Transversalidad y agenciamientos: saberes y competencias implícitos en la organización del trabajo en los tribunales nacionales de Capital Federal, Argentina

Beatriz Irene Wehle
Roberto Montenegro

Presentación

Los agentes de la administración de la Justicia encuentran en los saberes y competencias de sus actos una forma de legitimación que les permite hacer frente a la incertidumbre y el malestar proveniente de sus temores al contexto de procesos de cambio en el espacio institucional. Ese contexto se inscribe en la situación actual de casi todos los ordenes institucionales de nuestro país y tiene, entre sus rasgos más característicos, la existencia de procesos de *segmentación*[1] y *marginación*[2] que se expanden. Procesos que en algunos casos parecen estar alcanzando límites críticos, hasta el punto de poner en riesgo la existencia misma de los espacios institucionales en los cuales se gestionan los servicios sociales a la población.

En estrecha relación con este contexto, el incremento de la *anomia*, la constitución de formaciones sociales clausuradas, de carácter *clánico*, la proliferación de *sujetos seriados*, forman parte de características descriptivas que inciden en las más variadas organizaciones de nuestro medio. En efecto, los procesos que *transversalizan* distintos ordenes y espacios institucionales de la sociedad civil y del Estado, implican la presencia de circulaciones y marcas que son constitutivas del "horizonte de época" en que nos encontramos. Los *procesos de institucionalización,* que otorgan condición de existencia a las organizaciones, implican tanto la reproducción como la producción de las mismas, de modo que los atravesamientos socio-culturales, políticos, económicos, tecnológicos, etc. entran a jugar entre las turbulencias de la desconstrucción, o la metamorfosis de las organizaciones involucradas en diferentes procesos de institucionalización. Pero, nada de lo apuntado podría tener existencia real y concreta si no hubiere actores sociales que *procediesen al agenciamiento*[3], en los espacios sociales producidos por el despliegue cotidiano de las rutinas y las prácticas regladas, aquellos *significantes* transversales que, al ser significados pertinentemente, se inscribirán como rasgos identificables y característicos de nuestras instituciones, en esta época. En el marco de esta ponencia ilustraremos algunos aspectos que hacen a los procesos de agenciamiento de saberes y competencias que constituyen el "acervo cultural" de los agentes de la Administración de la Justicia en el caso específico de los Tribunales Nacionales de Capital Federal en la Argentina.

---

[1] Desde el punto de vista morfológico, esbozado por Durkheim, los espacios sociales complejos están compuestos por segmentos más simples. Tales segmentos pueden mantener alguna identidad relativa, en el seno de la formación mayor a la cual pertenecen, o pueden quedar absorbidos en la misma. La integración social depende de la capacidad de articulación entre los distintos segmentos (coalescencia) que componen las unidades mayores. La existencia de procesos de segmentación son un indicio de aflojamiento del lazo social y de pérdida de la cohesión social.

[2] Desde hace unos años algunos autores postulan la existencia de procesos cuyos efectos son la des estructuración de los espacios sociales, de las identidades colectivas, de los posicionamientos de los agentes en los sistemas de interacción. Estas tendencias disipativas recorren transversalmente todo el campo social, y provocan diversas manifestaciones de anomia social. Ver Zermeño, Sergio (1989). "El regreso del Lider: Crisis, Neoliberalismo y Desorden." En *Revista Mexicana de Sociología*, Nro.4.

[3] La concepción de que los agentes implicados en un campo institucional operan utilizando recursos, reglas, disposiciones y pautas, situándolas pertinentemente, ha sido desarrollada por Anthony Giddens.

1. Principales ejes del análisis

El presente trabajo es una invitación a instalarnos en un punto de vista desde el cual se puedan visibilizar algunas prácticas institucionales locales; aquellas en las que se expresan ciertos esquemas comportamentales en los procesos de agenciamiento. Estas operaciones puntuales, locales, las producen agentes institucionales interpelados por significantes propios de los más variados atravesamientos, con cuya deriva deben operar para reproducir los espacios en los que devienen agentes.

El marco institucional, que aquí tomaremos en consideración, es el de la Administración de la Justicia, apelando al conocimiento que nos aporta la investigación que estamos realizando sobre esos ámbitos[4]. Uno de los objetivos de la misma es relevar comportamientos, actitudes y relaciones reiterativas entre el personal del Poder Judicial, de acuerdo a las descripciones realizadas por los propios agentes.

En líneas generales podemos resumir este proyecto a partir de algunos ejes principales del análisis que estamos desarrollando:

* La organización del trabajo en la Justicia presenta una variedad de actos procedimentales y de operaciones de agenciamiento por parte de los actores que implican un proceso de producción-reproducción de los espacios institucionales.

* Dicho proceso de producción-reproducción se inscribe dentro de modelos de organización del trabajo cuya naturaleza resulta necesario explorar.

* Los modelos de organización del trabajo se manifiestan en un modo de producción de reglas formales y de figuras informales que rigen el accionar de los agentes.

* Esos modos de producción y reproducción de los espacios institucionales que se expresan en los esquemas de comportamiento se apoyan sobre sistemas de relaciones y sobre una distribución de saberes y competencias entre los actores.

* Explicar los principios de producción y de reproducción de los espacios institucionales en el ámbito de la Justicia implica tomar en cuenta la naturaleza de los saberes y competencias de los agentes, sus fundamentos, su legitimidad y sus dinámicas.

