

CONTEXTOS LABORALES, SUBJETIVIDAD Y FORMAS DE GOBIERNO. EL CASO DEL MINISTERIO PÚBLICO EN LA CIUDAD DE CORRIENTES

Aldo Avellaneda

INTRODUCCIÓN

En este escrito se presenta una caracterización de las formas de regulación de las actividades y las conductas en un contexto laboral público. Interesan las modalidades de gobierno, es decir, de conducción de conductas, por las vías que fueran, desde psicológicas hasta físicas, por medio de las cuales se canaliza una determinada organización y forma de participación en el trabajo. Además, se analizan las formas en que los trabajadores, en sus distintos rangos, entienden y reflexionan sobre ello, adecuando parte de su experiencia vital –su vida como trabajadores– a las formas de participación y organización existentes.

El problema del control y la regulación de las actividades y las conductas en los contextos laborales ha suscitado siempre un renovado interés entre los especialistas. Esta perspectiva cuenta con sus hitos, sus autores clásicos, sus líneas temáticas, sus abordajes locales. Sucede, sin embargo, que las formas de control y regulación en los ámbitos laborales públicos no han sido observadas al mismo nivel que sus pares privados, al menos en el período reciente. Un breve repaso por los últimos cinco congresos de la Asociación de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET) y de la Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo (ALAST) pone en evidencia el desnivel existente.¹ Este hecho llama la atención si se considera que el sector público, en un proceso de recuperación luego de varias

El trabajo que aquí se presenta forma parte de un proyecto más general que tiene como meta un estudio comparativo de las formas de subjetivación política en dos contextos laborales específicos: las dependencias del Ministerio Público del Poder Judicial de la Ciudad de Corrientes capital y la sucursal de la empresa Wal-Mart situada en la misma ciudad.

Aldo Avellaneda es becario de posgrado Universidad Nacional del Nordeste (UNNE)-CONICET. E-mail: aldoavellaneda.ces@gmail.com

¹ Se ha hecho un relevamiento de las presentaciones en dichos congresos que tienen por objeto de estudio las formas de organización y control puestos de manifiesto en el ámbito laboral público. De manera sorprendente, la temática aludida se encuentra fuertemente relacionada con el sector privado y tan solo unos pocos casos toman al sector público como objeto de análisis.

décadas de tendencia decreciente, representa un poco más de la quinta parte del empleo total del país,² y que, luego de la descentralización producida en los primeros años del gobierno menemista, las administraciones provinciales pasaron de absorber alrededor del 30% del total del empleo público en 1975 a más del 65% en el año 2005 (Cao, 2008, p. 5). Estos datos hacen nada desdeñable una mayor atención a lo que ocurre en los ámbitos públicos en cuanto a formas de organización y planificación del trabajo, inquiriendo sobre los ejercicios –particulares o no– de control o autoridad puestos allí de manifiesto.

En este caso, interesa el análisis acerca de qué es lo que se regula en el espacio laboral público, cómo se lo regula y cuáles son los medios de regulación, los marcos de racionalidad a los que se apela, así como los fundamentos morales, religiosos o de otra índole a los que se acude.

SOBRE ALGUNAS FORMAS DE ABORDAR EL PROBLEMA

Por lo general, los estudios que vinculan el ámbito laboral a la acción política lo hacen en función de algunas de las tres siguientes mediaciones: estados, partidos políticos o sindicatos. Es decir, pareciera que, para ser pensado como un hecho político, el trabajo necesita estar relacionado con algunas de estas instancias. A contracara de esto, en este estudio se parte del siguiente supuesto: el trabajo como tal, la forma que cobra su existencia, el modo en que se organiza y se planifica, es un hecho político, en el sentido de una *oikonomia*,³ de un gobierno racional, relativamente planificado y sistemático, sobre un conjunto de individuos que deben comportarse de acuerdo con esta planificación y que, en ciertas circunstancias, en forma organizada o no, de manera individual o colectiva, provocan eventos de desregulación e inclusive de reorganización del trabajo basados en otros marcos de referencia.⁴

Se entiende al trabajo como un tipo de relación social específica en la que se procura el mejor desempeño de alguna capacidad, destreza o habilidad, con el fin de obtener el máximo de rendimiento, bajo condiciones específicas. Las formas en las que se presenta la cooperación y la coordinación de las tareas son función de diversos factores. Uno de ellos refiere al hecho de pertenecer al sector público o privado; otro está dado por el rubro específico. Tanto el sector como el rubro pueden incidir en el modo de regulación del trabajo.

Por caso, las escalas de méritos por rendimiento o “mejor empleado del mes”, o el sistema de premios y castigos, pueden corresponderse de mejor

2 Datos del INDEC. Los datos corresponden a 2007; de seguir la tendencia iniciada en 2004, es de esperar una cifra mayor.

3 Tomamos el término y su sentido de Foucault (2007a y b) y de Agamben (2008).

4 Nótese que no se afirma que el trabajo sea únicamente esto, sino que, en su dimensión política, implica los fenómenos de gobierno y de resistencia, y que esto no necesariamente está ligado a alguna de las tres mediaciones aludidas más arriba.

manera en algún sector que en otro y en rubros particulares.⁵ Dichas formas de regulación no tienen como fundamento a la autoridad ni están presentes en los reglamentos de trabajo, sino que están apoyadas en el control de las actividades de cada trabajador (se necesita saber en detalle tales actividades para armar escalas de mérito, otorgar premios, castigos, etc.). El control se transforma así en una de las vías por las cuales se mide el nivel de superación en eficiencia de un trabajador respecto de otros y de sí mismo. Por lo general, todo esto fue y es elaborado profusamente en los contextos laborales privados desde enfoques teóricos que vinculan precisamente una perspectiva marxista acerca de la sujeción del obrero al capitalista con la forma que toma la organización del trabajo y la cuestión de la subjetividad.

En esta línea, suele mencionarse al estudio de Michael Buroway *El consentimiento en la producción*, y, con mayor peso, al de Jean-Paul de Gaudemar “El orden y la producción” como piedras de toque que introdujeron desde la sociología crítica del trabajo el problema de la subjetividad (Buroway, 1989; Braverman, 1974). Tales análisis permitieron reformular el modo de entender los procesos de dominación y control en las fábricas. De los procesos de racionalización, de las técnicas de supervisión, se pasó a prestar atención a las vías por las cuales se otorgaba legitimidad al sistema, es decir, “el elemento interno que permite perdurar un orden de dominación sin que los dominados se interroguen por sí mismos” (Montes Cató, 2008, p.14).

Por otra parte, la distinción establecida por Simone Weil entre “explotación capitalista” y “explotación en el lugar de trabajo” brinda la posibilidad de tener en cuenta ambos factores y, a la vez, no derivar con demasiada rapidez el segundo únicamente del primero (Weil, 2010, p. 145). Es decir, el modo de producción capitalista conlleva un modo de explotación que es general y que implica la desposesión de unos y el lucro de otros; sin embargo, no necesariamente la inexistencia de una organización del trabajo destinada al lucro libera a sus trabajadores de prácticas de regulación tanto o más penosas que las de su contraparte privada.

Esto nos permite pensar al trabajo en el sector público desde la óptica de problemas para nada distantes de los abordados por las líneas clásicas de la sociología crítica del trabajo. Tales problemas quizá puedan resumirse en el siguiente: cómo lograr el máximo de rendimiento de un conjunto de individuos en un tiempo razonable.

Recurrimos al marco categorial foucaultiano y a trabajos inspirados en este, ya que permiten un enfoque microsociológico sobre factores clave.

5 Esto no significa que las formas de regulación no mutan o no se adaptan a nuevos contextos, sino que, en un determinado período histórico, las formas en que operan los procesos de regulación laboral se entienden mejor en algunos contextos laborales que en otros.

En un trabajo ya clásico sobre la perspectiva de la gubernamentalidad, Mitchel Dean definía al *gobierno* como “una acción racional, desarrollada por una multiplicidad de autoridades y de agencias, que emplea una variedad de técnicas y formas de conocimiento y que busca modelar la conducta por medio de un trabajo sobre los deseos, las aspiraciones, intereses y la creencias de los actores” (Dean, 2010, traducción propia; Kantola y Seek, 2009). Por su parte, Castro lo define como “un conjunto de acciones sobre acciones posibles” que buscan “incitar, inducir, desviar, facilitar o dificultar, extender o limitar”, pero que, en todo caso, siempre intentan orientar o modificar conductas (Castro, 2006, pp. 158-159).

Se trata, entonces, de poder dar cuenta de los regímenes de prácticas que configuran, junto con otros elementos, un dispositivo, es decir, el conjunto de “operadores materiales de poder” (Revel, 2008, p. 36) en un sistema de relaciones dado.

EL CASO DEL MINISTERIO PÚBLICO EN LA PROVINCIA DE CORRIENTES

El Ministerio Público es un ente autónomo correspondiente al Poder Judicial de la Provincia de Corrientes. Su titular guarda las mismas prerrogativas que los ministros del Superior Tribunal de Justicia, y su elección para el cargo resulta de una propuesta del Ejecutivo y del acuerdo del Poder Legislativo provincial.

