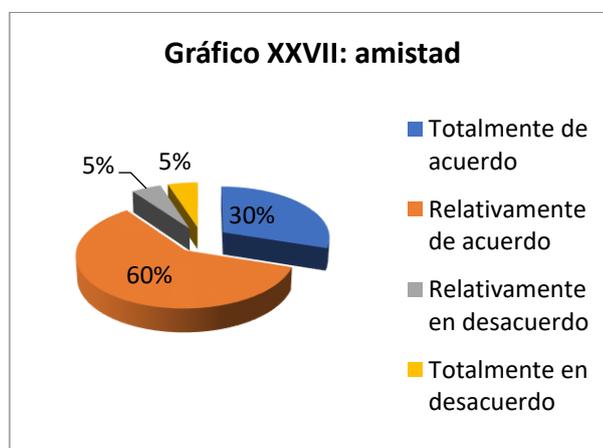
No obstante, conforme la percepción de la muestra, la dirección está dispuesta a asumir riesgos de una buena iniciativa.

### Quinta dimensión: relaciones interpersonales

#### 27. Entre el personal de esta organización predomina un ambiente de amistad

**Tabla 27: amistad**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	6
Relativamente de acuerdo	12
Relativamente en desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	1

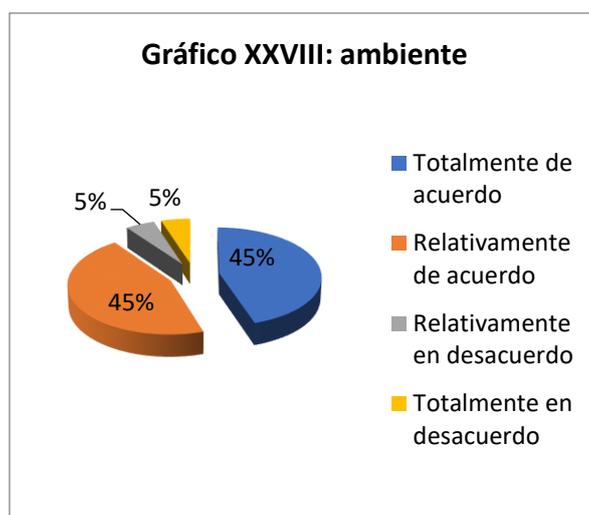


En el gráfico XVII se ve que el 90 % de la muestra, afirma que entre el personal de la organización predomina un ambiente de amistad. Dentro de este 90 %, un 60% (12) afirma estar relativamente de acuerdo con dicha afirmación y un 30 % (6) manifiesta estar totalmente de acuerdo. Sólo una persona dijo estar relativamente en desacuerdo y otra persona afirmó estar totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

## 28. Esta organización se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado

**Tabla 28: ambiente**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	9
Relativamente de acuerdo	9
Relativamente en desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	1

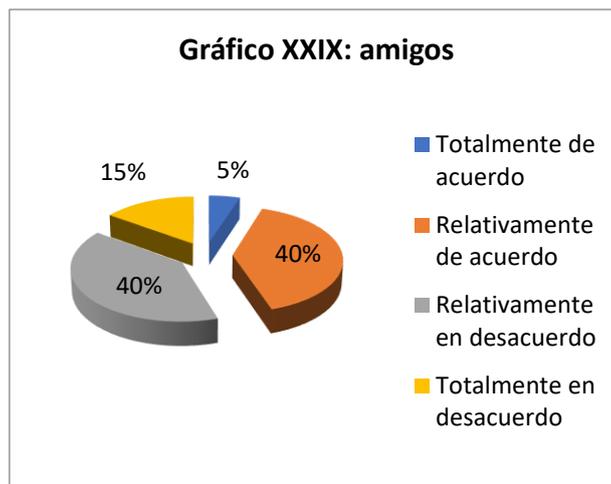


El 90 % de la muestra considera que la organización se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado. Un 45% (9) está relativamente de acuerdo con la afirmación y otro 45% (9) está totalmente de acuerdo con la misma. Sólo una persona afirma estar relativamente en desacuerdo, y otra persona dice estar totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

## 29. En esta organización cuesta mucho llegar a tener amigos

**Tabla 29: amigos**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	1
Relativamente de acuerdo	8
Relativamente en desacuerdo	8
Totalmente en desacuerdo	3

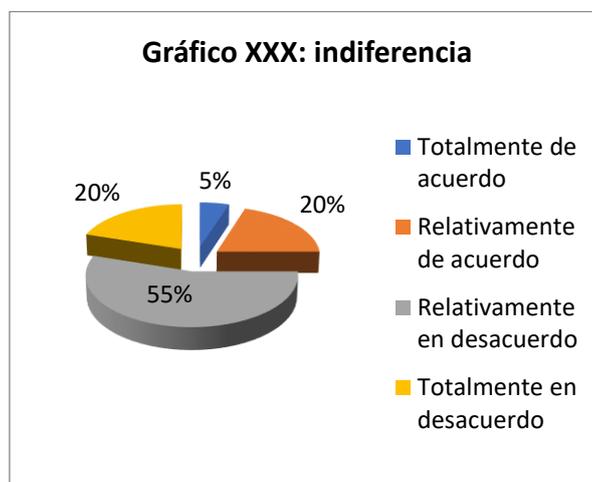


Frente a la afirmación “En esta organización cuesta mucho llegar a tener amigos” las opiniones están divididas. Un 40% (8) afirma estar relativamente de acuerdo con la afirmación y un 40% (8) afirma estar relativamente en desacuerdo. Un 15% (3) está totalmente en desacuerdo con la afirmación y sólo una persona afirma estar totalmente de acuerdo.

### 30. En esta organización la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás

**Tabla 30: indiferencia**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	1
Relativamente de acuerdo	4
Relativamente en desacuerdo	11
Totalmente en desacuerdo	4



El 75% manifiesta estar en desacuerdo con la afirmación: “en esta organización la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.” De este 75%, un 55% (11)

manifestó estar relativamente en desacuerdo y un 20% (4) expresó estar totalmente en desacuerdo. Por su parte un 20 % (4) dijo estar relativamente de acuerdo y tan solo una persona expresó estar totalmente de acuerdo con la afirmación.

### 31. En esta organización existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal

**Tabla 31: buenas relaciones**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	10
Relativamente de acuerdo	9
Relativamente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	1



El 95 % de la muestra está de acuerdo en afirmar que en la organización existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal. De este 95 %, un 50% (10 personas) está totalmente de acuerdo con esta afirmación y un 45% (9) está relativamente de acuerdo. Sólo una persona manifiesta estar totalmente en desacuerdo con la afirmación.

#### **Análisis de la quinta dimensión: relaciones interpersonales**

De acuerdo con los resultados de las respuestas obtenidas para la dimensión “relaciones” se pudo determinar en base a la muestra, que existe una alta satisfacción en las relaciones interpersonales por parte de las personas que trabajan en la organización. Desde aspectos amigables hasta la presencia de comodidad en el trabajo. Estos aspectos también fueron relevados y corroborados en las entrevistas en profundidad administradas a la misma muestra de población.

Entre el personal de la organización predomina un ambiente de amistad, afirma el 90 % de la muestra.

En las respuestas a las preguntas desde la N° 27 a la 31 se dio cuenta del siguiente indicador:

- a) Satisfacción por las relaciones interpersonales

Se infiere de las respuestas y de la observación de los gráficos que un 90 % de la muestra considera que la organización se caracteriza por un buen ambiente laboral.

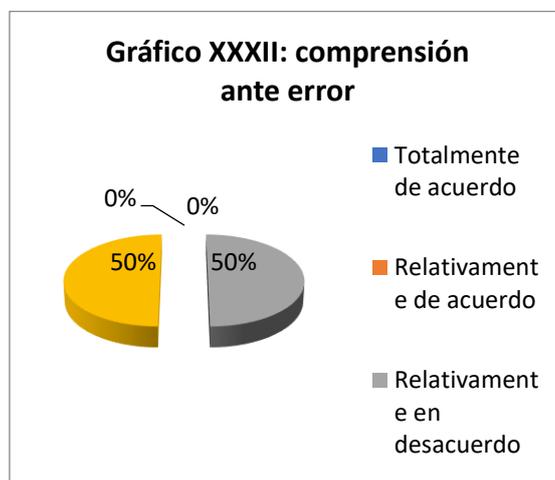
### Sexta dimensión: cooperación

Esta dimensión está en estrecha relación con la anterior. Es decir que las siguientes preguntas dan cuenta en forma directa respecto a ambas dimensiones.

### 32. En esta organización los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error

**Tabla 32: comprensión ante error**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	
Relativamente de acuerdo	
Relativamente en desacuerdo	10
Totalmente en desacuerdo	10

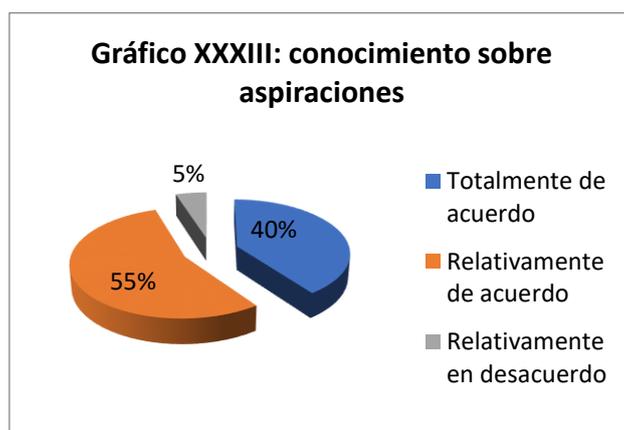


El 100 % de la muestra, es decir, las 20 personas informantes está en desacuerdo en decir que los jefes son pocos comprensivos cuando se comete un error. Un 50 % está relativamente en desacuerdo y un 50% está en total desacuerdo.

### 33. En esta organización la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno

**Tabla 33: conocimiento sobre las aspiraciones**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	8
Relativamente de acuerdo	11
Relativamente en desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	

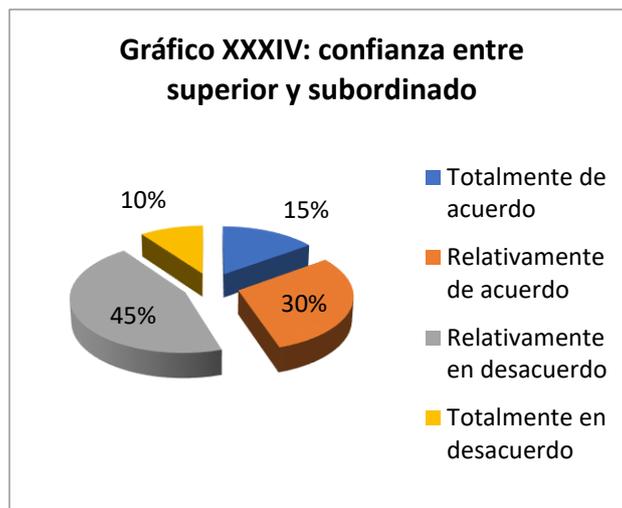


El 95% de la muestra coincide en afirmar que en la organización la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno. De este 95 % un 55% (11) afirma estar relativamente de acuerdo, y un 40% (8) manifiesta estar totalmente de acuerdo con la afirmación. Sólo una persona dice estar relativamente en desacuerdo.

### **34. En esta organización no existe mucha confianza entre superior y subordinado**

**Tabla 34: confianza entre superior y subordinado**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	3
Relativamente de acuerdo	6
Relativamente en desacuerdo	9
Totalmente en desacuerdo	2

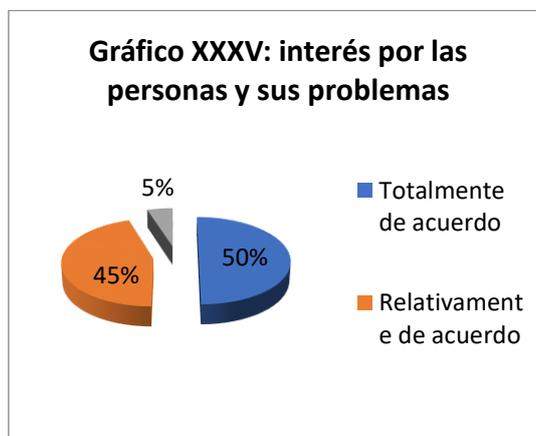


La afirmación presentada es: “En esta organización no existe mucha confianza entre superior y subordinado.” El 45 % (9) afirma estar relativamente en desacuerdo con esta afirmación. El 30% (6 personas) afirma estar relativamente de acuerdo. Un 15 % (3) declara estar totalmente de acuerdo. Finalmente, un 10% (2 personas) están totalmente en desacuerdo con dicha afirmación.

**35. La administración de nuestra organización muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes**

**Tabla 35: interés por las personas y sus problemas**

Respuesta	Nº de personas
Totalmente de acuerdo	10
Relativamente de acuerdo	9
Relativamente en desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	



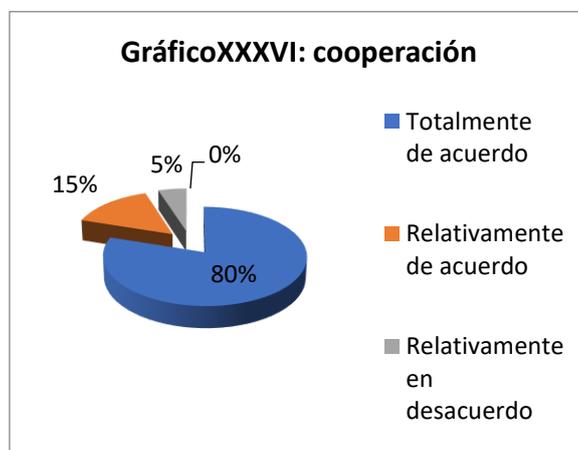
El 95 % de las personas coinciden en que la administración de nuestra organización muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes. Un 50%

(10 personas) está totalmente de acuerdo con la afirmación y un 45% está relativamente de acuerdo. Sólo una persona está relativamente en desacuerdo.

**36. En esta organización cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros**

**Tabla 36: cooperación**

Respuesta	Nº de personas
Totalmente de acuerdo	16
Relativamente de acuerdo	3
Relativamente en desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	



El 95 % de la muestra está de acuerdo en afirmar que se puede contar con la ayuda del jefe y de los compañeros, ante un trabajo difícil. Así lo expresó un 80% (16 personas) al estar totalmente de acuerdo, acompañado por un 15% (3) que dijo estar relativamente de acuerdo con la afirmación. Solo una persona dijo estar relativamente en desacuerdo con dicha afirmación.

**Análisis de la sexta dimensión: cooperación**

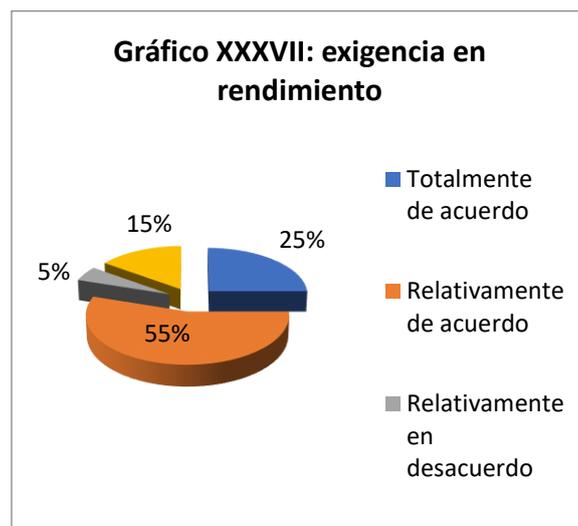
De acuerdo a los resultados de las respuestas obtenidas para la dimensión “cooperación” se pudo determinar en base a la muestra, que la organización cuenta con un alto grado de colaboración recíproca, tanto horizontalmente como verticalmente. Es una organización donde prima la cultura de la cooperación. El apoyo mutuo entre colaboradores y jefes se evidenció en las respuestas obtenidas. “Se puede contar con la ayuda del jefe y de los compañeros, ante un trabajo difícil”, coincide el 95% de la muestra.

**Séptima dimensión: estándares**

**37. En esta organización, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo**

**Tabla 37: exigencia en rendimiento**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	5
Relativamente de acuerdo	11
Relativamente en desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	3

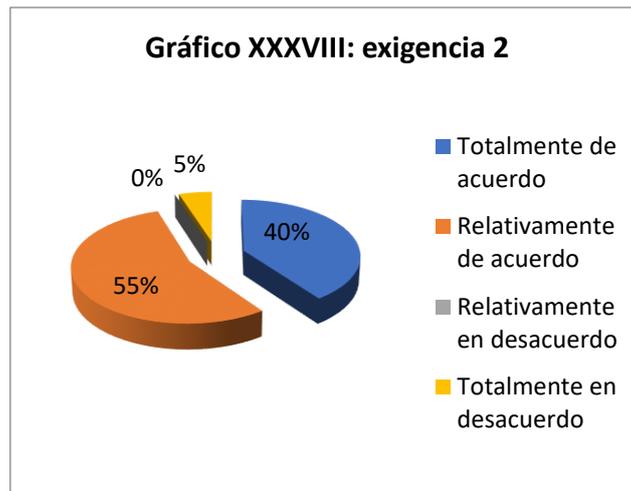


El 80% está de acuerdo en afirmar que en esta organización, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo. De este 80%, un 55% (11) está relativamente de acuerdo con esta afirmación y un 25% (5) está totalmente de acuerdo. Un 15% (3 personas) está totalmente en desacuerdo y una persona está relativamente en desacuerdo.

### **38. Para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha**

**Tabla 38: exigencia 2**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	8
Relativamente de acuerdo	11
Relativamente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	1

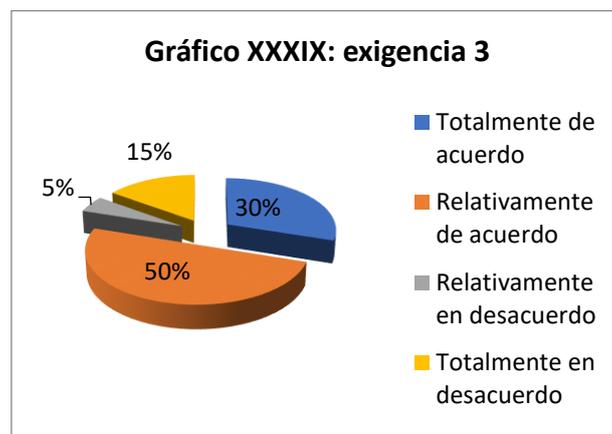


El 95 % de las personas considera que para la administración de la organización toda tarea puede ser mejor hecha. De este 95% el 55% (11) está relativamente de acuerdo con la afirmación y un 40% (8) está totalmente de acuerdo. Solo una persona dijo estar totalmente en desacuerdo.

**39. En esta organización la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo**

**Tabla 39: exigencia 3**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	6
Relativamente de acuerdo	10
Relativamente en desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	3



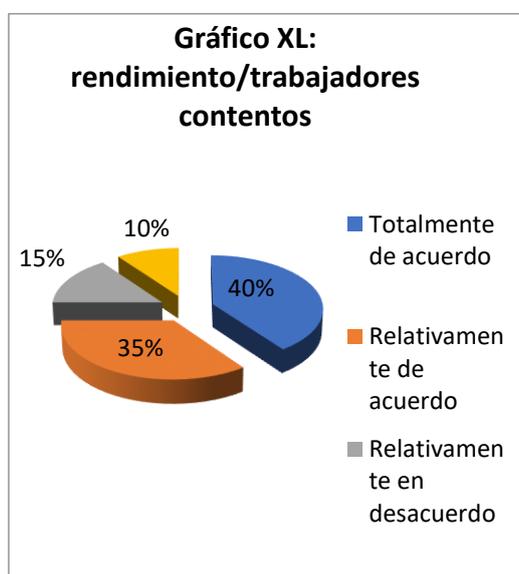
El 80% coincide en afirmar que en la organización la administración continuamente insiste en que se mejore el trabajo individual y en grupo. De este 80 % un 50% (10 personas) está relativamente de acuerdo con la afirmación y un 30% (6 personas)

está totalmente de acuerdo. Por otra parte, un 15% (3) está totalmente en desacuerdo. Finalmente, solo una persona está relativamente en desacuerdo.

