

COACCION Y DISCIPLINA EN UN ESTABLECIMIENTO LABORAL.

François Graña

RESUMEN

Este trabajo tomó por objeto un fragmento de las interacciones producidas al interior de un grupo humano en el espacio físico del establecimiento laboral que los reúne. Más precisamente, nuestra curiosidad buscaba identificar regularidades normativas en la producción o expresión de dichas interacciones. Sobre fondo de procesos económico-productivos, quisimos aproximarnos a la red de conductas no laborales que sostienen la rutina cotidiana en un establecimiento laboral. Nos servimos de dos nociones tomadas de autores tan alejados como disímiles: el trabajo enajenado en Marx, y la producción de impresiones en Goffman. La guía metodológica modelada con base en dichas nociones, nos ayudó a explorar ciertas articulaciones entre coacción económica y autorregulación de comportamientos individuales destinados a mejorar la posición propia en el establecimiento. Las observaciones que constituyeron el material de análisis, fueron recogidas por el autor en el lugar donde se desempeñaba como funcionario. Tal circunstancia posibilitó "observar sin perturbar": escuchar, mirar y describir sin interferir.

Luego de discutir la aproximación teórica a nuestro objeto, señalaremos ciertas peculiaridades metodológicas involucradas en el tipo de trabajo de campo realizado. El apartado sobre las formas jerárquicas procura identificar las uniformidades y asimetrías entre personas, consideradas en términos de distribución espacial y de diferenciaciones expresivas. Le seguirá una descripción de las normas consuetudinarias, su rutinización y sus modalidades difusas de transmisión. Renglón seguido se examina el fenómeno de la participación de los subordinados en las ganancias del establecimiento; se muestra allí el juego de intercambios expresivos de conductas autorreguladas y sensibles al estímulo económico. Por último, podrán apreciarse distintos escenarios, las representaciones que se les corresponden, y el efecto de descripción-producción cooperativa de la realidad interactuada que constituye su finalidad.

LA APROXIMACION TEORICA

Una abigarrada cohorte de intelectuales, partidos y estados se ha reconocido -desde acercamientos heterogéneos- en una corriente de pensamiento cuya fundación fue atribuida a Marx, erigiendo en legado teórico su vasta producción intelectual. El volcán de pasiones encontradas despertado por el proficuo pensador decimonónico, no sólo se mantuvo activo a lo largo de todo el siglo que termina sino que parece lejos aun de extinguirse. Pueden percibirse sus huellas en lo que se dice de sus ideas, a lo largo y ancho de un siglo de literatura sociológica. A título apenas indicativo, mencionemos dos modalidades de alusión al pensamiento marxiano, que pueden encontrarse en la teoría sociológica contemporánea: Irving Zeitlin y Robert Nisbet, autores disímiles cuyos trabajos principales tienen ya tres décadas y son conocidos por numeras graduaciones de sociólogos. El primero postula que las ideas de Marx fueron "...las más acuciantes de todas las expuestas en el transcurso del siglo XIX", y que durante el presente siglo "...una gran porción de la sociología tomó forma en el choque crítico con las teorías de Karl Marx", en el debate con su fantasma. Nisbet compara la tradición sociológica con

un campo magnético cuyos polos estarían representados por el "tradicionalismo" de Tocqueville y el "modernismo" de Marx.

En esta exposición nos ocuparemos de la observación empírica de ciertas especificidades del comportamiento humano bajo régimen asalariado. Para ello, nos ha parecido productivo apropiarnos por un momento del concepto de trabajo alienado desarrollado por este autor. Marx describió con particular viveza, el devenir histórico de apropiación y control capitalistas de los procesos de producción de bienes y servicios y la consecuente enajenación y sometimiento del trabajador a éstos. Ciento treinta años más tarde, el rigor racional de su exposición -se compartan o no sus contenidos- no parece haber sufrido mayor erosión. Tal "empatía discursiva" hace de él nuestro contemporáneo, al mismo título que Durkheim o Weber, o -aun- el positivismo comtiano. Acerca del tema que aquí nos interesa, puede leerse en El Capital:

"La división manufacturera del trabajo supone la autoridad incondicional del capitalista sobre hombres reducidos a meros miembros de un mecanismo colectivo, propiedad de aquél". Y más adelante: "Lo que pierden los obreros parciales se concentra, enfrentado a ellos, en el capital. Es un producto de la división manufacturera del trabajo el que las potencias intelectuales del proceso material de la producción se les contrapongan como propiedad ajena y poder que los domina."

