aset

ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

Buenos Aires | 13-16 de agosto de 2003

6º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo

Los trabajadores y el trabajo en la crisis

Ponencia Título:

CRISIS, TRANSFORMACIONES TECNOLÓGICAS Y PROCESOS DE TRABAJO EN LA ADMINISTRACION DE JUSTICIA.[1]

Autora: Beatriz Irene Wehle[2]

E-mail: bwehle@unq.edu.ar

Pertenencia institucional: Universidad Nacional de Quilmes- Centro de Estudios e Investigaciones. Roque Saénz Peña 180 – Bernal. CP: 1876 Buenos Aires

INTRODUCCION

El ámbito de la administración de la justicia ha sido atravesado por las transformaciones y desafíos que, para la sociedad argentina, ha presentado desde fines del año 2001 la crisis económica, social y política. La crisis y las perturbaciones en la racionalidad de sus instituciones, afecta incluso los marcos de racionalidad formal requeridos por la sociedad de mercado. En un trabajo reciente, R.Sidicaro[3] subraya criterios de la obra de Weber, en los que este señala que la previsibilidad racional de la acción estatal es condición de posibilidad para que las conductas empresariales se estructuren también de forma racional. Sin embargo, en la Argentina no sólo se trata de una crisis económica que ya estaba instalada con anterioridad, sino también una crisis social, política, e institucional, por sólo mencionar algunos campos en los cuáles el contexto de crisis se refleja con más evidencia. [4]

---

[1] Esta ponencia contiene parte de los resultado del trabajo del equipo de investigación sobre "Reforma en la organización del trabajo y competencias de los recursos humanos en los tribunales nacionales de Capital Federal" en el cual participan Roberto Montenegro y Vanina Simone.

[2] Doctora en Sociología de la Universidad Católica de Lovaina. Profesora Titular de Sociología del Trabajo". Responsable del Equipo de Investigación del Proyecto "Reforma en la organización del trabajo y competencias de los recursos humanos en los tribunales nacionales de Capital Federal" –ANPCYT- y Directora del Proyecto "La crisis en la justicia: organización del trabajo y competencias del personal" Centro de Estudios e Investigaciones de la Universidad Nacional de Quilmes.

[3] Sidicaro, R., *La crisis del Estado, y los actores políticos y socioeconómicos en la Argentina (1989-2001),* EUDEBA, Buenos Aires, 2003.

[4] Wehle, Beatriz I. (2002), "¿Sobre qué bases se podrían renovar los lazos de la ciudadanía con la Justicia?", en *Suplemento Derecho y Actualidad. La Unión,* Número 24, Año 1, Lomas de Zamora.

Esta ponencia analiza la crisis que afecta a la sociedad argentina y como esa crisis ha generado situaciones conflictivas en diferentes campos (económico, social y cultural) que repercuten en el sistema judicial. *¿Pero puede la justicia resolver toda la gama de problemas y conflictos que presenta la sociedad actual*? Demandas antes insospechadas frente a las pérdidas de fuentes de trabajo, los desalojos, las expropiaciones de depósitos bancarios, la competencia desleal, la quiebra de empresas y los abusos en los más diversos aspectos, hacen irrupción en el escenario judicial. Estas y otras demandas se suman a los conflictos más tradicionales que llegan a la administración de justicia. Desde este escenario, la justicia pasa a percibirse como reificada, en el mito de una justicia "todopoderosa" que debería tender a dar soluciones al caos de una sociedad sumida en una crisis profunda. Este escenario de representaciones sociales se introdujo en el ámbito de la administración de la justicia, ligándose a cambios cuantitativos y cualitativos en el proceso de trabajo. Y ello porque los procesos de trabajo en la administración de la justicia sufrieron, en primer lugar, la creciente complejidad de los problemas sociales y económicos, la inflación de las reglamentaciones y leyes, que al acumularse terminaron incidiendo en una mayor complejidad de funciones y tareas. En segundo lugar, el descrédito en que han caído las instituciones y el abuso de demandas retóricas no substanciales, las prerrogativas del poder y las relaciones de fuerza presionan desde distintas esferas sobre funcionarios y empleados de la justicia. En tercer lugar, la contradicción que estos últimos deben sobremontar, entre la ambigüedad de la función de la justicia en el contexto de crisis y la presión de los medios de comunicación exigiendo que se actúe con imparcialidad, neutralidad y transparencia. En cuarto lugar, se les reclama que resuelvan con rapidez y eficiencia un creciente número de demandas.

Estas demanda sumadas a la batería de leyes y reglamentaciones que se han producido en los últimos años y al aumento de la complejidad técnica de un número creciente de litigios han producido un significativo replanteo sobre la misión de la justicia.

1.- Marco metodológico

La metodología cualitativa de análisis de entrevistas semi-estructuradas sobre una muestra de la población de funcionarios y empleados de los Tribunales Nacionales de Capital Federal, nos ha permitido analizar los procesos de trabajo involucrados en este

ámbito institucional a partir de la crisis y observar algunas características sobre las modalidades que ha tenido en este ámbito la incorporación de la informática.

En primer lugar, hemos realizado un *estudio exploratorio* a través de tres formas de observación:

1) entrevistas abiertas a informantes clave del ámbito judicial /abogados litigantes, empleados.
2) Reuniones grupales con activistas sindicales del ámbito de la Justicia de Capital Federal con el objetivo de reflexionar sobre las situaciones de trabajo, los valores compartidos en torno a la noción de servicio de Justicia y sus roles efectivos en ese ámbito.
3) Entrevistas semiabiertas explorando diversas dimensiones de la trayectoria profesional de los empleados del sistema.