#### 40. Esta organización mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos

**Tabla 40: rendimiento/trabajadores contentos**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	8
Relativamente de acuerdo	7
Relativamente en desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	2

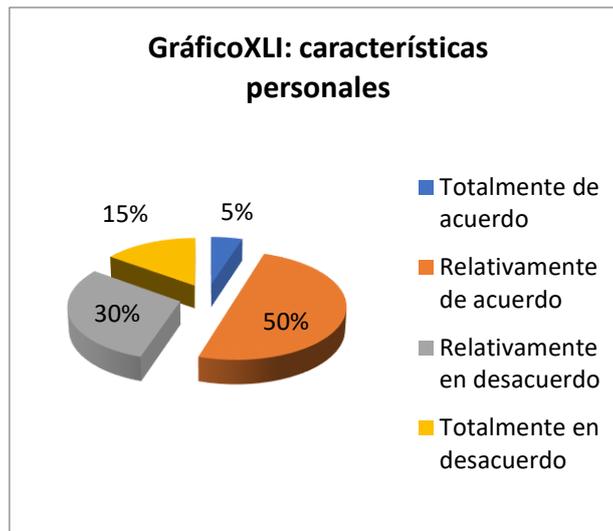


El 75 % está de acuerdo en afirmar que la organización mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos. De este 75% un 40% (8) está totalmente de acuerdo con esta afirmación, acompañado por un 35% (7) que está relativamente de acuerdo. Un 15% (3) está relativamente en desacuerdo y sólo el 10 % (2 personas) está totalmente en desacuerdo con la afirmación.

#### 41. En esta organización se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo

**Tabla 41: características personales**

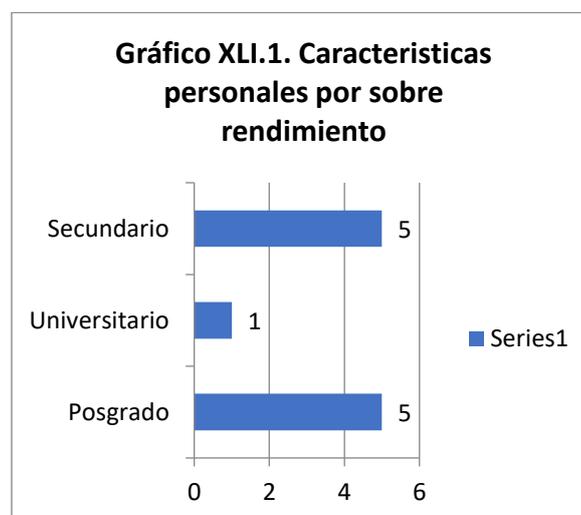
Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	1
Relativamente de acuerdo	10
Relativamente en desacuerdo	6
Totalmente en desacuerdo	3



Frente a la siguiente afirmación: “En esta organización se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.” El 50% (10 personas) afirma estar relativamente de acuerdo. Un 30 % (6) manifiesta estar relativamente en desacuerdo. El 15% (3) expresa estar totalmente en desacuerdo, mientras que solo una persona dice estar totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

**Tabla XLI.1**

De acuerdo con la afirmación	
Posgrado	5
Universitario	1
Secundario	5



De las 11 personas que manifestaron que en la organización se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo cinco de estas

tienen estudios de posgrado, cinco estudios secundarios y una persona estudios universitarios.

**42. En esta organización las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo**

**Tabla 42: importancia en hacer bien el trabajo**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	9
Relativamente de acuerdo	9
Relativamente en desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	



El 90% está de acuerdo en manifestar que en la organización las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo. De este 90% un 45% (9) manifiesta estar relativamente de acuerdo con la afirmación y otro 45% (9) expresa estar totalmente de acuerdo. Un 10 % (2) dice estar relativamente en desacuerdo.

**Análisis de la séptima dimensión: estándares**

De acuerdo con los resultados de las respuestas obtenidas para la dimensión “estándares” se pudo determinar que hay un algo grado de exigencia de la línea, percibido por parte de los trabajadores. El 95 % de las personas considera que para la administración de la organización toda tarea puede ser mejor hecha.

En las respuestas a las preguntas desde la N° 37 a la 42 se dio cuenta de los siguientes indicadores:

- a) Rendimiento en el trabajo.

El 80% está de acuerdo en afirmar que, en la organización, se exige un rendimiento muy alto en el trabajo.

- b) Metas explícitas y percibidas con claridad por la mayoría de las personas.
- c) Normatividad definida y con altos estándares.

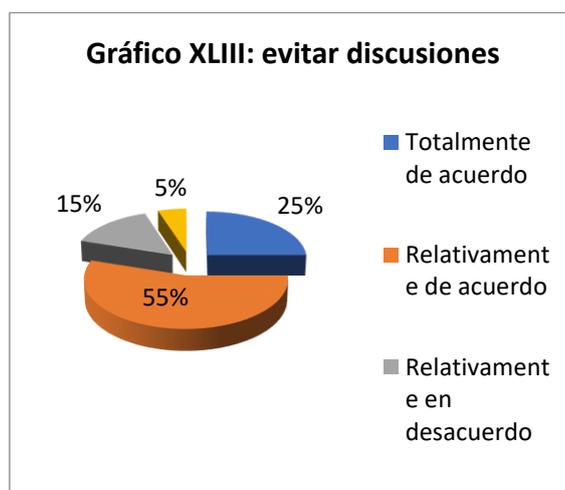
El 90% manifiestan que en el STJ las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.

### Octava dimensión: conflicto

#### 43. En esta organización, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos

**Tabla 43: evitar discusiones**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	5
Relativamente de acuerdo	11
Relativamente en desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	1

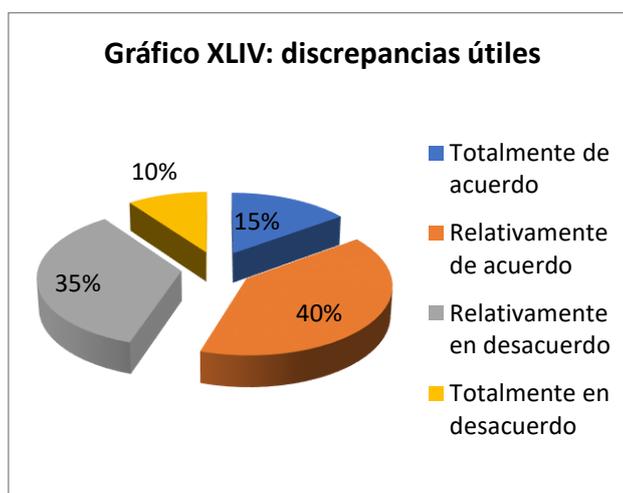


El 80 % está de acuerdo al afirmar que, en la organización, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos. De este 80 % un 55% (11) está relativamente de acuerdo con la afirmación, acompañado por un 25% (5) que está totalmente de acuerdo. Un 15 % (3) está relativamente en desacuerdo. Solo una persona afirma estar totalmente en desacuerdo.

**44. La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa**

**Tabla 44: discrepancias útiles**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	3
Relativamente de acuerdo	8
Relativamente en desacuerdo	7
Totalmente en desacuerdo	2

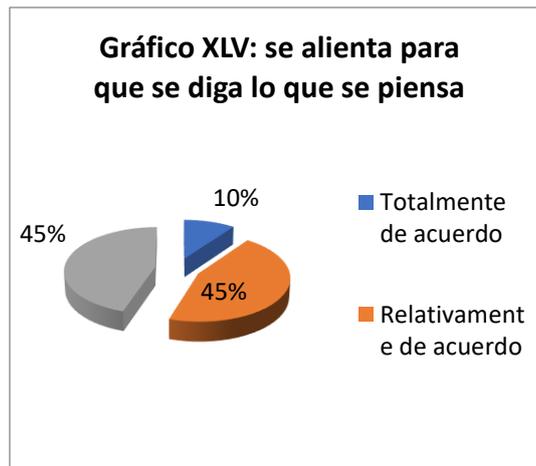


Frente a esta afirmación “La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa.” Un 40 % (8 personas) manifiesta estar relativamente de acuerdo. Un 35 % (7) expresa estar relativamente en desacuerdo. Un 15 % (3) dice estar totalmente de acuerdo, mientras que el 10% (2) se pronuncia por estar totalmente en desacuerdo con la afirmación precedente.

**45. En esta organización se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes**

**Tabla 45: se alienta para que se diga lo que se piensa**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	2
Relativamente de acuerdo	9
Relativamente en desacuerdo	9
Totalmente en desacuerdo	

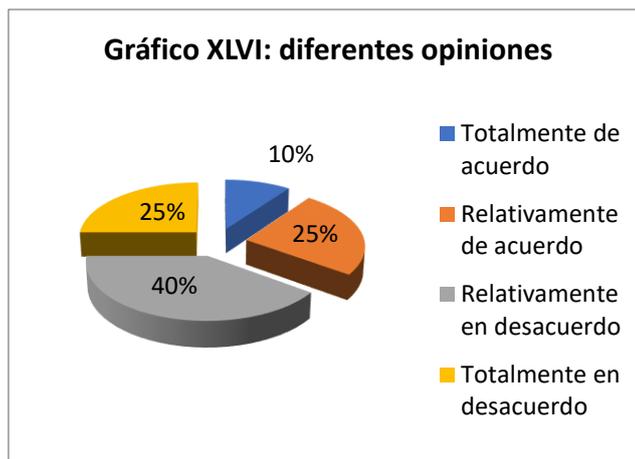


Frente a esta afirmación un 55% manifiesta estar de acuerdo “En esta organización se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes” Un 45 % (9) expresa estar relativamente de acuerdo y un 45% (9) se pronuncia por estar relativamente en desacuerdo. Finalmente, un 10% dice estar totalmente de acuerdo.

**46. En esta organización no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo**

**Tabla 46: diferentes opiniones para llegar a acuerdo**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	2
Relativamente de acuerdo	5
Relativamente en desacuerdo	8
Totalmente en desacuerdo	5



El 65 % manifiesta estar en desacuerdo con la afirmación “En esta organización no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.”. De este 65 %, un 40% (8) manifiesta estar relativamente en desacuerdo, acompañado por un 25% (5) que dice estar totalmente en desacuerdo. Otro 25 % (5) manifiesta estar relativamente de acuerdo con la afirmación, mientras que el 10 % (2) afirma estar totalmente de acuerdo.

#### **Análisis de la octava dimensión: conflicto**

De acuerdo con los resultados de las respuestas obtenidas para la dimensión “conflicto” se pudo determinar que el 80 % está de acuerdo con afirmar que, en la organización, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.

Sin embargo, al mismo tiempo, el 55 % manifiesta que en la organización se alienta al trabajador para que diga lo que piensa, aunque esté en desacuerdo con sus jefes”

En las respuestas a las preguntas desde la N° 43 a la 46 se dio cuenta del siguiente indicador:

- a) Acuerdo participativo

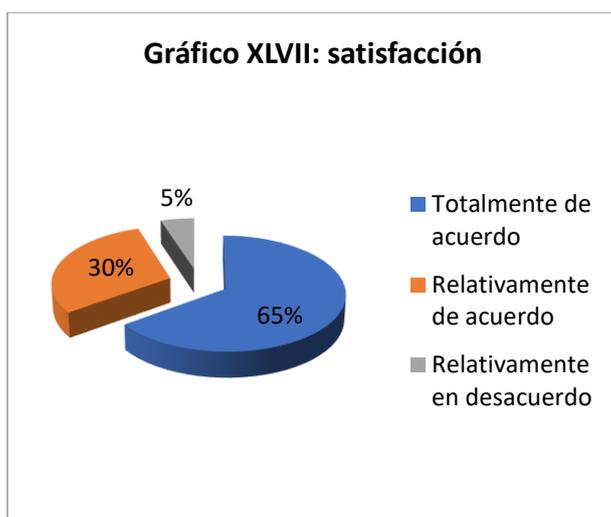
Para el 65% se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo

#### **Novena dimensión: identidad**

##### **47. Las personas están satisfechas de estar en esta organización**

**Tabla 47: satisfacción de las personas**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	13
Relativamente de acuerdo	6
Relativamente en desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	

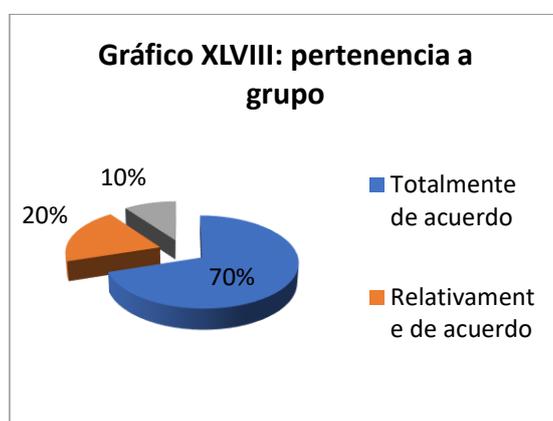


Las personas están satisfechas de estar en esta organización. Eso opinan el 95 % de las personas. Un 65% (13 personas) manifiestan estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, acompañadas por un 30% (6 personas) que afirma estar relativamente de acuerdo. Solo una persona expresa su disconformidad con esta afirmación.

#### 48. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien

**Tabla 48: pertenencia a grupo de trabajo que funciona**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	14
Relativamente de acuerdo	4
Relativamente en desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	

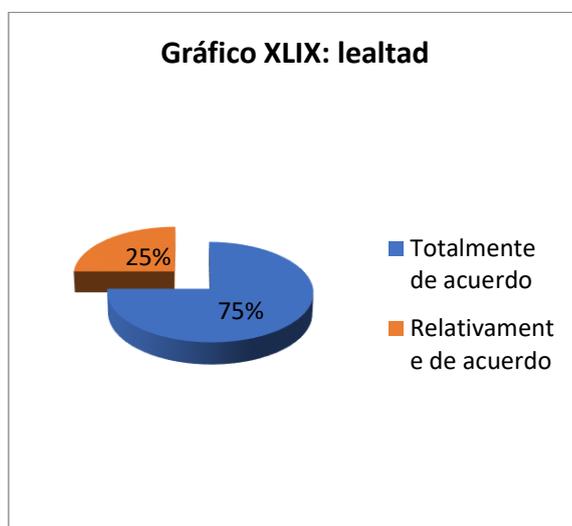


El 90% está de acuerdo en afirmar que siente que pertenece a un grupo de trabajo que funciona bien. De este 90 %, el 70 % (14 personas) está totalmente de acuerdo con la afirmación acompañado por un 20% (4) que está relativamente de acuerdo. Solo dos personas, un 10% manifestó estar relativamente en desacuerdo.

#### 49. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la organización

**Tabla 49: lealtad**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	15
Relativamente de acuerdo	5
Relativamente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

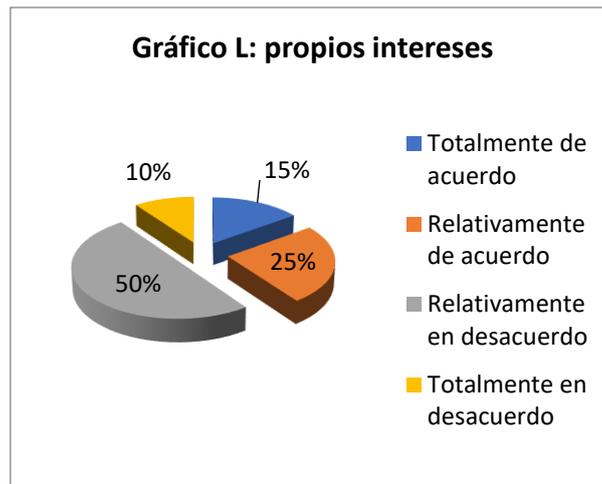


El 100% de los informantes está de acuerdo en la siguiente afirmación “Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la organización.”. De este 100%, un 75% (15) manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que un 25% (5 personas) señaló estar relativamente de acuerdo con dicha afirmación.

#### 50. En esta organización la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses

**Tabla 50: propios intereses**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	3
Relativamente de acuerdo	5
Relativamente en desacuerdo	10
Totalmente en desacuerdo	2



El 60 % manifiesta estar en desacuerdo con afirmar que en la organización la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses. El 50 % (10 personas) expresa estar relativamente en desacuerdo con dicha afirmación, acompañada por un 10 % (2) que expresa estar totalmente en desacuerdo. Por su parte un 25% (5) dicen estar relativamente de acuerdo. Solo tres personas, el 15% expresa estar totalmente de acuerdo.

### **Análisis de la novena dimensión: Identidad**

De acuerdo con los resultados de las respuestas obtenidas para la dimensión “identidad” se pudo determinar lo siguiente.

En las respuestas a las preguntas desde la N° 47 a la 50 se dio cuenta de los siguientes indicadores:

- a) Consecución de objetivos personales.

Se ve un sentido de pertenencia arraigado. El 90% siente que pertenece a un grupo de trabajo que funciona bien.

- b) Vocación por el trabajo

El 95 % de la muestra manifestó que las personas están satisfechas de estar en esta organización.

Como corolario afirmamos que se desprende de las cincuenta respuestas efectuadas a los veinte informantes, y tras asimilar la síntesis de cada una de las nueve dimensiones, la existencia de un clima laboral satisfactorio y la corroboración de un sentido de pertenencia arraigado. Se observan estructuras consolidadas, procesos claros acompañados de un cómodo clima laboral, ligado a las responsabilidades, metas claras y precisas. Un alto grado de exigencia acompañada de una cultura proclive a la cooperación.

Por otro lado, se observa oportunidades de mejora cuando disgregamos por sectores. Uno de los sectores refiere falta de planificación y organización. Una limitada tolerancia a las opiniones disímiles también aparece como oportunidad de mejora.

Se destaca que el 100 por ciento de los informantes manifiesta satisfacción por pertenecer a la organización. Se constata un sentido de bienestar general. Se consideran las ideas nuevas. La confianza permite niveles de autonomía y a la vez cierto grado de iniciativa. Se percibe estímulos para promover el buen rendimiento y al mismo tiempo una gran exigencia por hacer bien el trabajo y llegar a las metas propuestas.

#### 4.5. Encuesta sobre satisfacción laboral

Breves comentarios preliminares:

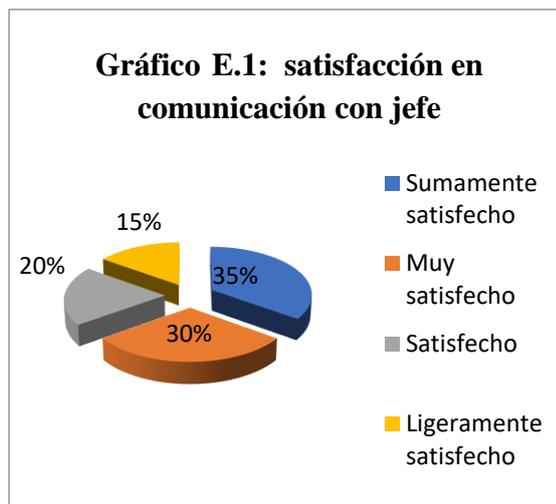
Seguidamente se presentará las respuestas a las 16 preguntas propuestas en nuestra encuesta de satisfacción. Las preguntas fueron agrupadas también en torno a dimensiones. Al terminar el análisis de las respuestas respecto a cada dimensión se hará una breve síntesis, antes de continuar con las siguientes, del mismo modo que se hizo con los cuestionarios.

