

Efimia Lagiù

Postgrado Diploma Superior en Cs. Sociales (Orientación Sociología), FLACSO. Docente de la Escuela de Trabajo Social – Facultad de Ciencia Política y RR II, UNR.

Norma Valentino

Lic. en Comunicación Social. Docente de la Escuela de Comunicación Social y de Ciencia Política - Facultad de Ciencia Política y RR II, UNR.



El Trabajo en las Instituciones de Minoridad: El Malestar y la Herencia Neoliberal

[Resumen]

Este trabajo intenta poner en relación las Políticas Públicas de Minoridad, en el contexto del Estado «mínimo» resultante del modelo neo-liberal, y el malestar concomitante que recae tanto sobre los trabajadores como sobre aquellos a quienes están dirigidas. Esta relación, a nuestro entender, requiere poner en evidencia o develar cuál es el papel de las instituciones correspondientes dentro de ese marco, para analizar y repensar alternativas respecto a la organización, el contenido, las condiciones y los condicionantes estructurales y subjetivos del trabajo en las mismas. Desde una visión crítica se ofrecen diferentes perspectivas que tratan de entender ese malestar a la vez que podrían brindar herramientas para el debate y la acción, necesarios tanto para la intervención profesional y su discusión académica.

Palabras Clave]

Políticas Públicas de Minoridad - Condiciones de Trabajo - Neoliberalismo

Introducción

Este trabajo forma parte de la exposición realizada en el mes de noviembre del 2005 durante las «II Jornadas Sobre Estrategias de Trabajo con la Infancia, Adolescencia y Familia Hoy», dirigidas al Personal de la Dirección del Menor, Mujer y Familia de la Provincia de Santa Fe.

Esta reflexión se elabora sobre las conclusiones y las problemáticas abordadas previamente por estos trabajadores, en las 1ras. Jornadas de ese mismo año. También toma en cuenta los aportes realizados por Directores y Equipos Técnicos de los Centros (CAF) y Hogares de esa Dirección en la reunión organizativa de la segunda actividad. En ella, a partir de la puesta en común de sus experiencias, inquietudes y conocimientos y nuestros señalamientos respecto a los mismos, se superó el fin meramente organizativo dando lugar a un comienzo de trabajo de intervención social.

El Sector Minoridad y la Problemática de las Políticas Públicas

A partir de sus palabras, según las conclusiones de los talleres realizados en las 1ras. Jornadas, pensamos que quizás hay un «hacerse cargo» de responsabilidades que no les son propias ni a los Directivos, ni a los Profesionales, ni a los Preceptores. Intentaremos fundamentar este planteo desde algunas consideraciones sobre las Políticas Públicas en nuestro país.

Para ello es preciso remontarse a los '90, del siglo XX, porque en esa década es cuando se dan, por un lado, la exacerbación de las *políticas neo-liberales* (a pesar de las consecuencias –y sin tenerlas en cuenta-) que desde mediados de los '70 se aplican en nuestro país. Estas políticas, desde el punto de vista económico suponen -Consenso de Washington mediante- la implantación de ajustes presupuestarios permanentes en vistas a reducir el gasto social, especialmente para los países periféricos endeudados con las potencias hegemónicas. Por otro lado, porque para entonces, los efectos del ajuste no sólo se hicieron visibles sino que hoy son innegables: los principios rectores de estas políticas impusieron un Estado «mínimo» que debía dedicarse a administrar y gestionar las desigualdades cada vez más brutales producidas desde el mercado. Bajo esta impronta se llevaron a cabo profundas modificaciones que, pese a sus títulos inocuos o neutrales¹, instauraron, con la complicidad del Estado, la primacía del mercado degradando la calidad de vida de los sectores mayoritarios de nuestro país. Entre esas modificaciones nos parece necesario mencionar:

- Apertura indiscriminada de los mercados a la producción extranjera (Ley de Convertibilidad, etc.).
- Privatización de Empresas Públicas
- Reformas sucesivas del marco jurídico laboral, que desregularon el mercado de trabajo, precarizando la situación de los trabajadores.
- Reforma del Estado.

Nos detendremos en este último punto, porque es el que compete a nuestra problemática. Allí hay que considerar la «Descentralización del Estado» como instrumento de política social, amparada en el eufemismo de la *mayor autonomía, participación y libertad* (valores caros al ideal neo-liberal) -esta vez para los sectores populares-, que significó en realidad la transferencia de responsabilidades económicas y sociales a los gobiernos locales (tanto provinciales como municipales). Esto es particularmente claro en el caso de la Educación (Provincialización y transformación de la Educación -Ley Federal de Educación-)

Ideológicamente, la descentralización se presentó como propuesta de *gestión desde lo local*.

¿Por qué aparece como «encantadora» la idea de la *gestión desde lo local*?

Acercaremos algunas consideraciones:

En primer lugar, porque supone la *ampliación del espacio público* vía participación *democrática* del interesado (y afectado) directo en la toma de

¹ Por ejemplo: denominar «flexibilización laboral» al proceso de precarización del Contrato de Trabajo en lo concerniente a la protección de los trabajadores.

decisiones respecto a demandas concretas que hacen a su supervivencia.