Identificamos la "administración de justicia", como la dimensión que hace referencia a los procedimientos administrativos de tipo operativo, de gestión cotidiana y prácticas rutinizadas en los espacios de trabajo, diferenciándola de aquella dimensión que contiene las características y calidad de las normas, dispositivos para la designación de magistrados, mecanismos de funcionamiento del Poder Judicial, reglas y modalidades para estatuir disposiciones, grados de autonomía de los magistrados y dispositivos interpretativos incorporados al acervo cultural de la Justicia como institución.

Partimos del relevamiento y análisis de las *representaciones sociales* de los actores frente a la crisis, comprendiendo por representaciones sociales un sistema de saberes prácticos, que incluyen actividades, rutinas, prácticas laborales e institucionales, prejuicios, opiniones, estereotipos y creencias generados tanto en las interacciones y prácticas cotidianas de los agentes como en los escenarios institucionales y globales del contexto de crisis.

Los elementos que componen las representaciones sociales de los actores están afectados tanto por el status como por el rol particular de cada uno de ellos, como también por la posición política e ideológica que asumen. Estos elementos pueden encontrarse más o menos estructurados, articulados y jerarquizados, pero siempre se encuentran dentro de una construcción dinámica, interactiva y en movimiento.[5] Las

[5] Suscribimos aquí las concepciones que se encuentran en los estudios de las representaciones sociales re inauguradas en Francia por Serge Moscovici y sus seguidores, entre ellos, Denise Jodelet, quien subraya

representaciones sociales aparecen como resultado de un proceso y contienen un conjunto de referencias semánticas y cognitivas activadas diferenciadamente según los intereses de los agentes.

2. El contexto de crisis y sus repercusiones en la justicia

La crisis y las tendencias anómicas que recorren la sociedad inciden en la Justicia.[6] Sin embargo, a pesar de que esta situación corresponde a una realidad bien nuestra, encontramos elementos comparables en otras latitudes, que pensábamos se encontraban lejos de nuestra órbita. Contradiciendo anteriores presuposiciones y más allá de las circunstancias propias de la situación que vive nuestro país, la crisis de la Justicia afecta también a los países desarrollados del occidente democrático. Desde las dos últimas décadas del siglo XX, al mismo tiempo que la litigiosidad aumentaba, en los servicios de Justicia se multiplicaron las críticas y la desconfianza sobre el sistema de Justicia en muchos otros países. Nunca antes en la sociedad occidental se habían hecho tantos reclamos a la Justicia. En todos los países aumentaron las cifras de la litigiosidad que la sociedad vuelca en el sistema de Justicia. Esta tendencia a buscar en el ámbito judicial una potencia reguladora de la conflictividad, tanto en lo social y económico, como en lo político, - y ello a niveles no comparables con situaciones anteriores-, está llevando a un proceso de alta "*juridización*" de las sociedades.[7]

En este contexto, la administración de la Justicia no ha sido ajena a: 1) el fenómeno social de la crisis, cuyo impacto podemos percibir en el incremento de la litigiosidad en los Tribunales de Justicia; 2) al incremento de la litigiosidad, no es más que un indicador de las tendencias anómicas que recorren transversalmente a la sociedad argentina actual; 3) a los problemas económicos y sociales que afectan a los argentinos como el aumento de la pobreza, la fragilidad de los lazos familiares, los problemas de empleo, la desocupación y que se ven reflejados en el sistema judicial, se agregan las demandas de penalización de comportamientos que se originan en la falta de controles

---

en la noción de representación social su carácter procesual, relacional, y productivo, cercano a la concepción de despliegue dramático (Darstellung), opuesto a la imagen clausurada de la mera re-presentación en sentido especular.

[6] Wehle, B. "¿La crisis y las tendencias anómicas que atraviesan la sociedad inciden en la Justicia?", Derecho y Actualidad. Año 1, Número 50, Lomas de Zamora, Noviembre 2002.

[7] Wehle, B. "La Justicia en un contexto de crisis" en *Derecho y Actualidad*. Año 2, Número 56, Lomas de Zamora, 5 Febrero 2003.

institucionales que incrementan la carga del sistema; 4) a las manifestaciones por la falta de imparcialidad de los jueces de la Suprema Corte de Justicia frente al Palacio de Tribunales en la Capital Federal expresan esa preocupación popular y la demanda ciudadana por una institución judicial independiente que funcione sobre la base de reglas comunes de Justicia para todos los ciudadanos.

Pero acá nos preguntamos *¿por qué se opera este fenómeno?, y además, ¿como se entiende que esto ocurra en una forma tan extendida*? Para responder a estas preguntas realizaremos algunos señalamientos:

1) En primer lugar, subrayando el hecho de que el sistema judicial no constituye una institución aislada del resto de la sociedad, observamos el peso considerable que ha adquirido la *juridización* de la sociedad, en buena medida explicable por los procesos paralelos de debilitamiento del Estado en otras órbitas. La década de los '90 significó el sometimiento del Estado a los requisitos de la estrategia neoliberal, expresada en la construcción de la imagen del "Estado mínimo", que presuntamente declinaba su anterior accionar para concentrarse en las funciones básicas e indelegables del Estado liberal clásico. El rol del Estado como empleador y distribuidor de la renta nacional, debía ceder ante las transformaciones estructurales que se han instalado en la sociedad en términos de terciarización, heterogeneidad, fragmentación y complejización.[8] 2) Por otra parte, la pérdida del crédito, la caotización social y económica, la pérdida de sentido en la mayoría de las instituciones, ha incrementado la *segmentación*, y el enfrentamiento entre múltiples intereses. Las personas que han sido desbordadas por distintas circunstancias vinculadas con la situación económica o social; accionan ante la Justicia. 3) El servicio de Justicia se enfrenta ahora con los límites de una organización diseñada en otro contexto socio-histórico.