Las dimensiones sobre las que se indagó son comunicación, conciliación laboral, capacitación, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, entre otros. Dichas dimensiones se complementan y amplían con las respuestas obtenidas del cuestionario analizado precedentemente.

##### 1- ¿Cuál es el grado de comunicación con su jefe?

**Tabla E.1 comunicación con jefe**

Respuesta	N° de personas
Sumamente satisfecho	7
Muy satisfecho	6
Satisfecho	4
Ligeramente satisfecho	3
No satisfecho	

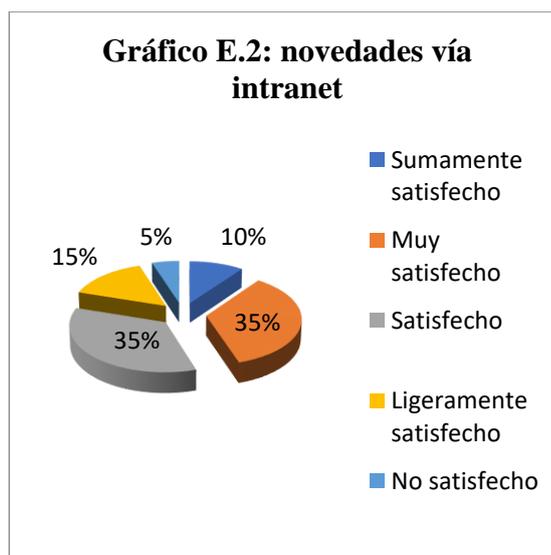


En el gráfico E.1. se observa que el 85% de la muestra afirma estar satisfecho respecto a la comunicación con su jefe. De ese 85% el 35% (7 personas) asegura estar sumamente satisfecho, el 30% (6 personas) dice estar muy satisfecho y el 20% (4 personas) manifiesta estar satisfecho. Por su parte solo tres personas, representando el 15% de la muestra expresa estar ligeramente satisfecha.

## 2- Grado de satisfacción novedades vía intranet

**Tabla E.2: novedades vía intranet**

Respuesta	N° de personas
Sumamente satisfecho	2
Muy satisfecho	7
Satisfecho	7
Ligeramente satisfecho	3
No satisfecho	1



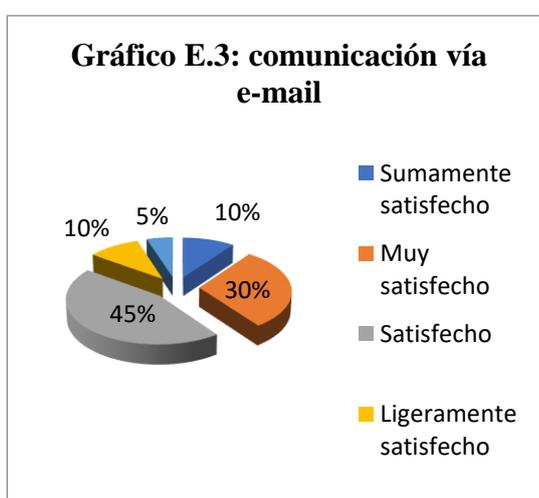
El 80 % de la muestra afirma estar satisfecho respecto a las novedades vía intranet. De este 80 %, un 35 % (7 personas) manifiesta estar muy satisfecho al respecto, otro 35% (7) dice estar satisfecho y un 10% (2) manifiesta estar sumamente satisfecho. Por su lado,

un 15% (3 personas) dicen estar ligeramente satisfechas y solo una persona dice estar “No satisfecho” al respecto.

### 3- Grado de satisfacción respecto a comunicación vía email

**Tabla E.3: comunicación vía e-mail**

Respuesta	N° de personas
Sumamente satisfecho	2
Muy satisfecho	6
Satisfecho	9
Ligeramente satisfecho	2
No satisfecho	1

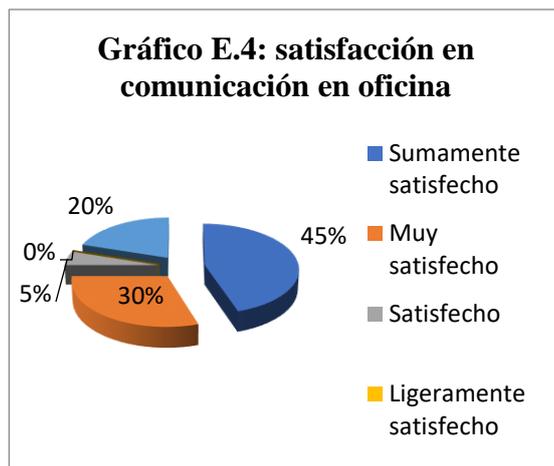


El gráfico E.3. plasma que el 85% de la muestra está satisfecha respecto a la comunicación vía email. De este 85%, un 45% (9 personas) manifiesta estar satisfecha, un 30% (6) afirma estar muy satisfechos y un 10% (2 personas) dice estar sumamente satisfechos. Por otro lado, un 10% (2) manifiesta estar ligeramente satisfecho. Finalmente, una persona, constituyendo el 5% de la muestra, expresa su no satisfacción al respecto.

### 4- Comunicación en la oficina

**Tabla E.4: comunicación en la oficina**

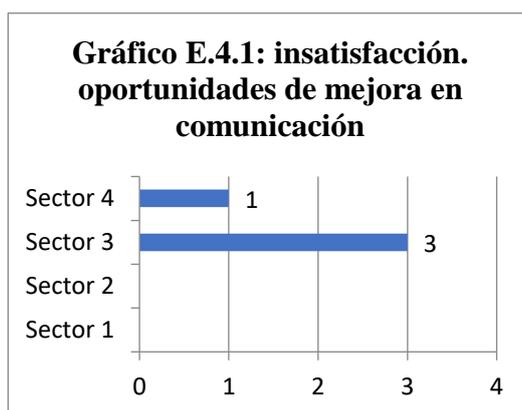
Respuesta	N° de personas
Sumamente satisfecho	9
Muy satisfecho	6
Satisfecho	1
Ligeramente satisfecho	1
No satisfecho	3



El gráfico E.4 refleja la satisfacción respecto a la comunicación en la oficina. Un 80 % de la muestra manifiesta estar satisfecha respecto a esta dimensión. De este 80% un 45% (9) manifiesta estar sumamente satisfecho, acompañada por un 30% (6) que dice estar muy satisfecho y un 5 % (1) que afirma estar satisfecho. Por su parte un 20% (4 personas) afirma no estar satisfecha respecto a la comunicación en la oficina.

**Tabla E.4.1: insatisfacción en comunicación**

Respuesta	Nº de personas
Sector 1	
Sector 2	
Sector 3	3
Sector 4	1



En el gráfico E.4. se plasma los sectores a los que pertenecen quienes manifiestan estar “no satisfechos” con relación a la comunicación en su propio ámbito. El sector 1 y 2 no manifiesta insatisfacción. El sector 4: administrativos cuenta con una persona que manifiesta insatisfacción. Se identifica claramente oportunidades de mejora en el sector 3 “Servicios generales” donde tres personas (el 15 % de la muestra) no están conformes con la comunicación al interior de su sector.

### Comentarios respecto a la dimensión Comunicación

Se evidencia alto grado de satisfacción respecto a la dimensión “comunicación”, en todos los aspectos indagados.

El 85 % de la muestra explicita estar satisfecho con relación a la comunicación con su jefe. Un 80 % manifiesta satisfacción respecto a la comunicación en su oficina.

Se expresa del mismo modo satisfacción respecto a aspectos de la comunicación interna, como la comunicación vía intranet y las novedades recibidas vía email.

Se identifica oportunidades de mejora respecto a la comunicación entre los miembros del equipo en uno de los sectores. Aquí cabe señalar que de las 4 personas que afirmó no estar satisfechas respecto a la comunicación en su área, tres pertenecen al sector “Servicios generales”.

### 5- La dedicación horaria de su trabajo le impide hacer otras cosas

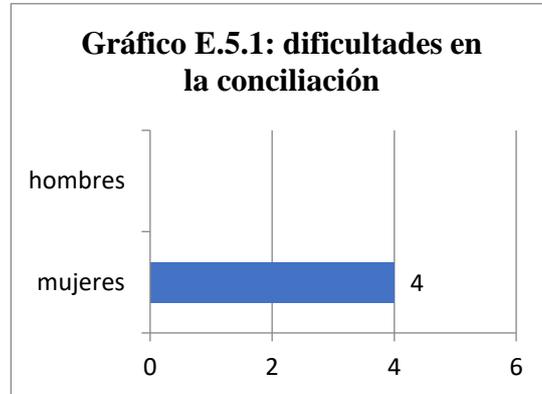
**Tabla E.5: conciliación**

Respuesta	N° de personas
Estoy en absoluta armonía	7
Armonizo bien ambos aspectos	9
Muy pocas veces	1
La mitad de las veces	2
Siempre	1



Frente a la afirmación “La dedicación horaria de su trabajo le impide hacer otras cosas” el 45% (9) de la muestra dijo armonizar bien ambos aspectos. El 35% (7) afirmó estar en absoluta armonía. Un 10% (2) dijo “La mitad de las veces”. Una persona contestó “Muy pocas veces” y otra persona “Siempre”.

<b>Tabla E.5.1.</b>	
Dificultades en conciliación	
mujeres	4
hombres	



Se pretendió saber, dirigiéndonos a la tabla matriz el género de las personas que afirmó que su dedicación horaria laboral le impide hacer otras cosas. Sumando aquellas personas que respondieron “siempre”, “la mitad de las veces” y “muy pocas veces” se explicitó, como se ve en el gráfico E.5.1 que en su totalidad son mujeres.

Esto es significativo y denota lo dicho en el capítulo II, que. generalizando, siempre para la mujer le será más difícil lograr la tan preciada conciliación.

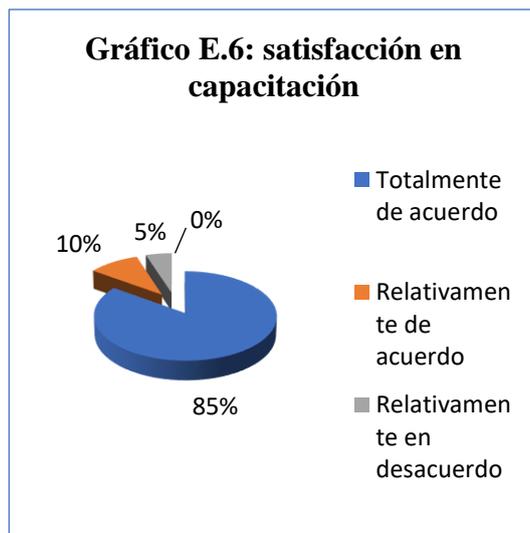
### **Comentarios respecto a la dimensión Conciliación**

El equilibrio entre el ámbito laboral y personal es un aspecto que se alcanza en la muestra objeto de la presente investigación. La mayoría de las personas destaca que logran la armonía y la conciliación entre ambos espacios.

### **6-Los jefes promueven la capacitación**

**Tabla E.6: capacitación**

<b>Respuesta</b>	<b>N° de personas</b>
Totalmente de acuerdo	17
Relativamente de acuerdo	2
Relativamente en desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	

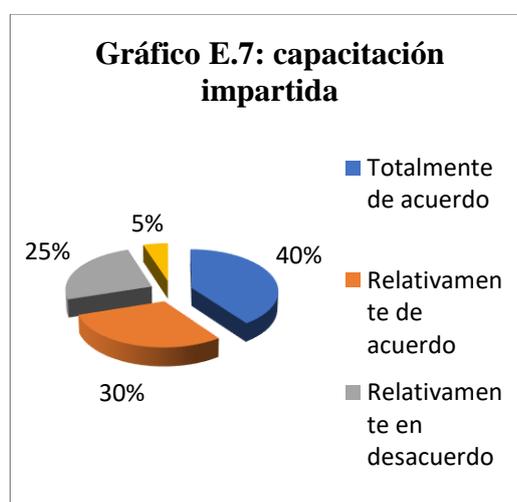


El 95 % de la muestra está de acuerdo en afirmar ffque los jefes promueven la capacitación. De este 95%, el 85% (17 personas) está totalmente de acuerdo y un 10% (2 personas) está relativamente de acuerdo. Sólo una persona, constituyendo el 5% afirmó estar relativamente en desacuerdo con dicha afirmación.

### 7- Estoy de acuerdo con la capacitación impartida por la organización

**Tabla E.7: capacitación impartida**

Respuesta	Nº de personas
Totalmente de acuerdo	8
Relativamente de acuerdo	6
Relativamente en desacuerdo	5
Totalmente en desacuerdo	1

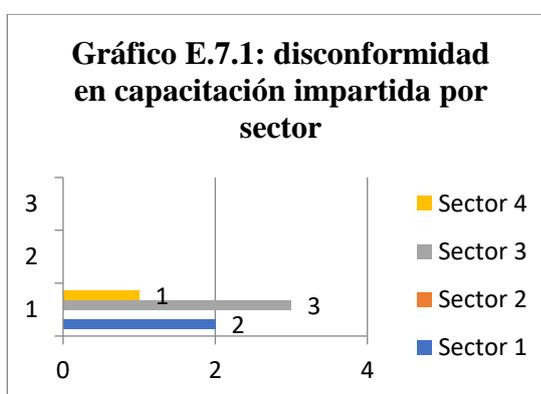


El 70 % de la muestra afirma estar de acuerdo con la capacitación impartida por la organización. De este 70%, un 40% (8) está totalmente de acuerdo y un 30% (6) está relativamente de acuerdo. Por otro lado, un 25% (5) está relativamente en desacuerdo. Finalmente, solo una persona está totalmente en desacuerdo

Seguidamente se indaga en la disconformidad de este 25%

**Tabla E.7.1.**

Disconformidad en capacitación impartida			
Sector 1			2
Sector 2			
Sector 3			3
Sector 4			1

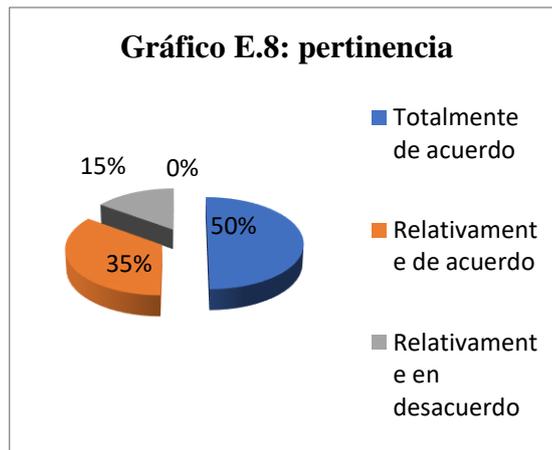


El gráfico E.7.1. muestra que de las personas que expresaron su disconformidad respecto a la capacitación impartida, siendo un 25% de la totalidad de la muestra, la mayoría pertenece al sector 3 “Servicios generales”, identificándose oportunidades de mejora en dicha área. También dos personas del sector 2 (jurisdiccional) manifestaron no satisfacción al respecto.

## 8- La capacitación es pertinente para el puesto de trabajo

**Tabla E.8: pertinencia**

Respuesta	Nº de personas
Totalmente de acuerdo	10
Relativamente de acuerdo	7
Relativamente en desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	



El 85 % de la muestra afirma que la capacitación es pertinente para el puesto de trabajo. De este 85%, un 50% (10) manifiesta estar totalmente de acuerdo con la afirmación, acompañado por un 35% (7) que dice estar relativamente de acuerdo. Por otro lado, un 15% (3) afirma estar relativamente en desacuerdo.

### **Comentarios respecto a la dimensión Capacitación**

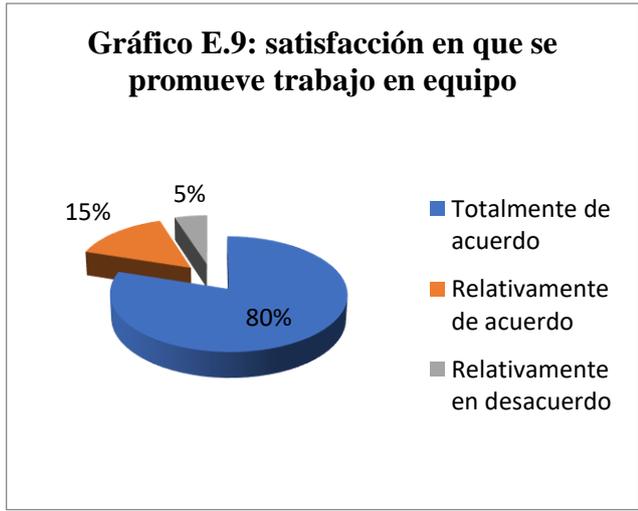
La mayoría de las personas considera que desde la línea se promueve la capacitación. Un 70% además está de acuerdo con la capacitación impartida por la organización.

Se identifica en un 25%, que está relativamente en desacuerdo al respecto, oportunidades de mejora en lo que hace a la temática de esta o al modo de su implementación.

### **9- Los jefes promueven el trabajo en equipo**

**Tabla E.9: se promueve trabajo en equipo**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	16
Relativamente de acuerdo	3
Relativamente en desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	



El 95% de la muestra considera que los jefes promueven el trabajo en equipo. De este 95% un 80% (16) está totalmente de acuerdo con la afirmación. Un 15% (3) está relativamente de acuerdo. Solo una persona está relativamente en desacuerdo con dicha afirmación.

**10- El trabajo en equipo funciona realmente**

*Tabla E.10: el trabajo en equipo funciona realmente*

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	13
Relativamente de acuerdo	4
Relativamente en desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

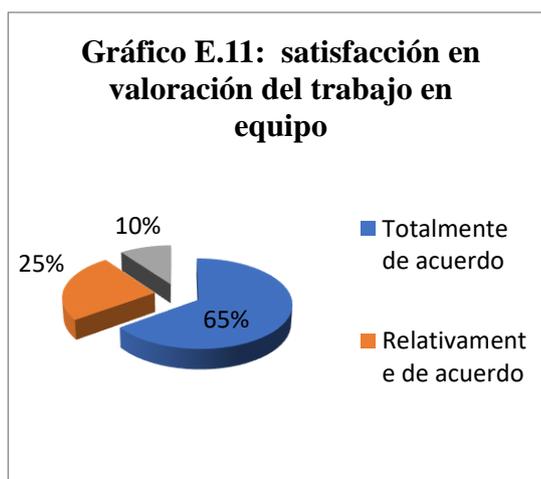


El 85% de la muestra coincide en afirmar que el trabajo en equipo funciona realmente. De este 85%, un 65% (13) está totalmente de acuerdo con la afirmación y un 20% (4) está relativamente de acuerdo. Por otro lado, un 10% (2) está relativamente en desacuerdo. Finalmente, una sola persona dijo estar totalmente en desacuerdo con la afirmación

## 11- El trabajo en equipo es valorado por la organización

**Tabla E.11: valoración del trabajo en equipo**

Respuesta	N° de personas
Totalmente de acuerdo	13
Relativamente de acuerdo	5
Relativamente en desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	



El 90% de la muestra considera que el trabajo en equipo es valorado por la organización. De dicho porcentaje un 65% (13 personas) afirma estar totalmente de acuerdo con la afirmación. Un 25% (5) dice estar relativamente de acuerdo. Finalmente, dos personas, constituyendo el 10%, dice estar relativamente en desacuerdo.

### Comentarios respecto a la dimensión Trabajo en equipo

El 95% de la muestra considera que la organización promueve el trabajo en equipo.