La pertinencia teórica o el poder explicativo de tal enfoque no estarán aquí en cuestión. Nos valdremos de él de un modo deliberadamente "instrumental", que cesará una vez cumplido el papel que le asignamos: operar como conexión explicativa entre la coacción económica bajo régimen de trabajo asalariado y la disciplina laboral que se le asocia.

Nos proponíamos observar ciertas relaciones sociales entabladas en un agrupamiento humano muy preciso: el que sostiene la existencia de un establecimiento laboral en un régimen de disciplinamiento cooperativo que pre-existe al reclutamiento de los individuos sobre los que opera. ¿Cómo pensar desde la alienación marxiana, esos intercambios sociales tan particulares? Ante todo, en su fuerte imbricación con los procesos de trabajo modernos que rigen toda la producción de bienes para el mercado, es decir, de mercancías (materiales e inmateriales). Así, la sucesión y articulación de tareas en que consiste el proceso de trabajo se llevan a cabo siguiendo modalidades que -dentro de ciertos límites- han sido prefijadas y se imponen a los subordinados. El haz de normas laborales pre-establecidas marca los límites del despliegue de comportamientos individuales posibles de los asalariados. Bajo esta luz, dichos comportamientos pueden ser vistos como variaciones singulares de cierto patrón de conductas esperadas.

Esta particular mirada sobre acontecimientos "microsociales" ocurridos en procesos laborales que toman por modelo la gran industria, llevó a postular una conexión explicativa entre la coacción económica y los comportamientos de los asalariados que se le asocian. Esta conexión no supone la renuncia a un eventual tratamiento específico de cada una de estas dimensiones. En lo concerniente a esta exposición, exploraremos únicamente el segundo término de dicha conexión: la intrincada red de microconductas cotidianas, los móviles inmediatos -mentados por el actor o solapados en sus comportamientos- del disciplinamiento laboral. A medida que avancemos en la descripción de conductas concretas, menguará el poder explicativo inmediato de la coacción económica; ésta se irá trastocando en horizonte que delinea el escenario de la acción pero no la filigrana de sus movimientos. Este trabajo procura hurgar en dicha filigrana y sus contextos inmediatos, cotidianos, que la abarcan y que deberían -o

podrían- dar cuenta de ella.

Así, una mayor especificación del fenómeno susceptible de observación, una intelección más precisa de nuestro objeto de investigación, nos alejaba de Marx. Ahora debíamos buscar una herramienta adecuada para diferenciar los comportamientos concretos eventualmente significativos, de aquéllos deleznable desde la óptica de nuestros intereses, en la maraña infinita de observaciones posibles. El contacto con la obra de Goffman nos brindó una manera de hacerlo, y por añadidura, nos introdujo en una sociología doblemente sorprendente: por la originalidad de una perspectiva expresamente fundada en la representación teatral, y por la laboriosa artesanía de sus construcciones descriptivas.

La suerte de "microsociología" desplegada por el autor, tiene por objeto la observación y descripción sistemática de pequeñas y transitorias interacciones entre pocos actores en sus actividades sociales cotidianas; los comportamientos descritos aparecen regidos por destrezas socialmente adquiridas. Las "estructuras de interacción" serían las unidades simples de la vida social; su análisis muestra la minucia del funcionamiento automático de la rutina social obvia, aquélla que sólo se hace visible cuando se la infringe o suspende. El fenómeno sustantivo en que consiste esta rutina, está dado por representaciones cotidianas habitualizadas de comportamiento que regulan, en definitiva, toda la actividad social. La sociología de este autor remite al estudio de situaciones de interacción "cara a cara" entre escasos actores que establecen entre sí intercambios cuya significación se encuentra socialmente determinada y puede decodificarse con la observación sistemática. La interacción social se encontraría así enteramente sostenida por la actividad cooperativa de sus participantes. Estos reproducen incesantemente la realidad social en la que se desenvuelve su interacción, y lo hacen mediante sus comportamientos convencionales. La plausibilidad y sentido de esta realidad, se agotan en la propia actividad cooperativa que la reproduce. Bajo la mirada detallista de Goffman, el entrelazamiento significativo de representaciones múltiples y evanescentes coincide -o parece o puede hacerlo- con la totalidad social. Se reprocha a este autor -y a la corriente toda del llamado "interaccionismo simbólico"- que el estudio minucioso de situaciones de interacción, se acompaña del descuido por la estructura social y la historicidad de los fenómenos observados. Obviamente, tal discusión nos alejaría en otra dirección inabarcable en estas escasas líneas. Entretanto, nada parece impedir el empleo de la mirada goffmaniana sobre la minucia interactiva como tecnología de identificación y clasificación de observaciones empíricas, sin cargar por ello con implicancias teóricas extrañas o supervinientes. Es lo que haremos: tomar prestadas de Goffman ciertas "herramientas" sin mayor apelación al contexto teórico global del autor.