2. Metodología

Trabajándose con los principios metodológicos de la investigación-acción, la metodología fue orientada con el objeto de cernir las características de la actividad laboral en la administración de la Justicia con la participación de los actores. [5] Los dispositivos grupales de

[4] El proyecto se desarrolla en el Centro de Estudios e Investigaciones de la Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires. Se denomina "Procesos de cambio en la organización del trabajo y competencias de los recursos humanos en la administración de los Tribunales Nacionales de Capital Federal.", bajo la dirección de la Dra. Beatriz Wehle y la co-dirección del Ms. Roberto Montenegro.

[55] El término de "investigación-acción" proviene de Kurt Lewin y fue utilizado por primera vez en 1944. Mediante la investigación-acción, Lewin argumentaba que se podían lograr en forma simultánea avances teóricos y cambios sociales.

la investigación-acción con empleados de la administración de la Justicia, constituye un espacio en el que emerge espontáneamente y más allá de la conciencia inmediata de los agentes, el posicionamiento, los códigos implícitos, la conflictividad y las resoluciones de compromiso que se realizan en los distintos ámbitos y situaciones frente a las reformas que están implementándose. A partir de este enfoque buscamos poner de manifiesto aquello que, en la realidad social, permanece implícito pero operando efectos eficientes desde lo latente. Esta metodología nos permite producir y elaborar conocimientos a través de acciones compartidas por el equipo de investigación y los empleados y así establecer las características y modalidades complejas de las relaciones que los sujetos mantienen con los espacios de trabajo entre ellos y con los funcionarios de mayor jerarquía. Esos lazos sociales se inscriben en la organización del trabajo y tienen modalidades propias en virtud de las cuales se constituyen cotidianamente los espacios de trabajo que dan identidad a la institución.

A través de los talleres de investigación-acción hemos podido constatar el lugar privilegiado que tienen los saberes y competencias en las representaciones de los agentes. Observamos que la naturaleza de los saberes y competencias se inscriben en las modalidades de organización del trabajo en la administración de Justicia.

Ello nos ha permitido señalar algunos *hechos institucionales* que puntuamos como relevantes para el sentido de la investigación, y que son emergentes de la articulación entre disposiciones y reglas institucionales y las operaciones de agenciamiento que realizan los actores en el contexto institucional actual, en el que producen configuraciones descriptibles.

3. Pautas de la cultura institucional: El "acto de delegación"

Hay un conjunto de prácticas no formales que se han instalado como guiones institucionalizados y forman parte de la cultura institucional localizada.

Consideraremos, en primer lugar, el marco simbólico de referencia que guía el comportamiento de los agentes de la administración de los Tribunales. Un aspecto relevante es que la coordinación espacio temporal de las acciones se encuentra regulada por las disposiciones que emanan del Código Procesal. Pero hemos registrado que las reglas y precisiones establecidas en el citado código sufren *inflexiones* que se reiteran, a las que, por consiguiente, no consideramos pertinente interpretarlas como producto de lo idiosincrásico, sino producciones de carácter institucional, ciertas formas de hacer que se constituyen en pautas que trascienden a los individuos y a los grupos.

Si bien es cierto que el Código de Procedimientos, en su contenido semántico y en su articulación sintáctica se ofrece como un texto carente de ambigüedades, motivo por el cual debiera ser significado como un cuerpo cuyos mandatos son estrictos y coercitivos; en realidad es situado y especificado en cada contexto en el que sus disposiciones son puestas en práctica.

Las condiciones de aceptabilidad del tratamiento informal al que son sometidas sus reglas,

---

Ver Kurt Lewin en "*La investigación-acción participativa. Inicios y desarrollos*", editorial Popular, OEI, Quinto Centenario, 1991.

están dadas por las características estructurales y los procesos endógenos de cada ámbito en el que son implementadas. Los puntos de inflexión son heterogéneos; pero es posible señalar algunas características generales que inciden en las mismas.

Por un lado, pautas de la cultura institucional que circulan en los espacios locales y se entraman en la vida de cada juzgado. Por otro, el estilo que impone la figura que opera como garante de la clausura relativa de cada uno de los espacios que constituyen los juzgados: el Magistrado.

¿Cuales son aquellos procedimientos que se ven "tocados", trabajados y afectados en su flujo normal debido al tratamiento informal?

Las pautas organizacionales de carácter institucional, vinculadas con los procedimientos informales, que más inciden en la organización del trabajo son las relacionadas con el "acto de delegación".

En efecto en los Tribunales es frecuente la existencia de delegación de responsabilidad hacia el personal subalterno. Esta se efectúa por decisión de los magistrados o del Secretario y puede estar motivada en las siguientes razones:

a) Información sobre los saberes y competencias que articula el agente.
b) Características de la trayectoria institucional previa del agente, tomando en consideración en qué juzgados se desempeñó, con qué magistrado o Secretario ha trabajado.
c) Por tratarse de estudiantes de Derecho, o con formación en ese campo.
d) Por tratarse de personas que forman parte del círculo social de confianza del magistrado.
e) Por reconocimiento de la capacidad de desempeño demostrada en el mismo ámbito de trabajo.

4. Procesos de agenciamiento en los contextos locales.

Ante las normas que rigen los procedimientos administrativos en el sentido jurídico, el personal que recibe el encargo del Juez, Secretario, o Fiscal para que estudie una causa y oriente el trámite correspondiente es quien, por ese acto de delegación, desde ese momento "lleva la causa". Esto implica investir a quien lo hace de un conjunto de atributos:

a) proyectar resoluciones,
b) recibir declaraciones indagatorias y testimoniales.