En segundo lugar, porque apela a poner en juego las propias capacidades del sujeto, que éste *aún no ha descubierto* (llamadas «capital social», por los Organismos Internacionales de Crédito) y que debe poner en práctica, estableciendo «redes sociales». De esa manera, el sujeto es el hacedor *libre* de su propio *destino*. Se trataría, apenas, de *empoderarse* como ciudadano, tarea que deberían estimular distintos profesionales, especialmente los Trabajadores Sociales.

No vamos a abundar con esos «cantos de sirena», sino a preguntarnos respecto de qué es lo que ellos colocan en *invisibilidad*, por medio de lo que *no dicen*.

La autonomía, principio rector del neoliberalismo, supone que *cada individuo y grupo viva como quiere*. En palabras de V. Ruiz (2004:88): «Así la tolerancia reemplaza a la solidaridad y la imparcialidad a la igualdad». De esto deducimos que en ese ideario, no son posibles ni la igualdad ni la equidad. Porque la «descentralización», en América Latina, ha sido utilizada para responsabilizar a los gobiernos locales y a los ciudadanos respecto de los efectos de la desigualdad, sin aportar los recursos económicos correspondientes.

Por lo tanto, si estos últimos son «escasos», se deben localizar *poblaciones de riesgo* como ya lo señalaba R. Castel (1984) y conferirles algún atributo de vulnerabilidad social, para aplicar sobre ellas estrategias particularizadas llamadas «focales», que combinan criterios de necesidad y/o riesgo, concentrados únicamente sobre ese atributo. Al mismo tiempo que se resalta la importancia de la sociedad civil a través de sus ONGs, (Organizaciones no gubernamentales) como auténticas conocedoras de las soluciones posibles.

Véase aquí la operación política de un Estado que aplica *políticas focalizadas*, (es decir, restringidas) a la vez que enaltece el rol de la *sociedad civil*, término con el cual se alude a una realidad fundamentalmente colectiva e integradora, pero desintegrándola mediante la selección de poblaciones de riesgo.

En realidad, esta operación se beneficia con el temor por la inseguridad que la sociedad atribuye a estos sectores vulnerables y marginalizados. Estas políticas funcionan entonces como una forma de *control social* a través de los paliativos que ofrecen. Al mismo tiempo, se insiste (a pesar de la realidad incontestable y negando que ella sea producto de los efectos del modelo) en que el individuo «debe organizarse para salvarse», como si él mismo fuera el responsable/culpable de su marginación y vulnerabilidad. En pocas palabras, se trata de gestionar «uno mismo» la solución a sus desventuras, producidas por vaya a saber qué «fuerzas misteriosas». En este sentido debe recordarse que el Estado terceriza y privatiza sus funciones de asistencia social promoviendo la conformación de ONGs, único modo de obtener y gestionar subsidios (del mismo Estado o de los Organismos Internacionales) para responder a ciertas necesidades sociales acuciantes de aquellos sectores.

Hoy resulta evidente que las *políticas focalizadas* no generaron equidad sino que fueron la respuesta coherente a una sociedad fragmentada por la aplicación del modelo neoliberal, que exalta el individualismo y la competencia, implícitos en los valores ya mencionados: autonomía, libertad, toma de decisiones y gestión de su malestar.

Relacionado con lo anterior, resulta interesante mencionar las dos primeras formas arquetípicas de la participación social en los '90 según G. Cardarelli y M. Rosenfeld (2004:92):

«... en el contexto de la lógica de mercado y cuando se convoca a las organizaciones de la sociedad civil para ... la gestión de la política social, se distingue: (1) la *participación para la sobrevivencia*, que privilegia, bajo el paradigma de la «autogestión» la idea de que los sectores carenciados –sólos o con ayuda de instituciones públicas o privadas- son capaces de generar recursos físicos económicos y organizacionales; (2) la *neo-beneficiencia participativa*, en que los individuos y grupos pobres son construidos como «beneficiarios» de las políticas estatales a partir de carencias específicas y son colocados en espacios reales y simbólicos de participación reducidos a un campo acotado y predefinido por el déficit (juntarse para dar de comer, para capacitarse, etc.) ...»²

Hechas estas consideraciones respecto a las políticas sociales, corresponde volver sobre el Estado como ente de aplicación/control de las mismas para destacar, dentro de este modelo, su configuración como Estado «mínimo», es decir, que realiza la gestión de las mismas a partir de una situación de «escasez» de recursos materiales y simbólicos para brindar.

Dentro de este marco de Estado «mínimo» lo que se observa, en el material producido por las instituciones de Minoridad, es que - además de que los agentes terminan haciéndose cargo de responsabilidades que no les son propias - gestionan su trabajo en la «emergencia», entendida como urgencia cotidiana, en una función que nosotros llamaríamos de «bomberos» respondiendo «a lo que venga, con lo que se tiene» (y lo que se tiene, siempre es *insuficiente*). Aclaremos que lo de «bomberos» no es una decisión consciente y sistemática, sino una reacción promovida por la inmediatez, lo precario y lo urgente, que hace que los trabajadores se sientan «con pedidos a hacer», o sea, sin un instante de reflexión.