El edificio en el que actualmente se encuentran las oficinas del Ministerio Público es relativamente nuevo. Antiguamente, allí funcionaban las dependencias del PAMI en la Ciudad de Corrientes. El traslado de las defensorías y fiscalías del lugar que ocupaban al actual se produce en 2007, quedando el viejo establecimiento fundamentalmente como depósito de archivos y ámbito de algunas dependencias.

Esta nueva sede cuenta con alrededor de 130 personas diseminadas de manera irregular en once oficinas distribuidas en dos pisos. En la planta baja se ubican las cinco defensorías, dos de Pobres y Ausentes y tres penales. Estas cuentan con un promedio de ocho personas por cada oficina –siete en las que tienen menor personal y trece en las más pobladas–. En el primer piso se encuentran las fiscalías de instrucción, a excepción de la número seis que se encuentra en un rellano subiendo la escalera. El promedio de personal de estas fiscalías es más alto: 10 personas. El lugar se encuentra permanentemente limpio, inclusive los pasillos en planta baja frente a las primeras dos defensorías, en las que el espacio reservado al público suele estar repleto.

Es posible que en esta distribución de las oficinas y de los espacios de trabajo en general hayan pesado tanto factores de racionalidad de eficiencia y productividad laboral (llevar las fiscalías al primer piso, colocar las defensorías de pobres y ausentes más cerca de la entrada, etc.) como razones relativas a la

adaptación a las limitaciones edilicias, presupuestarias, etc. Esto, en ningún caso, anula el esfuerzo desplegado por lograr la coordinación de las actividades laborales, un ritmo adecuado y su regulación. Nuestro trabajo está destinado precisamente a indagar en este esfuerzo, y para ello se ha dispuesto tanto un marco categorial específico como un diseño metodológico pertinente.⁶

DE LA GLORIA A LA REGULACIÓN

En lo esencial, tomamos el concepto “dispositivo” de la obra de Michel Foucault. En cuanto tal, lo hemos puesto en relación con trabajos que, desde el mismo plano categorial, han estudiado contextos laborales específicos (Abal Medina, 2004 y 2008; Newton, 2008). El dispositivo se configura como una red de relaciones formada por elementos heterogéneos, es decir, exteriores unos respecto de los otros, pero conectando de una determinada manera y teniendo efectos específicos. Junto a determinadas formas de racionalizar las prácticas laborales, el dispositivo permite caracterizar las formas de gobierno sobre un marco espacio-temporal específico.

Como primer paso en la caracterización del dispositivo en el espacio laboral del Ministerio Público, se realiza un pequeño estudio del marco normativo en funcionamiento. Se pretende indagar el efecto de la norma de acuerdo con lo que regula y respecto de quién lo hace.

Buena parte del sistema de relaciones en el Ministerio Público, de sus ritos de autoridad, están presentes en el marco normativo. Más aún, bajo la norma se codifica jurídicamente la asimetría en las relaciones laborales. Y no solamente la asimetría, sino la gloria, es decir, la “majestuosidad ceremonial y litúrgica” que acompaña las denominaciones de los cargos, los detalles de algunas prácticas y las características de la institución.

El marco normativo contiene, además, una dimensión performativa instituyente de entornos relacionales específicos. Así, mientras que en algunos casos la norma puede instituir una facultad, en otros puede regular y aun puede prohibir. Podemos ejemplificar lo que se quiere decir, con el comienzo del art. 7 del Reglamento Interno para la Administración de Justicia (RIA): “*El presidente*

6 En cuanto al diseño estrictamente metodológico, se trata de un estudio de caso, con estrategia multimétodo, que intenta abarcar las múltiples dimensiones implicadas. Para el caso de las técnicas cualitativas, se recurrió a la observación no participante y a la entrevista semi-estructurada. Se realizaron un total de 13 entrevistas tomando a defensores/fiscales, secretarios/as y empleados/as. En cuanto a estos últimos, las entrevistas, en algunos casos –a contrapelo de las autorizaciones recibidas–, se llevaron a cabo por fuera del espacio laboral, dada la carencia de un ambiente conveniente. Para el caso de los empleados, se ha seguido el método de bola de nieve. Respecto de las observaciones, se tomó registro de un total de 17 intervenciones en el contexto del Ministerio Público. En cuanto a la fase cuantitativa del estudio, se implementó un cuestionario con el objeto de poder caracterizar de manera global y sistemática a la población. Dada la poca recepción que tuvo, no es posible un sostén estadístico que brinde contexto a algunas de las formulaciones. Sin embargo, se ha utilizado su información para mejorar la lectura de determinados factores. El trabajo de campo se llevó a cabo entre los meses de enero y mayo de 2011.

del Superior Tribunal, además de las que le acuerda la Ley Orgánica, tiene las siguientes facultades...” En sentido estricto, el Presidente del Superior Tribunal no tiene ninguna facultad anterior a estos enunciados que las estipulan. En esto se hace hincapié cuando se menciona la dimensión performativa de la norma. La norma es un enunciado que, a diferencia de otros, no se puede clasificar en verdadero o falso, sino que su estudio debe tener en cuenta: a) el efecto que intenta producir;⁷ b) la característica de aquello con lo que conecta; y c) el diferencial entre a y b, estableciendo segmentaciones, campos separados en los que dicha norma actúa homogéneamente en su interior y distintivamente respecto de su exterior.

Para el caso del funcionamiento del Ministerio Público, son tres los cuerpos de normas que lo regulan: el ya citado Reglamento Interno para la Administración de Justicia (RIA), La Ley Orgánica de la Administración de Justicia y el Decreto Ley N° 21 conteniendo la Ley Orgánica del Ministerio Público. En su conjunto, y en lo que aquí interesa especialmente, tienen cuatro funciones: a) de orden litúrgico-ceremonioso; b) de otorgamiento de facultades y atribuciones, c) de instalación de deberes, derechos y prohibiciones; y d) de dar forma a un conjunto de regulaciones.

En cuanto a la primera función, las actividades de protocolo, las fórmulas declamativas y las denominaciones disponen a lo largo de todas las atribuciones del cargo el modelo de la celebridad y del prestigio. En este sentido, los términos *Excelencia* (art. 3, RIA), de utilización exclusiva para los Ministros que integran el Superior Tribunal de Justicia, y *Señoría*, utilizado indistintamente para jueces de Cámara (art. 10) y jueces de primera instancia y de paz (art. 11), emplazan un simbolismo que no puede ser explicado únicamente recurriendo a las distinciones jerárquicas. Sus actividades están recubiertas, por lo general, de un halo de honorabilidad pública.

El Superior Tribunal podrá disponer asuetos y feriados judiciales; la colocación de la bandera a media asta; la remisión de notas de condolencia; la concurrencia a actos determinados y, en general, las medidas de homenajes que fuesen de costumbre. Cuando el Poder Ejecutivo de la Provincia o de la Nación dispongan para la Administración izar la bandera a media asta, la medida regirá también para el Superior Tribunal (RIA, art. 6).⁸

Así como estas, las actividades del Presidente del Superior Tribunal (art. 7, inc. a, b, c y d) son todas actividades/rituales —especialmente art. 7, inc. d, referente al permiso requerido a su persona para sentarse o hacer uso de la pala-

7 Dejamos de lado la voluminosa discusión en torno al origen de la fuerza de la norma así como de los enunciados performativos en general.

8 Para más atribuciones del Superior Tribunal de Justicia, véase Constitución de la Provincia de Corrientes, Sección Tercera, Cap. II, art. 187.

bra por parte de quienes integran las audiencias o acuerdos— que no funcionan sobre una concepción totalmente secularizada de la autoridad (como lo veremos para el caso de los titulares de las fiscalías y defensorías).

Respecto de los funcionarios, la instancia normativa que queda habilitada deja de pertenecer al orden de los ritos y pasa a apoyarse en el dominio mismo del trabajo y de su instrumentalidad. En este lugar se instalan como funciones normativas los deberes y derechos. El objeto de la norma que queda configurado es la *función* (con mayor peso en el caso de los defensores y fiscales) y, en algunos casos, la *actividad* (punto de contacto primordial en el caso de los secretarios). Para el caso de los secretarios, la elaboración de los escritos, sus plazos, las formas de presentación, etc. quedan señaladas en detalle.⁹

En el lado opuesto, un ejemplo de devaluación extrema de lo ritual lo representa precisamente el caso de los empleados. El primer artículo del RIAJ está dedicado a delimitar el alcance del cargo:

En el presente Reglamento se llama “empleado” a todo el personal de la Administración de Justicia que no tenga una denominación especial en la Ley Orgánica de los Tribunales.

El empleado es quien se distingue del resto precisamente por no tener distinción alguna. Se recorta exclusivamente por su jerarquía, y la norma lo interpela invariablemente desde el ángulo de sus tareas y conductas. En este caso, además, varía nuevamente la instancia normativa habilitante así como el objeto de la regulación.¹⁰

9 “Art. 94: El cargo de los escritos judiciales es función indelegable de los Secretarios... Los escritos presentados en las dos primeras horas, conforme al art. 75 ‘in fine’ de la ley 2990, deberán ser entregados personalmente al Secretario actuante, quien deberá llenar el cargo íntegramente de su puño y letra.”