La petición efectuada conlleva un "acto de delegación", mediante el cual la autoridad produce ese *efecto performativo*[6]. El agente queda habilitado en un "campo de posibles" abierto por una autoridad competente, es decir, una figura de rango superior que tiene, entre sus propias competencias la de habilitar ese campo; pero no lo es la interpelación que realiza dicha autoridad cuando esta se hace a los agentes que, en su *trabajo prescrito*, no

[6] Bourdieu, Pierre (1985). *Qué significa hablar?. Economía de los intercambios linguísticos*. Akal, Madrid.

estipula estas responsabilidades[7].

El "acto de delegación" que hace el Juez, Fiscal o Defensor en sus subordinados implica una división del trabajo, cuyo concepto se apoya en un principio de eficacia bien probado en el acervo cultural del mundo industrial moderno. En el caso particular, de la administración de la Justicia, este acto de delegación tiene un problema de indeterminación en sus límites, a tal punto que cuando en los talleres preguntábamos si la práctica de la delegación se regía por procedimientos normativos, los agentes respondían de manera contradictoria. Esto, tanto respecto a 1) qué actos podían llegar a realizarse legalmente bajo esta modalidad de delegación de competencias, como 2) acerca de cuales eran los límites que se podían franquear en la posición que ocupaba el agente en el escalafón; para de este modo investirlo de responsabilidades que, si bien éstas podían ser ajenas a la función del empleado en la línea jerárquica, el Magistrado podía otorgarselas de manera informal. En otras oportunidades, los empleados administrativos parecían bien conscientes de que esas operaciones vulneraban el "principio de inmediación", y que ello implicaba un incumplimiento de deberes estatuidos expresamente en la Constitución Nacional.

Existen límites para el ejercicio de la informalidad, de modo que el personal tiene un saber implícito respecto a qué pasos de los procedimientos administrativos tienen que estar estrictamente ajustados a la norma. Esto es lo que otorga los márgenes de tolerancia a los desvíos; pero como estos varían de un juzgado a otro, no es posible precisarlos en sentido general, no obstante lo cual, por los resultados, la gente tiene una visión respecto a la calidad del tratamiento con que se procesan los casos en cada juzgado, queda expresado de la siguiente manera:

> *(...) Hay jueces que dicen "el trabajo tiene que salir", y sale a lo mejor una sentencia de cuatro líneas fundamentada, y en las estadísticas se ve que salió la sentencia. A lo mejor, en el juzgado de al lado, salen menos sentencias pero bien fundamentadas, con una calidad óptima.*

Por acatamiento a la jerarquía del depositante, el agente que se hace cargo de la delegación encomendada, inicia rondas de conversaciones con el magistrado del que depende y ello puede desembocar en una resolución positiva del procedimiento en cuestión. Pero ante discrepancias de fondo de parte del empleado, este es relevado de la gestión de esa causa, o debe hacerse cargo del cumplimiento del mandato aún cuando esto vulnere sus principios éticos. Se expresa así la asimetría de poder, no el principio de autoridad, y, una vez más, la incidencia de la organización que se ofrece a la representación colectiva como real y legitima, produce efectos en la estructura comportamental de los agentes.

Validamente es posible postular que tanto quien peticiona, como quien se compromete, se encuentra enlazado en una pauta de carácter *transferencial-institucional* cuyo campo de emergencia es ese contexto imaginario, naturalizado, en el que esas conductas se han tornado probables en cuanto a su cumplimiento. ¿Cómo puede un empleado, aún percibiendo que no hay sustento reglamentario a la delegación, esquivar la interpelación de un Magistrado?. Y esto no sólo por el poder administrativo del que está dotado, sino también

[7] Wehle, Beatriz (2001), "Organización del trabajo y competencias del personal en la administración de la Justicia en los tribunales nacionales de la Capital Federal", en "Cambio social y Derecho: Debates y propuestas sociológicas en los Inicios del Siglo XXI". En Actas del II Congreso Nacional de Sociología Jurídica, Córdoba, Argentina. P. 660.

por la densidad del *capital simbólico*, el reconocimiento, la legitimidad connotada, del que goza en virtud del emplazamiento en esa posición estructural.

Los empleados agendan no sólo el conjunto de acuerdos formalmente establecidos, reglamentados, que se encuentran en la trama simbólica implícita del espacio institucional de actuación, sino también las posiciones, atributos y recursos disponibles en el campo. Todo ello forma parte del "acervo cultural", y se encuentra en *estado de disponible,* como condición de posibilidad para guiar su comportamiento.

La delegación de tareas y responsabilidades no obedece a un *diseño organizacional descentralizado* que pudiera otorgar más iniciativa, reconocimiento y posibilidades de adquirir mayores competencias a los agentes WEHLE, B. (2001:661). Por lo contrario, incluso, estos son responsables y deben hacerse cargo de problemas que se suscitan en la gestión, pues se les han delegado tareas y también responsabilidades; y sin embargo, los méritos, cuando correspondieren no les son reconocidos.

Es común, además, que empleados de rango inferior se hagan cargo de casos complejos, mientras otros, con atribuciones y obligaciones para hacerlo, descargan sobre los primeros la responsabilidad de la gestión. Estos empleados no cuentan tampoco con los recursos y la orientación que pudiera ofrecerle un marco de capacitación permanente, o la práxis que podrían realizar orientados por jueces que promoviesen el trabajo en equipo, ya que esto rara vez ocurre en las organizaciones del Poder Judicial.