El 90% de la muestra considera que el trabajo en equipo es valorado por el STJ.

Dichas respuestas corroboran aspectos de la dimensión “cooperación” analizadas en las respuestas a los cuestionarios. Se está frente a una cultura colaborativa. Un 15% es reticente a decir que el trabajo en equipo funciona realmente, con lo cual aparece aquí

una oportunidad de mejora para trabajar en dichos grupos o sectores que manifiesten insatisfacción al respecto.

### 12- Tengo en claro que se espera de mí en el trabajo

**Tabla E.12: tengo en claro que se espera de mí**

Respuesta	N° de personas
SI	20
NO	



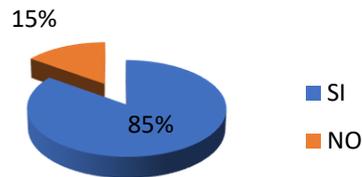
El 100 %, es decir las 20 personas de la muestra, afirma que tiene en claro que se espera de ellos en el trabajo.

### 13- Alguien en el trabajo estimula mi desarrollo

**Tabla E.13.**

Respuesta	N° de personas
SI	17
NO	3

**Gráfico E.13:  
satisfacción en estímulo  
para el desarrollo**



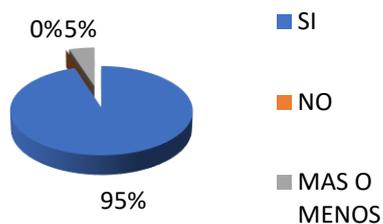
El 85 % de la muestra, es decir 17 personas considera que “alguien en el trabajo estimula su desarrollo” Sin embargo el 15% (3) afirma que no es así.

#### 14- Mis opiniones cuentan en mi trabajo

**Tabla E.14: mis opiniones cuentan**

Respuesta	Nº de personas
SI	19
NO	
MAS O MENOS	1

**Gráfico E.14: mis  
opiniones cuentan**



El 95 % de la muestra (19 personas) considera que sus opiniones cuentan en el trabajo. Una sola persona está relativamente de acuerdo con la afirmación.

### 15- El propósito de mi organización me hace sentir que mi trabajo es importante

**Tabla E.15: mi trabajo importa**

Respuesta	N° de personas
SI	19
NO	
SI Y NO	1

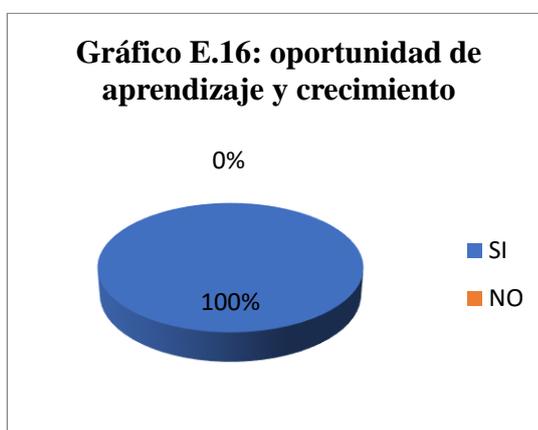


El 95% de la muestra (19 personas) coincide en afirmar que el propósito de su organización le hace sentir que su trabajo es importante. Una sola persona duda al respecto.

### 16- He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer

**Tabla E.16: oportunidad de aprendizaje y crecimiento**

Respuesta	N° de personas
SI	20
NO	



El 100% de la muestra (20 personas) afirma que ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer.

Consideraciones respecto a las últimas preguntas, por sí o por no.

El 100% asegura que tienen en claro que se espera de ellos en el trabajo. Esto está directamente vinculado con las respuestas obtenidas de los cuestionarios. Donde también se corroboró una estructura consolidada, con jerarquías preestablecidas y funciones y responsabilidades conocidas por toda la organización.

Si bien las respuestas a las preguntas desde la 12 a las 16 eran por “sí” o por “no”, se agregó dos respuestas facilitadas por dos informantes. En la pregunta 14 la informante 7 respondió “Más o menos”. En la pregunta 15 el encuestado 10 contestó “Si y no” Se pretendió respetar dichas respuestas y es la razón por la cual se agregó a los gráficos respectivos.

Las últimas respuestas dan cuenta de niveles altos de satisfacción respecto a la percepción de sentido de pertenencia a la organización, en cuanto a recibir reconocimiento y en torno a percibir la existencia de estímulos para el desarrollo y posibilidades de aprendizaje. Se observa oportunidades de mejora en este último punto.

Como palabras finales, respecto a las respuestas obtenidas de las encuestas de satisfacción en general, señalamos que se percibe un alto grado de satisfacción por parte de la muestra respecto a las dimensiones de comunicación, capacitación y trabajo en equipo en el STJ.

Se destaca que la mayoría de las personas informantes, además, demuestran satisfacción respecto al concepto de conciliación, tan estrechamente vinculado al de bienestar laboral.

Se destaca alineación del trabajo con los fines y objetivos organizacionales y autopercepción de la importancia del trabajo individual para alcanzar dichos fines. Se afirma que el propósito de la organización hace sentir a los trabajadores, que su trabajo es importante.

Se corrobora así la presencia de una identidad sólida, con metas claras, como se evidenció en la observación participante, las entrevistas en profundidad y en los cuestionarios administrados.

En síntesis tras llevarse a cabo el análisis vinculando las diversas técnicas cuali-cuanti, la observación participante y las entrevistas en profundidad y luego de la administración de cuestionarios y encuestas, se puede concluir que se alcanzaron los siguientes resultados esperados:

1-Se demostró que con el uso de herramientas adecuadas se puede observar la ponderación del concepto de bienestar laboral, a la luz de los cambios evidenciados en la cultura organizacional producto de los tiempos potspandémicos.

2-Se demostró que se puede hacer foco en oportunidades para la organización, como por ejemplo sentimiento de ausencia de organización, desmotivación en cuanto a trabajo en equipo o vacíos en espacios de conciliación entre trabajo y hogar.

3-Se plasmó que se puede acompañar desde la organización los cambios abruptos que en materia laboral se presentaron en consonancia con medidas que sostengan o reveen el concepto de cultura organizacional, frente a nuevos modelos híbridos.

El propósito de la administración de las entrevistas, cuestionarios y encuestas, además de la observación participante es clarificar la temática propuesta, e incorporarlas como soporte empírico fundamental al análisis teórico realizado, a los fines de validar o no las hipótesis planteadas.

Con respecto al objetivo general se identificaron cambios en la cultura organizacional, como resultado de la postpandemia y se logró establecer su impacto en el concepto de bienestar laboral.

Con relación a los objetivos específicos trazados:

1-Se observó los cambios y continuidades en la cultura organizacional.

2-Se visibilizaron las demandas y expectativas de los trabajadores y se conoció su opinión particular sobre temas específicos como modelos híbridos, conciliación, nuevas tecnologías, etc.

3-Se identificaron nuevos intereses y conceptos que emergen de la realidad organizacional tras la pandemia, que inciden en la ponderación del concepto de bienestar laboral y por ende en la gestión de Recursos Humanos.

Desde la teoría de los niveles de Schein, la administración de las entrevistas dejó ver:

1-Artefactos vitales: importancia de la tecnología, vestimenta extremadamente formal que da paso a la informalidad desde la pandemia. Comunicación óptima.

2-Valores que no cambian y que aportan solidez a la organización

3-Presunciones básicas que priorizan la vida. Se prioriza la seguridad. El trabajar evitando riesgos.

Siguiendo a Chiavenato hay aspectos de la cultura organizacional formales e informales. Los aspectos formales, en la cúspide del iceberg se ven, son tangibles y, entre otros aspectos involucran las políticas que al efecto de dar cuenta de las expectativas de los trabajadores se explicitan en los últimos tres años. Fueron detalladas estas en la observación participante.

Dentro de los informales destacamos los aspectos emocionales mencionados y los cambios en ciertos supuestos básicos.

También las respuestas en base a tecnologías son elocuentes, los aspectos informales dieron cuenta de la búsqueda de conciliación y de capacitación, entre otros anhelos.

Se infiere la importancia generalizada que se le da a conceptos emergentes, relacionados con flexibilidad, hábitat saludable, nuevos derechos, contención emocional, cuidados, entre otros.

Siguiendo a Schlemenson la organización está alineada a su fin.

Se conoce el organigrama, las tareas, las relaciones interpersonales fluyen y es satisfactorio el clima.

Se evidencian oportunidades de mejora para canalizar las expectativas y demandas por parte de los trabajadores del STJTDF cuando se disgrega por sector. Aparece así el concepto de subcultura. Optimizar la comunicación entre las áreas también es una oportunidad de mejora.

Se corroboraron aspectos que fueron destacados durante la observación participante. La existencia de la fortaleza de la cultura organizacional referida, una comunicación transversal y la existencia de roles definidos dentro de una organización extremadamente formal que tiende a dar pasos de cambio, al avizorar nuevas formas de comunicación informales. Se ratificó la percepción de pertenecer a una institución piramidal y jerárquica.

Se comprobó la existencia de nuevas demandas y de nuevas expectativas desde la irrupción de la pandemia en cuanto a la vida laboral. Se explicitó también la canalización de las demandas por parte del STJTDF.

La capacitación en tecnología, sin dudas es una de las respuestas que se destacan como elemento aspiracional de cada miembro entrevistado o encuestado. Este aspecto junto a la percepción de reconocimiento, de fluidez en las comunicaciones, al sólido sentimiento de pertenencia, y a las ansias de afianzar la conciliación laboral y la seguridad emocional, son rasgos que se repiten en cada una de las técnicas utilizadas. Son, al día de hoy, los pilares del concepto de bienestar laboral en la organización.

Estos resultados brindan información valiosa, para una gestión estratégica de los rrhh vinculada a la cultura y bienestar laboral en postpandemia, de la organización estudiada.

## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

### 5.1. Consideraciones centrales

Del análisis de los datos recolectados se ha podido comprobar el cumplimiento de las dos hipótesis, planteadas al inicio del presente trabajo.

Con relación a la primera, efectivamente la pandemia ocasionó cambios significativos en la cultura organizacional, respecto a ponderar el concepto de bienestar laboral. Se identificaron cambios en la cultura organizacional como consecuencia, entre otros aspectos, de los nuevos modos de hacer las cosas, la tecnología y una nueva mirada del trabajador, acerca de su ámbito laboral y vida personal, durante los últimos tres años.

En la construcción del marco conceptual y teórico trabajado fundamentalmente desde la Teoría General de los Sistemas y Teorías de la organización, se subrayó el concepto de adaptación referido por Schein y por Maturana respectivamente. En ese orden, la urgencia de la organización por adentrarse a reuniones virtuales, trabajo a distancia o adopción de nuevas competencias duras, supuso una capacidad de adaptación sin precedentes. En este punto colegimos que, tras la pandemia, tanto el trabajador, como la organización, en procura de su propia supervivencia, en primer lugar, y de su bienestar, en segundo lugar, lograron adaptarse.

Al analizar la cultura organizacional, en esta Tesis, concluimos también que las presunciones básicas, durante los primeros años cambiaron. “La seguridad y el cuidado”, en términos de Toro comienzan a ser fundamentales para el individuo y la organización. “El resguardo de la vida es la principal conducta a la que se deberá atender”. Este elemento se vincula directamente con el segundo escalón piramidal de Maslow. El STJ generó sus propios mecanismos de supervivencia, en términos autopoieticos y se redefinieron las presunciones básicas. En primer lugar, se priorizó la seguridad y el cuidado, en segundo lugar, se desarrolló conductas que preservan la vida y en tercer término se dirigió la organización hacia el bienestar en términos holísticos.

Los veinte informantes del STJ dan cuenta de cambios significativos en torno a la cultura organizacional, producto de la crisis sanitaria, que impactaron en la ponderación del concepto de bienestar laboral. Estos cambios explicitados por los informantes y por la observación participante llevan a validar la primer hipótesis. Se identificaron cambios en cuanto al uso de tecnología, flexibilidad laboral, cambios emocionales, redefinición de prioridades, mayor empatía, prevención e higiene, más informalidad y ansias de mayor capacitación. Irrumpen canales informales de comunicación como el WhatsApp y la utilización del zoom se hace habitual.

Por otro lado, siguiendo el enfoque teórico adoptado en la Tesis, en tanto red discursiva, la organización es, el conjunto de diálogos que la definen. El cambio organizacional ocurre, entonces, cuando se da un cambio de conversaciones. Desde este enfoque sostenemos que las conversaciones, como se advirtió en el estudio de campo, cambiaron. Hoy la organización habla de tecnología, capacitación, flexibilidad, contención emocional, hábitat sustentable, conciliación. Los conceptos y nuevos derechos

emergentes que se vinculan al bienestar integral del ser humano son patrones que se repiten en cada una de las encuestas y cuestionarios administrados.

La cultura se vio afectada. Cambiaron los procesos, los artefactos, las estructuras, hasta los supuestos sobre el cómo hacer las cosas y cómo establecer prioridades. Tras la pandemia se manifestaron demandas en estilos de liderazgo, expectativas respecto a conciliación laboral, a teletrabajo, a actualización tecnológica y a contención emocional. Lo dicho repercutió en la ponderación del concepto de bienestar laboral. Todo cambio implica resistencia, pero frente a la crisis, no hubo más alternativa que generar experiencias de aprendizaje y cambio.

En torno a la segunda hipótesis, se comprobó que los cambios explicitados en la cultura organizacional incidieron e impactaron en las expectativas laborales y por ende, en las demandas del trabajador y en la capacidad de respuesta por parte de la organización. Se identificaron las demandas en diferentes soportes: en notas institucionales presentadas y en las respuestas obtenidas de nuestros veinte informantes. Las demandas, durante los últimos tres años fueron atendidas y en mayor o menor medida, canalizadas a través de accionares concretos y programas desde el STJ.

La hipótesis segunda se valida, concretamente también, atendiendo a los documentos referidos en el capítulo 4. Los últimos tres años se tratan diversos aspectos en documentos, que versan respecto a nuevas tecnologías, teletrabajo, bienestar laboral y asignaciones familiares, entre otros. La creación del Proyecto de Modernización y Digitalización hacia el 2021, la incorporación de la oficina de Bienestar Laboral hacia el año 2022, la formalización a la adhesión a las reglas de Brasilia también en el año 2022 y la actualización de la Escuela Judicial en el 2023, son elementos empíricos que se incorporaron en el capítulo mencionado, para dar sustento a lo dicho. En las entrevistas efectuadas se pondera también, la capacitación impartida por la Escuela Judicial y las iniciativas respecto a despapelización y digitalización de los últimos tiempos.

En otro orden la postpandemia genera incertidumbre respecto a las nuevas tecnologías. La aparición de inteligencia artificial y de plataformas como chat GPT modifica la forma en que el individuo se comunica, que accede a la información y que innova en procesos. Concluimos en este punto que las competencias duras deberán ser complementadas con capacidades blandas. A la par, tan necesario como atender al impacto de las nuevas tecnologías en la emocionalidad de las personas, será el priorizar la contención emocional institucional, conforme lo enunciado en el Anexo 7 y el hacer foco en las secuelas psicológicas que la pandemia dejó.

Con respecto al teletrabajo, se hace necesario remarcar que nada reemplaza a la presencialidad. Considerarlo también dependerá de la organización de la que se trate. En el caso del STJ, la presencialidad es un valor arraigado.

Por otro lado subrayamos que es óptimo dirigirnos al concepto de bienestar laboral, sobre la base de percibir satisfacción respecto a las nueve dimensiones propuestas en torno al clima laboral.

En relación a la comunicación, desde un análisis sistémico del STJ, destacamos que se debe atender a los nuevos desafíos que enfrenta la organización en torno a la

comunicación a distancia y a los modelos híbridos, imperantes desde la época postpandémica, y que modificaron conductas históricas e impactaron en el bienestar.

Al incorporar los aportes teóricos de Schlemenson se enriqueció, desde las dimensiones organizacionales, el análisis del problema. En relación al contexto de investigación, se destaca que las particularidades locales de la isla de Tierra del Fuego, en especial en lo relativo a las extremas distancias y a sus condiciones climáticas adversas, condicionan aspectos de la cultura organizacional y del bienestar laboral.

Por otro lado, enunciamos que la presencia de la figura del líder emocional, a los fines de interpretar el bienestar es necesaria. Si la realidad corresponde al prisma del observador, siguiendo a Luhmann, será un gran desafío para un líder emocional interpretar la satisfacción, atendiendo también a condicionantes objetivos y subjetivos.

Llegado a este punto es dable subrayar dos aportes originales de la tesis. El primero se refiere a la afirmación respecto al cambio de las presunciones básicas y su vinculación con el nuevo paradigma del cuidado, en una organización pública. El paradigma del cuidado se aplicó a lo largo de la Tesis, con la finalidad de significar la suerte de cambio de paradigma que el mundo postpandémico parece exigir del individuo, con el propósito de preservar su propia existencia.

El segundo aporte original de la Tesis se refiere a la invitación a promover una perspectiva de Derechos Humanos, desde la gestión de Recursos Humanos y direccionada a contemplar el concepto de bienestar laboral desde los nuevos estándares mencionados. La vinculación del concepto de bienestar laboral con el de derechos humanos se desarrolló en el trabajo, atendiendo a las incumbencias del contexto inherente a la organización judicial. La dignidad, es el valor inherente al ser humano. Un trabajador feliz solo puede presentarse si antes es un individuo con garantías de resguardo a su dignidad.

Mientras que el sector privado se destina a la satisfacción del cliente, el sector público se dirige al ciudadano. El funcionario judicial en el estado deberá preguntarse qué problemática puede resolver del ciudadano, agregando valor en base a los cambios paradigmáticos enunciados. Atendiendo a nuestro objeto de estudio y más allá de la reforma del estado que comenzó en diciembre de 2023, enunciamos que la justicia de cada provincia, en un país federal como Argentina, deberá garantizar su rol tutelar sobre los grupos vulnerables. Este aspecto también redundará en satisfacción laboral.

Con relación a la cultura organizacional se manifiesta la importancia de considerarla como un activo intangible esencial a la hora de gestionar una organización. La cultura se come a la estrategia como desayuno. Con esta frase enunciada por Drucker se pretende señalar la relevancia de analizar la cultura antes de pensar en un plan que abrace los conceptos de bienestar laboral o ante cualquier estrategia al efecto.

Con lo expuesto remarcamos que se cumplió con el objetivo general del presente trabajo de investigación. Es decir, se identificó la presencia de cambios en la cultura organizacional, como resultado de la postpandemia y se estableció su impacto en el concepto de bienestar laboral en el Superior Tribunal de Justicia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.

De igual modo, subrayamos que hemos cumplido con los objetivos específicos. En especial afirmamos que en el STJ, desde la pandemia, cambiaron los artefactos y las presunciones básicas, mientras que los valores centrales permanecieron estoicos. A la vez se logró distinguir los nuevos conceptos que emergen y que pueden incidir en la gestión de Recursos Humanos.

Por lo desarrollado y respecto a la pregunta problema planteada, afirmamos que la pandemia ocasionó cambios significativos en la cultura organizacional, respecto a ponderar el concepto de bienestar laboral. Del mismo modo, señalamos que pudimos satisfacer los resultados esperados. Se comprobó la ponderación del concepto de bienestar laboral, como resultado de los cambios en la cultura organizacional, tras la crisis sanitaria. Se demostró que partiendo de dicha ponderación, se puede hacer foco en oportunidades de mejora que impacten en la gestión de recursos humanos

Para finalizar, destacamos que la coyuntura pandémica permitió reconstruir la mirada sobre la gestión de recursos humanos. Dicha gestión, deberá dirigirse a ser sólido socio estratégico de la organización y constituirse en agente de cambio, en términos de Ulrich, hoy más que nunca. Considerando el ámbito disciplinar en el que se inscribe esta Tesis fue vital vincular el concepto de cambio con el de gestión de Recursos Humanos. Una de las funciones del área será el de hacer partícipe del cambio, al trabajador. La cocreación de planes de acción se alienta. A la vez, una gestión óptima de recursos humanos deberá atender al concepto de bienestar laboral incorporando los nuevos conceptos paradigmáticos referidos a lo largo del presente trabajo de investigación.