“Art. 96: Los secretarios deberán cuidar las foliaturas de las actuaciones en forma de que aparezcan siempre corridas, colocándose la numeración en la parte superior de la foja y a la derecha.”

“Art. 106: En caso de extravío o pérdida de expedientes, su reconstrucción será a cargo de los Secretarios que intervengan en los mismos sin perjuicio de toda otra responsabilidad que les pueda corresponder como consecuencia de la pérdida, siempre que no se pruebe su falta de culpabilidad o responsabilidad.”

Los tres artículos citados corresponden al RIAJ. Otro conjunto de funciones de los secretarios como de los titulares de oficina se encuentran en la Ley Orgánica del Ministerio Público, art. 21, 26, 29 (fiscales), 31, 33, 34, 36 (defensores).

10 “Art. 9: Inc. a: No permanecer estacionados o conversar de asuntos ajenos a sus obligaciones, en sus oficinas, pasillos o corredores, después de iniciado el horario de trabajo. Inc. b: No recibir visitas durante la hora de oficina, ya sea dentro de ella o en los pasillos o en otros lugares de la repartición. Inc. c: Atender con deferencia a los profesionales y litigantes, dándoles las informaciones que fueren pertinentes y exhibiéndoles las actuaciones y expedientes que soliciten en los que son partes.”

“Art. 35: Inc. a: No abandonar la labor sin permiso del jefe. Inc. b: Abstenerse de peticionar ante las autoridades superiores sin la venia de sus jefes inmediatos, salvo el caso de injusta denegación. Inc. c: Abstenerse de peticionar ante los demás poderes y organismos estatales sobre asuntos inherentes a la Administración de Justicia sin la venia del Superior Tribunal. La inobservancia de esta disposición se considera falta grave.”

“Art. 40: Inc. a: Permanecer en sus puestos hasta que se haya terminado o hasta que el Superior de quien dependan autorice el fin de las actividades. Inc. b: Permanecer en sus puestos cuando lo exijan las necesidades

En ninguno de estos casos se detallan actividades. Por el contrario, el blanco de la norma es la conducta, y la dimensión normativa habilitante es la regulación. Sus movimientos, su ubicación, aquello de lo que habla, su concentración, sus gestos con los superiores son tomados en consideración y regulados.

Otra vía por la que la norma toma contacto con lo relativo al sujeto más que a sus actividades son los criterios que se utilizan para la calificación del personal. En el “Régimen de calificación y promoción para los empleados del Poder Judicial” se establecen los siguientes cinco criterios de evaluación (según orden estipulado): a) Conducta; b) Asistencia y puntualidad; c) Eficiencia; d) Motivación; e) Espíritu de colaboración.

Queda claro que el efecto buscado va desplazándose a medida que va variando aquello sobre lo cual la norma ejerce su dimensión performativa (magistrados, funcionarios, empleados). “De la gloria a la regulación” nombra el arco completo de variaciones del efecto de normatividad así como las zonas de contacto (facultad/posición, función, actividad y conducta).

Relacionado con esto, por otra parte, existe una suerte de partición de las instancias de normatividad: las facultades, las atribuciones y los deberes de los fiscales y defensores, así como las actividades, deberes y obligaciones de los secretarios relatores, se encuentran –sea en uno u otro cuerpo normativo– pautadas con detalle. Ahora bien, a excepción del “Reglamento de Asistencia y Licencias de Magistrados, Funcionarios y Empleados del Poder Judicial”,¹¹ en donde quedan pautadas las condiciones, los deberes y derechos de todo el personal del Poder Judicial respecto de las licencias y temas similares, no existen referencias a las actividades que deben realizar los empleados.

Y este es uno de los puntos más interesantes, puesto que para éstos, de acuerdo con las entrevistas y con la encuesta realizada, sus tareas están reguladas –en mayor o en menor medida– por la red de reglamentos que opera en su ámbito laboral.

Precisamente, aludiendo a la relación que los agentes tienen con el sistema de normas en los contextos laborales del Poder Judicial que ha tomado para su estudio, Wehle concluye:

del servicio fuera del horario habitual y desempeñar cualquier función o tarea compatible con la preparación general e idoneidad que debe suponerse. Inc. c: Cumplir el horario establecido. Inc. d: El personal de servicio y mastranza debe cumplir la jornada de trabajo que establece el horario, pero, cuando las necesidades del servicio lo requieran, está obligado a trabajar fuera de las horas normales de labor o en sábados, domingos o feriados. Inc. e: El empleado no puede distraer su tiempo en tareas ajenas a sus funciones. Inc. g: El saludo es obligatorio entre todo el personal, especialmente con relación a los señores magistrados y miembros del Ministerio Público, debiendo iniciarlo el subalterno y contestarlo el superior, cuando el magistrado o jefe superior hable a un empleado, este permanecerá de pie en actitud correcta.”

11 ---Aprobado por el Superior Tribunal en mayo de 2002 y contenido en el Reglamento Interno para la Administración de Justicia en lugar del art. 42 al 63.

Los agentes parecen tener un conocimiento tácito de lo que sería el sistema de funcionamiento formal, al que aplican informalmente desde sus prácticas, comportamientos e interacciones en los espacios de trabajo, estableciendo en los hechos una dimensión informal de funcionamiento (Wehle, 2005, p. 1).

En el caso de las defensorías y fiscalías en la Provincia de Corrientes, no puede haber un desconocimiento del “sistema de funcionamiento formal” puesto que no existe tal cosa. Existe un único sistema de funcionamiento: el que efectivamente se lleva a cabo. Las normas constituyen el trasfondo de la gloria (al señalar formas de nominación específicas o ritos de tratamiento), establecen las facultades de unos, pueden administrar las tareas de otros, pero para el caso de los empleados regulan sus comportamientos y conductas. Si la planificación de la mayoría de las actividades cotidianas de las defensorías y las fiscalías no se encuentra en la norma, habrá que ir a buscarlas a otro lugar: directamente, al espacio y tiempo en el que se desarrollan.

LAS FORMAS DE GOBIERNO EN LOS ESPACIOS Y LAS PRÁCTICAS

El análisis anterior del marco normativo pone en evidencia la poca relación existente entre este y las actividades del personal, particularmente los empleados. Como ya mencionamos, esto contrasta con la afirmación generalizada que señala al conjunto de reglamentos como el lugar en el que se encuentran los fundamentos de las actividades diarias. El *deber* al que hacen alusión el RIAJ o el Decreto 21 refiere, antes que a una distribución de las tareas, a una disposición subjetiva. Y, como veremos a continuación, es en la organización de los espacios y en la forma que toma la distribución y ejecución de las tareas en el devenir cotidiano en donde se encuentran, en mayor medida, las claves que permiten entender las formas de organización y de gobierno de los trabajadores.

Las oficinas como microambientes de organización y control

Los circuitos administrativos están configurados de tal manera que los trámites entran y salen de una misma oficina hacia el exterior del Ministerio Público, no hacia otras oficinas dentro de este. Las defensorías y las fiscalías no tienen relación entre ellas sino más bien con los juzgados, con las distintas comisarías y, eventualmente, con otras reparticiones del Estado.

Por otra parte, dentro de cada oficina existe un sistema de relaciones fuertemente estructurado y endógeno. Es decir, sea porque surgen problemas administrativos y, en consecuencia, el trabajo no resulta eficiente, sea porque una determinada organización laboral genera conflictos entre el personal, las condiciones para una modificación de las actividades se originan, por lo general, también dentro de las oficinas. Este sistema de relaciones se encuentra or-

ganizado, en buena medida, por lo que podríamos denominar el “circuito del expediente”, además de incluir tareas relacionadas con el período en el que cada oficina está de turno, así como –en el caso de las defensorías– con la asistencia a los imputados en algún hecho delictivo.

Las actividades en las defensorías y fiscalías, al igual que, prácticamente, en la totalidad del Poder Judicial, comienzan a las siete de la mañana. El personal de maestranza es el que primero arriba, dejando en condiciones las oficinas para las tareas cotidianas. Esto incluye en algunos casos, preparar té, mate o café para los secretarios o titulares de oficina (defensores o fiscales). Cada trabajador llega y sabe lo que tiene que hacer. Aún más que eso, va adecuando sus actividades según una escala de prioridades relativamente establecida. Se trata de un esquema de saberes prácticos por los que los distintos trabajadores de una oficina, de acuerdo con su cargo y función, establecen qué tareas deben ser realizadas en primer lugar y cuáles han de seguirlas. Debido a que muchos de los expedientes llegan con un plazo de caducidad –por caso, una denegatoria de excarcelación debe ser apelada en las 24 horas siguientes de notificarse la defensoría de su recepción–, su tratamiento se puede ir reordenando constantemente.