5. La "naturalización" de la delegación de responsabilidades

La asunción de responsabilidades por agentes que no están obligados a asumirlas en función de sus competencias y rango, está naturalizada. Ello queda expresado en las entrevistas de la siguiente manera:

> *(...) Hay juzgados en los que el encargado del personal es el Secretario, y de muchas otras cosas (...), el juez es el director del proceso, es el dueño, todo lo demás son facultades que él delega, en el Secretario o en el resto del personal.*

De modo que la distribución de las tareas y la asignación de los casos se encuentra tipificada, pautada, y, en consecuencia, se asignan rutinariamente según los perfiles que se fueron configurando en el desempeño (perfomance) mismo de los actores. Asignados los casos de acuerdo a su temática y/o complejidad, es por "todos sabido" quién es el agente adecuado y cuál es la pertinencia de la delegación efectuada. El actor asume la misma aceptándola como sostenida en el principio de pertinencia, pues él significa desde la configuración que allí se ha conformado y a la cual está articulado. La descripción es la siguiente:

> *(...) A veces el prosecretario, por ejemplo, es un tipo ignorante y el trabajo tiene que salir (...) entonces lo saca el auxiliar de segunda y sale (...). Hay gente tan huérfana de capacitación, por decirlo de alguna manera, que el juez prefiere que lo haga el "pinche" y no el que ya tiene cargo rankeado, porque le da más seguridad (...), lo que sucede es que a veces la persona que llega es capacitado, es competente y termina haciendo las cosas más dificiles o más complejas. Y tenemos Prosecretarios Administrativos o Secretarios*

que están haciendo una tarea de costura de expedientes, porque el juez tiene más confianza en que cosa expedientes, antes que ponga la lapicera en una hoja.

Tanto los meritorios,[8] como personal de carrera de niveles inferiores, con frecuencia han servido de apoyatura, por su formación y competencia, para hacerse cargo de responsabilidades que exceden sus deberes formalmente establecidos. Muchas veces un magistrado encuentra mayor idoneidad en ellos que en quienes están en niveles superiores, y entonces asignan tareas de mayor responsabilidad saltando niveles de delegación, dada la confianza que depositan en esos actores independientemente del cargo que ocupen.

Estas atribuciones de los jueces les permiten hacer uso de algunas figuras que están fuera del escalafón, como es el caso de los Secretarios Privados, o de los Pro Secretarios. El Pro Secretario puede ser un agente que desempeña ese cargo "ad-hoc", fuera del estatuto escalafonario y puede ser designado por el propio magistrado o por concurso. Algunos jueces usan la asignación de ese cargo, con el propósito de "sacar de la línea" a quien, teniendo un cargo superior en la estructura, no lo considera idóneo en el desempeño de sus tareas. Pero también pueden colocar como pro Secretario a un idóneo o profesional muy competente al cual desea retener y otorgar reconocimiento.

Por tanto, personal con poca trayectoria laboral en el ámbito específico, asume tareas que implican alta complejidad en su tratamiento. Esto es una consecuencia de lo dicho anteriormente, y como un componente implícito en la delegación es la *creencia* en las atribuciones con que son investidos los agentes y la confianza en que las expectativas de un desempeño eficiente van a ser cumplidas.

Estos mecanismos operativos se van "naturalizando" como hábitos de trabajo, en el sentido que le asigna Bourdieu (1980:101) a la noción de "habitus", en tanto relaciones de homología que reflejan el estilo propio de una clase, de un grupo o de una época.[9] Estas relaciones de homología van estructurando un proceso de legitimación de esas prácticas o modalidades de organización del trabajo. Sin embargo, dado el agenciamiento particular de los saberes y competencias en cada espacio, se observa una dinámica que opera desplazamientos, perturbando el clima de trabajo.

6. Modalidades de organización del trabajo y agenciamiento de saberes y competencias

La figura del "acto de delegación" nos condujo a preguntarnos ¿cómo se movilizan los saberes y competencias en estas situaciones? Y ¿en qué medida los saberes y competencias de los agentes institucionalizan reglas "no formales" dentro de una malla de relaciones que esas reglas ponen en juego?

A través del "acto de delegación" se distribuyen competencias, pero a su vez y simultáneamente, esta distribución se instituye combinándose con distintas modalidades de organización del trabajo.

[8] Los meritorios, son personas no rentadas, generalmente estudiantes de derecho avanzados en su carrera, y que realizan un proceso de aprendizaje en los juzgados.
[9] BOURDIEU, Pierre (1980) Le sens pratique, ed. Minuit, Paris.

Según los estilos de gestión de los magistrados se observan distintas modalidades de organización del trabajo y agenciamiento de saberes y competencias por parte de los agentes.

De un modo no exhaustivo se pueden presentar los siguientes casos:

1) se le asigna a cada agente una tarea específica;

2) el empleado "lleva la causa" integralmente, incluyendo en ocasiones todo el procedimiento de causas complejas; hasta la resolución de las mismas;

3) un equipo "lleva las causas" complejas;

4) todos hacen todo (desde la atención al público en la mesa de entradas, tomar audiencias, hasta hacer dictámenes).

En una primera aproximación al estudio de los diferentes casos de organización del trabajo, nos inspiraremos en los cinco grandes modos de coordinación que desarrolló H. Mintzberg (1982): 1) la supervisión directa, 2) la estandarización de métodos, 3) el control de resultados, 4) el nivel de competencias adquirido y 5) el mutuo ajuste.[10]

1) Los agentes entrevistados hacen referencia al primer tipo de coordinación (la supervisión directa) como una de las modalidades menos frecuente. Este tipo se acerca a la modalidad que le asigna a cada agente una tarea especifica.

2) El segundo tipo esta relacionado con el conocimiento de los procedimientos normativos y cuya operativa pautada deben seguir los agentes. Este tipo de conocimientos podemos asociarlo a la estandarización de métodos. Utilizando un ejemplo, por lo contrario, observamos que ciertas anomalías tales como las que señalan los entrevistados cuando se expresan acerca de la carencia de métodos estandarizados y cómo ello interfiere en su trabajo.