En síntesis cogimos que el bienestar laboral es alcanzar, de un modo fluctuante, la felicidad en el trabajo. En la búsqueda de esta satisfacción se deberá abrazar al ser humano de una forma integral incorporando los siguientes conceptos, que irrumpen significativamente desde el 2020 en el plano personal y organizacional: conciliación, contención emocional, salud, comunicación, motivación, capacitación en nuevas tecnologías, cultura organizacional, nuevos liderazgos, volatilidad, nuevos derechos emergentes, nuevos conceptos paradigmáticos, seguridad e higiene, cuidados, diversidad, modelos híbridos, empatía, vulnerabilidades, compensación, flexibilidad, desarrollo, hábitat sustentable y compromiso social.

Con lo expuesto y en base a los cambios paradigmáticos, esta Tesis pondera cualitativamente la visión estratégica que se le debe dar a los conceptos tanto de cultura organizacional como de bienestar laboral en el ámbito de los recursos humanos de toda organización en general y del poder judicial provincial en particular, sobretudo desde la irrupción de la pandemia. Lo dicho repercutirá positivamente en el desempeño del personal, en beneficio tanto del trabajador como de la organización.

## **5.2. Recomendaciones para el abordaje del problema**

Hacer foco en la importancia de sostener la figura de los nuevos liderazgos.

Trabajar en un FODA personal y afianzar un plan de desarrollo. Atender a la identificación de talento. Identificar posiciones A, B y C, en la organización. Las

posiciones A son las que estrechamente están ligadas a la estrategia organizacional, en el caso del STJ: la administración eficaz de justicia. La posiciones B, servirán de soporte.

Constituirse en agente de cambio trabajando no solo sobre planes de bienestar laboral sino sobre la cultura. Incentivar la curiosidad e imaginación. Afianzar competencias tecnológicas, habilidades 4.0, digitales y agilidad.

Trabajar sobre modelo híbrido. La presencialidad tiene un porqué, y se debe conocer, y es un valor muy arraigado en el STJ como se vio en el estudio de campo.

Vincular el concepto de Bienestar Laboral con el concepto de Derechos Humanos. Atender al concepto de nuevos derechos emergentes. Tener una mirada inclusiva respecto a los grupos vulnerables dentro de la organización.

Trabajar para mejorar procesos. El proceso deberá estar en situación de autocontrol. La medición se hará sobre un estándar. De esta forma se trabaja también sobre el empoderamiento del trabajador, al no recibir control directo de la línea.

Dirigirse al desarrollo holístico de la persona: salud emocional, salud espiritual, salud física, capacitación, desarrollo, conciliación laboral, flexibilidad. Profundizar la formación continua, elemento que también redundará en el concepto de bienestar laboral. Abrazar los siguientes conceptos para desarrollarlos: escucha activa, empatía, colaboración, técnicas de equilibrio, comunicación asertiva, inclusión y diversidad.

Atender al cambio cultural comenzando por las comunicaciones. Incorporar la cultura organizacional como tema de conversación, siguiendo a Maturana. Implementar talleres que luego sean disparadores de conversaciones con compañeros de trabajo. Paralelamente: trabajar sobre las subculturas para identificar oportunidades de mejora.

Afianzar el concepto de Responsabilidad social organizacional, atendiendo al paradigma del cuidado enunciado. De esta forma, en el caso del STJ, la organización hará más de lo que pide la ley, con iniciativas voluntarias. Se generará compromiso, que repercutirá en beneficios hacia la comunidad, el bienestar y el hábitat.

A continuación, se proponen 14 puntos base de un diseño de intervención desde la gestión de RRHH:

1. La pandemia ocasionó cambios significativos en la cultura organizacional respecto a ponderar el concepto de bienestar laboral.

2. La pandemia como hecho disruptivo obligó a las organizaciones a adaptarse, y en el caso de la organización objeto del presente modificó las presunciones básicas, las que son, como se vio, dentro de los niveles de cultura el nivel de más difícil transformación. También modificó los artefactos. Sin embargo, los valores continuaron inalterables, otorgándole solidez e identidad a la organización.

3. El Bienestar Laboral se redefine. Desde la postpandemia estará ligado a conceptos como bienestar emocional, conciliación, capacitación, desarrollo, salud, seguridad, cuidados, flexibilización, diversidad, vulnerabilidades, sustentabilidad, nuevas tecnologías, derechos emergentes y en definitiva, al decir de Maslow, en el desarrollo integral del ser humano.

4. Cada acción desde la gestión de Recursos Humanos deberá pensarse bajo el prisma de los cambios paradigmáticos de los últimos años.

5. Es fundamental hacer hincapié que todo plan o estrategia que se dirija a priorizar el concepto de bienestar laboral, antes deberá centrarse en la cultura organizacional. Se deberá considerar que la cultura organizacional es un activo intangible invaluable para la organización.

6. El fin primario de toda organización debe contemplarse con responsabilidad. En el caso del STJ, es brindar un servicio de justicia a la comunidad, sustentado en sólidos valores relacionados a la ética y a la libertad de pensamiento y garantizando acceso a Justicia al ciudadano. La alineación a dicho propósito redundará positivamente en el sentimiento de pertenencia y en el concepto de bienestar laboral y por ende, en el lograr alcanzar el objetivo de la organización.

7. Lograr un clima laboral satisfactorio se nutre de complejas variables. Es preciso una interpretación adecuada del mismo.

8. La pandemia pone de relieve la dimensión de la salud y salud psicológica.

9. Diferenciar entre el ámbito privado dirigido a la satisfacción del cliente y el ámbito estatal orientado a servir al ciudadano, abre oportunidades de reflexión. La estabilidad en el ámbito estatal condiciona el concepto de bienestar laboral.

10. El concepto de bienestar laboral es dinámico y se abraza al entorno. Coyunturas objetivas respecto a factores nacionales y provinciales, inciden tanto como los aspectos subjetivos o como las percepciones que se tengan respecto a dichos aspectos objetivos.

11. Es necesario, ante la falta de talento a nivel global y las ansias de empatía, lograr un abrazo entre las generaciones. Poner en diálogo a las generaciones para que se nutran recíprocamente. Se destaca la importancia del coaprendizaje dinámico entre los “baby boomers”, la generación “x”, la generación “y” y la generación “z”. Elemento que impactará en la satisfacción laboral en su conjunto.

12. Se propone que la gestión de Recursos Humanos abrace conceptos relativos a Bienestar Laboral, desde una perspectiva de Derechos Humanos. El poder público debe tutelar los derechos inherentes al ser humano. Debe tener una mirada inclusiva que acompañe a los grupos especialmente vulnerables en el ámbito laboral. Debe además estar atento a situaciones que generen “malestar laboral” como síndrome de burn-out, y violencia laboral en general.

13. Resulta necesario redefinir el rol del líder. Un líder empático que acompañe y no controle. Un líder emocional, como referiría Maturana, donde la comunicación sea el estandarte de su rol.

14. Se torna prioritario poner en agenda la educación holística, en las organizaciones: capacitaciones que abarquen tanto las competencias duras como las blandas. Políticas de compensación, comunicación, motivación y desarrollo son fundamentales, también, a la hora de repensar el concepto de bienestar laboral, ante la ausencia de certezas en el mundo laboral del futuro.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abramovich V. (2006). *Los estándares interamericanos de derechos humanos como marco para la formulación y el control de las políticas sociales*. Buenos Aires: Anuario de derechos humanos.

Acero A, Toro S, Ruiz L y Suarez N. (2022) *Enseñando medicina en tiempos de pandemia: una experiencia desde la salud mental*. Bogotá: Latreia.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/1805/180571097009/html/>

Agrawal A. & Goldfarb A. (2019). *Artificial intelligence: the amiguous labor market impact of automating prediction*. The Journal of Economic Perspectives.

Alles, M (2007) *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Editorial Granica. **Cita en el texto ;** (Alles, 2007).

Alles, M. (2010). *Conciliar vida profesional y personal. Dos miradas: organizacional e individual*. Buenos Aires: Editorial Granica. **Cita en el texto:** (Alles, 2010).

Alles, M. (2020). *Gestionar sin estar. Desafíos en tempos de homeoffice*. Buenos Aires: Editorial Granica. **Cita en el texto:** (Alles, 2020).

Aranguren, J. (1998). *Ética*. Barcelona: Alianza Editorial. **Cita en el texto:** (Aranguren, 1998).

Arias Galicia L. Heredia Espinosa V. (1999) *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México D.F. : Trillas.

Aristóteles (1997). *Política*. Barcelona: Altaya.

Aristóteles (1999). *Ética a Nicómaco*. Navarra: Folio.

Barrley, S y Kunda, G (1992). *Estructura y diseño vs. Lealtad y sentimiento: oleadas de ideologías racionales y normativas de control en el discurso gerencial*, En *Tecnología Administrativa*, v. IX, n.20 p.

Basabe, S (2005). *La teoría de sistemas de Niklas Luhmann*. Apuntes previos para una aplicación a la sociología del derecho. Ecuador: Foro. Uasb.

- Benyakar, M (2003) *Lo Disruptivo: amenazas individuales y colectivas : el psiquismo ante guerras, terrorismos y catástrofes sociales*. Editorial Biblos.
- Berg, P. (1999) *The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industri*. Montreal: Industrial Relations.
- Bertogio, O.. (1982). *Anatomía de la empresa. Una teoría general de las organizaciones sociales*. México D.F. : Editorial Limusa.
- Boggino F. (2015). *Trabajar o teletrabajar. Ser productivos y felices esa es la cuestión*. Buenos Aires: Metrópolis Libros. **Cita en el texto:** (Boggino, 2015).
- Bonavía, M.. T. – Quintanilla Pardo. (1996) *La Cultura de las organizaciones y sus efectos sobre la participación de los empleados en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Ed. Colegio Oficial de la Psicología de Madrid.
- Bleger, J (1992) *Psicología de la Conducta*. Buenos Aires: Editorial Paidós. **Cita en el texto** (Bleger, 1992).
- Bravo, J (2023) *La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial*. Quito: Revista Eruditus
- Caduff, C. (2021). *Qué salió mal: el coronavirus y el mundo después del paro total*. *Revista de Economía Institucional*. 23, 44 (ene. 2021), 143–169. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. **Cita en el texto:** (Caduff, 2021).  
Recuperado de :<https://doi.org/10.18601/01245996.v23n44.07>.
- Chand. (2021). *El cambio ha cambiado. Tiempo para un reinicio estratégico*. Madrid: Whitaker House. **Cita en el texto:** (Chand, 2021).
- Chiang Vega, M. (2017). *Clima organizacional y salud psicológica de los trabajadores: una dualidad organizacional* Madrid: Dimensión Empresarial. **Cita en el texto:** (Chiang, 2017).
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Editorial Mc. Graw Hill. **Cita en el texto:** (Chiavenato, 1999).
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ciudad de México: Editorial Mc. Graw Hill. **Cita en el texto:** (Chiavenato, 2006).

- Clark, T. (2023) *Las cuatro etapas de la seguridad psicológica. El camino a través de la inclusión.* Buenos Aires. Editorial Activa.
- Cole, G. (1995) *Organisational Behaviour.* Londres: DP. Publicaciones.
- Cortese H. (2015). *Manual de Coaching de Equipos. 4 D. Una metodología para el desarrollo de equipos efectivos e innovadores..* Buenos Aires: Editorial Temas. **Cita en el texto:** (Cortese, 2015).
- Cortes K. (2023) *Satisfacción laboral del capital humano durante la pandemia por covid.* Dictamen Libre.
- Cravino, L. (2003). *Un trabajo feliz.* Buenos Aires: Editorial Temas.
- Cravino, L. (2022) *Cuál es la primera razón para elegir el trabajo ideal: salario vs. Beneficios que ofrecen las empresas..* Buenos Aires.
- Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2022/04/24/cual-es-la-primera-razon-para-elegir-el-trabajo-ideal-salario-vs-beneficios>.
- Cravino, L. (2023) *El trabajo y la felicidad: la conexión entre lo que somos y lo que podemos ser.* Buenos Aires:
- Recuperado de: <https://www.sicologiasinp.com/psicologia-clinica/trabajo-felicidad-conexion-entre-lo-que-somos-podemos-ser>
- de Falcón, R. (2015). *La cultura organizacional desde la perspectiva del docente.* UNEFA. Omnia.
- Donza, E. (2021), “*Situación laboral urbana de la última década*”, en *Efectos de la pandemia covid-19 sobre la dinámica del trabajo en la Argentina urbana. Una mirada crítica sobre el impacto heterogéneo del actual escenario tras una década de estancamiento económico (2010-2020)*, Buenos Aires, Educa.
- Drucker P. F. (1995) *La administración en una época de grandes cambios.* Buenos Aires:Editorial Sudamericana. Random House Mondadori S.A. **Cita en el texto:** (Drucker, 1995).
- Finquelievich, S. y Odena, M. B. (2021), “*Tecnologías digitales y pandemia: duelo de titanes*”, Buenos Aires: Controversias y Concurrencias Latinoamericanas.

Florez, Rocha (2021) *Economía social como alternativa ante una sociedad post coronavirus*. Revista de Ciencias Sociales (Ve) vol. XXVII, núm. 2. Caracas: Universidad del Zula. **Cita en el texto:** (Florez, 2021).

Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/journal/280/28066593010/28066593010.pdf>Freudenberger, H ( (1974) *Staff burnout*. *Journal of Social Issues*.

Galende E. (1997) *De un horizonte incierto: psicoanálisis y salud mental en la sociedad actual*. Buenos Aires: Paidós.

García S (2016) *El Arte de dirigir personas hoy. Retos y oportunidades de un futuro que ya está aquí*. Barcelona: ECOE Ediciones.

Giannetti, E. (2005). *Felicidad: diálogos sobre el bienestar en la civilización*. Buenos Aires: Paidós Diagonales. **Cita en el texto:** (Giannetti, 2005).

Goodall, N. (1990). *Tierra del Fuego*. Buenos Aires: Shanamaum Ediciones. **Cita en el texto:** (Goodall, 1990).

Gutierrez, R. (1968). *Introducción a la ética [Introduction to ethics]*. Mexico: Editorial Esfinge, S.A.

Hampton, D. (1989). *Administración contemporánea*. Caracas: McGraw- Hill.

Handy, C. (1995). *Gods of management: The changing work of organizations*. Oxford University Press. USA.

Herbert, A. (2011). *El comportamiento administrativo. Un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas*: Buenos Aires. Errepar. **Cita en el texto:** (Herbert, 2011).

Horne, H. H. (1942). *An idealist philosophy of education*. Chicago: University of Chicago Press.

Jacques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*: Londres. Tavistock Institute. **Cita en el texto:** (Jacques, 1951).

Jauregui, I. (2005). *Estrés laboral y síndrome de Burn-out. Estrategias para abordarlo*. Buenos Aires: Psicoteca editorial. **Cita en el texto:** (Jauregui., 2005).

Kant, I. (1998). *Sobre la paz perpetua*. Madrid: Tecnos Ediciones. **Cita en el texto:** (Kant, 1998).

- Katz, D., (1995) “*Psicología Social de las Organizaciones*”, México: Ed. Trillas. (cap8).
- Kas, Fremont y Rosenzweig, J. E. (1987). *Administración en las organizaciones. Enfoques de sistemas y de contingencias*. Editorial México.: Mc. Graw Hill.
- Knowles, M (2004) *Adult Learning en The ASTD Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development*. New York: Mc Graw-Hill.
- Koontz, H. - O donnel Cyrill y Weihrich Heinz (1985). *Administración*. México: Editorial McGraw Hill.
- Koys, D (1991). – *Inductive Measures of Psychological Climate*. Human Relations.
- Lazarus R. y Folkman S. (1987). *Transactional Theory and research on emotion and coping*. *European Personality*.
- Lazarus R y Lazarus B. (1994). *Passion y reason*. New York: Oxford University Press
- León Gross, E (2021) *Consecuencias psicológicas de la pandemia. Vías de solución*. Madrid. Editorial Libsa. **Cita en el texto:** (León Gross, 2021).
- Leoncini P. (2018) *Como motivar y comprometer a los empleados. Una fábula que aborda las tres causas fundamentales de un trabajo infeliz*. Buenos Aires: Ediciones Obelisco.
- Likert, R (1968) *El factor humano en la empresa: su dimensión y valoración*. Bilbao: Deusto.
- Locke E. (1976) *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand Mc. Nally
- Löffler, E. y Cappellotti, F. (2022). *Cómo hacer y defender una tesis*. Buenos Aires: Editorial Abacos.
- Llorente, J.A. (2018). *El desafío ético de la nueva ciudadanía*. Madrid: En Ciudadanía – Serie Desafíos. **Cita en el texto:** (Llorente, 2018).
- Luthans, F. (1980) *Introducción a la Administración. Un enfoque de contingencias*. Madrid: Mc. Graw-Hill.

- Luhmann, N. (1998). *Sistemas Sociales: lineamientos para una teoría general* *Sistemas sociales*, 1-445.. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Maceira, V. (2021), “Cambios en la estructura socioocupacional en Argentina en el período 2016 -2020: entre la restauración neoconservadora y la crisis sociosanitaria”. Buenos Aires: Realidad Económica, 51(344)
- Marsollier, R., & Aparicio, M. (2011). *El bienestar psicológico en el trabajo y su vinculación con el afrontamiento en situaciones conflictivas*. *Psicoperspectivas*, 10(1), 209-220. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
- Maslow, A. (1989). *El hombre autorealizado*. Buenos Aires. Kairós. **Cita en el texto:** (Maslow, 1989)
- Maturana, H. (1989). *Lenguaje y realidad: el origen de lo humano*. *Archivos de Biología y Medicina Experimentales*, 22(2), 77-81. Santiago de Chile. Universidad de Chile. **Cita en el texto:** (Maturana, 1989).
- Maturana, H. (1993). *De l'origine des especes par voie de la dérive naturelle. La diversification des lignées a travers la conservation et le changement des phenotypes ontogéniques*. . Paris. Paperback. **Cita en el texto:** (Maturana, 1993).
- Maturana, H. (1999). *El sentido de lo humano*. Santiago de Chile. Dolmen. **Cita en el texto:** (Maturana, 1999).
- Maturana, H. (1999) *Transformación en la convivencia*. Santiago de Chile. Dolmen.
- Maturana, H. (2002). *Formación humana y capacitación*. Santiago de Chile. Dolmen. **Cita en el texto:** (Maturana, 2002).
- Maturana, H. (2003) *Desde la Biología a la Psicología*. Buenos Aires: Lumen.
- Maturana, H. (2017) *Es importante como empleado sentirse parte de la organización*. Buenos Aires: Diario La Nación.  
 Recuperado de : <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/humberto-maturana-es-importante-como-empleado-sentirse-parte>
- Mayo, E. & Bagú, S. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. In Problemas humanos de una civilización industrial.

Mintzberg, (1992) *Diseño de Organizaciones Eficientes*; (Pág. 10 a 30).

Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos* México. Prentice Hall. **Cita en el texto:** (Mintzberg, 1997).

Newstrom, J. & Davis, K. *Organizational Behavior. Human behavior at work*. New York: Ed. McGraw-Hill.