Lo extendido de este contexto de crisis y la configuración que produce en las demandas sociales influyen en las *representaciones sociales.* Estas se expanden en virtud de su potencia como organizadoras de discursos y prácticas sociales. Sus líneas de fuerza, sus significaciones, sus pautas; circulan transversalmente por todo el campo social e institucional, y producen efectos relevantes.

A continuación analizamos las repercusiones de este contexto en la justicia a partir de tres ejes que ligan diferentes aspectos de la crisis:

[8] García Delgado, D. "La Reforma del Estado en la Argentina: de la hiperinflación al desempleo estructural". *I Congreso Interamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 1996.

1. La crisis en la sociedad

Los agentes judiciales deben esforzarse por responder a la imagen esperada de ellos, que les es "devuelta" en su relación con el "espejo social", que orienta los esquemas de comportamiento y actitudes provenientes de una fuerte demanda hacia el servicio de Justicia. Además, cuando la cantidad de causas entra en conflicto con la calidad en su tratamiento, comienza a instaurarse un cierto clima de malestar tanto en el ámbito laboral específico de los Tribunales como en la población que demanda un servicio de justicia de calidad. Por otra parte, la calidad del servicio de Justicia compromete el futuro económico y la calidad de vida de la población, en ese sentido, el ciudadano que reclama un servicio de Justicia eficiente no es un mero usuario o cliente, sino un actor más en un proceso que compromete su futuro (es decir, su calidad de vida futura). Un servicio de justicia que garantice calidad y no simplemente cantidad, tiene que hacer frente a los problemas que presenta la crisis socio-económica, y además no perder de vista el respeto de las reglas que garantizan el equilibrio entre las partes.

Al mismo tiempo la urgencia de los problemas, por ejemplo, las demandas de los trabajadores frente al cierre de empresas y la pérdida de sus lugares de trabajo, los desocupados que no pueden hacer frente a una demanda de desalojo, o los jubilados y los ahorristas atropellados en sus derechos, son todos parte de la problemática de la crisis.

2. La crisis organizacional

Investigando acerca del trabajo en los Tribunales Nacionales de Capital Federal hemos podido observar que la complejidad de la labor y la ampliación de las tareas que realiza el personal de la justicia se duplicó con la crisis. El funcionamiento mismo de la justicia está en crisis tanto en términos cuantitativos (recursos materiales) como cualitativos (recursos humanos). La crisis organizacional tiene un variedad de factores pero en primer término se trata de la escasez de medios y de la inadecuación de los procedimientos y de los instrumentos de trabajo. La complejidad técnica y social de la litigiosidad que se vuelca a los tribunales de la justicia contrasta con la inadecuación de los medios materiales y humanas para el tratamiento de las causas.

Situaciones antes sin relevancia para la administración de justicia pasan a primer plano, no solo por la problemática de la violencia y la justicia tomada como espectáculo, sino que aparecen nuevas problemáticas provenientes del campo de la economía, de la asistencia social, de la organización política, etc. En definitiva, la justicia se ve obligada a solucionar problemas exteriores a sus órbitas de acción tradicionales, haciendo frente a funciones para las cuales no está preparada[9].

En ese contexto, donde para algunos sectores de la sociedad, recurrir a los tribunales parece ser una vía privilegiada de regulación de los litigios, no es de extrañar que si se tiene resolver sobre toda esa gama de problemas en las oficinas judiciales de los tribunales, la tramitación de los casos que se presentan ante la justicia se haga cada vez más lenta. Sin embargo y paradojalmente, la sociedad reclama a la justicia una mayor celeridad y que todo se haga con la misma rapidez en la que se desenvuelve la vida agitada de la sociedad moderna.[10]

3. Crisis de legitimidad

Las exigencias de los ciudadanos en el sentido que el Estado garantice el buen funcionamiento de la Justicia, haciendo cumplir el principio de igualdad ante la ley, y su misión de servicio público universal, están inscriptas en las representaciones sociales de los agentes de la Justicia.[11] Observamos que la organización de la Justicia, sus procedimientos, las prácticas profesionales de los Magistrados constituyen también algunos de los aspectos que han sido puestos en cuestión en las protestas, los "cacerolazos" de los ciudadanos, durante el verano porteño de los primeros meses del año 2002. Pero al mismo tiempo que la ciudadanía percibe la insuficiencia de los procedimientos, la sociedad le atribuye nuevas misiones a la justicia. Las demandas iniciales de los ahorristas que reclamaban su dinero, se fueron ampliando con la llegada de otros actores (deudores, comerciantes, pequeños empresarios, acreedores perjudicados por pesificación de los préstamos) que extendieron sus reclamos a aspectos más abstractos como es la demanda de una Justicia al servicio de la ciudadanía

[9] Wehle, B. "La justicia: ¿misión imposible?" en Suplemento *Derecho y Actualidad*, Año 2, Número 70, Lomas de Zamora, 7 mayo 2003.
[10] Wehle, B., *Idem.*
[11] Wehle, Beatriz "¿Sobre qué bases se podrían renovar los lazos de la ciudadanía con la Justicia?". En *Suplemento Derecho y Actualidad. La Unión,* Número 24, Año 1, Lomas de Zamora, Marzo 2002.

produciendo un cambio en las representaciones sociales acerca de la misión de la justicia en la sociedad. La importancia y el alcance que han tenido las formas de la nueva demanda social en las representaciones sociales se expresa, entre otros rasgos, en el requerimiento de eficacia y eficiencia dirigido por la ciudadanía a los organismos de prestación de servicios –tanto públicos como privados—, y, en lo que respecta al sistema judicial, en la demanda de penalización para aquellos comportamientos originados en la falta de controles institucionales.