Lo anterior significa que, en algunas oficinas –muy probablemente en la mayoría–, el empleado no se encuentra “atado” a una sola tarea. En estos casos se observa un fenómeno –aunque limitado– de multitareas más que de rutinización. El trabajo multitareas, es decir, la ampliación y/o la rotación de las actividades, si bien no es un fenómeno común a todas las oficinas, tiene una fuerte presencia. Fiscales y defensores puntualizan la conveniencia de no anquilosar a los empleados y a los secretarios con tareas fijas sino posibilitar, siempre que los conocimientos y la experiencia de cada uno lo permitan, el buen desempeño de un mismo empleado en distintas actividades.

En parte debido a esta necesidad de tener que cubrir distintas tareas, por lo general, a poco de ingresar, un escribiente ya está en condiciones de realizar “escritos pequeños”, aparte de la atención de mesa de entradas y algunas diligencias. Esto, que permite una mayor distribución de las tareas, tiene la ventaja de “incorporar” al trabajador subjetivamente, pues se siente con mayor presencia en la organización del trabajo.

Ello puede obedecer a distintas razones, por lo común vinculadas con la forma de hacer más efectivo y eficiente el trabajo de cada una de las partes. En relación con esto, uno de los titulares de oficina afirma lo siguiente:

Y otra cuestión fundamental es que empleados de igual jerarquía, que todos sepan realizar el trabajo de todos. Qué significa esto. Yo permanentemente hago una rotación, de manera tal que el empleado no se encasille en una determinada función. Esto hace que se agilice el trabajo. [...] somos primera instancia, y mucho personal queda afectado a las ferias judiciales, lo que hace que ese personal deba compensar esa licencia; por lo tanto, está ausente por lo general de una semana a diez días [y] yo tengo que lograr que en caso de ausencia de un personal

no me afecte el normal desenvolvimiento del trabajo (Def., marzo de 2011).¹²

En otro caso, una de las secretarías menciona cómo quien está en mesa de entradas es, además, el que tiene a su cargo la distribución de los expedientes a los secretarios, de acuerdo con el exceso de trabajo que pueda tener uno de estos respecto de los otros.

[...] acá hay un escribiente que está ahí en mesa de entrada que lleva una ficha de expedientes que tenemos, ese tipo de proceso; ve a qué secretaría le tiene que mandar, porque ve si yo estoy teniendo menos que las otras dos me lo coloca a mí, hasta que yo me equipare a las otras dos en ese tipo de proceso (Sec., abril de 2011).

Tanto por la variedad de formas que toma la multiplicidad de funciones como por su ausencia –aunque nunca en forma absoluta–, puede entenderse que la particularidad de cada oficina radica, en parte, en que las tareas de los empleados y el control que sobre ellos rige se adecuan al modo de organización establecido. Y más allá de los casos en los que se trabaja con escritos con caducidad inminente, la decisión tanto de los titulares de oficina como de las secretarías es el factor determinante para la organización de la oficina.

Hasta aquí las semejanzas. Para todo lo demás, cada oficina dispone de una estructuración diferente del circuito de los expedientes, lo que significa un sistema de coordinación de las actividades relativamente original en cada caso.

Caracterizaremos brevemente algunos casos. En una de las oficinas existe un sistema de doble o triple reenvío de los escritos, en el cual, luego de pasar por mesa de entradas, la empleada de mayor experiencia realiza una primera clasificación de acuerdo con la importancia, los pasa a las secretarías quienes, una vez que lo han mirado, los devuelven a los empleados con una nota acerca de lo que hay que hacer. Estos tienen un modelo para varios tipos de escritos (algunos llegan inclusive a ser unas pocas frases de protocolo). En otra oficina cada secretaria trabaja con un empleado en particular sobre un conjunto de casos y, por último, y luego de reenvíos con el titular (según el tenor del escrito), este queda listo para su firma. En un tercer caso, la coordinación es mucho menor: los escribientes se dedican a los escritos pequeños y queda bajo la responsabilidad de los secretarios la formulación de descargos, las fundamentaciones para una excarcelación, etc. En este caso, la participación del titular de la oficina en la cocina del escrito también es mucho menor que en los anteriores, limitándose en la mayoría de los casos a firmar.

Cada oficina dispone, además, de una forma relativamente estandarizada de atención al público. Esto incluye desde fórmulas lingüísticas específicas

12 Las referencias de las entrevistas son: Def.: Defensor/a; Sec.: Secretario/a; Emp.: Empleado/a.

como “qué desea”, cuando alguien pide de manera insistente hablar con el titular, hasta una suerte de “camino” por el cual, quien realiza una consulta y no se siente satisfecho por las respuestas, pasa gradualmente por los escribientes, las secretarías hasta llegar al titular de la oficina. En ningún caso se saltean estos pasos y en muy pocos alguna persona llega hasta el último escalón.

Los ambientes de trabajo pueden variar según esté o no el personal afectado a un turno, la cantidad de personas esperando a ser atendidas y, en algunas ocasiones, según el titular esté ausente y lo esté subrogando otro defensor o fiscal de acuerdo con el caso.

Más allá de estas condiciones, el clima por lo general es austero y apacible. Las actividades se realizan entre silencios pausados por consultas, indicaciones, órdenes, etc. Empleados, secretarios y jefes de oficina reconocen un ambiente tranquilo, de diálogo y de compañerismo –términos utilizados en las entrevistas–, de relaciones de trabajo óptimas. El nivel promedio de aceptación general de las condiciones y del ambiente de trabajo es importante.

Precisamente, el carácter prácticamente unánime respecto de la descripción del ambiente laboral fue motivo de algunas consultas específicas en las entrevistas, en cuanto a los factores con los que podría estar relacionado. Una de las secretarías manifestó:

[...] lo bueno que tenés al ser una oficina relativamente chica, con poco personal, a eso me refiero, que vos más o menos los tenés manejados a los chicos, ¿viste?; o sea, decís “hoy tenemos que controlar; ¿está, fulana, terminaste?”, “no doctora, ya estoy terminando”... o sea, bastante coordinado lo hacemos; por ahí, cuando tenés diez, quince empleados, “no, porque no vino mengano”, “no, porque fulano está en la fotocopiadora”; o sea, eso es lo que te lleva a tener un eslabón que se te corta la cadena, se te interrumpe tu circuito (Sec., marzo de 2011).

Estas y otras expresiones similares recondujeron los planos de observación sobre la distribución espacial del personal. Si bien en este caso la secretaria comparte un espacio común con los empleados, en la mayoría de las oficinas estos trabajan todos juntos en escritorios contiguos, en tanto que las secretarías y los titulares de oficina tienen sus propios despachos o boxes. Por más que esta disposición pueda obedecer a distintos factores, algunos más locales que otros, sin lugar a dudas resulta altamente eficiente y económica para las prácticas de control, en tanto a partir de una sola mirada se puede repasar las actividades y conductas del grupo de empleados.

En cuanto a los boxes, tienen dos funciones específicas:¹³ son un elemento jerarquizador en el diagrama de relaciones de las oficinas a la vez que

13 Nos referimos a funciones específicas en el marco de las relaciones laborales.

sustraen a quien trabaja allí de la mirada del resto. Sobre el carácter público/privado de la tarea personal se juegan los roles de observador/observado.

Todo esto no quiere decir que los empleados se perciban necesariamente como observados ni mucho menos que el contexto laboral esté por entero configurado de tal forma que pueda pensárselo como una caricatura débil de un panóptico. Que los empleados compartan o no espacios con los secretarios abre o clausura, además, el juego a toda una gama diferente y posible de relaciones cotidianas, de cercanía, roces, exposición e intimidad.

Había mucho compañerismo entre los tres empleados. Mucha unión entre ellos y muy separados del resto, o sea de la jefa y de los secretarios. En mi oficina se da que estamos todos mucho más juntos, los empleados y los secretarios. Influye mucho que en la oficina de X los secretarios tienen el despacho aparte. Vos tenés que cruzar un pasillo. En nuestra oficina están dentro (Emp., enero de 2011).

En las oficinas en las que secretarios y empleados comparten el espacio de trabajo, queda en evidencia la economía de las miradas y su importancia en las prácticas de control.

Yo le digo “bueno, acá tenés que anotar el hecho, tenés que anotar qué sucedió, cuáles son los derechos importantes”; ellos vienen, me consultan, yo voy constantemente, ahora como está conmigo la doctora X, controlándole si ellos hacen el trabajo bien, si consignan bien en el libro de registros, si se sacó las fotocopias, si se agregaron, estamos todo el tiempo bicheando qué hacen (Sec., marzo de 2011).

Y el hecho de que se trata de algo económico, es decir, racionalizado en términos de eficiencia y producción y no por algún tipo de clivaje ideológico, se encuentra en parte puesto de manifiesto en las formas en que se alude a esas prácticas:

Yo no soy muy de estarles encima tanto tiempo porque, por ahí, no los dejás trabajar tranquilos, los desconcentrás; más que son, como te vuelvo a reiterar, gente de edad, que no le podés [con que] “viene otra vez la secretaria y qué hice mal”; no, al contrario; yo les dejo que laburen (Sec., marzo de 2011).