Neffa, J. (2022) *Aportes para pensar la pospandemia covid-2019. Innovaciones y nuevos procesos de trabajo*. Buenos Aires: UNM Editora. **Cita en el texto:** (Neffa, 2022).

OMS (2022). *Mental health at work. Fact Shets*. Organización Mundial de la Salud.

OIT (2023). *Implementar un medio ambiente de trabajo seguro y saludable: ¿En qué punto nos encontramos?* Organización Internacional del Trabajo. Ginebra.

Ortiz, A. (2017) *El pensamiento filosófico de Humberto Maturana: la autopoiesis como fundamento de la ciencia*. . Revista Espacios. Vol. 38 N° 46.

Ouchi, W. (1982). *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Bogotá: Norma

Pérez Jáuregui, I. (2012). *Sufrimiento y sinsentido en el trabajo. Estrés laboral y Síndrome de Burnout*. Bs As: Edit.Psicoteca

----- (2012) *La evaluación psicolaboral. Fundamentos y prácticas*. Bs As: Edit.Paidós

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures Andrew M. Pettigrew. *Administrative science quarterly*, 24(4). New Yor: Sage Publications.

Pines, A y Aromson, E. (1988). *Career burnout: causes and cures*. New York: Free Press.

Pino Romero, A., Rojas, E., y Serrano, L., (2018). *El caso United: cómo han cambiado las crisis de reputación en el mundo de hoy*. Madrid: En Ciudadanía – Serie Desafíos. **Cita en el texto:** (Pino, 2018).

Pino, I. y Serrano, L. (2018). *El nuevo paradigma de la comunicación de crisis y riesgos*. Revista UNO. Buenos Aires: Ed. El Ateneo.

Platón. (1997). *El banquete*. Buenos Aires: Gradifco. **Cita en el texto:** (Platón, 1997).

Propatto, M (2023). *Liderazgo en la postpandemia*. Página Legal.

Quindimil (2021) *El mundo post covid: La Psicología del trabajo tras la pandemia*. Buenos Aires. Granica.

Roca, R. (2015). *Knowmads. Los trabajadores del futuro*. Madrid: Lid Editorial Empresarial. **Cita en el texto:** (Roca, 2015).

Rodríguez J. (1999). *Historias de vida de Ushuaia*. Ushuaia: Talleres Gráficos del Diario del Fin del Mundo.

Rosen, F. B. (1968). *Philosophic systems and education*. New York: Merrill Publishing Company.

Rulfo, J (2019) *El llano en llamas*. RM. Verlag.

Russo, E. (1992). *Derechos Humanos y garantías*. Buenos Aires: Editorial Plus Ultra. **Cita en el texto:** (Russo, 1992).

Salvia, A.; Bonfiglio, J. y Robles, R. (2021), *Efectos de la pandemia covid-19 sobre la dinámica del bienestar en la Argentina urbana*. Buenos Aires: Educa.

Scafarelli Tarabal (2010) *Estrategias de afrontamiento al estrés en una muestra de jóvenes universitarios uruguayos*. Recuperado de :

[https://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S168842212010000200004](https://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S168842212010000200004)

Sánchez- Toledo y Ledesma, A. M. (2021). *Efectos del teletrabajo sobre el bienestar de los trabajadores*. Madrid: Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo, 30(2), 234-254.

Schein, E. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. San Francisco: A Wiley Imprint.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores. **Cita en el texto:** (Schein, 1988).

- Schlemenson, A. (1990) *La organización como objeto: siete dimensiones para su análisis. La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Santiago, A. (2022). *El poder judicial tiene el mayor poder político y jurídico de toda la historia*. Buenos Aires: Diario Perfil. **Cita en el texto:** (Santiago, 2022).
- Schneider, B. (1975) *Organizational climates*. An essay. Personnel Psychology.
- Scherman, A; Bohlander, G; Snell, S. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson Internacional.
- Tarrés, M. (2015). Prólogo. *Acortando distancias entre negocios y personas*. Madrid: *En Conectar Negocio y Personas: Experiencias y tendencias en comunicación interna*. **Cita en el texto:** (Tarrés, 2015).
- Toffler, A. (1990). *El cambio del poder*. Barcelona: Plaza & Janes Editores. **Cita en el texto:** (Toffler, 1990).
- Tomasina F. (2022) *Pros y contras del teletrabajo en la salud física y mental de la población general trabajadora: una revisión narrativa exploratoria*. Montevideo: Universidad de la República, Facultad de Medicina, Departamento de Salud Ocupacional. **Cita en el texto:** (Tomasina, 2022).
- Toro, B (2015) *El cuidado: el paradigma ético de la nueva civilización*.
- Toro, B (2020) *Todavía no sabemos si estamos en una crisis o en una ruptura*. Recuperarse.
- Recuperado de:  
<https://www.comunicarseweb.com/entrevista%20a%20Bernardo%20Toro%20el%20mundo%20y%20las%20empresas%20post%20pandemia>
- Ulrich, D (1997) *Recursos Humanos Champions* Buenos Aires.. Ediciones Granica.
- Ulrich, D. (2000) *Evaluación de resultados*. Madrid: Ediciones Granica.
- Valle Cabrera, R. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Almeria:Ed. Addison-Wesley, Iberoamericana.

Varisco, C. (2020). *Reflexiones sobre el desarrollo en la pospandemia*. Humanitas, 32(39), 221-247. Tucumán: Universidad Nacional de Tucumán. **Cita en el texto:** (Varisco, 2021)

Veenhoven, R. (1991) *Is Happiness relative?* Social Indicators Research.

Villafañe, Justo (2000). *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid: Pirámide. **Cita en el texto:** (Villafañe, 2000)

Wagman, P y Hakanson, C (2019) *Occupational balance from the interpersonal perspective: A scoping review*. Journal of Occupational Science, Vol. 26

Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14427591.2018.1512007>

Waldinger, R. (2023) *Harvard señala el trabajo que causa más infelicidad. Pasar demasiado tiempo solo en el trabajo o tener relaciones negativas dentro de él afecta a la felicidad de las personas*.

Weber, M (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York : Oxford University Press. **Cita en el texto:** (Weber, 1947).

Weber, M (1995). *El político y el científico*. Barcelona: Altaya Ediciones. **Cita en el texto:** (Weber, 1995).

Weber, M. (1977) *Economía y Sociedad. Modelos conceptuales*. México :Fondo de Cultura Económica.

Weber, M (1995). *El político y el científico*. Barcelona: Altaya Ediciones. **Cita en el texto:** (Weber, 1995).

Weller, J. (2020), *La pandemia del covid-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. Santiago de Chile: CEPAL. **Cita en el texto:** ( Weller, 2020).

**Anexo 1**  
**Reglamento interno del STJ**  
**Capítulo 1 e inciso 13ª**

ACORDADA N°2-35 /2022 En la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, a los 15 días del mes de diciembre del año dos mil veintidós, reunidos en Acuerdo los señores Jueces del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia, Dres. Javier Darío Muchnik, Carlos Gonzalo Sagastume, María del Carmen Battaini y Ernesto Adrián Löffler, bajo la presidencia del primero de los nombrados, y

CONSIDERANDO: Que la Constitución provincial en su artículo 156 inciso 6, faculta expresamente, a este Superior Tribunal de Justicia, a elaborar su propio reglamento interno, atribución normativa que indubitablemente recepta la autonomía decisoria en la materia, sin límites temporales de vigencia ni contenidos materiales de incumbencia. La atribución constitucional otorgada constituye pues uno de los pilares en los que el cuerpo asienta también su independencia, cuyo responsable ejercicio tiene en miras asegurarle al ciudadano adecuados ámbitos institucionales para ser escuchado.

Que las pautas de comportamiento funcional previstas en el reglamento de organización y funcionamiento del Poder Judicial de la Provincia, actualmente vigente, proyectan sus efectos a la totalidad de magistrados, funcionarios y empleados, incluyendo por cierto a este Superior Tribunal. No obstante, de lo que aquí se trata es de relevar puntualmente reglas que sólo sean de aplicación hacia el interior del cuerpo y que plasmen el actual método organizativo que desde hace muchos años se utiliza, a efectos de facilitar una rápida comprensión e implementación de su actividad; ya sea por parte de los actuales integrantes, miembros, funcionarios y empleados, como por aquellos que en el futuro se incorporen.

Que lo dicho se ve también motivado en la necesidad de organizar adecuadamente el rol de las secretarías jurisdiccionales, sin soslayar que la integración del pleno ya cuenta con cuatro miembros.

Por ello

ACUERDAN: 1º) APROBAR EL REGLAMENTO INTERNO que como anexo forma parte de la presente, el que entrará en vigencia a partir del día de la fecha.

2º) DEROGAR los artículos del reglamento actualmente vigente que se opongan o contradigan el presente.

3º) TÓMESE RAZÓN, REGISTRESE Y HAGASE SABER.

## CAPÍTULO 1: AUTORIDADES. FUNCIONAMIENTO

### 1° - Ámbito personal de aplicación y denominaciones

Este reglamento comprende a los jueces, funcionarios y empleados de la planta permanente, transitoria y contratados, que presten servicios en el Superior Tribunal de Justicia de la Provincia y a las tareas que en él sean realizadas en cumplimiento de sus competencias. Sus magistrados se denominarán jueces o ministros o vocales del Superior Tribunal.

### 2° - Elección de autoridades

La elección de las autoridades previstas en los artículos 155 de la Constitución provincial y 33 de la ley 110 se efectuará en el último acuerdo del año calendario. A criterio y voluntad de sus miembros se podrá dejar constancia, en la acordada respectiva, del sentido nominal de la votación. Por razones funcionales se podrá votar a las mismas autoridades, respetando por cierto el año estricto (de los mandatos. t+ ministro elegido podrá declinar la postulación en cuyo caso se procederá a una nueva elección en el mismo acto. La presidencia del Consejo de la Magistratura, salvo situaciones excepcionales, no podrá ser ejercida por quien preside el Tribunal. El pleno de ministros podrá reexaminar dicha elección, durante el respectivo período a pedido de cualquiera de ellos, cuando circunstancias extraordinarias motiven la necesidad de modificar el resultado o cuando, a pedido de los elegidos se presente la respectiva renuncia a aquellos roles. En estos casos la o las autoridades nuevas continuarán los mandatos en curso.

### 3° - Reemplazos

El presidente será reemplazado por el vicepresidente en caso de ausencia o impedimento transitorio. A su vez, ante la ausencia o impedimento transitorio de ambos, el reemplazo quedará a cargo del resto de los jueces por orden de antigüedad. Frente a supuestos de impedimento permanente del presidente, el vicepresidente completará el mandato. Durante la feria, la ausencia del presidente y del vicepresidente, permitirá delegar las funciones en el resto de los jueces de guardia con la prelación que determine la mayor antigüedad en el cargo.

### 4 - Presidencia

El ministro que cumpla las funciones de presidente del cuerpo no ostenta jerarquía superior al resto de sus miembros. Sus funciones y atribuciones son las enmarcadas en la ley y el presente reglamento. Como representante del Tribunal se encuentra obligado a informar a todos los miembros sobre las comunicaciones internas o externas que reciba, que impliquen análisis y decisiones a adoptar por el pleno. En ningún caso puede comprometer con sus actos o indicaciones, conformidades o rechazos que deban ser adoptadas por el conjunto.

### 5° - Licencias otorgadas por el presidente

El Presidente deberá informar al resto de miembros, sobre las licencias que otorgue o autorice sobre secretarios jurisdiccionales o administrativos a todo afecto. Lo mismo hará con relación a funcionarios o empleados que cumplan funciones en áreas de trabajo común del Superior Tribunal. Las licencias que proceda conceder por parte de los

secretarios del tribunal deberán ser previamente consensuadas con la Presidencia, con la debida comunicación al resto de los miembros.

#### 6° - Foros y viajes

La asistencia a foros nacionales o regionales, de Superiores Tribunales o Cortes Provinciales, en las ocasiones en que se realicen, será determinada en cada ocasión por el pleno, pudiendo asistir a ellos el ministro que así lo informe. La presencia de cada ministro en dichos ámbitos, no exime al ministro que no asista y se quede en el territorio de la Provincia, de informar debidamente sobre circunstancias extraordinarias o urgentes que a su juicio deban ser analizadas y consensuadas entre todos los miembros del cuerpo. De ello se dejará constancia en la resolución o acordada pertinente.

#### 7° - Ausencias

La ausencia de cada ministro, por razones funcionales o personales del ámbito de la Provincia será informada al resto de los miembros en el acuerdo inmediato anterior. De no ser ello posible, se informará por intermedio de su secretaría privada a la secretaria de superintendencia o de gestión, para la toma de conocimiento de sus pares. No se requiere previa autorización de quien cumpla funciones de Presidente.

#### 8° - Funcionamiento de las vocalías

Cada ministro supervisará de manera directa o por intermedio de quien especifique el cumplimiento de la actividad desplegada por sus colaboradores inmediatos; relatores, prosecretarios asignados, secretarios privados y empleados con o sin rol de chofer. El diagrama interno del funcionamiento de cada vocalía, la asignación de tareas y la manera de llevarlas adelante, es del exclusivo resorte de cada magistrado, quienes dispondrán discrecionalmente sobre la actividad. El cumplimiento de los horarios laborales y su asistencia será exclusivamente supervisado por cada ministro. El otorgamiento de licencias ordinarias del personal mencionado será informado al área respectiva mediando la aprobación y anuencia del ministro, bajo la modalidad que estime pertinente, en tanto sea relevante y suficiente para entender el consentimiento dado.

#### 9° - Distribución de las áreas operativas y técnicas

Anualmente se determinarán las áreas operativas y técnicas de conformidad con la enunciación del art. 13 del presente, que quedarán bajo la supervisión de cada miembro durante ese período, sin perjuicio de las atribuciones del cuerpo, a cuyo análisis y deliberación quedarán sometidas la totalidad de las decisiones que corresponda adoptar. En el caso, la modalidad de la supervisión, su coordinación, implementación, registración y singularidad de la respectiva información, será diseñada y evaluada por el respectivo ministro, quién será el responsable del abordaje de la temática en los acuerdos del Tribunal, con apego y respeto a lo establecido por el artículo 39 incisos "e" y "j" de la ley orgánica. A estos fines las áreas operativas y técnicas, conjuntamente con cada distrito judicial, conformarán un diagrama que será indicado en la misma resolución en la que se establezca la supervisión, pudiendo continuar el ministro en tal supervisión al año siguiente, si así lo decide el pleno en la respectiva acordada.

## 10° - Acuerdos

El día miércoles de cada semana se efectuará el acuerdo ordinario del Tribunal. Podrán desarrollarse de manera presencial, virtual o semipresencial, circunstancia que deberá ser indicada con el tiempo prudencial que su operatividad demande. La presidencia deberá comunicar y organizar el encuentro. El horario queda fijado para las 10 am. Por razones de mejor orden, eficiencia y eficacia podrá ser implementado otro día u horario, por indicación de la presidencia o a solicitud de otro miembro. Los secretarios que asistan a los acuerdos deberán informar con la debida antelación, en su caso, el cambio de día y horario fijado. El lugar de reunión se establece en la sede del Superior Tribunal de Justicia. Por acuerdo entre sus miembros podrá efectuarse en la sede de Río Grande o Tolhuin. Cuando las circunstancias lo ameriten, podrán celebrarse acuerdos en otros lugares.

## 11° - Agenda

La agenda de temas a tratar en cada acuerdo será conformada por la presidencia. La guía de asuntos a tratar será puesta en conocimiento de cada miembro con antelación a la reunión. Cada ministro podrá sugerir la incorporación de algún tema a ser tratado. Al finalizar cada acuerdo se consensuará la conformidad del acta respectiva con la indicación de los asuntos efectivamente tratados y aquellos resueltos.

12° - Decisiones El Superior Tribunal se expide: a) por acordada, en los actos administrativos reglamentarios, en aquéllos de carácter estructural o de trascendencia institucional; b) por resolución, en los actos administrativos de alcance particular; c) por sentencia, definitiva o interlocutoria, para satisfacer su competencia judicial como lo indiquen las leyes de procedimiento.

## CAPÍTULO 2: DESPACHO, PROYECTOS DE SOSTÉN Y FALLOS

### 13° - Secretarías

El Superior Tribunal es asistido por cinco secretarías en las siguientes áreas:

-Secretaría de Demandas Originarias.

-Secretaría de Recursos.

-Secretaría Penal.

-Secretaría de Gestión y Coordinación Administrativa y Jurisdiccional, que tiene a su cargo la Mesa de Entradas General, la Prosecretaría de Modernización, la Prosecretaría Técnica Administrativa Letrada, el área de Auditoría Interna y el área de Organización y Método. Asimismo, junto con la Secretaría de Superintendencia, tiene bajo su órbita la Dirección de Sumarios.

-Secretaría de Superintendencia y Administración: De ella dependen la Prosecretaría de Administración (Administración, Contrataciones, Patrimonio y Suministros, Gestión Documental, Personal y Haberes, Tesorería, Contabilidad, Delegación Administración RG y Buenos Aires); la Prosecretaría de Superintendencia (Informática jurídica, Jurisprudencia y bibliotecas, Registros y Archivo, Informática, Dirección Pericial, Infraestructura judicial, Mandamientos y notificaciones, Servicios Generales, Tasas de justicia); la Prosecretaría de Política Institucional de Acceso a la Justicia (Dirección

Interdisciplinaria de Atención Temprana, Dirección de Métodos Alternativos — CE.DE.ME.—, Casa de Justicia de Tolhuin), la Dirección de Concursos, la Dirección de Gestión de Recursos Humanos, la Dirección de Comunicación institucional, el Registro de la Propiedad Inmueble, la Oficina de Ceremonial y Protocolo, la Unidad de apoyo y la Oficina de Planificación Estratégica). Asimismo, junto con la Secretaría de Gestión y Coordinación Administrativa y Jurisdiccional, tiene bajo su órbita la Dirección de Sumarios.

## **Anexo 2**

### **Ley Micaela**

#### **HONORABLE CONGRESO DE LA NACION ARGENTINA**

#### **LEY MICAELA DE CAPACITACIÓN OBLIGATORIA EN GÉNERO PARA TODAS LAS PERSONAS QUE INTEGRAN LOS TRES PODERES DEL ESTADO**

#### **Ley 27499**

#### **Disposiciones.**

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. Sancionan con fuerza de Ley:

Artículo 1° - Establécese la capacitación obligatoria en la temática de género y violencia contra las mujeres para todas las personas que se desempeñen en la función pública en todos sus niveles y jerarquías en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Nación.

Art. 2° - Las personas referidas en el artículo 1° deben realizar las capacitaciones en el modo y forma que establezcan los respectivos organismos en los que desempeñan sus funciones.

Art. 3° - El Instituto Nacional de las Mujeres es autoridad de aplicación de la presente ley.

Art. 4° - Las máximas autoridades de los organismos referidos en el artículo 1°, con la colaboración de sus áreas, programas u oficinas de género si estuvieren en funcionamiento, y las organizaciones sindicales correspondientes, son responsables de garantizar la implementación de las capacitaciones que comenzarán a impartirse dentro del año de la entrada en vigencia de la presente ley.

Para tal fin, los organismos públicos podrán realizar adaptaciones de materiales y/o programas, o desarrollar uno propio, debiendo regirse por la normativa, recomendaciones y otras disposiciones que establecen al respecto los organismos de monitoreo de las convenciones vinculadas a la temática de género y violencia contra las mujeres suscriptas por el país.

Art. 5° - El Instituto Nacional de las Mujeres certificará la calidad de las capacitaciones que elabore e implemente cada organismo, que deberán ser enviadas dentro de los seis (6) meses siguientes a la entrada en vigencia de la presente ley, pudiéndose realizar modificaciones y sugerencias para su mayor efectividad.