El concepto de justicia se ha ampliado y complejizado: se le demanda a la justicia la misión de asumir el interés general. Demanda democrática si la hay que los otros dos poderes del estado no han podido o no han querido asumir. Es en ese contexto donde se instalan las representaciones acerca de la misión de la Justicia y desde donde su funcionamiento cobra otra dimensión. Por un lado, ha tomado importancia la *misión de servicio público de la Justicia*, que se asocia a la concepción misma de Justicia. Por otro lado, se visualiza con más claridad la misión de Justicia como un eje clave de la acción y legitimación del Estado. Se exige que el Estado cumpla esta misión asegurando el funcionamiento de la Justicia en condiciones de igualdad para todos los ciudadanos.[12]

Los cambios en las representaciones son todavía embrionarios y no nos permiten ir mas allá de algunos señalamientos. Pero podemos observar que la crítica de la sociedad a la organización judicial se ha difundido a través de las movilizaciones y de los medios de comunicación operándose en cierta manera un cambio cultural extendido a amplios sectores. Este proceso ha llevado a que la sociedad ya no acepte silenciosamente la dependencia política de la justicia, ni la reducción del derecho a la pura legalidad de los procedimientos y formas legales. Este cambio cultural apoyado en el pluralismo de valores ha llevado a tomar conciencia en la necesidad de romper con un modelo de justicia que se impone solo a través de una legalidad formal. La crisis de legitimidad imprimió la necesidad de buscar una nueva legitimidad al acto de justicia, partiendo de decisiones judiciales fundadas en el debate, el intercambio de argumentos y la discusión racional. Dentro de las representaciones sociales, aparece así la convicción que la legitimidad de las sentencias no puede ser el resultado de la aplicación mecánica de la ley, sino de un sentido mas amplio que surge del contexto particular de la situación en litigio. Por otra parte, la presión de los medios de comunicación, la ambigüedad de la

[12] WEHLE, B. y MONTENEGRO R. (2002) "Transversalidad y agenciamientos: saberes y competencias implícitos en la organización del trabajo en los Tribunales Nacionales de Capital Federal (Argentina)". Congreso CLAD, Lisboa, Portugal.

función de la justicia en el contexto de crisis, la necesidad de interpretar las leyes, de dictar sentencias orientando y sirviendo a la evolución del derecho y guiando sobre mejoras en la legislación, de responder a una jerarquía de valores basados en el respeto de la dignidad humana, la protección de las libertades democráticas y los derechos humanos, de regular las relaciones de fuerza, de no responder a los prejuicios sociales y en última instancia el mito de un ideal de purificación de la sociedad, suman nuevas presiones en esta sociedad en crisis. En cuarto lugar, se le reclama la resolución con imparcialidad, neutralidad y transparencia de los complejos conflictos de una sociedad en crisis.[13]

3. Los espacios de trabajo en una organización con características burocráticas

Aunque la burocracia no caracteriza solo al proceso de trabajo en la administración pública - Crozier ha observado el fenómeno burocrático, tanto en la administración pública como en las industrias y empresas privadas, analizando una fábrica de tabaco – podemos observar que el modelo burocrático tiene bastante influencia sobre la organización del trabajo en el ámbito de la administración de justicia.

Michel Crozier[14] señala las siguientes características de la burocracia: 1) reglas formales, impersonales; 2) centralización de las decisiones (distanciamiento entre los niveles de decisión y los niveles donde surgen los problemas y se aplican soluciones); 3) multiplicación de niveles jerárquicos; 4) existencia de circuitos paralelos de comunicación y poder, que tienden a producir quiebres informales en la línea jerárquica para obviar las trabas formales.

Por otra parte, el proceso burocrático como forma de organización racional y dominación legal ha sido estudiado por Max Weber. [15] El tipo ideal puro de dominación legal de Max Weber se caracteriza por un conjunto de reglas impersonales, abstractas que ordenan el sistema administrativo. El agente no obedece específicamente a la autoridad formal sino a las reglas que ésta encarna y dentro de los límites de las disposiciones legales. Según Weber el tipo de dominación legal-racional que

[13] Wehle, B. "La justicia: ¿misión imposible?" en Suplemento *Derecho y Actualidad*, Año 2, Número 70, Lomas de Zamora, 7 mayo 2003.
[14] Crozier M. (1963) "*Le Phénomène bureaucratique*", Paris, Seuil, 1971.

corresponde a la burocracia se plasma en los siguientes principios que deben seguir los agentes: 1) los agentes son libres y obedecen solo a los deberes que corresponden a su función; 2) dentro de una jerarquía establecida; 3) con competencias bien definidas; 4) y establecidas en el contrato; 5) elegidos por un mecanismo de selección abierta según la calificación profesional; 6) remunerados de acuerdo a su rango jerárquico y las responsabilidades asumidas; 7) ejerciendo su función como única y principal actividad; 8) les es posible hacer "carrera" según sus méritos y antigüedad; 9) se someten a la disciplina estricta y homogénea de su función.

En el proceso de trabajo en el ámbito de la justicia se presenta también una jerarquía administrativa con las características que señalan Max Weber y Michel Crozier para la burocracia, pero con una gama más amplia de particularidades que hacen que su caracterización sea un tanto compleja. Trataremos a continuación de marcar las similitudes y diferencias que existen entre las caracterizaciones de estos autores y la realidad que hemos observado en los espacios de trabajo de la justicia.