A esto se agrega, el hecho de que muchas de las normas que se han creado últimamente tienen grandes defectos de formulación, hay desprolijidades y vacíos legales graves, que dan lugar a todo tipo de interpretaciones y arbitrariedades. Lo que está claramente formalizado desde el Derecho, choca con problemas de gestión. En circunstancias parecidas del pasado, se contaba, aún en casos controversiales, con los antecedes de grandes debates y aportes doctrinarios o interpretativos de los juristas de primera línea; o aún se podía, cuando la norma recogía lo que ya estaba dado por usos y costumbres, acudir a tales antecedentes. Nada de eso puede hacerse en el caso de las normas que han salido últimamente. Se instala así un estado de incertidumbre y falta de orden, sin marcos de referencia claros para la acción, tanto para los letrados como para la actuación interna en los juzgados.

3) La coordinación por el control de resultados está presente en la delegación de competencias por parte de los magistrados. Dado que el conocimiento de los procedimientos y normas debe operacionalizarse en el ejercicio práctico de adecuar esos conocimientos a

[10] MINTZBERG, HENRY (1982) STRUCTURE ET DYNAMIQUE DES ORGANISATIONS, Les éditions d'organisation, Paris, 1996.

cada caso concreto. Ello implica, como señalamos más arriba, llevar un expediente y construir un resultado a través del agenciamiento de competencias válidas.

4) El agenciamiento de saberes y competencias que incide en este nivel de competencias adquirido, esta presente en la organización del trabajo de una forma relacional que no implica necesariamente una relación directa con la funcionalidad establecida por la estructura jerárquica de la organización. Dentro de este tipo se presenta el problema de un agenciamiento de competencias, frecuentemente independiente de su relación con el orden de la jerarquía institucional. Los magistrados recurren a esta figura de coordinación de compromiso, para adecuar el trabajo al campo de competencias de cada agente independientemente de la función que este tenga en el escalafón. Se dan casos en los cuales se le asignan informalmente al personal tareas que no son las que objetivamente están establecidas en la naturaleza de su función, pero que sí corresponden a la naturaleza de los saberes y competencias que le son reconocidos.

Muchos defectos de gestión pueden estar vinculados a los segmentos de actividad asumidos por el personal que nos ocupa en este pasaje. Desde el punto de vista de los actores esta situación es tomada como parte de los peligros potenciales contenidos en este tipo de delegación. Una de las consecuencias es que el personal con más experiencia y trayectoria, conocedor de las dificultades y de la competencia real que requiere el llevar algunos casos, procure asumirlos, y cuando esto ocurre se produce una sobre carga de trabajo que cae sobre ellos. Esto provoca un estado de malestar latente, como se puede apreciar en el siguiente pasaje:

> *(...) A veces, el juez cae a un juzgado y el personal que tiene fue designado por jueces anteriores y son inamovibles. Ahí tiene que entrar a jugar su capacidad en recursos humanos (...), pero hay jueces que dicen: --a este no le den nada, porque no sabe hacer nada (como ocurre en un juzgado, donde), hay dos personas con cargos muy altos, Secretario y Prosecretario, que hacen tareas de auxiliar de segunda, y lo que no hacen ellos lo absorvemos las otras personas.*

5) El mutuo ajuste se presenta en los casos donde todos hacen todo y en aquellos donde se le asigna a un equipo llevar las causas más complejas. En estos casos los saberes y competencias circulan con mayor fluidez entre el personal y de una manera fundamentalmente relacional. En estos casos, podríamos hablar de un modelo relacional que influye en el agenciamiento de saberes y competencias.

Pero, los saberes y competencias van generando una dinámica de relaciones que no siempre coincide con la línea jerárquica. Como resultado se pasan a ocupar zonas de intervención que no corresponden a las funciones que tienen asignadas escalafonariamente los agentes. Esta dinámica en algunos casos puede producir interferencias en las relaciones entre los agentes.

7. Proceso de cambios y carencias del sistema

En el horizonte institucional actual, la transferencia de los Tribunales Federales con sede en Capital, a la órbita del Gobierno Autónomo de la Ciudad de Buenos Aires implica, desde el punto de vista del Análisis Organizacional-Institucional, un verdadero “acople estructural”,

que, debido a la envergadura y a la significación socio-histórica que reviste, supone una gran complejidad y procesos que se extienden en el tiempo.

Tal traspaso involucra dimensiones heterogéneas, que abarcan cuestiones de orden jurídico, organizacional, de recursos materiales, etc., e implica complejos procesos de tratamiento, negociaciones, acuerdos y ajustes entre distintos niveles y actores del Estado nacional y los pertenecientes al ámbito local.

El cumplimiento del mandato constitucional que obliga al traspaso, se produce en el marco y tiempo político e institucional de los últimos años. De modo que la crisis global, y los efectos derivados de la Reforma del Estado, afectan la estabilidad y previsibilidad de los espacios donde se localizan las prácticas cotidianas de los agentes. Al quedar sometidas a la incertidumbre, las expectativas de los cambios que se van a producir no son localizadas en un marco de racionalidad futura, sino que dichos cambios son anticipados como sujetos a todo tipo de contingencias. La pugna entre los representantes del Poder Judicial y la esfera política, las prolongadas negociaciones sin que se llegue a una resultante acordada, la capacidad de bloqueo manifestada por los grandes actores, y el estado de indeterminación que esto genera, es agendada por el personal del Poder Judicial en el marco más amplio de una anomia generalizada, que torna imprevisible el estado de situación futura para desarrollar sus actividades. Surge un sentimiento colectivo de temor indeterminado, que se instala en los escenarios locales independientemente del hecho objetivo de que el personal que se desempeña en los Tribunales gozan de una estabilidad en sus cargos que otros agentes, tanto públicos como privados, hace rato que la han perdido.