Art. 6° - La capacitación de las máximas autoridades de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Nación estará a cargo del Instituto Nacional de las Mujeres.

Art. 7° - El Instituto Nacional de las Mujeres, en su página web, deberá brindar acceso público y difundir el grado de cumplimiento de las disposiciones de la presente en cada uno de los organismos referidos en el artículo 1°

En la página se identificará a las/os responsables de cumplir con las obligaciones que establece la presente ley en cada organismo y el porcentaje de personas capacitadas, desagregadas según su jerarquía.

Anualmente, el Instituto Nacional de las Mujeres publicará en esta página web un informe anual sobre el cumplimiento de lo dispuesto en la presente ley, incluyendo la nómina de altas autoridades del país que se han capacitado.

Además de los indicadores cuantitativos, el Instituto Nacional de las Mujeres elaborará indicadores de evaluación sobre el impacto de las capacitaciones realizadas por cada organismo. Los resultados deberán integrar el informe anual referido en el párrafo anterior.

En la página web del Instituto Nacional de las Mujeres se publicará una reseña biográfica de la vida de Micaela García y su compromiso social, así como las acciones del Estado vinculadas a la causa penal por su femicidio.

Art. 8° - Las personas que se negaren sin justa causa a realizar las capacitaciones previstas en la presente ley serán intimadas en forma fehaciente por la autoridad de aplicación a través y de conformidad con el organismo de que se trate. El incumplimiento de dicha intimación será considerado falta grave dando lugar a la sanción disciplinaria pertinente, siendo posible hacer pública la negativa a participar en la capacitación en la página web del Instituto Nacional de las mujeres

Art. 9° - Los gastos que demande la presente ley se tomarán de los créditos que correspondan a las partidas presupuestarias de los organismos públicos de que se trate.

Art. 10. - Invítase a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a las provincias a adherir a la presente ley.

Cláusula Transitoria: De conformidad con lo previsto en el artículo 4°, los organismos que a la entrada en vigencia de la presente ley no hayan elaborado o adaptado programas

de capacitación en género, deberán utilizar los programas, cursos u otras plataformas de capacitación diseñados por el Instituto Nacional de las Mujeres.

Art. 11. — Comuníquese al Poder Ejecutivo nacional.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS AIRES, A LOS DIECINUEVE DIAS DEL MES DE DICIEMBRE DEL AÑO DOS MIL DIECIOCHO.

REGISTRADA BAJO EL N° 27499

### Anexo 3

#### Acordada 231/2022: Adhesión a Reglas de Brasilia

ACORDADA N° /2022 En la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, a los ) días del mes de diciembre del año dos mil veintidós, reunidos en Acuerdo los señores Jueces del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia, Dres. Javier Darío Muchnik, Carlos Gonzalo Sagastume, María del Carmen Battaini y Ernesto Adrián Löffler, bajo la presidencia del primero de los nombrados, y

CONSIDERANDO: Que la Asamblea Plenaria de la XIV Edición de la Cumbre Judicial Iberoamericana, celebrada los días 4, 5, y 6 de marzo de 2008 en la ciudad de Brasilia - República Federativa de Brasil- aprobó las "Reglas de Brasilia sobre Acceso a la Justicia de las Personas en Condiciones de Vulnerabilidad".

Que las referidas Reglas "...tienen como objetivo garantizar las condiciones de acceso efectivo a la justicia de las personas en condición de vulnerabilidad, sin discriminación alguna, englobando el conjunto de políticas, medidas, facilidades y apoyos que permitan a dichas personas el pleno goce de los servicios del sistema justicia/..." [Capítulo 1: PRELIMINAR, Sección 1 a Finalidad (1 )].

Que, en consecuencia, el texto recomienda" ... la elaboración, aprobación, implementación y fortalecimiento de políticas públicas que garanticen el acceso a la justicia de las personas en condición de vulnerabilidad..." y también "... priorizar actuaciones destinadas a facilitar el acceso a la justicia de aquellas personas que se encuentren en situación de mayor vulnerabilidad, ya sea por la concurrencia de varias causas o por la gran incidencia de una de ellas...". [Capítulo 1: PRELIMINAR, Sección 1 a Finalidad (2)]

Que dichas reglas "... no se limitan a establecer unas bases de reflexión sobre los problemas del acceso a la justicia de las personas en condición de vulnerabilidad, sino que también recogen recomendaciones para los órganos públicos y para quienes prestan sus servicios en el sistema judicial ...". (Exposición de motivos, 3er parr.)

Por ello, no sólo " ... se refieren a la promoción de políticas públicas que garanticen el acceso a la justicia de estas personas, sino también al trabajo cotidiano de todos los servidores y operadores del sistema judicial y quienes intervienen de una u otra forma en su funcionamiento...". (Exposición de motivos, 4to parr.)

Que la Corte Suprema de Justicia de la Nación, mediante la Acordada 5/2009, adhirió a las mencionadas reglas, en el entendimiento de que ellas resultan una valiosa herramienta para el acceso a la justicia.

Que el texto originalmente aprobado en el año 2008 fue actualizado en la Asamblea Plenaria de la XIX edición de la Cumbre Judicial Iberoamericana, celebrada en abril de 2018 en la ciudad de Quito-Ecuador.

Que a propuesta del Juez Löffler, se estima oportuno que dichas reglas se incorporen formalmente al ámbito del Poder Judicial de la Provincia, como un estándar razonable para hacer efectivo el acceso a la justicia de las personas en condiciones de vulnerabilidad,

para lo cual resulta necesario que se generen conductas, actitudes y procedimientos de todos los servidores y operadores del sistema judicial y de quienes intervienen de una u otra forma en su funcionamiento.

Que desde el año 2008 el Superior Tribunal de Justicia trabaja en el diseño e implementación de acciones efectivas tendientes a garantizar el acceso a Justicia como Política de Estado.

Que entre ellas, corresponde destacar la creación por Acordada 22/2009 de los equipos interdisciplinarios en los Juzgados de Familia y Minoridad y la recepción por Acuerdo N° 489 (punto 4) de la Resolución 142/12 del Fiscal ante el Tribunal, Dr. Oscar Luján Fappiano, mediante la que adhiere a las Reglas de Brasilia, confirmando así el recorrido de Políticas Públicas orientadas al mismo fin.

Que en similar sentido, se instauró el Programa de Acceso a Justicia y se incorporó la Prosecretaría de Acceso a Justicia en los términos de la Acordada 30/2016.

Se organizaron asimismo diversas capacitaciones y se rubricaron Convenios para el abordaje de la materia con distintas organizaciones, así como con los Poderes Ejecutivos Provincial y Municipales.

Que por otra parte, la referencia a las Reglas de Brasilia es constante en tanto se trata de un instrumento normativo orientado a resolver los conflictos contenidos en su objetivo, conforme se ha resaltado en números precedentes de este Tribunal —In re: "Incidente de excarcelación respecto de A. A. C.", expte. n° 212/2016 STJ-SP.", "SCHOF, Claudio Gabriel Raúl s/ Estafa y tentativa de estafa en concurso real -Pedido de extinción de la acción penal- s/ Recurso de Queja", "S., K. A. s/ Daños", expte. n° 1065/2021 STJSP.", "V. , R. C. F. y V. , J. A. s/ abuso sexual agravado", expte. n° 1245/2022 STJ-SP", "F. , D. M. s/ Abuso sexual gravemente ultrajante y abuso sexual con acceso carnal agravados en conc. ideal con promoción de la corrupción agravada", expte. n° 1251/2022 STJ-SP"

Que, en esas condiciones, este Tribunal encuentra adecuado formalizar su adhesión a las reglas indicadas, debiendo ellas ser seguidas, en cuanto resulte procedente, como guía en los asuntos a que se refieren.

Que el presente se establece en conformidad con las atribuciones y facultades de este Tribunal dispuestas por el artículo 156, inc. 6), de la Constitución de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e islas del Atlántico Sur y el artículo 36 de la ley 110.

Por ello, ACUERDAN:

1°) FORMALIZAR LA ADHESIÓN a las "Reglas de Brasilia Sobre Acceso a la Justicia de las Personas en Condición de Vulnerabilidad", aprobadas por la Asamblea Plenaria de la XIV Edición de la Cumbre Judicial Iberoamericana, con la Actualización aprobada por la Asamblea Plenaria de la XIX edición de la Cumbre Judicial Iberoamericana, celebrada en abril de 2018 en Quito-Ecuador, que como Anexo, forman parte integrante de este Acuerdo, las cuales deberán ser seguidas, en cuanto resulte procedente, como guía en los asuntos a que se refieren. Ello, en los términos expuestos.

2) MANDAR se registre, notifique a todas las dependencias, publique y cumpla. Con lo que terminó el acto, firmando los señores Jueces, quienes disponen se registre, notifique,

publique y se cumpla la presente, dando fe de todo ello la Secretaria de Superintendencia y Administración.

## Anexo 4

### Preguntas administradas

#### Técnicas cualitativas

#### Entrevista semi estructurada en profundidad

#### Respecto al cambio

1-Tras la pandemia ¿puede mencionar al menos tres cambios con relación a su trabajo diario, que perciba se perpetúen hasta el día de hoy?

2- ¿Hubo cambios en cuanto a presencialidad, tras la pandemia?

3- ¿Hubo cambios respecto al uso de tecnología, tras la pandemia?

4- ¿Se incorporan nuevas demandas, de usted como trabajador desde la pandemia?

5- En caso de contestar sí ¿Puede identificar al menos dos nuevas expectativas desde la pandemia?

6- En caso de contestar a las dos preguntas anteriores ¿Nota que dichas demandas o expectativas fueron canalizadas o respondidas por el STJ?

7-Mencione aspectos positivos y negativos que surgieron tras la pandemia con relación a su trabajo y a su vida personal.

8-Ha cambiado la pandemia sus pensamientos, actitudes, estados de ánimo y expectativas en cuanto al trabajo? ¿Cómo?

9-Ha cambiado la pandemia alguna característica de tu trabajo diario?

10- ¿Percibe que la organización dio respuestas a sus expectativas o demandas?

11- ¿qué tipo de relación tiene con su jefe?

12- ¿le gusta su horario?

En caso de responder no, ¿qué cambios propondría?

13- ¿cuánto demora en llegar todos los días hasta la oficina?

14- ¿Está conforme respecto a sus relaciones interpersonales en el trabajo?

15-En relación con el manejo del tiempo: ¿nota que la conciliación entre su vida laboral y personal mejoró, sigue igual o empeoró? ¿Cambiaría algún aspecto para tener equilibrio entre su vida personal y laboral?

16-Con relación al concepto de diversidad, nota que este creció, decreció o se mantiene igual respecto a tres años atrás.

### **Sobre Tecnología**

17- Cómo calificaría sus propias habilidades respecto a nuevas tecnologías

18- Cómo calificaría la irrupción de la digitalización en el trabajo

### **Sobre Teletrabajo**

19- Cómo calificaría la irrupción del teletrabajo en la organización

### **Sobre Cultura organizacional**

20- ¿Cómo describiría usted la Cultura organizacional de esta empresa?, o en otros términos ¿cómo describiría usted a la organización si alguien estuviera próximo a entrar a trabajar aquí?

21- ¿Identifica usted dentro de la organización particularidades que la diferencien de otras que usted conoce o para la cual haya trabajado, por ejemplo, en la forma de hablar, en las formas de comportarse, en la forma de dirigirse a sus superiores o de sus superiores a sus empleados?

22- ¿Percibe algún mecanismo de reconocimiento para premiar una labor o desempeño destacado en la organización?

23- Pregunta abierta, no dirigida.

Mencione tres aspectos que la organización debería mejorar.

24- Mencione dos aspectos que le generan satisfacción de su trabajo.

25- Mencione dos aspectos que le generan insatisfacción en su trabajo.

26- ¿Considera que tiene más, igual o menos expectativas con relación al concepto de bienestar laboral, luego de desatada la pandemia?

27- ¿Le gustaría agregar algo más?

## Técnicas Cuantitativas

### Cuestionario de Clima Organizacional (Autores: Litwin y Stringer)

A continuación, ustedes encontrarán una serie de afirmaciones acerca de la STJTDF, organización en que usted trabaja.

Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta:

Totalmente de acuerdo, Relativamente de acuerdo, Relativamente en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo. Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la organización.

Marque con una X, su elección:

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. En esta organización los trabajos están bien definidos y organizados.				
2. En esta organización no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.				
3. Esta organización se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.				
4. En esta organización no es necesario permiso para hacer cada cosa.				
5. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
6. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.				
7. En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe.				
8. Quienes dirigen esta organización prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.				
9. En esta organización hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.				
10. Quienes dirigen esta organización prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.				
11. Los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
12. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.				
13. Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.				
14. Es común en esta organización que los errores sean superados sólo con disculpas.				
15. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.				
16. En esta organización los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.				
17. En esta organización existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
18. En esta organización mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.				
19. En esta organización existe una tendencia a ser más negativo que positivo.				
20. En esta organización no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.				
21. En esta organización los errores son sancionados.				
22. En esta organización se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.				
23. Esta organización se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario.				
24. En esta organización la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.				
25. La dirección de nuestra organización está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
26. Para que esta organización sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.				
27. Entre el personal de esta organización predomina un ambiente de amistad.				
28. Esta organización se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.				
29. En esta organización cuesta mucho llegar a tener amigos.				
30. En esta organización la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.				
31. En esta organización existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.				
32. En esta organización los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.				
33. En esta organización la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
34. En esta organización no existe mucha confianza entre superior y subordinado.				
35. La administración de nuestra organización muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.				
36. En esta organización cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.				
37. En esta organización, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.				
38. Para la administración de esta organización toda tarea puede ser mejor hecha.				
39. En esta organización la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.				
40. Esta organización mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
41. En esta organización se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.				
42. En esta organización las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.				
43. En esta organización, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos				
44. La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la organización.				
45. En esta organización se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.				
46. En esta organización no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.				
47. Las personas están satisfechas de estar en esta organización				

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
48. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.				
49. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la organización.				
50. En esta organización la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.				

**Encuesta de satisfacción**

**Sobre comunicación**

	1-No satisfecho	2- Ligeramente satisfecho	3- Satisfecho	4-Muy satisfecho	5- Sumamente satisfecho	6-NS/NC
1-¿Cuál es el grado de comunicación con su jefe?						
2-¿Cuál es el grado de satisfacción respecto a la comunicación y novedades recibidas vía intranet?						
3-Cuál es el grado de satisfacción respecto a la comunicación y novedades recibidas vía email?						
4-Cómo calificaría la comunicación en la oficina						

**Sobre conciliación trabajo/ hogar**

	1-siempre	2 la mitad de las veces	3-muy pocas veces	4-armonizo bien ambos aspectos	5-Estoy en absoluta armonía	6-NS/NC
5-La dedicación horaria de su puesto de trabajo le impide realizar otra cosa que desearía hacer (En relación a su familia, deportes, pasatiempos, etc.)						

### Respecto a capacitación

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	NS/NC
6-Los jefes promueven la capacitación.					
7-Estoy de acuerdo con la calidad de la capacitación impartida por la organización					
8-La capacitación es pertinente para el puesto de trabajo					

### Respecto al Trabajo en Equipo

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	NS/NC
9- Los jefes promueven el trabajo en equipo					
10- El trabajo en equipo funciona realmente.					
11-El trabajo en equipo es valorado por la organización					

Conteste con Si o con No

- 12- ¿Tengo en claro qué se espera de mí en el trabajo?
- 13- ¿Alguien en el trabajo estimula mi desarrollo?
- 14- ¿Mis opiniones cuentan en mi trabajo?
- 15- ¿La misión o propósito de mi organización me hacen sentir que mi trabajo es importante?
- 16- ¿He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?

Muchas gracias.

### **Notas Complementarias**

Fuentes de las técnicas administradas.

### **Técnicas Cualitativas**

#### **1-. Observación participante**

Finalidad: Análisis de los niveles de cultura de la organización, Análisis de las dimensiones de la organización.

Basado en los tres niveles de Cultura Organizacional de Schein y en las siete dimensiones de Schelmenon

#### **2- Entrevista semiestructurada en profundidad**

Finalidad: Identificar las demandas del trabajador y su feedback desde la organización. Conocer si se percibieron cambios desde la era postpandemica y su impacto en el concepto de cultura organizacional y a la vez en la ponderación del concepto de bienestar laboral.

Preguntas N°9 y N°10: basado en Chand (2021).

Preguntas N° 13, N°14 y N°15: basado en Boggino (2015).

Preguntas N° 16, N° 17 y N°18: basado en Schein.

(Se toman algunos de los elementos integradores de Schein para formular las preguntas).

## **Técnicas Cuantitativas**

Elección preguntas cerradas SI/NO, o de opción múltiple, o Falso/Verdadero

### **3-Encuesta sobre clima laboral, sobre variables de Letwin**

Finalidad: ver el grado de satisfacción o insatisfacción respecto a las demandas

Se indaga, como se mencionó anteriormente, sobre aspectos detallados seguidamente.

1. Estructura. El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.
2. Responsabilidad. El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
3. Recompensa. El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
4. Riesgo. El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.
5. Calidez. La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
6. Apoyo. La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.
7. Normas. La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
8. Conflicto. El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.
9. Identidad. El sentimiento que se pertenece a una organización.

#### 4- Encuestas de Satisfacción

Preguntas del 1 a la 5: basado en Alles (2010).