Entre los mecanismos fundamentales que caracterizan el proceso de trabajo en la justicia podemos observar el carácter cerrado de "feudo" de los espacios de trabajo (juzgados y salas). Dentro de cada juzgado existe una lógica de jerarquías verticales que regula la organización del trabajo para el sistema judicial. Sin embargo, la independencia de los jueces, que tienen libertad en cuanto a sus resoluciones jurídicas y a sus funciones de gestión administrativa en su ámbito, le otorga características particulares a cada uno de los espacios de trabajo. Por este motivo, cada espacio de trabajo, juzgado o sala se convierte en un lugar de trabajo organizado formalmente de acuerdo a lo establecido por leyes, estatutos y escalafones, pero con características particulares de acuerdo al fuero y sus procedimientos correspondientes y a los criterios y gestión del magistrado. Cada juzgado construye sus reglas de convivencia, su forma de resolver ciertos problemas y su cultura relacional.

En síntesis, los espacios laborales se configuran, por un lado, a modo discrecional por parte del magistrado, que define las reglas informales y por el otro, están "encorsetados" en una organización de administración burocrática. Estas dos lógicas conviven, chocan y se complementan configurando los espacios de trabajo judiciales.

Estas similitudes y diferencias con el modelo burocrático también se presentan con respecto a una organización que se supone regida por reglas impersonales. En el trabajo de campo observamos como éstas reglas impersonales se superponen con reglas

[15] Weber M. (1922) "*Economía y Sociedad*", México, FCE, 1983.

informales. Las reglas impersonales, por un lado, brindan protección a los agentes, pero al mezclarse reglas informales terminan por degradar el medio ambiente de trabajo. Esta situación es sumamente conflictiva e influye en la escasa capacidad de los funcionarios para introducir innovaciones en el servicio.

Por otra parte, tanto la dificultad para hacer carrera dentro de los espacios de trabajo, como la tendencia hacia la centralización de las decisiones desmotiva al personal. El relato de algunas experiencias en el sentido de modificar este aspecto han fracasado ya que los agentes tendían a evitar las relaciones horizontales que les generaban un mayor compromiso con su trabajo. En ese sentido, el proceso de trabajo se realiza por lo tanto, dentro de un modelo de centralización que podemos considerar como burocrático. Sin embargo, en las expresiones de los agentes entrevistados existe un rechazo compartido a considerar su organización del trabajo como burocrática.

En síntesis podemos decir que los espacios de trabajo analizados se manejan en forma triangular desde tres campos:

1. El campo cultural que constituyen normas y valores compartidos por los agentes. Ello asegura la cohesión y la cooperación y evita la necesidad de acudir a la regla o al poder de la autoridad;
2. El campo del orden formal: las reglas impersonales, el conjunto de mecanismos y dispositivos formales que aseguran cierta previsibilidad.
3. El campo de los mecanismos de poder, de negociación, de influencia entre los magistrados, los funcionarios y sus subordinados por un lado y entre los mismos agentes por el otro. Estos mecanismos de poder generan procesos de gestión informales.

Estos tres campos se superponen influyendo sobre los procesos de trabajo. De forma tal que, el proceso de trabajo tiende como concepto a abarcar dimensiones culturales y políticas, que exceden un análisis centrado únicamente sobre la técnica del trabajo.

A partir de la noción de trabajo elaborada por Maurice, Sellier y Silvestre[16] como marco analítico concebimos al espacio de trabajo como conjunción de atravesamientos culturales de cohesión e identidad, de organización y de relaciones sociales. Son estos atravesamientos provenientes de los campos culturales, formales y de poder los que

[16] M. Maurice y otros; 1987. 307/308; citado en Rojas, E. y Proietti, A. "La sociología del trabajo: los dilemas de superar la ilusión y acceder a la crítica" en J. Goldthorpe, A.Touraine, S. Marglin, P. Rosanvallon, P. Bianchi, L. Cillario "*La sociología del trabajo*", Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, 1992.

contribuyen a definir y a configurar los espacios de trabajo en los que se desarrolla la actividad laboral.

En estos espacios de trabajo una práctica frecuente que establece diferencias con el modelo burocrático es la delegación de competencias. Esta práctica se desarrolla cuando los magistrados asignan las causas complejas a empleados que demostraron ser más competentes, aunque esta asignación de tareas pueda no tener correspondencia con la categoría que este empleado realmente tenga.[17]

1) Por un lado tenemos un sistema de delegación de funciones de los magistrados hacia los empleados, que no se condice con la organización piramidal y tradicional de la administración de la Justicia.
2) Por otro lado nos encontramos con empleados que deben arbitrar los conflictos que sobrevienen de la carga de esas competencias que oficialmente son de la jerarquía de los magistrados, todo ello dentro de una organización tradicional que sigue acumulando tantos o más defectos burocráticos que en el pasado.

Se establece así un vínculo institucional en el que se observan actos de delegación pautados y lazos de reconocimientos informales, donde lo implícito en estas relaciones, es la existencia de acuerdos entre los actores.

Esto implica confianza mutua, códigos implícitos en el interaccionar, prestaciones y recompensas informales o sea lazos asentados en lealtades instituidas informalmente. Sobre esa base, no estando los Magistrados o Secretarios en condiciones de mejorar la situación salarial y generalmente tampoco la categorización de los más competentes, se instituyen mecanismos compensatorios informales. En algunos casos, estos mecanismos informales incluyen otorgar a los empleados más responsables ciertos márgenes de flexibilidad en los horarios, márgenes de libertad para entrar y salir de los ámbitos de trabajo, francos compensatorios, etc. Estos, y otros mecanismos informales, operan como acuerdos implícitos que se han mostrado eficientes para resolver situaciones concretas en los espacios de trabajo; pero que podrían verse afectados en aquellos escenarios rediseñados previstos por las modalidades de gestión anticipadas en los proyectos de reforma de la justicia.