Esto alcanza su especificidad en las situaciones conflictivas que se produjeran entre el Gobierno Autónomo de la Ciudad de Buenos Aires y el Poder Judicial. Una situación como la descripta dificulta enormemente la estabilidad de las relaciones sociales, el acceso a la información, impide e interrumpe el contacto entre los agentes y referentes, no permitiendo el interaccionar normal en ámbitos que sufren procesos de anomia tan persistentes y generalizados. Las características de la crisis y los conflictos, que se venían desarrollando desde tiempo atrás, anunciaban las situaciones más “des-estructurantes” que se vivieron en el último año en nuestro país.

Por otro lado, el proceso de reforma genera malestar e incertidumbre en el personal en el sentido que los habituales temores propios de la precariedad estructural del empleo en la actualidad, se amplifica por la situación contextual, de modo que el clima organizacional empeora y todos los sistemas de interacción sufren efectos negativos. Por más que en el caso que nos ocupa los empleados tienen estabilidad en los cargos, la situación actual genera la posibilidad de desplazamientos, postergaciones, o sanciones que en otros tiempos eran impensadas.

Una ilustración de los factores que también influyen en este clima de malestar nos la ofrece el manejo arbitrario de los tiempos que se encuentran estipulados para el cumplimiento adecuado de los procedimientos administrativos. Otra la encontramos cuando no se presentan las figuras que dan legitimidad a los actos. Una tercera está dada por la circulación de los expedientes y el hecho de estar sometidos a operaciones de distribución que obstaculizan el desarrollo del procedimiento que los incluye. Esto puede llevar a que un expediente sufra desvíos, demoras, o retrocesos por operaciones incorrectamente realizadas.

Por otra parte, la acumulación de causas motivadas en la situación de grave crisis económica y la caída en “default”, la necesidad de cumplir con nuevas normas referidas a cuestiones económicas y/o financieras, llevó a una saturación de los circuitos administrativos del Poder Judicial, y consecuentemente al incumplimiento de lo indicado en el Código de Procedimientos, particularmente en lo referido al cumplimiento de los tiempos procesales.

El incremento en el número de casos que se atienden en los juzgados, produce largas colas, amontonamiento de gente y cuellos de botella. En ese sentido, tanto prestadores como usuarios de la administración, consideran que ha cambiado muy negativamente el clima que se vive en las sedes judiciales, comparado con lo que acontecía años atrás.

Otro aspecto a considerar en relación al incremento de los casos a tratar, su complejidad, o las dificultades que conllevan, por derivar de nuevas normas y disposiciones, es que la dotación de personal de carrera no se incrementa en función de esta situación.

En cuanto al personal denominado “meritorios”, se ha restringido su presencia a un número escaso, cuando en otras épocas eran un porcentaje muy importante del personal con que cuenta cada juzgado. La expectativa que en otros tiempos guiaba a los meritorios, y que generalmente se cumplía, era pasar a formar parte del personal de carrera después de cierto tiempo de práctica. Pero esa posibilidad ya no existe, pues por ley están congelados los nombramientos. Una cantidad de actividades rutinarias, entre ellas el cocer expedientes, y otras relacionadas con el manejo de los mismos, ahora deben ser realizadas por el personal de carrera, el que es substraído de la realización de tareas más substantivas, o se encuentra con una sobrecarga de tareas.

A esto se añade que las normas que se ponen en vigencia, legislan en cuestiones respecto de las cuales no hay marcos de referencia que orienten y acoten la interpretación de la ley. Por este motivo, no existen parámetros institucionalizados mutuamente compartidos por las máxima autoridades del Poder Judicial. Las interpretaciones de las normas, y su alcance, adquiere entonces un rango muy grande de indeterminación, e incluso de arbitrariedad, y sirve como instrumento para las manipulaciones tácticas de parte de los distintos actores en juego.

También se señala que se ha incrementado la complejidad del manejo de los casos. El aspecto más relevante es la falta de jurisprudencia. La existencia de nuevas normas (Ley de emergencia económica, Ley del 15 de Febrero de 2002 sobre prórrogas, la suspensión de Quiebras y su reciente modificación, etc.), al no existir jurisprudencia asentada, posibilita distintas interpretaciones, muy abiertas en cuanto a su encuadre, tanto de parte de los letrados como de los jueces, lo cual da lugar, entre otras cosas a pedidos de prórroga, consideraciones tácticas en el manejo de los tiempos, aplazamientos, e incumplimientos de los plazos procesales en un marco de mucha arbitrariedad, pues no se cuenta con marcos de referencia claros y precisos. Esta situación de acumulación de trabajo atrasado y la existencia en muchos juzgados de un gran número de carpetas demoradas, llevó a que se pusiera en vigencia una Ley que prorrogaba los vencimientos establecidos con anterioridad. Sin embargo, al subsistir las condiciones de fondo que provocaron la demora, la acumulación y las anomalías siguen estando presentes.

8. La carencia de una estrategia de capacitación

Los cambios en las normas, la puesta en vigencia de nuevas leyes y disposiciones no han motivado una estrategia de capacitación adaptada a las circunstancias. Una estrategia de capacitación adaptada requeriría por lo menos en un primer momento hacer frente a los aspectos que más inciden en la gestión. En ese marco es posible distinguir al menos dos aspectos:

a) la incidencia de características organizacionales y
b) los efectos vinculados con el ejercicio de la autoridad y estilo de conducción de los magistrados.