Un elevado rango de control no es bueno porque incomodar al personal puede perturbar las actividades. No se trata entonces de organizar las relaciones a partir de algún principio moral o ideológico, sino de señalar que el principio se encuentra allí donde funcionan formas eficientes y productivas de coordinación.

El hecho de que cada oficina disponga de manera diferenciada su forma de organización está directamente relacionado con el modo en que el titular de esa oficina y los secretarios racionalizan las prácticas laborales. En algunos casos esto importa un registro práctico de las características del personal para

obtener un mayor rendimiento y, a la vez, una adecuación a la configuración espacial de las oficinas, siendo por lo demás coyunturales y episódicos otros factores.

La relación entre pares e impares jerárquicos

Los elementos de jerarquización –similares a una de las funciones de los boxes que se ha comentado– tienen una presencia invisible pero cotidiana en el trabajo. Por lo general, y como en cualquier otra dependencia del Estado –y de los contextos laborales privados–, el mobiliario se constituye *de facto* en un claro instituyente jerárquico. Los escritorios de los jefes y secretarios tienen vidrio, no así los de los empleados. Las sillas también corresponden a modelos diferentes según se trate empleados, secretarios o titulares de oficina. Inclusive, el modelo de veladores –ausentes casi siempre para los empleados– es distinto según su usuario sea el secretario o el titular de oficina.¹⁴

Junto a estos elementos, existen en las oficinas una serie de prácticas que tienen como efecto global erigir constantemente líneas demarcatorias en las relaciones laborales. La línea de mayor fuerza establece el corte entre los defensores/fiscales y secretarios, por un lado, y los empleados, por otro. La segunda, más débil y con un sesgo de complicidad, permite la diferenciación entre defensores/fiscales y secretarios. Para entender esta última, es necesario recurrir a la trayectoria y a las expectativas con las que tanto los titulares de oficina como los secretarios otorgan sentido a su trabajo.

Dos de los aspectos distintivos incluidos en la forma en que los defensores y fiscales construyen sus propias trayectorias refieren al estatus del Poder Judicial como institución de prestigio y a la carrera judicial en tanto que relacionada con valores. En cada uno de estos aspectos se diferencian –en realidad, se *distinguen*– de lo que consideran las narraciones actuales que ligan a la institución a parámetros de estabilidad económica así como a la posibilidad de seguir una carrera laboral. Dejan en claro que la vocación es más que una simple preferencia, una inclinación o un gusto. Al respecto, el titular de una de las oficinas manifiesta:

Pienso que se ha perdido, o sea, hoy quizá la motivación de los que quieren ingresar a la administración de justicia es netamente lo que refiere a la remuneración. Lejos dejó de ser el tener el orgullo de pertenecer al Poder Judicial; antes teníamos esa concientización que lamentablemente se fue perdiendo. Eso lo trato de transmitir yo porque en su momento mis superiores me lo transmitieron (Def., marzo de 2011).

14 En general, estas distinciones no están presentes en aquellas oficinas en las que comparten espacios de trabajo los secretarios y los empleados, pues en estos casos tampoco los secretarios disponen de veladores.

Para el caso de los titulares de las defensorías surge además un tercer elemento que remite a la particularidad de la función de la defensa pública y su rol social. El siguiente pasaje resulta particularmente claro en lo referente a las líneas de trayectoria y construcción de la motivación:

En el caso mío, por ejemplo, yo trabajé en la profesión independiente como defensora. Y veía que había mucha gente que no tenía recursos y merecía una asistencia legal de óptima calidad. Que la carencia de recursos no tiene que ser un obstáculo. Y resulta que yo desde la función privada no podía hacer. Entonces, para mí nació como una necesidad el tema de la defensoría pública. Y yo creo que pasa por ahí el tema. Yo creo que esa es la motivación. La motivación es esa función social, es ese plus que uno da, es eso. Por ahí pasa el tema de la defensa pública (Def., marzo de 2011).

Con respecto a las actividades cotidianas, existe una fuerte desconexión entre los titulares de oficina y lo que ocurre en estas en lo atinente a las relaciones de trabajo. En general, las pautas que organizan las oficinas se arman y desarman en torno a los secretarios.¹⁵

Respecto de estos, un fondo común de motivaciones parece a la vez reunirlos y separarlos de los titulares de oficina: a) iniciar la carrera judicial teniendo por delante la figura del *juez* y no la del defensor;¹⁶ b) seguir la carrera judicial sin referencias explícitas a las máximas jerarquías del Ministerio Público. En este caso son ponderadas, además, las condiciones materiales y simbólicas de estabilidad que brinda el trabajo.

Hasta aquí llegan las particularidades. Tanto la condición común de abogado como el hecho de tener personas a su cargo los ubican en un mismo lugar: el de *jefes* o *superiores*. Ambos forman un tándem robusto en cuanto a la organización de las oficinas, la distribución de las tareas y la jerarquización de los roles.¹⁷ Es que, según un acuerdo generalizado de defensores, fiscales y empleados, los secretarios son los “jefes de la oficina”. En un sentido pleno, son los que tienen a su cargo la gestión de las actividades cotidianas, sus ritmos, sus pausas, así como los criterios con los que se priorizan las tareas (esto último en articulación con los titulares de oficina). Sobre esto, hay dos variaciones posibles. En un caso, puede ocurrir que, con el ingreso de un secretario a la oficina, cambie, a la vez, el modo de organización existente:

15 Tampoco esta afirmación es igualmente válida en todas las oficinas. Existen al menos dos cuya organización fue establecida en su momento por el titular, y no ha tenido mayores cambios aunque hayan pasado varios secretarios.

16 Pareciera suceder algo diferente en las fiscalías: en los relatos se encuentra presente la referencia tanto a la función de fiscal como al cargo específico de Fiscal General.

17 Aunque, como veremos a continuación, la organización de las oficinas implica, en algunos casos, la participación de los empleados y en otros no.

Es el trabajo principal del secretario. La organización de la oficina la hace el secretario. Yo organicé a mi manera, cambié todo como estaba anteriormente, porque no me gustaba nada, cambié todo (Sec., abril de 2011).

Pero también puede suceder que el secretario se adapte a una organización ya existente. En buena medida esto depende del titular de la oficina.

[...] acá tenemos un plan de trabajo armado; te comento, yo entré relativamente hace poco, hace ocho meses que estoy acá como secretaria, y ... cuando entré, ya estaba armado el esquema o sea yo entré ya en la rueda a girarla (Sec., marzo de 2011).

Tal adaptación no incluye, en ninguno de los casos, un aprendizaje de tareas. Es necesario señalar que existe una fuerte diferencia entre el saber y la praxis laboral según se trate de un empleado o de un secretario. Mientras que en el primer caso el sujeto que ingresa a una defensoría o fiscalía debe internalizar sus tareas, racionalizarlas, entender su sentido, sus detalles, sus tiempos de ejecución, etc., en el caso de los secretarios se trata más bien de conocer el movimiento de cada oficina, su organización y no tanto sus tareas. Esto está fuertemente relacionado con que los secretarios son indefectiblemente abogados (dado que es una condición excluyente para el acceso al cargo), mientras que, por lo general, los empleados ingresan al Ministerio Público sin conocimiento de derecho o comienzan la carrera judicial a la par de sus estudios. Una de las secretarias entrevistadas manifestó precisamente que “lo que se va aprendiendo no son tanto las tareas sino el movimiento del circuito”. Los empleados, por su parte, deben familiarizarse de entrada con el conocimiento de los plazos de los diferentes escritos que se manejan en la oficina.

Hasta aquí las diferencias entre los distintos estamentos en lo que respecta a sus condiciones generales de ingreso (o de acceso al cargo) y a la “acumulación originaria” que esto significa.

En relación con los operadores cotidianos de separación y jerarquización, y teniendo en cuenta la particularidad del medio, es decir el Ministerio Público –aunque esto podría hacerse extensivo al Poder Judicial–, las formas en las que se presentan las relaciones interpersonales nos otorgan un indicador privilegiado.

El trato entre el personal de distinta jerarquía es invariablemente formal. La fórmula de Doctor/Doctora contiene las barreras necesarias que hay que cuidar al dirigirse a alguien de mayor rango. El hecho de que existan empleados con el título de abogado sin que por ello se los interpele en esa forma sugiere que la utilización del término funciona como un operador lingüístico de jerarquización y, en segundo lugar, de estatus.

Para el trato con personal de jerarquía inferior, existe una interdicción implícita (aunque no todos los secretarios y titulares la cumplan) en cuanto al voseo y el tuteo:

Con los empleados, ellos me tratan a mí de usted, y yo a ellos de usted. En ningún momento les tuteo. Con la secretaria sí, y con la jefa tampoco. O sea, con los que están al mismo nivel... jerárquico, me refiero, tengo otro trato (Sec., marzo de 2011).

La simetría jerárquico-formal habilita espacios relacionales informales en su interior, los que en muy pocos casos son traspasados en un orden asimétrico, a condición de sanciones o llamados de atención –cuando el traspaso se da hacia arriba–. Uno de los empleados tuvo un llamado de atención por parte de un titular de otra oficina por no haber usado la fórmula “Doctor” en el saludo.