4- La Reforma Judicial y la incorporación de nuevas tecnologías

Los argumentos introducidos por el "management moderno" acerca de las nuevas formas de gestión racional de los recursos no solo se expandió en el mundo empresario sino que también se ha trasladado a los espacios públicos, incluyendo la administración de justicia.

Estudiando los intentos que se han realizando en la administración de justicia, para incorporar los nuevos dispositivos que supuestamente aportaría el "management moderno", analizamos los objetivos del Proyecto de Desarrollo de Juzgado Modelo (PROJUM), ya que este proyecto marca supuestamente el ideal de estructura, gestión y funcionamiento de un juzgado. Los objetivos específicos del proyecto se centraron, básicamente, en la construcción de un plan de desarrollo gerencial de los juzgados para mejorar su calidad de desempeño. El plan contempla:

- Desarrollo de un plan de capacitación y mejoramiento de las habilidades gerenciales del personal
- Incorporar nuevas tecnologías (equipos y sistemas de gestión y de información)
- Contribuir en la remodelación física y readecuación de los juzgados
- Desarrollar un sistema automatizado para el seguimiento de expedientes
- Mejorar los sistemas de organización de archivo y control en el flujo de los expedientes y registros de los juzgados.
- Mejorar los niveles de coordinación administrativa entre los Juzgados y las Cámaras de Apelación con relación a la planificación de los insumos y manejo de los recursos.

Con respecto a la incorporación de nuevas tecnologías se puso en funcionamiento el Sistema Argentino de Informática Jurídica (SAIJ), mediante el cual es posible la consulta remota de legislación, doctrina y jurisprudencia.

A fines de 1998 el Gobierno Nacional presentó el Plan Nacional de Reforma Judicial, en cuyo capítulo VII fueron expresadas las principales líneas de acción para una política en materia de tecnología aplicada a la Justicia. A partir de 2000, el Poder Ejecutivo Nacional dio impulso a la cooperación interjurisdiccional mediante la labor del Programa Integral de Reforma Judicial del Ministerio de Justicia; esta unidad llevó adelante, junto a representantes de todas las jurisdicciones, la elaboración del proyecto de Convenio sobre Comunicación Electrónica Interjurisdiccional. Este acuerdo fue

[17] Ver Wehle, Beatriz (2002) "El empleo público y el trabajo en la Justicia", en *Suplemento Derecho y*

firmado por todos los Poderes Judiciales y órganos de la Justicia Argentina el día 6 de septiembre de 2001 y se encuentra actualmente en curso de ejecución.[18] El Convenio prevé el uso de Internet como interfase de la actividad tribunalicia, y la homogeneización de las direcciones de correo electrónico de todas las jurisdicciones y órganos de la Justicia Argentina, y la implantación de la firma digital para dar certeza y seguridad a las respectivas comunicaciones. Actualmente se está llevando a cabo la implementación de la firma digital en varias provincias argentinas, para su uso en las comunicaciones interjurisdiccionales y dentro de cada jurisdicción . Adicionalmente, a fines de 2001 el Consejo de la Magistratura de la Nación aprobó las Bases para la Incorporación de Tecnología en el Poder Judicial.

A partir de estas y otras propuestas de reforma se intentó establecer pautas internacionales de calidad y fiabilidad que constituyeran la malla del sistema. Pero, técnicamente no existe un organismo nacional que coordine la aplicación de TICs en la Justicia, con las jurisdicciones regiones, etc., sólo se ha visto el impulso de determinados programas pero no un responsable de la coordinación global de la aplicación de TICs. Así por ejemplo: no hay quien pueda negociar costos globales de comunicaciones, con lo proveedores del servicio, ni temas relacionados con las infraestructuras como estándares tecnológicos ya que se usan diferentes sistemas pero no se asegura que la información pueda ser compartida sin costos adicionales.[19]

En las sedes judiciales existe una gran diversidad de servidores, atento a la estructura federal del Estado Argentino, la situación económica de cada uno de ellos y la ya expuesta dispersión de esfuerzos derivada de la dilatada ausencia de una política tecnológica para el sector. La gran mayoría son redes locales interconectadas, a las que se asocian servicios de internet, comunicaciones, documentación jurisprudencial, administración de bases de datos, gestión de casos y sus características técnicas dependen de la dimensión de las aplicaciones, volumen de información y de clientes que atienden entre otros parámetros. La gran mayoría de los Registros Públicos adolece de una infraestructura tecnológica básica. Sólo los Registros Públicos Nacionales poseen la infraestructura tecnológica necesaria como para interconectar los mismos con las sedes judiciales y acelerar así los trámites registrales, elemento importantísimo para el desarrollo eficiente del proceso judicial.

Actualidad. La Unión, Número 30, Año 1, Lomas de Zamora.

[18] Ver información en www.justiciaargentina.gov.ar

[19] Programa Integral de Reforma Judicial. Conferencia de Ministros de Justicia de los países iberoamericanos. Líneas generales. Madrid, 2003.