Este modo de funcionamiento les exige un plus de energía psíquica y física para responder a lo inesperado (versus planificación) y a la incertidumbre (versus sentido del futuro) dando lugar a *defensas colectivas de oficio* (Dejours, 1992:82) para hacer frente a la angustia que produce este tipo de situaciones. Estas *defensas* se ponen en juego a través de los prejuicios³ y la «naturalización»⁴ de las diferencias de clases sociales.

Las *defensas colectivas* permiten manejar la angustia mediante la desresponsabilización propia frente a la situación del otro («son negros, brutos, nunca van a salir de la villa»). Se trata de un «otro» considerado como un *ajeno* y no como un *semejante*. Se produciría entonces, con respecto al sujeto que concurre a la institución, la victimización de la víctima. Sin embargo, considerando lo expresado anteriormente respecto a las políticas sociales focalizadas y al Estado «mínimo», *todos los integrantes de la institución, aunque en distinta forma y grados, son víctimas también*.

Y desde esta última perspectiva, forman un *colectivo*. Si esto ocurre, existe la posibilidad, como colectivo o grupo, de tomar conciencia de los lazos de

² Nota: la enumeración (1) y (2) es nuestra.

³ Prejuicio: Los diversos juicios sustentados con respecto a determinados grupos, generalizantes, que no han sido sometidos a un examen reflexivo (König, 1963:238).

⁴ Naturalización: atribuir a causas naturales aquello que tiene un origen social.

solidaridad que pueden entablar entre ellos para realizar acciones en común revirtiendo esa victimización. Para luchar contra ella sería deseable que pudieran atribuir la responsabilidad que les corresponde a quienes producen y gerencian la desigualdad social, que es el origen de las diferentes formas de victimización que les toca vivir.

La Realidad de las Instituciones

El desarrollo presentado hasta el momento, puede, de algún modo, sintetizarse en la idea de que las instituciones funcionan como el *inconciente político de la sociedad*⁵, en el que queda oculta la violencia originaria de un sistema económico que, para existir, debe producir continuamente desigualdad. Por eso, toda política social es pretendidamente correctiva de ese atributo negativo, negativo con respecto a un régimen político que postula la igualdad de los ciudadanos ante la Ley (igualdad simbólica, no material).

La idea de la *institución como inconciente político de la sociedad* nos permite entender que hay problemáticas provenientes de condiciones económicas y políticas estructurales -productoras de lo que ocurre en la institución- que *exceden* a los integrantes de la misma. Se hace necesario entonces, poder develar que, tanto en las relaciones de trabajo como con respecto a los sujetos que acuden a las instituciones, hay «cosas que pasan» que no se explican a partir de la holgazanería, la mala disposición, la «locura» o cualquier otro rasgo subjetivo que aluda a la voluntad o a los sentimientos del *otro*, como es común escuchar a menudo. Al contrario, debe tenerse presente que explicaciones de esta índole son las ofrecidas e impuestas por el mismo modelo que, para ocultar cuál es su finalidad real (reproducir la desigualdad), responsabiliza a los individuos y de esa manera «privatiza el conflicto social»⁶. En las conclusiones de las Jornadas anteriores, hay un título: «Debilidades Propias» (típico del lenguaje evaluador de los Organismos Internacionales) y debajo de él, se señalan: «impotencia», «límites: se hace lo que se puede» y «las instituciones no te apoyan»: todas ellas forman un buen muestrario de las vivencias producidas por estas situaciones en sus agentes⁷.

Por otra parte, hay una frase que hemos tomado de la reunión en que participaron Directores y Profesionales de los Centros de Minoridad de la ciudad que, al referirse a la distribución del trabajo en los CAF (Centro de Atención Familiar), dice «todos hacen todo» y que es esclarecedora respecto a la división del trabajo en los mismos, en donde se produce *una indiferenciación de la*

⁵ Inconciente político: en tanto las instituciones son creadas desde el Estado que es su garante jurídico y material a los fines de la dominación. Son «inconcientes» porque mediante la ideología, ese propósito (la dominación) es desconocido, velado por el fin explícito que cada Institución «dice tener» (Lapassade, 1977:24). El encomillado es nuestro.

⁶ Se trata de administrar globalmente, con técnicas refinadas... a poblaciones... cada vez mejor disciplinadas para conducirse según el modelo que interesa reproducir, sin vigilancia externa o con un mínimum de ella. Esto implicó... una más eficaz interiorización de las leyes de la ciudad global y una disminución hacia lo individual de los lugares de control para la regulación de tensiones y conflictos sociales que pasarían a ser... conflictos y tensiones... intrasubjetivos. «Privatización» de la conflictividad social que vemos... acentuarse vertiginosamente» (Malfé, 1991:47-53).