La producción de impresiones tal como es empleada aquí, ha sido tomada de uno de los trabajos más difundidos del autor. Distingue en él dos tipos de impresión: i) la que el individuo procura producir de modo deliberado, o "expresión dada", y ii) la que emana involuntariamente de él, "no verbal, más teatral que contextual" (Goffman 1968:16). Como podrá apreciarse, ambas modalidades se encuentran presentes en este trabajo, aunque predomina el uso de la primera sobre la segunda. Otras referencias al contexto teórico del autor son hechas en notas al pie de página.

El empleo de la expresión "subordinado" antes que empleado, trabajador, asalariado, etc., resulta de una elección deliberada; nos pareció que contribuye a fijar la perspectiva adoptada en este trabajo para la selección de ciertas actuaciones de los individuos. El término "disciplina laboral" se utiliza en un sentido corriente: conjunto de operaciones con modalidad, cadencia y horarios pre-establecidos por el empleador, realizadas por subordinados insertos en un ordenamiento jerárquico prefijado.

ANOTACIONES METODOLOGICAS

Ha quedado señalada al menos una doble inspiración teórica, y por su intermedio, una especificación de los objetos de análisis que consideraremos. Ahora bien: ¿en qué consiste, vista desde la ciencia social, la operación intelectual que se ha realizado? Digamos que el artefacto conceptual montado se sirvió de Marx y Goffman de modo virtualmente "oportunista", es decir, eludiendo expresamente un pronunciamiento sobre los contextos teóricos en que fueron pensados los conceptos de referencia. Queda abierta, en todo caso, la cuestión de la "legitimidad científica" de tal operación. Nos parece que la investigación sociológica tropieza a menudo con desafíos similares, y que es inevitable que así sea (a menos que se sostenga la posibilidad de un saber absoluto y por tanto extra-científico de todas las implicancias teóricas de las ideas empleadas en cierto discurso). Un breve comentario sobre la modalidad de trabajo y el campo donde se desplegó, contribuirá sin duda a introducir la reflexión sobre el artefacto conceptual puesto en obra, o dicho en términos académicos, la metodología efectivamente empleada.

El trabajo de campo consistió en la observación de las interacciones que tienen lugar en un agrupamiento humano que debe su existencia a la disciplina laboral. Fue enteramente realizado por el autor durante 1992, en el propio establecimiento que lo empleaba. Destacó de inmediato la significación de cierta modalidad original de coacción económica imperante en el establecimiento en cuestión: la participación de los empleados en las ganancias de la firma. En la autorregulación de comportamientos individuales orientados a la mejora de la posición propia en dicha participación en las ganancias, pudieron percibirse trazas de la presencia actuante de aquel instrumento coactivo. Es precisamente esta "interfase" que buscamos problematizar aquí, en tanto caso particular de interacción entre ciertas formas dadas de coacción económica y la retícula de gestos, actitudes y conductas esperadas bajo disciplina laboral. En definitiva, la observación jerarquizó fuertemente aquellos comportamientos concretos que aparecen en conexión significativa con la relación "participación en las ganancias / conductas esperadas".

La perspectiva que da cuenta más adecuadamente de la modalidad metodológica empleada, es sin duda la llamada "observación participante". De acuerdo con la clasificación de métodos de trabajo establecida por B.Junker, desempeñé el rol de "participante total" en que "el observador oculta por completo sus actividades como tal". En tanto funcionario del establecimiento observado, y por tanto miembro cabal del grupo humano interactuante, podía acceder naturalmente a "información mantenida en secreto para los extraños". Dadas las delicadas implicaciones personales que esta investigación procuraba observar desapasionadamente, se debían evitar movimientos de atención y alertas susceptibles de bloquear la viabilidad del trabajo.