En los espacios de trabajo existen profundas asimetrías respecto de los recursos informáticos disponibles. Aunque, está generalizado el uso del entorno Windows, con las excepciones de Salta y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Chubut que utilizan Linux. Prácticamente ninguna jurisdicción emplea un software de gestión en forma homogénea, se contratan desarrollos, se adquieren enlatados de gestión de casos, o se hacen desarrollos propios. Está difundido el empleo de los programas del paquete Office de Microsoft o aun el Word Perfect (Poder Judicial de la Nación) en materia de procesador de textos, base de datos y planilla de cálculos. También existen programas de gestión de casos, y otros destinados al funcionamiento de oficinas anexas (mesa de entradas, archivo, etc) pero es su existencia y utilización se da sólo en pocos casos y son pocas las aplicaciones informáticas que tengan incidencia en cambios en el proceso de trabajo. Aproximadamente un setenta por ciento (70%) de los magistrados y funcionarios de la Justicia Nacional disponen de PCs, mientras un cuarenta por ciento (40%) cuenta con acceso a Internet y correo electrónico. Esta situación se repite en la mayoría de las jurisdicciones provinciales.[20]

La existencia de redes en el proceso de trabajo es irregular, debido a la gran dispersión edilicia, especialmente en el Poder Judicial de la Nación y algunos provinciales. Sin embargo existen numerosas redes locales y edificios interconectados entre si. El uso de las herramientas de comunicación todavía es limitado y desde el Programa Integral de Reforma Judicial en el marco del mencionado convenio esta prevista la realización de experiencias para la comunicación entre registros y tribunales via correo electrónico como por ejemplo en el caso del Registro Nacional de Armas (RENAR) que se acaba de sumar al convenio de comunicación electrónica.[21]

5- Algunos resultados de la investigación

Las demandas de la sociedad en el contexto de la crisis argentina y la orientación que siguen los dispositivos de reformas propuestos, inciden en la estructura comportamental y en las representaciones que los agentes de la administración de Justicia tienen respecto a los espacios de su institución de pertenencia. En particular, porque como actores

[20] Programa Integral de Reforma Judicial. Conferencia de Ministros de Justicia de los países iberoamericanos. Líneas generales. Madrid, 2003.
[21] Ver información en www.reformajudicial.jus.gov.ar

competentes, conocen que muchas de las demandas antes citadas, y las líneas de acción propuestas en los proyectos de reforma, podrían ser aplicadas en sus ámbitos de trabajo en un futuro cercano.

Los entrevistados tienen tendencia a amalgamar su problemática laboral, de aumento de la carga de trabajo, con la crisis social y el aumento de la litigiosidad. Estos dos factores se presentan como muy significativos para los agentes judiciales. Por otra parte y más allá de los intentos de Reforma, la crisis se va colando indirectamente a través de cambios puntuales que hacen a aspectos específicos entre ellos no podemos dejar de mencionar a la manera en que las empresas multinacionales reclaman que se les otorgue jurisdicción a tribunales extranjeros, externalizando la justicia fuera de las fronteras nacionales.

Respecto a aquellas cuestiones que debieran ser incluidas en la agenda de futuras reformas, los entrevistados expresan demandas que también forman parte de los proyectos de reforma judicial. Así, la necesidad de optimizar los procedimientos administrativos operativos atendiéndolos en su especificidad, y desentramándolos de los procedimientos administrativos regidos por el Código de Procedimientos; es algo de lo que parece haber clara conciencia. Muy vinculado con ello, está también el pedido de informatización de los sistemas y la demanda de capacitación de parte del personal.

Sin embargo, para los agentes entrevistados, la Reforma se configura en la representación social, como una suerte de modernización imposible de concretar en la situación actual por la que atraviesa el país. Por un lado, se presenta la ambigüedad de un proyecto que no se concretiza en la realidad, y por el otro la incertidumbre en lo que vendrá, pues como ha sido registrado, falta información respecto a los cambios y a las líneas de acción que se pudieran seguir, como se observa en el caso del PROJUM. Todo ello se mezcla con las dificultades cotidianas y la desesperanza, e incredulidad acerca de la posibilidad de una mejora real del sistema judicial.

¿Cuáles serían algunos de esos *hechos relacionados con las reformas del Estado*, que asumen importancia en el registro del personal judicial? Sin pretender ser exhaustivos, podríamos señalar los siguientes:

- Modificaciones en el corpus de la legislación laboral.
- La flexibilización laboral.
- La consecuente transformación en los regímenes de contratación laboral.
- La “terciarización” de servicios en el ámbito del sector público.

- La disminución de personal, por traspasos de entidades público-estatales al dominio privado; o por otros mecanismos, como el denominado "retiro voluntario".
- Disolución de organismos del Estado.
- Las modificaciones estatutarias en numerosos ámbitos.
- La creación de nuevos sistemas en la Administración Pública nacional, como lo es el caso del Sistema Nacional del personal de la Administración Pública.

Los efectos reales o simbólicas derivados de este contexto de reformas producen *zonas de incertidumbre* ligadas a la posibilidad de cambios en el sistema.[22] Los agentes se preguntan ¿en qué medida puede medirse la calidad de desempeño de la Justicia?; ¿se puede considerar a la Justicia como cualquier otro servicio público? El marco general en el que esto se produce, es el que se considera como el resultado del traspaso a una *nueva ciudadanía*[23] ("ciudadanía pos-social"), entre cuyas características se encuentra la *desvalorización de la esfera estatal*, la *deslegitimación de la política*, y la demanda de *gestión eficiente*. En cuanto a ésta última, el perfil de este ciudadano lo muestra como más orientado hacia la demanda de bienes y servicios –constituyéndose los servicios que ofrece el Estado en bienes intangibles a los cuales se lucha por acceder—. En lo referente al trabajo, éste ha dejado de ser visualizado como un componente de los *derechos adquiridos*, vinculado con la estabilidad en el empleo, los servicios de salud y educación universales y la excelencia en la calidad de las condiciones de trabajo. Estos procesos se dan en un marco poco común, en el cual los agentes de la administración de la justicia tienen garantizada en principio su inscripción laboral. ¿Cómo es posible que dada esta circunstancia existan sentimientos de incertidumbre? ¿A qué obedece la representación social de los espacios de actuación como connotados por cierta provisoriedad?