⁷ Privatización del conflicto social: se produce por el «corrimento» del Estado respecto de sus responsabilidades, dejando a los particulares enfrentados entre sí.

función que corresponde a cada rol opacando los límites respectivos. Esto obedece tanto a que los contenidos de la tarea no están claramente establecidos como a que frente a la emergencia (y con escasez de recursos) se borran las diferencias y todos terminan «haciendo de todo». De lo que se trata aquí es de apreciar cómo el mito del Estado «mínimo» vive y sobrevive gracias a este plus de trabajo por fuera de la propia función, posición que en la empresa privada se conoce como «polivalencia funcional». Este concepto proviene de las Nuevas Formas de Organización y Gestión del Trabajo puestas en práctica en los '90 como parte del modelo «japonés». Así, en la misma medida en que se privatiza el conflicto, se funcionaliza productivamente la solidaridad, que es propia de cualquier colectivo de trabajo. Decimos que se *funcionaliza la solidaridad*, porque ésta pasa a sustentar una lógica individualista con lealtades corporativas.

Es este contexto, en donde el trabajador de estas instituciones, de buena fe, se exige cumplir y para ello considera que debe «entender de todo un poco». Y demanda, solicita conocimientos pertenecientes a distintos campos disciplinares, reforzando en la práctica aquella indiferenciación de actividades. De tal manera que cabría preguntarse acerca de *quién es quién y quién hace qué cosa*.

Otra cuestión a destacar por nuestro análisis, respecto de los contenidos del trabajo, se refiere al *objetivo* de la institución: allí interviene un *implícito* ligado a la tarea a realizar, por el cual se considera que *cuidar niños* es una labor que un adulto, varón o mujer, puede hacer espontáneamente y sin necesidad de preparación. Es decir, que para realizar su tarea le basta con recurrir al «sentido común»⁸

Pero al momento de realizar su trabajo, los integrantes de la institución, se enfrentan con una realidad que pone al descubierto la falacia (falsedad) del implícito, ya que se trata de niños «con dificultades», (producto de 30 años de modelo neoliberal, socialmente excluyente) es decir que rompen con el estereotipo⁹ tradicional respecto a *qué y cómo* debería ser un niño. Y lo mismo ocurre con las familias de las cuales provienen esos niños.

Decir «niños con dificultades» remite a un estereotipo o *modelo de normalidad* con el cual se los compara. ¿No sería hora de derribar ese estereotipo, habida cuenta de que ese modelo ya no existe?. ¿Cómo era ese modelo?:

«...un modo de vida en el que la subjetividad se constituía en una familia, con padres que trabajaban, familias que protegían, un barrio que ampliaba el espacio de la casa que, como el vientre materno, preparaba de modo acogedor a los niños para salir a un mundo en el que el tiempo implicaba una cierta previsibilidad y los espacios estaban claramente delineados. El interior de la casa, las calles amigas del barrio y los lugares del club, se complementaban y constituían en su espacialidad ordenada y previsible, unas subjetividades cuyo

⁸ Nos referimos al Sentido Común, de acuerdo a la concepción de P. Bourdieu (1999:130): «El sentido común es un fondo («acervo» para las autoras) de evidencias compartidas por todos que garantiza, dentro de los límites de un universo social, un consenso primordial sobre el sentido del mundo, un conjunto de lugares comunes (en sentido lato), tácitamente aceptados, que posibilitan la confrontación, el diálogo, la competencia, incluso el conflicto, y entre los cuales hay que reservar un lugar para los principios de clasificación (tales como las grandes oposiciones) que estructuran la percepción del mundo».

⁹ Estereotipo: concepción simplificada y comúnmente aceptada por un grupo sobre un personaje, aspecto de la estructura social o determinado programa social. Nueva Enciclopedia Larousse (1984).

tiempo podía transcurrir en una carrera esperable, en un decurso de vida más o menos confiable» (Murillo, 2004:3-7).

Es en este marco en el que B. Sarlo (2001:2-11) destaca la pérdida de los que fueron los rasgos identitarios de los argentinos hasta la primera mitad del siglo XX : «...ser alfabetizado, ser ciudadano y tener trabajo...» y estar insertos en un medio con movilidad social ascendente en el cual los hijos siempre estarían en mejor posición social que los padres.

Desde nuestro punto de vista, la ruptura de estas posibilidades, mencionadas por B. Sarlo no implica necesariamente que las múltiples formas que hoy adoptan la familia y la pobreza impidan la filiación, ni un horizonte de futuro.

Pero, como parte de aquel modelo social descrito por S. Murillo (ilusorio ya), en nuestro sentido común aún persisten ciertas representaciones sociales que marcan nuestra forma de vincularnos con el *otro*, en este caso, los niños que llegan a las instituciones. Dentro de esas representaciones, aparece desde una concepción *filantrópica*, la idea de que son «beneficiarios» a los cuales se les brinda servicios. Esta concepción sostiene la imagen de *beneficencia caritativa* hacia los pobres, habilitadora de apreciaciones tales como: «no saben apreciar lo que se les da», «¿de qué se quejan...?». Es indispensable advertir que dichas representaciones generan prácticas paternalistas basadas en el premio y el castigo, la oscilación entre la complicidad (que nivela hacia abajo las diferencias de roles entre niño y adulto) y la infantilización represora (todas ellas pueden encubrir prácticas autoritarias).

Ahora bien, ¿qué se espera del trabajo con los niños?