Esta particularidad, es decir, el hecho de ser sumamente críticos respecto de la conjunción superioridad-informalidad en el trato, se sostiene en los diferentes estamentos. Sin embargo, las razones de unos y otros pueden responder a criterios de valoración diferentes. Un empleado, refiriéndose al trato informal que en ocasiones recibe del titular de su oficina, arma el siguiente cuadro de razones:

Confunde los roles, se piensa que estamos en la secundaria y que nosotros somos sus compañeros. No se percata de que él es el jefe de la oficina. Y eso pone barreras insalvables. ¿Cómo vos me vas a decir, señalándome con el dedo “cortate el pelo” y después querés venir a ser compinche mío? Eso es insalvable, no se puede. Son relaciones que no pueden ir juntas. No podés ser amigo de tu jefe (Emp., enero de 2011).

En cambio, una secretaria tiene la misma posición, pero por la vía de una problematización de la relación entre confianza y orden en el marco de un buen funcionamiento de la oficina:

Con el personal, yo en ningún momento los tuteo, al contrario, los llamo por su nombre, pero no le digo “che, fulano”, no. “¿Puede usted traerme tal cosa?”, “¿Se puede fijar en tal expediente?”. O sea, siempre con un respeto y las palabras necesarias, nunca ni más ni menos, a los efectos de que ellos no se den, no busquen tampoco agarrarte del codo; yo tampoco permito eso, ¿me explico o no? ... porque donde ellos te agarran del codo, te cuesta tres veces bajar a que te agarren nuevamente la mano, y yo no lo permito porque no corresponde (Sec., marzo de 2011).

Mientras que en el primer caso se hace hincapié en el hecho de que la relación jerárquica genera una discontinuidad radical para otra relación que no sea laboral, en el segundo caso se refuerza el mantenimiento de la jerarquía en tanto permite el buen desarrollo de las relaciones laborales. Según los dichos del empleado, la informalidad no es ni buena ni mala, tan solo no es posible. Para la secretaria, el orden de la oficina y la informalidad en el trato son mutuamente excluyentes.

En la percepción de los empleados parece no existir una diferencia nítida entre secretarios y titulares de oficina, mientras que estos últimos comparten una misma opinión respecto de aquellos. Así, lo que en un principio se presenta como una distinción entre impares jerárquicos (empleados, secretarios y titulares de oficina) rápidamente se recompone dejando a la luz una matriz relacional primaria y organizadora de las relaciones laborales: autoridad/empleo. El siguiente apartado da cuenta de las características de dicha matriz y el que le continúa se refiere a ambas instancias desde el plano de la subjetividad que queda configurada.

Autoridad o liderazgo: ¿variaciones en una escala o cambio de escala?

En este apartado se caracterizan dos modalidades que asume en la práctica el titular de una oficina, líder o autoridad,¹⁸ de acuerdo con la incidencia que tienen en la organización de las actividades en las oficinas, al modo en que estimulan y obstaculizan la participación del resto del personal y al tipo de percepciones/racionalizaciones que de ellos tienen los empleados,

Muy lejos de un cambio semántico o de una estilización del lenguaje, la diferencia entre autoridad y líder –para lo que nos interesa en este trabajo– está dada porque, sobre el trasfondo de dichas palabras, se pueden vislumbrar formas de regulación de las actividades y de las conductas totalmente diferentes.

En sentido estricto, en el caso del modelo de autoridad existen muy pocas prácticas de regulación. Es decir, en el dominio en el cual se ejerce la potestad del titular de la oficina, no se observan las condiciones para una predisposición por parte del empleado a realizar sus tareas.

Sobre la decisión de la autoridad no parecen existir mayores consideraciones acerca de los potenciales que pueden incidir negativamente en el trabajo. En un conflicto planteado entre la titular de una oficina y un empleado de otra, al negarse este a colaborar en una ronda de reconocimiento de imputados –aludiendo que no estaba dentro de sus funciones y que había otro sujeto en otra oficina que tenía un mayor parecido pero que no había sido llamado porque era secretario–, aquella le pidió, por intermedio de otra persona, que se privara de dirigirle la palabra. Esto generó algunas disfunciones en el trabajo debido a que el empleado era quien se encargaba de acercarle los expedientes para su firma. A partir de ese momento, tuvo que hacerlo otra persona quien debía, a su vez, dejar de lado sus propias actividades.

18 La autoridad y el líder no es algo que se reparta por igual entre las oficinas. Tan solo aquí se hace hincapié en algunas de las diferencias respecto de las formas de organización y control desde el *punto de vista* de la modalidad que asumen los titulares de oficina. Esto no quiere decir que sean causa o factor explicativo de tales diferencias.

Uno de los entrevistados da cuenta de esto al momento de ejemplificar cómo son vistos los empleados en el poder judicial. En la entrevista relata una escena de la película *Forrest Gump* y luego hace su lectura:

Entrevistado: ... ¿vos viste la película *Forrest Gump*?

Entrevistador: No.

Entrevistado: Cuando el sargento le va preguntando a todos [que] están todos en fila y le dice a uno de los conscriptos “Dígame, Fulano, ¿cuál es su rol en el ejército?”, “Servir a la Patria”, y no sé qué. Y después le pregunta a Forrest Gump “Dígame, soldado Gump, ¿cuál es su misión, qué es lo que tiene que hacer acá? ... “¡Señor, hacer todo lo que usted diga señor!” [risas]. Y el otro le dice “God Dammed!”..., “¡Maldita sea, Gump, es la mejor respuesta que he escuchado en toda mi maldita vida!” [risas]. ¿me entendés? Bueno, eso es lo que se espera de un empleado (Emp., enero de 2011).

Es la autoridad, constituida como tal, la que espera esta actitud de los empleados. Consultada sobre las características de los titulares de oficina en el Ministerio Público, una secretaria se refirió a la falta de criterios. Con esto aludía a los cambios a los que está expuesto el personal y ante los cuales no tiene respuesta.

[...] ¿cuál es el problema en el Poder Judicial, para mí de todos los jefes, los jueces, los fiscales? Que no tienen un criterio, cada día según su estado de ánimo cambian su criterio. Y eso a mí no me gusta. Porque yo no puedo venir de mi casa con un problema y vengo y cambio de criterio (Sec., abril de 2011).

“Si te dice que tenés que venir a la tarde, tenés que venir.” La autoridad puede *crear* tareas en un sentido lato, es decir, *ex nihilo*. En una de las oficinas el personal “ya sabe” y “se convocan solos” para cumplir horario vespertino los días que están de turno, por más que esto no esté contemplado en ninguna legislación ni, por lo tanto, cubierto por seguros de riesgos de trabajo.

Tanto la estructura jerárquica como las prácticas concretas de las autorizaciones parecen ser la condición y el ejercicio sobre los cuales queda armada la figura de la autoridad.

[...] todo es autorización. Esta es una estructura jerárquica. Ninguna dependencia, por más titular que uno sea, puede hacer algo sin pedir autorización; y debe ser así, debe ser así (Def., marzo de 2011).

Esto no quiere decir que el líder no esté ubicado sobre los mismos elementos. Como veremos, es su peso en la organización del trabajo lo que cambia. Tal vez una de las visiones más sólidamente incorporadas en las fiscalías y defensorías es la que sostiene que la autoridad se apoya en la norma para dirigir las actividades y el personal en el horario de trabajo. Sucede que esta relación

entre autoridad y norma no es la única. En otros casos la autoridad “salta” la norma, se separa de ella, la utiliza con diversos sentidos, etc. Y esto parece ser valorado en parte por los empleados. En la encuesta realizada, en las respuestas sobre los atributos que más se valoran de la autoridad hay un fuerte acento en alternativas más bien ligadas a la legitimidad –expresiones como “eficiencia y capacidad de mando” o “capacidad de organización”– que a la legalidad –“apego al reglamento”.

Ahora bien, aquí no pensamos que la autoridad sea algo dado, algo que ya esté allí y sobre cuyos efectos tengamos que preguntarnos. En realidad, parece ser, más bien, el efecto continuado de un conjunto de prácticas cotidianas y de sus condiciones; son estas las que posibilitan el efecto de autoridad, más allá de que este efecto revierta sobre aquellas generando, a su vez, modificaciones en las actividades y en las conductas. Dejamos mayores consideraciones sobre este punto para el siguiente apartad; aquí tan solo cabe aclarar que las figuras de autoridad y líder son efectos o productos de ciertos sistemas de relaciones y de dispositivos.

Las prácticas de gobierno por la vía de fenómenos de regulación se dan en aquellas oficinas en las que la modalidad del ejercicio de titular de una oficina cambia. En este caso, antes que las figuras de la decisión y la voluntad, tenemos un relativo cuidado de una serie de factores: las relaciones entre el personal, la capacidad específica en el lugar adecuado, el aprendizaje constante de todos, la escucha, el ambiente propicio, la concepción explícitamente coordinada del trabajo en las oficinas (el “trabajo en equipo”), etc. De esta manera, la regulación, a diferencia de los considerandos normativos y de la voluntad del titular de la oficina, no tiene como blanco a cada uno de los sujetos sino al medio en el que conviven y desarrollan sus actividades. En todo momento se trata de generar un “entorno” capaz de dinamizar las tareas.