## Anexo 5

### Tabla I y II de Cuestionarios.

#### Cuestionarios

#### 1-En esta organización los trabajos están bien definidos y organizados

Sector	Fecha	Informante Nº	Genero	Edad	Antigüedad	Educación	Pregunta 1
1	25/9/2023	1	Masculino	58	29 años	Posgrado	Totalmente de acuerdo
1	25/9/2023	2	Masculino	52	25 años	Posgrado	Relativamente de acuerdo
1	26/9/2023	3	Masculino	56	21 años	Posgrado	Totalmente de acuerdo
2	27/9/2023	4	Femenino	50	11 meses	Secundario	Totalmente de acuerdo
4	28/9/2023	5	Femenino	49	20 años	Secundario	Relativamente de acuerdo
1	3/10/2023	6	Femenino	38	9 años	Posgrado	Relativamente de acuerdo
1	3/10/2023	7	Femenino	50	12 años	Posgrado	Relativamente de acuerdo
4	4/10/2023	8	Masculino	39	12 años	Universitario	Totalmente de acuerdo
1	5/10/2023	9	Femenino	35	2 años	Posgrado	Totalmente de acuerdo
4	5/10/2023	10	Masculino	37	4 años	Secundario	Relativamente de acuerdo
3	6/10/2023	11	Femenino	30	1 año	Secundario	Relativamente de acuerdo
3	6/10/2023	12	Femenino	52	29 años	Secundario	Relativamente en desacuerdo
2	9/10/2023	13	Masculino	26	11 meses	Secundario	Totalmente de acuerdo
3	10/10/2023	14	Femenino	36	12 años	Secundario	Totalmente de acuerdo
4	10/10/2023	15	Masculino	33	3 años	Secundario	Totalmente de acuerdo
4	10/10/2023	16	Femenino	58	8 años	Secundario	Totalmente de acuerdo
2	11/10/2023	17	Femenino	38	4 años	Secundario	Relativamente de acuerdo
4	11/10/2023	18	Femenino	39	8 años	Secundario	Relativamente de acuerdo
4	11/10/2023	19	Masculino	38	7 años	Terciario	Relativamente de acuerdo
3	11/10/2023	20	Masculino	39	13 años	Secundario	Totalmente de acuerdo

**2-En esta organización no siempre está claro quién debe tomar las decisiones**

Sector	Fecha	Nº	Genero	Edad	Antigüedad	Educación	Pregunta 2
1	25/9/2023	1	Masculino	58	29 años	Posgrado	Totalmente de acuerdo
1	25/9/2023	2	Masculino	52	25 años	Posgrado	Relativamente de acuerdo
1	26/9/2023	3	Masculino	56	21 años	Posgrado	Totalmente de acuerdo
2	27/9/2023	4	Femenino	50	11 meses	Secundario	Totalmente en desacuerdo
4	28/9/2023	5	Femenino	49	20 años	Secundario	Relativamente en desacuerdo
1	3/10/2023	6	Femenino	38	9 años	Posgrado	Relativamente en desacuerdo
1	3/10/2023	7	Femenino	50	12 años	Posgrado	Totalmente en desacuerdo
4	4/10/2023	8	Masculino	39	12 años	Universitario	Totalmente en desacuerdo
1	5/10/2023	9	Femenino	35	2 años	Posgrado	Totalmente en desacuerdo
4	5/10/2023	10	Masculino	37	4 años	Secundario	Totalmente en desacuerdo
3	6/10/2023	11	Femenino	30	1 año	Secundario	Relativamente en desacuerdo
3	6/10/2023	12	Femenino	52	29 años	Secundario	Totalmente de acuerdo
2	9/10/2023	13	Masculino	26	11 meses	Secundario	Relativamente de acuerdo
3	10/10/2023	14	Femenino	36	12 años	Secundario	Relativamente de acuerdo
4	10/10/2023	15	Masculino	33	3 años	Secundario	Totalmente en desacuerdo
4	10/10/2023	16	Femenino	58	8 años	Secundario	Totalmente de acuerdo
2	11/10/2023	17	Femenino	38	4 años	Secundario	Relativamente en desacuerdo
4	11/10/2023	18	Femenino	39	8 años	Secundario	Totalmente de acuerdo
4	11/10/2023	19	Masculino	38	7 años	Terciario	Relativamente de acuerdo
3	11/10/2023	20	Masculino	39	13 años	Secundario	Relativamente en desacuerdo

## Encuestas

### 1- ¿Cuál es el grado de comunicación con su jefe?

Fecha	Nº	Genero	Edad	Antigüedad	Educacion	Pregunta 1
25/9/2023	1	Masculino	58	29 años	Posgrado	Muy satisfecho
25/9/2023	2	Masculino	52	25 años	Posgrado	Sumamente satisfecho
26/9/2023	3	Masculino	56	21 años	Posgrado	Sumamente satisfecho
27/9/2023	4	Femenino	50	11 meses	Secundario	Sumamente satisfecho
28/9/2023	5	Femenino	49	20 años	Secundario	Muy satisfecho
3/10/2023	6	Femenino	38	9 años	Posgrado	Sumamente satisfecho
3/10/2023	7	Femenino	50	12 años	Posgrado	Satisfecho
4/10/2023	8	Masculino	39	12 años	Universitario	Muy satisfecho
5/10/2023	9	Femenino	35	2 años	Posgrado	Sumamente satisfecho
5/10/2023	10	Masculino	37	4 años	Secundario	Ligeramente satisfecho
6/10/2023	11	Femenino	30	1 año	Secundario	Ligeramente satisfecho
6/10/2023	12	Femenino	52	29 años	Secundario	Satisfecho
9/10/2023	13	Masculino	26	11 meses	Secundario	Muy satisfecho
10/10/2023	14	Femenino	36	12 años	Secundario	Satisfecho
10/10/2023	15	Masculino	33	3 años	Secundario	Muy satisfecho
10/10/2023	16	Femenino	58	8 años	Secundario	Ligeramente satisfecho
11/10/2023	17	Femenino	38	4 años	Secundario	Sumamente satisfecho
11/10/2023	18	Femenino	39	8 años	Secundario	Satisfecho
11/10/2023	19	Masculino	38	7 años	Terciario	Sumamente satisfecho
11/10/2023	20	Masculino	39	13 años	Secundario	Muy satisfecho

## 2-Grado de satisfacción novedades vía intranet

Fecha	Nº	Genero	Edad	Antigüedad	Educacion	Pregunta 2
25/9/2023	1	Masculino	58	29 años	Posgrado	Muy satisfecho
25/9/2023	2	Masculino	52	25 años	Posgrado	Muy satisfecho
26/9/2023	3	Masculino	56	21 años	Posgrado	Muy satisfecho
27/9/2023	4	Femenino	50	11 meses	Secundario	Sumamente satisfecho
28/9/2023	5	Femenino	49	20 años	Secundario	Sumamente satisfecho
3/10/2023	6	Femenino	38	9 años	Posgrado	Satisfecho
3/10/2023	7	Femenino	50	12 años	Posgrado	Satisfecho
4/10/2023	8	Masculino	39	12 años	Universitario	Satisfecho
5/10/2023	9	Femenino	35	2 años	Posgrado	Muy satisfecho
5/10/2023	10	Masculino	37	4 años	Secundario	Satisfecho
6/10/2023	11	Femenino	30	1 año	Secundario	Satisfecho
6/10/2023	12	Femenino	52	29 años	Secundario	No satisfecho
9/10/2023	13	Masculino	26	11 meses	Secundario	Satisfecho
10/10/2023	14	Femenino	36	12 años	Secundario	Ligeramente satisfecho
10/10/2023	15	Masculino	33	3 años	Secundario	Muy satisfecho
10/10/2023	16	Femenino	58	8 años	Secundario	Ligeramente satisfecho
11/10/2023	17	Femenino	38	4 años	Secundario	Satisfecho
11/10/2023	18	Femenino	39	8 años	Secundario	Ligeramente satisfecho
11/10/2023	19	Masculino	38	7 años	Terciario	Muy satisfecho
11/10/2023	20	Masculino	39	13 años	Secundario	Muy satisfecho

**Anexo 6**

**A-Cuestionario administrado el 25 de septiembre de 2023, a las 8.15 hs.**

**Informante N° 1**

Edad: 58 años.

Género: Masculino      Día: 25/9/23      Edad: 58      ①  
 Antigüedad: 29      Cuestionario N° 1

**II- CUESTIONARIO**

A continuación, ustedes encontrarán una serie de afirmaciones acerca de la STJDF, organización en que usted trabaja.

Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguientes:  
 Totalmente de acuerdo, Relativamente de acuerdo, Relativamente en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.

Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la organización.

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. En esta organización los trabajos están bien definidos y organizados.	X			
2. En esta organización no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.	X			
3. Esta organización se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.	X			
4. En esta organización no es necesario permiso para hacer cada cosa.	X			
5. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.		X		

K

1

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.			X	
7. En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe.				X
8. Quienes dirigen esta organización prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.		X		
9. En esta organización hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.				X
10. Quienes dirigen esta organización prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.	X			
11. En esta organización los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.	X			

1

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
12. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.	X			
13. Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.		X		
14. Es común en esta organización que los errores sean superados sólo con disculpas.	X			
15. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.				X
16. En esta organización los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.		X		
17. En esta organización existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.		X		

1

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
18. En esta organización mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.		X		
19. En esta organización existe una tendencia a ser más negativo que positivo.				X
20. En esta organización no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.				X
21. En esta empresa los errores son sancionados.				X
22. En esta organización se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.		X		
23. Esta organización se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fué necesario.		X		
24. En esta organización la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.		X		
25. La dirección de nuestra organización está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.		X		

1

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
26. Para que esta organización sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.		X		
27. Entre el personal de esta organización predomina un ambiente de amistad.	X			
28. Esta organización se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.		X		
29. En esta organización cuesta mucho llegar a tener amigos.			X	
30. En esta organización la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.			X	
31. En esta organización existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.	X			
32. En esta organización los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.				X
33. En esta organización la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.	X			

1

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
34. En esta organización no existe mucha confianza entre superior y subordinado.	X			
35. La administración de nuestra organización muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.	X			
36. En esta organización cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.	X			
37. En esta organización, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.		X		
38. Para la administración de esta organización toda tarea puede ser mejor hecha.		X		
39. En esta organización la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.		X		
40. Esta organización mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.		X		

1

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
41. En esta organización se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.		X		
42. En esta organización las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.	X			
43. En esta organización, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos		X		
44. La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la organización.		X		
45. En esta organización se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.		X		
46. En esta organización no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.	X			
47. Las personas están satisfechas de estar en esta organización		X		

1

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
48. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.	X			
49. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la empresa.	X			
50. En esta empresa la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.			X	

B-Encuesta administrada el 3 de octubre de 2023, a las 15.00 hs.

Informante N°7

Edad: 50 años

Encuesta N° 7

III-ENCUESTA

Sobre comunicación

	1-No satisfecho	2-Ligeramente satisfecho	3-Satisfecho	4-Muy satisfecho	5-Sumamente satisfecho
1-¿Cuál es el grado de comunicación con su jefe?			X		
2-¿Cuál es el grado de satisfacción respecto a la comunicación y novedades recibidas vía intranet?			X		
3-Cuál es el grado de satisfacción respecto a la comunicación y novedades recibidas vía email?			X		
4-Cómo calificaría la comunicación en la oficina					X

Box

7

**Sobre conciliación trabajo/ hogar**

	1-siempre	2 la mitad de las veces	3-muy pocas veces	4-armonizo bien ambos aspectos	5-Estoy en absoluta armonía
5-La dedicación horaria de su puesto de trabajo le impide realizar otra cosa que desearía hacer (En relación a su familia, deportes, pasatiempos, etc.)			X		

**Respecto a capacitación**

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6-Los jefes promueven la capacitación.	X			
7-Estoy de acuerdo con la calidad de la capacitación impartida por la organización		X		
8-La capacitación es pertinente para el puesto de trabajo		X		

7

**Respecto al Trabajo en Equipo**

	Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
9- Los jefes promueven el trabajo en equipo	X			
10- El trabajo en equipo funciona realmente.		X		
11- El trabajo en equipo es valorado por la organización		X		

Conteste con Si o con No

12- ¿Tengo en claro qué se espera de mí en el trabajo?

Si

13- ¿Alguien en el trabajo estimula mi desarrollo?

No

14- ¿Mis opiniones cuentan en mi trabajo?

Más o menos

15- ¿La misión o propósito de mi organización me hacen sentir que mi trabajo es importante?

Si

7

16- ¿He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?

Si

Muchas gracias

C-Entrevista realizada el 11 de octubre de 2023, a las 8.00 hs.

Informante N°17

Edad: 38 años.

Día: 11/10/23  
Genero: Femenino

ENTREVISTA N° 17

17 R

Edad: 38  
Antigüedad: 4

I-ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

Respecto al cambio.

1-Tras la pandemia ¿puede mencionar al menos tres cambios con relación a su trabajo diario, que perciba se perpetúen hasta el día de hoy? Si

- ⊙ La modalidad de trabajo. Creció lo virtual.
- ⊙ El uso de nuevas tecnologías. Se aggiornó todo muy rápidamente.
- ⊙ Creció la empatía. MI

2-¿Hubo cambios en cuanto a presencialidad, tras la pandemia?

Se llevó a cabo toda actividad virtualmente, pero de a poco la presencialidad volvió.  
A veces se trabaja a distancia pero el encuentro es importante

3-¿Hubo cambios respecto al uso de tecnología, tras la pandemia?

Si. Las actividades híbridas siguen hasta el día de hoy gracias a la tecnología. Lo veo muy positivo. Pero el estar así para como algo fundamental

4-¿Se incorporan nuevas demandas, de usted como trabajador desde la pandemia?

Tiene nuevas expectativas en relación con el trabajo?

Si. Se incrementó. En qz los cambios tecnológicos y psicológicos nos toró a trab. MI

5- En caso de contestar si a la pregunta anterior. ¿Puede identificar al menos dos nuevas expectativas, o demandas, desde la pandemia?

Si, tener capacitación en tecnología  
(Ahora me anoté para espec. en La Ley Lucio)

MI "Muy importante"

-6 En caso de contestar a las dos preguntas anteriores: ¿Nota que dichas demandas o expectativas fueron canalizadas o respondidas por el STJTFD?

Si, en la escuela judicial por ejemplo.  
La posibilidad de hacer cosas virtualmente.

7-Mencione aspectos positivos y negativos que surgieron tras la pandemia con relación a su trabajo y a su vida personal.

Positivo: el tiempo se pasó con familia. Mucos con la familia. Actividades Abiertas. MI  
Conclusión: nivel laboral.  
Negativo: La salud pública. No estábamos preparados. Instrumentos.  
Aprendimos a un costo elevado

8-Ha cambiado la pandemia sus pensamientos, actitudes, estados de ánimo y expectativas en cuanto al trabajo? ¿Cómo?

- Estado de ánimo no. Me priorizo mis.  
- Pro actividad. (conjunto)

9-Ha cambiado la pandemia alguna característica de tu trabajo diario?

Si ahora es más informal todo.  
\* Antes se usaba email para todo MI

10- ¿Percibe que la organización dio respuestas a sus expectativas o demandas?1

Si En capacitación y en Trabajo virtual a veces.

11- ¿qué tipo de relación tiene con su jefe?

Evidente. Tengo confianza.

12-¿le gusta su horario?

No

En caso de responder no, ¿que cambios propondría?

13-¿cuánto demora en llegar todos los días hasta la oficina?

10 minutos (clima) Si está feo tarde + (con nieve)  
\* Presencia de hotel & pasajes: email por whatsapp.

14- ¿Está conforme respecto a sus relaciones interpersonales en el trabajo?

Si

15- En relación con el manejo del tiempo: ¿nota que la conciliación entre su vida laboral y personal mejoró, sigue igual o empeoró? ¿Cambiaría algún aspecto para tener equilibrio entre su vida personal y laboral?

Mejoró. Estoy en equilibrio ahora. Hoy más inclusión y diversidad, si M.I

16- Con relación al concepto de diversidad, nota que este creció, decreció o se mantiene igual respecto a tres años atrás.

Hoy veo más empatía desde lo que pasó en el 2020. Por ejemplo se ayuda a las personas nuevas. Se tiene más foco en los compañeros. De estos cambios tan de repente creo que \*

**Sobre Tecnología**

17- Cómo calificaría sus propias habilidades respecto a nuevas tecnologías

eficiente. Abierta al aprendizaje

18- Cómo calificaría la irrupción de la digitalización en el trabajo

Fantástico. Legaría apostando a la despapelación, no solo acorta tiempos en tema de expedientes sino que también trabajamos sin dañar el medio ambiente.

**Sobre Teletrabajo**

19- Cómo calificaría la irrupción del teletrabajo en la organización

y como te dije bueno pero es mejor estar M.I

**Sobre Cultura organizacional**

20- ¿Cómo describiría usted la Cultura organizacional de esta organización, o en otros términos cómo describiría usted a la organización si alguien estuviera próximo a entrar a trabajar aquí?

\* aprendimos a dejar atrás un poco el individualismo. Es más, te doy un ejemplo ahora mismo estoy trabajando en una ONG.

en la  sgte.

- \* lpslo a salud mental y emociones
- ⊙ Compromiso. No solo es estabilidad laboral
  - ⊙ Capacitate es <sup>muy</sup> importante para dar un servicio " (17)
  - ⊙ Dar un mejor servicio de salud y que la sociedad lo vea.
  - ⊙ Respeto. Mi que definicio al superior con 3 palabras: 1 compromiso 2 respeto y 3 estabilidad

21-¿Identifica usted dentro de la organización particularidades que la diferencien de otras que usted conoce o para la cual haya trabajado, por ejemplo en la forma de hablar, en las formas de comportarse, en la forma de dirigirse a sus superiores o de sus superiores a sus empleados?

- ⊙ institución simple, hay muchos jurisperitos.
- ⊙ Mis formal es buena para nosotros la estructura

22-¿Percibe algún mecanismo de reconocimiento para premiar una labor o desempeño destacado en la organización?

- ⊙ Gesto desde lo simbolico es lo más importante.
- ⊙ Aumento de categoría. La relación con sus respaldos.

23- Pregunta abierta, no dirigida.

Mencione tres aspectos que la organización debería mejorar

- 1- Aplicar conceptos de Bienestar para mejorar el trato inter sí.
- 2- Mejora clim. de Trabajo.
- 3- + Calidad, ser más expeditivo. Reporte informático.

24- Mencione dos aspectos que le generan satisfacción de su trabajo.

- ⊙ Me encanta lo que hago - Por el equipo de Trabajo.

25- Mencione dos aspectos que le generan insatisfacción en su trabajo.

- ⊙ No me gusta que haya que quedarse en todo - No poder hablar - Cuando se suma algo de otro sueldo & ni trabajo

26- Considera que tiene más, igual o menos expectativas en relación al concepto de bienestar laboral, luego de desatada la pandemia?

Craco.  
Hoy quiero más tiempo para mí

Se hace un teléfono descompuesto y termina desvirtuándose todo

## **Anexo 7**

### **Entrevistas a las Sras. Juezas del STJ**

**Entrevista administrada el día 25 de septiembre de 2023**

**a la Sra. Jueza del Superior Tribunal de Justicia de TDF, Dra. Edith Miriam Cristiano**

Preguntas para el Ministro/a

**1- ¿Puede mencionar tres valores del STJTDF?**

Si. La moral, entendida como una guía respecto a qué acciones son correctas o buenas y cuáles son incorrectas o malas; la libertad de pensamiento; la confraternidad.

**2- ¿Puede mencionar la figura de un héroe del STJTDF?**

**Es decir la figura de un referente histórico que encarne los valores del STJTDF.**

No. Cada una de las personas que se desenvuelvan con los valores citados, en su trabajo diario son héroes.

**3- Desde la irrupción de la pandemia percibe nuevas expectativas y demandas, por parte del trabajador?**

Considero que el ser humano desde aquel 2020 siente inseguridad y está expectante por saber qué pasará con su destino en todo sentido. La vida y la muerte, el crecimiento de las vulnerabilidades, son temas centrales.

**4- ¿Cómo describiría usted la Cultura organizacional de esta institución, o en otros términos cómo describiría usted a la organización si alguien estuviera próximo a entrar a trabajar aquí?**

Por un lado, la persona que ingrese a trabajar debería ser receptivo a los ideales de justicia. Contar con valores éticos y encontrarse en condiciones de trabajar en equipo.

Desde el punto de vista de la institución, es decir del Superior Tribunal de Justicia, de conformidad con el juramento de cada Ministro, los conflictos son resueltos conforme a Derecho. Cada uno de sus integrantes lo hace en congruencia con sus virtudes.

Los Ministros trabajamos en forma mancomunada, orientándonos acorde a nuestras virtudes.

## **Entrevista administrada el día 26 de septiembre de 2023**

**a la Sra. Jueza del Superior Tribunal de Justicia de TDF, Dra. María del Carmen Battaini**

Preguntas para el Ministro/a

### **1-¿Puede mencionar tres valores del STJTDF?**

Sí. Independencia; dignidad; honestidad.

### **2-¿Puede mencionar la figura de un héroe del STJTDF?.**

**Es decir la figura de un referente histórico que encarne los valores del STJTDF.**

Sí, mi padre y cada uno de mis maestros.

También cada líder humilde y empático, con sabiduría y generosidad. Con condiciones colaborativas.

### **3-Desde la irrupción de la pandemia percibe nuevas expectativas y demandas, por parte del trabajador?**

Se percibe más necesidad de afecto y comprensión, y por lo tanto más necesidad de apoyo institucional.

### **4-¿Cómo describiría usted la Cultura organizacional de esta institución, o en otros términos cómo describiría usted a la organización si alguien estuviera próximo a entrar a trabajar aquí?**

Una organización compleja, en constante dinámica. Con espacios diferentes. Para ingresar al espacio es preciso una capacitación específica en el área a desempeñarse y con relación a la capacitación en general, una actitud superadora del ser humano.