Podríamos mencionar, en un sentido amplio, que lo que está en juego respecto de los niños son sus posibilidades de «subjetivación». No pensadas éstas como un reemplazo de la función parental, sino como suplencia momentánea, ya que estas instituciones dicen trabajar «para externar». De modo que «filiar» a los niños o permitir su subjetivación, o posibilitar su inscripción en la cultura, son distintas formas de explicar lo mismo, es decir, constituirlos como *sujetos de responsabilidad*, para lo cual deben contar con elementos simbólicos y habilidades que les permitan comprender y discriminar la realidad que los circunda, posicionarse con respecto a la misma y actuar. En otras palabras, deben poder decir «no», ya que se trata de reconocer los límites propios y para con los otros, en orden a una subjetividad atenta a la ley (simbólica). Pero facilitar su constitución como sujetos, significa además, habilitarlos para obtener el reconocimiento explícito de los otros.

La importancia del reconocimiento por el otro (o su falta) es destacada por P. Bourdieu (1999:295), cuando se refiere a los jóvenes provenientes de sectores sociales análogos:

«...para tratar de librarse de la sensación... de ser el juguete de imposiciones externas ... (*Soy como una basura arrastrada por el agua*) y tratar de romper con la sumisión fatalista a las fuerzas del mundo, también pueden, sobre todo los más jóvenes, buscar en unos actos de violencia que tienen más de -o igual- valor en sí mismos que los beneficios que proporcionan **un medio desesperado de existir ante los demás y para los demás, de alcanzar una forma reconocida de existencia social**¹⁰, o, lisa y llanamente, de hacer que

¹⁰ El énfasis es nuestro.

sucedan algo que rompa la monotonía.»

Entonces, ¿de qué se trata este trabajo de «cuidar niños»?

En cierta forma de *educar*, si por educación entendemos «subjeter» al otro, en el sentido antes expresado: «... La educación igualadora es... la que emprende la difícil e incontrolable tarea de introducir a un sujeto en otro universo de significación de modo de ayudarlo a construir su diferencia» (Duschatzky - Corea, 2001:91) y su singularidad, agregamos nosotros.

Y para eso, primero, antes que nada, es necesario comprender que el trabajador de estas instituciones es «modélico» en el sentido en que puede ser tomado para la identificación¹¹. En segundo lugar, que podrá mostrarle caminos alternativos, en la medida en que pueda superar sus propios estereotipos. En tercer lugar, conocer -y reconocer- que en esta tarea ocurre la revivencia de la propia niñez. Finalmente, entender que la infancia actual ya no es más «aquella», pues a gran parte de los niños de hoy se les ha quitado la posibilidad del juego, del acompañamiento, de la protección, del lazo filiatorio (rol de padre y madre) y tampoco asiste regularmente a la escuela, ya que muchos están dedicados a la reproducción de la vida doméstica en dos sentidos, ya sea realizando «changas» para la supervivencia o dedicándose al cuidado de los hermanos menores y las tareas de la casa.

¿Con qué instrumentos se puede contar para realizar esta tarea ?

El más importante consiste en un modo de relación con los *otros* (intersubjetividad) y con el *mundo*, fundado en la confianza y la ternura, como expresiones del amor. Cuando decimos «ternura» lo hacemos en los términos de F. Ulloa (2001:4), en el sentido del: «...*buen trato necesario a su natural invalidez infantil*»¹². Esto implica una terceridad que pone un límite. Una terceridad que habla en nombre de una ley justa. La ternura es el escenario de ese sentimiento sencillo y firme que llamo el Buen Trato, término que ... remite ... a un trato solidario como núcleo de cualquier relación entre los hombres y las naciones.»

Para este autor «ternura» es lo opuesto a la *crueledad*. En el caso de los niños, destaca que, en la vida cotidiana, en el escenario doméstico «... no cabe la domesticación servil como producción de la crueldad. Más exactamente, estoy hablando sencillamente del amor...»

«El problema siempre es el tipo de contexto social en el que surgen tanto la crueldad como la ternura. Ambas son dispositivos culturales, que están presentes desde el comienzo de la historia de la civilización».

Decíamos que el modo de relación con los *otros* y con el *mundo* basado en la confianza y la «ternura» permite la *comunicación* con un semejante por medio del *diálogo* (segundo instrumento) porque toda comunicación implica una labor de codificación y decodificación que requiere de *marcos de referencia comunes*¹³. Estos son los que permiten los anclajes de la subjetividad. De allí la importancia del tercer instrumento: establecer criterios comunes y

¹¹ Entendida ésta como «... la manifestación más temprana de un enlace afectivo a otra persona...». «Proceso psicológico mediante el cual un sujeto asimila un aspecto, una propiedad, un atributo de otro y se transforma, total o parcialmente sobre el modelo de éste. La personalidad se constituye y se diferencia mediante una serie de identificaciones». (Laplanche - Pontalis, 1974:191).

¹² El énfasis es nuestro.