En las organizaciones de la Administración Pública, en general, la estabilidad en el empleo genera una diferencia sustantiva en lo referente a como se vivencia la situación laboral de parte de los agentes. La imagen del empleado público de carrera como alguien que goza de mayor seguridad, y que está protegido por un considerable cuerpo

[22] Wehle, Beatriz I. (2000), "El 'valor' del trabajo como fuerza de movilización subjetiva.", en el III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo-Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo-ALAST.

de reglas, se hace más visible aún por el contraste con la situación laboral de otros ciudadanos. Estabilidad, seguridad, intangibilidad de los cargos, es lo que ha generado la imagen de la Administración Pública como un mundo clausurado, levantando la metáfora de la "isla", o de "la familia". Es así como se habla de la "familia municipal", de la "familia judicial", para aludir a un ámbito de pertenencia diferenciado.

Pero el clima social emergente de las transformaciones de los últimos años y de la crisis desatada hacia fines del año 2001, ha producido una mayor transparencia en esa membrana imaginaria que separaba al empleado público del resto de los trabajadores. Los principios que la sustentaban sufrieron los embates de las reformas. En el personal de la administración de la Justicia, muchos de estos principios aparecen cuestionados, y los proyectos de reformas en el Poder Judicial, pueden ser interpretados como anuncios de lo porvenir. La observación de la posibilidad que en un futuro se lleven a la práctica esos u otros cambios, genera en los agentes reacciones diversas - que deben ser estudiadas -, ya que no podemos considerarlas como simples opiniones de personas, o de ambientes de trabajo irreductibles al cambio.

Lo que podemos observar es que estos procesos pueden tener anclaje ***real*** o ***virtual*,** y que en el dominio judicial, en el que nos focalizamos, hay dos cuestiones que parecen tener capacidad de interpelación sobre todos los agentes, independientemente de sus niveles jerárquicos. Estas son, por un lado, la conciencia de que hay un posicionamiento distinto de la ciudadanía respecto a la institución Justicia, y por otro, la aparición de un horizonte de cambios. Todo lo dicho apunta a sostener que las representaciones sociales se constituyen en un entramado simbólico en el que se ha instalado el debilitamiento de los denominados "derechos sociales de segunda generación" –derechos laborales, servicios universales de salud, educación y ayuda social —, produciéndose el surgimiento de derechos más difusos, o de "tercera generación". Sin embargo, esta caracterización no implica que exista homogeneidad en las representaciones de los agentes; tampoco deja de haber resistencias e inflexiones locales, pues las líneas de fuerza que caracterizan esas representaciones se procesan en espacios particulares, cada uno de los cuales tiene su propia génesis y densidad histórica.

[23] Estos conceptos han sido trabajados por Daniel García Delgado: "Crisis de representación, nueva ciudadanía y fragmentación en la democracia argentina", en *Desarrollos de la teoría política contemporánea*, Ed. Homo Sapiens, Bs.As., 1995.

BIBLIOGRAFIA

Crozier M. (1963) "*Le Phénomène bureaucratique*", Paris, Seuil, 1971.

García Delgado, D. "La Reforma del Estado en la Argentina: de la hiperinflación al desempleo estructural". *I Congreso Interamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 1996.

Daniel García Delgado: "Crisis de representación, nueva ciudadanía y fragmentación en la democracia argentina", en *Desarrollos de la teoría política contemporánea*, Buenos Aires, Ed. Homo Sapiens, 1995.

Programa Integral de Reforma Judicial. Conferencia de Ministros de Justicia de los países iberoamericanos. Líneas generales. Madrid, 2003.

Rojas, E. y Proietti, A. (1992) "La sociología del trabajo: los dilemas de superar la ilusión y acceder a la crítica" en J. Goldthorpe, A.Touraine, S. Marglin, P. Rosanvallon, P. Bianchi, L. Cillario "*La sociología del trabajo*", Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.

Sidicaro, R., *La crisis del Estado, y los actores políticos y socioeconómicos en la Argentina (1989-2001),* EUDEBA, Buenos Aires, 2003.

Weber M. (1922) "*Economía y Sociedad*", México, FCE, 1983.

Wehle, B. (2002), "¿Sobre qué bases se podrían renovar los lazos de la ciudadanía con la Justicia?", en *Derecho y Actualidad,* Nª 24, Año 1, Lomas de Zamora.

Wehle, B. (2000) "El 'valor' del trabajo como fuerza de movilización subjetiva.", en CDROM III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo-ALAST.

Wehle, B. (2002) "El empleo público y el trabajo en la Justicia", en *Derecho y Actualidad,* Nª 30, Año 1, Lomas de Zamora.

Wehle, B. "¿La crisis y las tendencias anómicas que atraviesan la sociedad inciden en la Justicia?", en *Derecho y Actualidad*. Año 1, Nª 50, Lomas de Zamora, Nov. 2002.

Wehle, B. "La Justicia en un contexto de crisis" en *Derecho y Actualidad*. Año 2, Nª 56, Lomas de Zamora, Febrero 2003.

Wehle, B. "¿Sobre qué bases se podrían renovar los lazos de la ciudadanía con la Justicia?", en *Derecho y Actualidad,* Nª 24, Año 1, Lomas de Zamora, Marzo 2002.

Wehle, B. y Montenegro R. (2002) "Transversalidad y agenciamientos: saberes y competencias implícitos en la organización del trabajo en los Tribunales Nacionales de Capital Federal (Argentina)", Lisboa, CLAD.

Wehle, B. "La justicia: ¿misión imposible?" en *Derecho y Actualidad*, Año 2, Nª 70, Lomas de Zamora, mayo 2003.

www.justiciaargentina.gov.ar

www.reformajudicial.jus.gov.ar