Por caso, el titular de una de las defensorías implementó un “desayuno compartido” todos los viernes por la mañana. Se trata de un momento de reunión entre todos los integrantes de la oficina antes de iniciar las actividades diarias.

Todos tenemos, por supuesto, en mayor o menor medida nuestros problemas personales; y a veces una pregunta “¿cómo se encuentra tu nenito?” o [da] una palmadita en la espalda; eso hace que a la persona se lo mire [no solo] desde el punto de vista funcional, profesional, sino también desde el punto de vista humano. Lo que implementé y me ha dado resultado son los días viernes un sistema de desayuno. O sea,... hicimos un sistema rotativo ... cada viernes se encarga distinto personal de todo lo que sea el preparativo; y... eso fue muy positivo, porque ellos me conocieron en otro aspecto a mí, y yo a ellos. Y eso contribuyó positivamente a la relación humana (Def., marzo de 2011).

El líder es polivalente. Si en algunos casos es un pedagogo, en otras se remite a escuchar y está dispuesto a aprender. Así, una titular de oficina puede decir:

[...] yo tengo un lema: “Yo aprendo todos los días, todos los días se aprende”. Y, cuando ellos adviertan un error o que hemos cometido un desacierto, que me lo comuniquen y... juntos buscamos la solución. Que no se guarden, con el afán de evitar que haya un incidente; que me lo digan; juntos buscamos la solución (Def., marzo de 2011).

Para esta misma persona, el trabajo en equipo tiene dos sentidos específicos: a) que todos manejen la misma información; es decir, no debe haber segmentaciones ni diques para la información, porque puede ser claramente contraproducente tanto para la eficiencia como para la calidad del servicio de la defensa; b) que los empleados de igual jerarquía roten las funciones. Esto obedece a dos razones concretas: en primer lugar, impide que el sujeto se estanque en una sola tarea y, en segundo lugar, permite a la oficina una continuidad de funciones en el caso de que falte personal por algún motivo.

La conducta no es el blanco directo de las acciones de gobierno, aunque sí el punto de llegada. Con la regulación del entorno, del ambiente, se espera poder arribar a una mayor implicación subjetiva del sujeto con su trabajo. Por ello es que, en este caso, el gobierno de la conducta no se da sin el paso previo del *gobierno de la voluntad*. Y esto en función del máximo posible de eficiencia y productividad.

En el apartado final esbozamos la confrontación que existe entre la modalidad de la autoridad y la modalidad del líder con respecto al funcionamiento de los ámbitos de trabajo. Baste agregar acá que en el Ministerio Público son pocas las oficinas que asumen un modelo de *gestión del trabajo* con las características descriptas.

En torno a algunas formas de subjetividad posibles

En este apartado realizamos, en primer lugar, una somera descripción de los tipos de subjetividad que se han pensado y que surgen de un cruce entre los elementos del marco teórico y los relatos y las prácticas de los sujetos en el contexto de sus relaciones laborales; y, en un segundo momento, esbozamos algunas características de uno de estos tipos de subjetividad.

A partir de la descripción de los elementos señalados y de la identificación de algunos emergentes en las entrevistas, elaboramos una tipología tentativa de las subjetividades laborales:

a) *Subjetividad autoritaria*: entendida no como la de quien, disponiendo de las posibilidades de mando sobre un conjunto de personas, ejecuta su voluntad sin discreción, ni tampoco como la de todo aquel que ve en la autoridad el elemento esencial sin el cual la organización y la participación ordenada en

el trabajo no pueden realizarse –aquí podríamos explayarnos respecto de los elementos con los que contaríamos para abonar esta posición–, sino como el resultado global, aunque a la vez contingente, de un conjunto de prácticas y espacios que vinculan *artificialmente* la eficiencia y la productividad del trabajo a las instancias jerárquicas. Esta puede subdividirse, en principio, en dos subtipos:¹⁹ a.1) *una subjetividad autoritaria en sentido estricto*. El sujeto se afirma sobre una visión jerarquizada del mundo, cuyo orden concibe como el producto de una jerarquía natural. La estructura formal de sus relaciones laborales guarda relación de similitud con las relaciones extra laborales. En este caso es posible que el dispositivo coincida pero, a la vez, refuerce y potencie una configuración ya existente en el sujeto; a.2) *una subjetividad autoritaria parcial*. El individuo como sujeto autoritario en sus relaciones laborales no se conduce, sin embargo, de la misma forma en sus relaciones extralaborales. La presencia o la ausencia del dispositivo laboral pasa a ser una variable de peso para poder comprender el cambio en la conducta del sujeto según se encuentre en su ámbito laboral o fuera de él.

b) *Subjetividad normada*: el peso de la organización de las prácticas laborales no está puesto en la autoridad, sino en la norma, el derecho. Lo que se hace y está bien hecho es lo que corresponde a derecho. Llevado al extremo, en esta modalidad tenemos un sujeto que internaliza la norma a un grado tal que coincide con ella; así, nos encontraríamos cercanos al modelo de subjetividad burocrático-autoritaria weberiano, para el cual rige el gobierno de lo *impersonal*.

c) *Subjetividad por control*: a diferencia del modelo de subjetividad normada, cuya conducta está pautada y regulada por reglamentos, en este caso las prácticas se afirman en la ductilidad para el cambio de espacios, tiempos e inclusive de tareas. El sujeto interviene activamente en la coordinación de sus actividades con el objetivo de maximizar su propio rendimiento. Lo que media entre este tipo de subjetividad y la autoridad no son, en principio, las autorizaciones sino el control, más aún, el auto-control.

d) *Subjetividad intersticial*: en este caso el sujeto despliega estrategias para desarrollar sus actividades de manera lo más externa posible a la autoridad, la norma o el autocontrol en función del mayor rendimiento. Es consciente de su distancia respecto de la norma o la autoridad y busca coincidir o no con ellas de acuerdo con los objetivos o metas que se proponga.

Son necesarias al menos dos aclaraciones respecto de esta tipología de las subjetividades laborales. En primer lugar, ellas tienen un carácter estrictamente analítico y, si bien comportan diferencias en cuanto a la disposición del sujeto en el contexto laboral, no implican un *valor* axiológico o político específico. Por ejemplo, una subjetividad de tipo intersticial si, por un lado, puede estar involucrada en procesos de resistencia a relaciones de dominación laboral, por

19 Para estos dos subtipos apelamos exclusivamente a la literatura sobre el tema ya que exceden el marco de las relaciones laborales exclusivamente planteado en este estudio.

otra parte, puede ser meramente disruptiva de las relaciones laborales en un contexto de igualdad de roles y de tareas.

La segunda aclaración concierne al carácter de la tipología. No obedece al concepto de tipos ideales weberianos, puesto que son configuraciones subjetivas relacionadas con la organización de un determinado dispositivo y no con otro. En este sentido ya están contaminadas: la tipología responde a las variaciones del dispositivo específico que se ha estudiado.

A continuación se exponen unas breves aclaraciones sobre una de las formas, la *subjetividad por control*. Wehle, en su trabajo sobre el Poder Judicial, aclara: “[...] los agentes funcionan con autonomía y capacidad para organizar su trabajo. La coordinación mutua... funciona así operando relaciones informales como un modo de organización horizontal y transversal” (Wehle, 2005, p. 1). Aquí es necesario dar cuenta del problema de la autonomía.

La autonomía es el producto de un modo de organización que toma el trabajo antes que el resultado de una autodeterminación de los empleados de sus actividades. Esto se ve claramente en los casos en que la organización de las oficinas se encuentra cercana al modelo de gestión. El *management* y la gestión por recursos humanos disponen sus marcos organizativos por la vía del control y, fundamentalmente, del autocontrol de los trabajadores de sus conductas y actividades. Y una de las condiciones de posibilidad del control es la autonomía. Por principio, no se controla aquello que se gobierna hasta en los mínimos detalles. Por esta misma razón, en las oficinas en las que predomina una organización laboral basada en la autoridad, la autonomía es prácticamente inexistente. En este contexto, autonomía significa no solamente la participación del sujeto en la diagramación y ejecución de sus propias actividades en tanto tiendan a hacerlas más eficientes, sino la motivación, el efecto de *sentirse motivado* a hacerlo. Es decir, se trata, más que de tener autonomía, de lograr que el sujeto sienta y ejerza la autonomía que el dispositivo confiere. De una manera explícita y desnuda, aquello que está en juego y es la base de las apuestas de esta modalidad de gobierno es la subjetividad.