¹³ Nos referimos a reglas, valores, apreciaciones del mundo, prácticas sociales.

compartidos en el colectivo de trabajo para el cuidado de los niños (sin que esto signifique la homogeneización). Porque toda «puesta en común» de objetivos y de las acciones respectivas evita el desconocimiento de las diferencias y protege de la violencia simbólica que se puede ejercer desde los lugares de poder, propias de cualquier jerarquía institucional. En este sentido, en ocasiones, los grupos de trabajo propician situaciones con algunos rasgos de crueldad, basados en una lógica corporativa. Si por definición, la solidaridad sostiene una lógica integradora con el otro, no se la supone «fusionada» al punto de la indiscriminación. Así, la lealtad (es compartir valores con el otro) no necesita convertirse en «ilegal» y/o ceguera frente a la infracción del otro (nos referimos al estereotipo del «buen compañero»: ¿lo es en realidad?). Por otro lado tampoco se trata de que las diferencias subsistan inamovibles sin acuerdos mutuos a respetar. Hacemos hincapié en este núcleo pues es uno de los motivos por los que los grupos y equipos de trabajo no pueden constituirse y/o sostenerse como tales, o bien se autodisuelven. ¡Y es que formar grupo es todo un trabajo!

En resumen, constituir *lazo social*, «filiar» al otro, en este caso, los niños consiste en ofrecerles la oportunidad de subjetivación. Se gesta así la alteridad, al considerar al *otro* como *semejante*, como constitutivo del sujeto.

Debemos diferenciar entre *alteridad* en sentido amplio, de la alteridad que tiene en cuenta al otro como semejante. Ella «hermana» cuando el otro aparece como un límite para nuestra propia conducta («no hagas al otro lo que no te gustaría que te hagan»). Sólo somos semejantes entre nosotros, cuando la ley nos iguala en derechos y obligaciones. Esta obligación de la ley surge históricamente con el Estado Nación y con el sujeto entendido como ciudadano.

Finalmente, es preciso distinguir «comunicación» de «información». La información, a secas, desprendida del proceso comunicacional no busca ni realiza feed-back, entendido como retroalimentación: codificar/decodificar. Desconociendo, de esta manera, la complejidad implícita en un proceso intersubjetivo, en el que a menudo se enfrentan no sólo intereses particulares sino también distintas visiones del mundo. Sólo tomando estos recaudos podrá establecerse una relación productiva entre aprendizaje y comunicación, que impida la cosificación del otro, reconociéndolo como sujeto.

Retomando la cuestión del trabajador con relación a su tarea, se le presentan dos opciones:

O reproduce las condiciones del sistema social (mediante los prejuicios, responsabilizando al niño por sus carencias).

O trabaja para la transformación de esas condiciones a través del reconocimiento de la propia ciudadanía y la del otro, ya no un extraño que puede ser un «riesgo» sino un *semejante*, que al igual que yo, algo le falta... por conquistar.

Hacemos nuestra la pregunta de S. Murillo (op. cit.): «¿Cómo hacer para reconstruir los lazos sociales y una ley que nos comprenda y respete en nuestra alteridad? ¿Cómo hacemos para reconstruir el amor?... Sin él no hay sino desamparo.»

Conviene recordar también que no sólo el trabajo deshumanizado aliena, sino también el desamor.

Es aquí donde deseamos retomar la cuestión del *contenido del trabajo* en estas instituciones: en el «cuidar niños»; señalábamos el implícito que operaba sobre él (cualquiera puede hacerlo) y la falacia del mismo. Nos parece conveniente volver sobre este tema desde la perspectiva de la Psicodinamia

del Trabajo relevando algunos aspectos de la tarea que producen sufrimiento¹⁴ (o placer).

Para esta teoría el trabajo puede ser patógeno (causante de sufrimiento) o estructurante (no sólo ser un placer sino contribuir al equilibrio personal). Pero en este caso, se trata del sufrimiento que surge del choque entre el *trabajo prescripto* en la institución «cuidar niños» y la *realidad* y que porta cada uno de esos niños (y que puede generar en los trabajadores prevenciones y temores). Sin embargo, reales o ideales, problemas concretos o prejuicios y fantasmas, todo ello forma parte de «*lo real*» en la labor de cada uno.

La Psicodinamia del Trabajo define a «lo real» como «lo que *resiste*, lo conocemos bajo la forma de una resistencia *del mundo* a los conocimientos, a los saberes, a los «saber-hacer» y de manera más general, al *dominio*¹⁵... «Se hace conocer por el sujeto esencialmente, mediante el desfase irreductible entre la organización prescripta del trabajo y la organización real del trabajo» (op. cit. 171-172). Dicho de otra manera hay que distinguir entre lo real y realidad «...Lo real se aprehende en primer lugar bajo la forma de la experiencia en el sentido de experiencia vivida...La realidad es...un estado de las cosas. La dificultad proviene de que el adjetivo correspondiente a la realidad también es 'real'. Lo que designamos como real aquí no es el carácter real de un estado de las cosas – su realidad – sino Lo real como sustantivo. Lo real tiene una realidad, pero se caracteriza por su resistencia a la descripción. Lo real es la parte de la realidad que resiste a la simbolización» (Dejours, 1998:41).