Así, por ejemplo, respecto al primer punto, los organismos no cuentan con planes sistemáticos de formación de sus cuadros administrativos y que se encuentren en consonancia con las problemáticas actuales de la administración de la Justicia.

La actitud de los magistrados respecto a las competencias requeridas parece acoplarse pragmáticamente a esa situación, sin que se realicen propuestas orgánicas de parte de los magistrados como cuerpo. En consecuencia el tema queda sometido a la iniciativa individual de cada juez. El marco en el que esto se inscribe corresponde a una situación más general, que es la inexistencia de una política de recursos humanos que se sostenga en el tiempo.

Los cursos de capacitación que se ofrecen están vinculados a exámenes para obtener re-categorizaciones, y estos a los requisitos para ascender o, a lo sumo, para buscar acreditaciones. Como sabemos, la institución del examen y la obtención de acreditaciones, son requisitos formales inherentes a la forma racional-burocrática,[11] sólo que en este caso el aspecto simbólico no guarda relación con la competencia funcional ni con el reconocimiento de las competencias para desempeñar un cargo. Muchos agentes no han realizado curso alguno, y otros han manifestado que el último que hicieron fue hace mucho tiempo, en algunos casos hasta diez años atrás.

Por otro lado, los contenidos que se ofrecen no han cambiado a lo largo del tiempo. Ofrecen formas que no contemplan las modificaciones que se van dando, por ejemplo en el fuero del Trabajo, sometido a profundas modificaciones, y lo mismo cabe para Civil y Comercial. Es un tipo de capacitación que no resuelve la necesidad de formación permanente del empleado, y solamente cumple una función escalafonaria. Por último, cabe señalar que, en definitiva, la capacitación corre por cuenta de quien la desee realizar, pues no es obligatoria, ni tiene reconocimiento fuera del estrecho margen que hemos señalado, no está incorporada orgánicamente a elevar la calidad de los servicios que se ofrecen.

De todos modos, así como se da esto último, entre el personal, también se ha puesto de relieve que existen casos excepcionales de iniciativas tomadas por algunos magistrados, y se han señalado los efectos beneficiosos que las mismas producen en la gestión. Hay juzgados en que los jueces realizan talleres para reflexionar sobre los casos que se están gestionando, o encuentros a los cuales el personal lleva sus inquietudes para examinarlas con el equipo y con las autoridades. Este tipo de prácticas son valoradas por el personal en el doble aspecto de que facilitan la tarea y dan seguridad a los pasos que se realizan, y

[11] Weber, Max (1922) Economia y Sociedad, Fondo de Cultura Economica, 1983, México.

además porque generan un mejor clima de trabajo.

Respecto al punto b, en los problemas de capacitación incide el estilo de conducción de los magistrados, pues depende de que estos tiendan a realizar un proyecto de formación que pueda institucionalizarse y en consecuencia trascender la presencia personal de los jueces. El comportamiento de la mayoría de los magistrados no sigue esta pauta, de modo que las actividades de capacitación ni siquiera han alcanzado un grado de institucionalización informal generalizado. Este hecho se muestra vinculado con la actitud de despreocupación respecto a incentivar el trabajo en equipos y a prestar atención al “clima organizacional”.

La carencia de relevamientos y estudios sistemáticos de los perfiles y competencias disponibles para el desempeño de los cargos, más la falta de una política de capacitación y formación sistemática, están relacionadas con el hecho de que el aspecto simbólico de las acreditaciones no guarda relación con la competencia funcional requerida y el reconocimiento de las competencias para desempeñar los cargos. Como ya vimos, los cursos y evaluaciones no se vinculan con la adquisición o ampliación de competencias del personal, sino con requisitos escalafonarios.

De modo que las modalidades que asume la capacitación, reducida a cursos y evaluaciones puramente formales, y desactualizadas en sus contenidos, es una inscripción que produce efectos en cuanto a la oferta de recursos para los agentes; pero también es un rasgo emergente, que da cuenta de la concepción institucional respecto a las características y desarrollo posibles de la dimensión funcional, clave para lograr incrementar la eficacia y eficiencia de los servicios que ofrece la administración de la Justicia.

Estas carencias producen efectos negativos que se potencian en función de los cambios normativos y tecnológicos que se han producido en los últimos años. Forman parte de las condiciones de posibilidad para que se mantenga la identidad de los espacios institucionales. La administración de la Justicia, como sistema, ante las situaciones que se generan desde distintas estructuras del Estado, o desde la sociedad civil, gatilla dispositivos de adaptación acordes con los estados que les son propios, y en consecuencia instala modalidades y temporalidades específicas, determinadas por cierta lógica interna de cada ámbito. Los cambios en los tiempos de la administración de Justicia, la apropiación que esta realiza de nuevas tecnologías ---no sólo informáticas, sino también administrativas, y organizacionales (orgware)---, es lenta, y cuando se realiza, esta acción es parcial y acotada.

Conclusiones

Observamos que las formas de organización del trabajo no siempre responden a la estructura jerárquica de la institución y que las formas de organización que están ciertamente influidas por el agenciamiento de saberes y competencias responden a pautas relacionales propias de los agentes. El concepto de burocracia desarrollado por Max Weber (1922) tiene aquí un espacio limitado al orden formal de la institución y no corresponde asociarlo con las formas de coordinación que efectivamente se practican en los espacios observados. En cada uno de ellos, la organización del trabajo se apoya en forma simultánea en pautas relacionales establecidas en cada ámbito y en los particulares saberes y competencias agenciados efectivamente por los agentes.