Ante una pregunta respecto de las razones por las que se consideraba una persona incluida en su contexto laboral, una de las empleadas manifestaba:

[...] bueno, más o menos lo que te estaba diciendo; es la participación que yo tengo en este lugar de trabajo, que a mí siempre, yo por lo menos, no sé qué les pasará a mis compañeros, pero yo siempre me sentí, digamos, una persona de confianza; ellos me transmitieron que confían en mí y que todo lo que yo pueda, digamos, aportar será siempre bienvenido; básicamente la confianza que yo siento que ellas, las tres personas que son jefes, me tienen... (Emp., abril de 2011).

La confianza asume aquí un valor claramente positivo y resulta estimulante para la participación del sujeto en el contexto laboral inmediato. Por un lado, remite a la expectativa que tienen las autoridades de la oficina respec-

to del empleado; pero, por otra parte –y este segundo sentido revierte sobre el primero–, implica, si no una mayor familiaridad, al menos un mayor grado de aceptación del contexto laboral.

Sin embargo, en la misma respuesta, tan solo unas pocas líneas más adelante, la misma persona se ve en la necesidad de aclarar los límites de sus intervenciones en la organización:

[...] si bien ellos ... [tienen] muy claro el rol de cada uno, yo soy empleada y tengo que acatar las directivas de ellos; y ellos son los que controlan y los que deciden, digamos; siempre están consultando, abiertos a cualquier cambio (Emp. , abril de 2011).

CONCLUSIONES

El hecho de que la eficiencia sea, por lejos, la característica percibida como privilegiada en el espacio relacional estudiado, permite reconducir todo lo dicho sobre la problemática del trabajo.²⁰ La malla de relaciones entre objetos y sujetos así como entre estos últimos, que aquí se ha denominado dispositivo, tiene por efecto principal potenciar, estimular la eficiencia aunque hayan obstaculizaciones o perturbaciones de diversa índole (algunas de estas constitutivas del propio dispositivo).

Una de las características sobresalientes es la conjugación de diversos factores en la elaboración del efecto de autoridad. La norma, la arquitectura, el mobiliario, las relaciones interpersonales, el trato instituyen cotidianamente a la jerarquía con un rol preponderante en el juego que anuda la eficiencia del trabajo al orden del espacio y las relaciones.

Sin embargo, en ningún caso puede desprenderse de esto ninguna afirmación sobre una condición de alienación del sujeto en su contexto laboral. En primer lugar, porque este estudio no ha tenido por finalidad interrogarse por las formas, sean individuales o colectivas, planificadas o no, por las que los sujetos revierten sobre el dispositivo, relativizando el sistema de jerarquías o el efecto de autoridad.²¹ Sea porque los sujetos pueden encapsular sus experiencias laborales en los marcos espacio-temporales de trabajo, sea porque pueden hacer convivir espacios laborales y extralaborales sin mayores inconvenientes, no resulta apropiado pensar en términos de tal condición. En todo caso –y con seguridad–, ello puede ser materia de otro estudio. Pero, por otra parte, porque no es posible

20 Tanto la entrevista a los titulares de oficinas como la información contenida en los cuestionarios permiten dar cuenta de ello. Tomando como parámetro lo respondido por una sexta parte del personal, la eficiencia, el orden y la responsabilidad individual (listados según su importancia) son las características que más se aprecian en el espacio laboral del Ministerio Público.

21 Aunque algo de ello ha sido dicho por medio de la categoría de subjetividad intersticial.

endosar al sistema de las relaciones laborales las formas por las que el sujeto se piensa a sí mismo como sujeto de trabajo, como sujeto a relaciones jerárquicas.²²

En cuanto al caso estudiado, dos modalidades de gobierno son claramente distinguibles. En una se busca gobernar la conducta; el efecto pretendido es la docilidad, su blanco es el sujeto individual y sus elementos primordiales, la norma y la autoridad. Esta resulta la modalidad mayormente extendida en el sistema de relaciones. En otra, que apenas se esboza en ciertas dimensiones de trabajo de algunas oficinas, se busca regular un ambiente y, por su intermedio, gobernar una voluntad. El efecto no es la docilidad sino el compromiso y el medio es el autocontrol y el control.

No se trata de dos realidades diferentes que puedan ser ubicadas y señaladas como algo tangible, como si fuera posible clasificar las oficinas en función de algunas de estas dos formas de gobierno. Más allá del resultado de este intento, se trata más bien de dos matrices de regulación susceptibles de convivir en un mismo microespacio laboral, que pueden –y de hecho sucede– obstaculizarse mutuamente, aunque también en ocasiones puedan potenciar la eficiencia y la productividad del trabajo –por ejemplo, en un espacio laboral en el que se apela incesantemente al compromiso y a la organización conjunta de determinadas tareas, el recurso a la autoridad ha servido para destrabar una situación de conflicto en la oficina.

A lo largo del estudio se ha hecho hincapié en los operadores de regulación activos en un ámbito infrecuentemente estudiado: el trabajo en el sector público. Respecto de lo que pueda pensarse en relación con trabajos similares emprendidos sobre el sector privado, quedan por ver las relaciones de estos con la norma y la autoridad, puesto que en lo relativo a los dispositivos de control existe ya un corpus formado.

22 Esto, a su vez, queda brevemente expuesto en una de las modalidades de subjetividad autoritaria.

BIBLIOGRAFÍA

ABAL MEDINA, P. (2004), "Los dispositivos de control como mecanismos inhibidores de la identidad colectiva. Un estudio de caso en grandes cadenas de supermercados", en O. BATTISTINI (comp.), *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*, Buenos Aires, Prometeo, pp. 113-140.

----- (2008), "Las relaciones de poder y la relación laboral", en *Prácticas de oficio. Investigación y reflexión en Ciencias Sociales*, n° 3, Buenos Aires, Programa de Posgrado en Ciencias Sociales del Instituto de Desarrollo Económico y Social (IDES)/ Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS), pp. 1-10.

AGAMBEN, G. (2008), *El poder y la gloria*, Buenos Aires, Adriana Hidalgo Editores.

BRAVERMAN, H. (1974), *Trabajo Monopolista y Capital*, Buenos Aires, Losada.

BUROWAY, M. (1989), *El consentimiento en la producción: los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

CAO, H. (2008), "La administración pública argentina: nación, provincias y municipios", ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, 4-7 de noviembre. Disponible en: <www.sgp.gov.ar>.

CASTRO, E. (2006), *El vocabulario de Michel Foucault. Un recorrido alfabético por sus temas, conceptos y autores*, Buenos Aires, Prometeo.

DEAN, M. (2010), *Governmentality, Power and rule in modern societies*, Wiltshire, Sage Publications.

FOUCAULT, M. (2007a), *Nacimiento de la Biopolítica*, Buenos Aires, FCE.

----- (2007b), *Seguridad, Territorio, Población*, Buenos Aires, FCE.

KANTOLA, A. y H. SEEK (2009), "Organizational Control, ¿restrictive or productive?", en *Journal of Management & Organization*, vol. 15, Australia, Australian and New Zealand Academy of Management (ANZAM), pp. 241-257. Disponible en: <<http://jmo.e-contentmanagement.com/>>.

MONTES CATÓ, J. S. (2008), *Una aproximación teórica a los estudios de la disciplina y el control*, Buenos Aires, Poder y Trabajo Editores, Documento de Trabajo n° 3.

NEWTON, T (1998), "Theorizing subjectivity in organizations, The failure of foucauldian studies?", en *Organization Studies*, vol. 19, n° 3, pp. 415-447, mayo. Disponible en: <<http://oss.sagepub.com/content/19/3/415.short>>.

REVEL, J. (2008), *El vocabulario de Foucault*, Buenos Aires, Atuel.

WEIL, S. (2010), *La condición obrera*, Buenos Aires, El cuenco de plata.

WEHLE, B. (2005), "Lógicas en conflicto y producción de subjetividades en la administración de justicia", ponencia presentada en el Tercer Congreso Argentino de Administración Pública, San Miguel de Tucumán, 2, 3 y 4 de junio. Disponible en: <<http://www.aeap.org.ar/ponencias/congreso3/ponencias-3congreso.htm>>.

RESUMEN

En este escrito se presenta una caracterización de las formas de regulación de las actividades y las conductas en un contexto laboral público. Interesan las modalidades de gobierno, es decir, de conducción de conductas, por las vías que fueran, desde psicológicas hasta físicas, por medio de las cuales se canaliza una determinada organización y forma de participación en el trabajo. Se analizan también las formas en que los trabajadores, en sus distintos rangos, entienden y reflexionan sobre ello, adecuando parte de su experiencia vital –su vida como trabajadores– a las formas de participación y organización existentes.

ABSTRACT

This paper presents a characterization of forms of regulating conduct and activities in a public employment context. It is interested in forms of government, that is, driving behaviors, by the way they were, from psychological to physical, through which it is possible a particular organization and form of participation in a workplace. It also analyzes the ways in which workers at different ranges understand and reflect on it, adapting his life experience – their life as workers– to determined forms of work participation and organization.

PALABRAS CLAVE

ÁMBITO LABORAL PÚBLICO
GOBIERNO
SUBJETIVIDAD

KEY WORDS

PUBLIC EMPLOYEMENT CONTEXT
GOVERN
SUBJECTIVITY