La resolución de los problemas planteados por «lo real», y el sufrimiento que conlleva, a veces se logra a través de la puesta en juego del ingenio y la imaginación que «inventa» el modo de alcanzar los objetivos requeridos. Generalmente esto implica la transgresión de reglamentos, procedimientos o directivas y por lo tanto, se realiza en secreto. Los objetivos se cumplen, pero los trabajadores saben (dolorosamente) que no pueden esperar reconocimiento por el aporte realizado.

En otras ocasiones «lo real» no puede ser resuelto y el sufrimiento consecuente da lugar a la elaboración de defensas colectivas, «conductas que apuntan a oponerse a la percepción conciente del peligro... o a negar la fuente del sufrimiento» (Dessors - Molinier, 1998:16).

Para estos autores, «los efectos patógenos del sufrimiento en el trabajo no son ineluctables», coincidimos con ellos cuando expresan: «... pueden conjurarse, inclusive invertirse en efectos estructurantes... eso depende de la posibilidad de relevar el sufrimiento en el trabajo por la elaboración de su vivencia. Pero las condiciones favorables a esta per-elaboración no tienen que ver solamente con, como se dice con frecuencia, las cualidades psicológicas individuales. Tienen que ver también con las formas sociales y éticas de las relaciones entre las personas en el trabajo... que dan acceso al significado o condenan al absurdo» (Dejours - Molinier, 1998:177).

¿Qué decir de estas instituciones donde, como hemos visto, la división del trabajo y la idea misma de trabajo prescripto no aparecen con claridad? Por

¹⁴ «El sufrimiento en el trabajo es la vivencia que surge cuando el sujeto choca con obstáculos insuperables y duraderos, después de haber agotado todos sus recursos para mejorar la organización real de su trabajo, con respecto a la calidad y a la seguridad. En otras palabras el sufrimiento patógeno comienza cuando la relación del sujeto con la organización del trabajo está bloqueada» (Dejours - Molinier, 1998:173).

¹⁵ Dominio: se refiere al conjunto de habilidades que a cada uno le permite realizar su tarea.

ello, es preciso analizar la estrategia institucional.

Si se retoman los ejes abordados por el personal de estas instituciones en las 1ras Jornadas, es necesario señalar una ausencia en ellos y es que se desconoce la *Estrategia Institucional*¹⁶. Esta se expresa en las normas, estatutos, reglamentos, directivas, en fin, las distintas formas que asumen las leyes que rigen la actividad, por ejemplo, en nuestro caso, la Ley de Tutelaje (entre otras). Esas normas aluden no sólo al propósito de la institución sino a cómo llevarlo adelante. Aluden, entonces, tanto a una organización jerárquica (niveles de autoridad y de responsabilidad) como a una organización técnico-funcional (quién hace qué cosa y cómo). Es decir, refieren a distintos tipos de «saber-hacer» o profesiones/oficios.

Dentro de este marco de ausencia o desconocimiento de la estrategia institucional, la demanda que realizan los Preceptores por *mayor información y/o conocimientos* suscita otro interrogante en el personal Técnico y de Dirección: «qué y para qué» así como «hasta dónde informar». Pues como no se puede desconocer que el *saber es poder*, y en este caso, tratándose de niños a quienes cuidar, resulta de suma importancia que el respeto por ellos sea el que ponga límites a la circulación de ese *saber-poder*.

¿Se puede tratar a un niño como una «historia clínica» ventilada en reuniones informativas?

Por eso es pertinente la pregunta respecto *hasta dónde?* (interrogante que remite al peso ético que tiene el *secreto profesional* en la labor de los diferentes profesionales). No se trata de hacer un «identikit» del niño, porque con eso no lo cuidaremos ni más, ni mejor. Pero tampoco se puede trabajar en el desconocimiento, desconocimiento que toda institución produce como «su secreto» favoreciendo la burocratización y no el conocimiento.

Recurriendo nuevamente a C. Dejours (1992:137) destacaremos que las defensas colectivas permiten el surgimiento de los Secretos de Oficio. Estos favorecen las tareas en las instituciones debido al desfase ya mencionado entre la organización del trabajo prescripto y la organización del trabajo real. Es en esa distancia en donde intervienen dichos secretos de oficio como: «...la forma pragmática y operatoria...» de la tarea. Esto no está escrito sino que se basa en la experiencia, observación, asociaciones; que pueden hacer funcionar a la institución sin la intervención del Director.

Los Directivos, a su vez, también crean sistemas defensivos, y es que temen a los que dirigen y a sus secretos. Es decir, ambos actores suponen secretos, uno del otro. Esto refuerza las contradicciones que pueden convertirse en francos antagonismos, y sufrimientos para ambas partes, así nos señala C. Dejours (1992:184) «... se hace necesario hablar de «órdenes interpretadas» que circulan desde los dos lugares». Es común escuchar frases como «ellos tienen la teoría pero no la práctica», «yo estoy todo el día con los chicos, no ellos» y, desde el otro lado: «ellos no comprenden, no saben», «quieren hacer de especialistas».

El señalamiento realizado hace inteligible el pedido de información de unos y la vacilación y recelo en el «¿hasta dónde?» de los otros.