Los conflictos y anomalías que se producen en la gestión de los procesos administrativos, tanto en su faz jurídica como operativa, obedecen a falencias de diseño y de gestión que, finalmente, afectan el sentido del trabajo. La carencia de reglamentación acordes a la situación laboral de cada agente, sin reglas que operen desde dimensiones comunes a todos, más allá de las jerarquías, implica la existencia de desgarraduras en la trama simbólica e imaginaria constitutiva de las distintas organizaciones que llevan adelante la delicada tarea de gestionar la administración de la Justicia. Desde un punto de vista *indicial*, las prácticas sometidas a perturbaciones, la imprevisibilidad en el comportamiento de los agentes, la arbitrariedad de las jerarquías, el manejo discrecional de los recursos que ofrece la institución, y, en general, la presencia de una subjetividad que se aparta de los principios básicos de la *ética de la responsabilidad*, nos parece pertinente interpretarlos como un grave aflojamiento de los *lazos sociales,* manifestaciones de aquellas tendencias disipativas a las que aludieramos más arriba, y que recorren a la sociedad en todos sus niveles y dimensiones.

A modo de conclusión podemos señalar los siguientes puntos:

a) Las disposiciones producidas en marcos muy formalizados, sufren inflexiones iterativas en los espacios locales.
b) La delegación de responsabilidades, la asignación de tareas de alta complejidad sin que se respeten los niveles orgánicos, produce una estructura de hecho, un emergente informal, cuyo garante es el magistrado.
c) Hay límites para el ejercicio de las prácticas informales, limites que están constituidos por reglas explícitas e implícitas, y por el conocimiento valorativo, asentado en la experiencia, de los pasos y actividades que han sido clasificados como de “codificación dura”, en el dominio de la antropología de las instituciones.
d) Falta de una política de capacitación y formación sistemática del personal. Este debe enfrentarse a novedades de todo orden sin contar con los recursos adecuados.
e) Hay una carencia de estudios sistemáticos de los perfiles disponibles para el desempeño de los cargos. Estos últimos no se constituyen en consonancia con las acreditaciones y los requisitos para su desempeño.
f) Hay una adaptación, en general, de los magistrados a la situación tal como está dada.
g) El aspecto simbólico de las acreditaciones no guarda relación con la competencia funcional y el reconocimiento de las competencias para desempeñar un cargo.
h) Los cursos y exámenes no se vinculan con la adquisición o ampliación de las competencias del personal, sino con los requisitos para ascender en la escala jerárquica.
i) Se pone de relieve la existencia de algunos magistrados que introducen en su gestión el tema de la capacitación y la búsqueda de ajustes entre competencia y desempeño de los cargos. También los efectos beneficiosos que esto produce en la gestión y en el “clima de la organización”.
j) Los cambios en las normas, la existencia de nuevas leyes y disposiciones, no pueden ser enfrentados eficientemente, pues no se cuenta con un personal que haya actualizado sus competencias.

Bibliografía.

BENVENISTE, Emile. (1966) De la subjetivité dans la langage. Problèmes de linguistique generale. Gallimard, Paris.

BOURDIEU, Pierre, (1985) *¿Qué significa hablar?. Economía de los intercambios lingüísticos.* Akal, Madrid.

BOURDIEU, Pierre (1980) *Le sens pratique*, ed. Minuit, Paris.

CASTEL, Robert, (1997) *Las metamorfosis de la cuestión social*. Paidos, Barcelona.

COULON, Alain. (1988) *La etnometodología* Catedra, Madrid.

DUCROT, Oswald, (1985) "Problemas de lingüística y enunciación", *en Cursos y Conferencias*, Cuaderno Nro.5, Facultad de Filosofía y Letras, UBA.

FERNÁNDEZ, Ana M. (1996) "Grupalidad, significaciones imaginarias y producción de subjetividad", en : Revista *Umbral XXI*, México.

GEERTZ, Clifford, (1987) *La interpretación de las culturas*, Gedisa, México.

GIDDENS, Anthony, (1995) *La Constitución de la Sociedad,* Amorrortu, Bs. As.

LEWIN, Kurt (1991) "*La investigación-acción participativa. Inicios y desarrollos*", editorial Popular, OEI, Quinto Centenario, Buenos Aires.

MAINGUENEAU, Dominique (1984) *Geneses du discours,* Mardaga, Bruselas.

MINTZBERG, HENRY (1982) *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation, Paris.

WEBER, Max (1922) *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, 1983, México

WEHLE, Beatriz (2001), *"Organización del trabajo y competencias del personal en la administración de la Justicia en los tribunales nacionales de la Capital Federal", en* "*Cambio social y Derecho: Debates y propuestas sociológicas en los Inicios del Siglo XXI*", Actas del II Congreso Nacional de Sociología Jurídica, Córdoba, Argentina.

RESEÑA BIOGRAFICA

Beatriz Irene Wehle

Doctora en Sociología, Universidad de Lovaina. Profesora Adjunta de *Sociología* de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Profesora Titular Exclusiva de *Sociología del Trabajo* de la Universidad Nacional de Quilmes. Directora de Investigación en curso: "Proceso de cambios en la organización del trabajo y competencias de los recursos humanos en la administración de la Justicia", Centro de Estudios e Investigaciones de la Universidad Nacional de Quilmes.

Roberto Montenegro

Mg. En Administración Pública

Profesor Tiempo Completo de *Sociología de las Organizaciones* de la Universidad Nacional de Quilmes. Co-Director de Investigación en curso: "Proceso de cambios en la organización del trabajo y competencias de los recursos humanos en la administración de la Justicia", Centro de Estudios e Investigaciones de la Universidad Nacional de Quilmes.