Para hallar respuestas a los interrogantes formulados debe tenerse en

¹⁶ Estrategia Institucional: explícita no sólo los objetivos institucionales y las formas prescriptas de lograrlos, sino que para ello debe hacer evidente la división del trabajo, articulando y reconociendo la labor de cada integrante de la institución.

cuenta, que en todo proceso comunicacional, se articulan conflictivamente distintas concepciones del mundo que, al mismo tiempo, sostienen prejuicios que obstaculizan la *tarea institucional*.

Para terminar y profundizando estos problemas en la tarea institucional, nos parece que resta aludir a las distintas dificultades que reconocen su origen en la heterogeneidad y complejidad de los distintos tipos de contrato que liga a estos trabajadores con la institución. Así, entre los Preceptores de un mismo Centro/ Hogar encontramos a quienes se desempeñan como personal de planta permanente, como pasantes, como becarios o como contraprestación de planes «Jefes/Jefas de Hogar». Destacaremos en este punto la deliberada intencionalidad del Estado que como agente contratante, utiliza diferentes figuras y categorías para igual tarea, pero con *distintas cargas horarias y distintos salarios*. En este caso, la política laboral del Estado precariza el contrato de trabajo con lo cual fragmenta e impide la conformación del colectivo de trabajo. Este es un mecanismo eficaz de disciplinamiento de los trabajadores en tanto rompe la solidaridad necesaria para poner en práctica medidas colectivas de resistencia.

Es aquí donde se aprecia con nitidez aquello que señalábamos al principio de nuestra reflexión: el Estado como productor de desigualdad (esta vez a partir de las diversas formas de contratación de los trabajadores) coherente con el modelo socio económico y político que hemos descripto. Sin olvidar, claro está, el condicionante estructural de las Políticas Públicas inscriptas en el modelo neoliberal.

De allí que el tratamiento de estas dificultades, deriva inexorablemente en consideraciones de índole político-gremial, a la vez que se constituye en un analizador de toda la problemática institucional.

Bibliografía

BOURDIEU, P. *Meditaciones pascalianas*. Barcelona, Anagrama, 1999, pp. 130-295.

CARDARELLI, G. ; ROSENFELD, M. «Las participaciones de la pobreza». Buenos Aires, Paidós, 1998, citadas por RUIZ, V. *Organizaciones comunitarias y gestión asociada*. Buenos Aires, Paidós, 2004, p. 92.

CASTEL, R. *La gestión de los riesgos*. Barcelona, Anagrama, 1984.

DEJOURS, C. *Trabajo y desgaste mental*. Buenos Aires, Lumen Humanitas, 1992.

DEJOURS, C.; MOLINIER, P. «De la pena en el trabajo» en: DESSORS, D. y GUIHO-BAILLY, M. P. (Comp) *Organización del trabajo y salud*. Buenos Aires, Lumen Humanitas, 1998, pp. 171-177.

DEJOURS, C. *El factor humano*. Buenos Aires, Lumen, 1998.

DESSORS, D.; MOLINIER, P. «La psicodinámica del trabajo» en: DESSORS, D. y GUIHO-BAILLY, M. P. (Comp) *Organización del trabajo y salud*. Buenos Aires, Lumen Humanitas, 1998, p. 16.

DUSCHATZKY, S. ; COREA, C. *Chicos en Banda. Los Caminos de la Subjetividad en el declive de las Instituciones*. Buenos Aires, Paidós, 2005, p. 91.

KÓNIG, R. *Sociología*. Buenos Aires, Fabril Editora, 1963.

LAPASSADE, G. *Grupos, organizaciones e instituciones*. Barcelona, Granica Editor, 1977.

LAPLANCHE, J. ; PONTALIS, J. B. *Diccionario de psicoanálisis*. Barcelona, Labor, 1974.

NUEVA ENCICLOPEDIA LAROUSSE, Buenos Aires, Planeta, 1984.

MALFÉ, R. «El auge de las disciplinas psi en la argentina y las tendencias tardo-modernas a la privatización del conflicto social» en: ACEVEDO, M. ; VOLNOVICH, J. (Selección de textos) *El Espacio Institucional*. Buenos Aires, Lugar, 1991, pp. 47-53.

MURILLO, S. «Luna de Avellaneda o cómo entronizar lo dado. Subjetividad, muerte y cultura política» en *Perspectivas sistémicas*, Año 16, N° 83, Buenos Aires, septiembre-octubre, 2004, pp. 3-7.

RUIZ, V. *Organizaciones comunitarias y gestión asociada. Una estrategia para el desarrollo de ciudadanía emancipada*. Buenos Aires, Paidós, 2004, p. 88.

SARLO, B. «Ya nada será igual» en Revista *Punto de Vista* N° 70, Buenos Aires, agosto, 2001, pp. 2-11.

ULLOA, F. «La obscenidad del poder, la ternura de los piqueteros» entrevista de Vicente Zito Lema y Gregorio Kazi en *Suplementos de la Universidad Popular de Madres de Plaza de Mayo*, Diario Página 12, Buenos Aires, 14 de setiembre, 2001, p. 4.