EL LUGAR

Se trata de un establecimiento comercial con una sólida implantación en el mercado, prestigio más que centenario y amplio margen de beneficios. Las viejas instalaciones locativas combinan la noble vetustez que impone respeto con claras muestras de actualización técnica que ahuyentan eventuales impresiones de decadencia o decrepitud. El espacio articula así un doble mensaje en una misma presentación visual: 'hacemos al

mejor uso del presente lo que sabemos desde largo tiempo atrás'. El terminal P.C. de última generación reposando sobre un macizo escritorio decimonónico. El personal se compone de unos 50 empleados; sus dos tercios tienen más de 10 años en la casa, un tercio pasó los 20, cinco de ellos cuenta con 30 o más años de antigüedad. De éstos últimos, dos han permanecido entre los peldaños inferiores de la escala jerárquica y los otros tres ocupan puestos de confianza de la empresa. Por otra parte, todas las jefaturas de sección están ocupadas por empleados que rondan los 20 años de antigüedad. La continuidad en la prosperidad de los asuntos de la firma trae aparejado un alto grado de estabilidad laboral; a esto se suma la continuidad en el tiempo de las modalidades operativas del trabajo cuyo correlato es la fijación y consolidación de las funciones desempeñadas.

La titularidad del establecimiento es exhibida por una numerosa familia que viene derivando recursos de éste hacia otras actividades y bienes inmuebles, y esto desde varias generaciones atrás. Sus miembros revistan desde larga data en filas de las capas sociales más pudientes, alentando así pretensiones de abolengo hereditario que brindan un importante justificativo a la defensa incondicional del rango ostentado.

La modalidad de gestión actuada por los directivos incluye amplitud paternal y arbitrariedad autoritaria en dosificaciones que varían con la edad y otras características individuales de cada uno. 'La firma somos todos', parece ser el eslogan que inspira a ambas actuaciones complementarias: cierta afabilidad y confianza en el trato cotidiano y la orden destemplada que no admite réplica, no son más que dos momentos distintos del mismo comportamiento orientado al eficaz timoneo del barco que 'nos lleva a todos'. Las reducidas dimensiones del establecimiento, la inexistencia de puestos tales como Jefatura de Personal o Administrador, el desempeño por los directivos de tareas claves de la rutina laboral, hacen que se concentre en éstos un poder de decisión a la vez informal y omnímodo: las solicitudes especiales (acompañar a la hija al médico, llegar más tarde debido a un examen) son despachadas a la pasada, con aire de magnanimidad displicente en caso afirmativo y con tono cáustico e inapelable en caso negativo.

LAS FORMAS JERÁRQUICAS

Las distancias jerárquicas se ven confirmadas y realzadas por el tipo, grado de uniformización y modalidad de porte de la vestimenta:

Los operarios camuflan su ropa de calle bajo una severa y obligatoria túnica grisácea de confección rústica que escamotea sus individualidades en el acto de uniformizarlas.

El uniforme de las empleadas de oficina es a un tiempo más colorido, susceptible de incorporarle pequeñas diferencias personales, y de uso menos compulsivo.

Los empleados de oficina comparten las características de sus pares de sexo opuesto, dando algunos pasos en camino hacia una mayor informalidad: por momentos sólo los unifica el hecho de vestir camisa y pantalón distintos y no calzar tenis, aunque dispongan de un pantalón de uniforme y tiendan a usar corbata.

En tanto empleados y empleadas de oficina eligen tipo y color de uniforme anual, los operarios están compelidos a renovar una túnica de tipo y color invariables desde hace mucho tiempo. De esta manera, la gradación jerárquica de los subordinados incluye la presentación visual (la uniformización y calidad distintas) y un control diferencial sobre

ella por parte de cada categoría de personal; una mayor "libertad" en el porte coincide con una mayor participación en la elección -limitada- de la vestimenta.

Los directivos se presentan invariablemente de traje y corbata exclusivos de muy buena calidad.

Aquí, una asimetría interesante: la modalidad y grado de uniformización delinea una estructura jerárquica que no coincide con la establecida por la gradación salarial. Si a estas estructuras agregamos la escala de antigüedad y las idoneidades técnicas, la compleja y discontinua superposición resultante dibuja un entramado único con ciertos efectos sorprendentes. Un caso observado ilustrará la idea: el subordinado "veterano" que cede la última palabra en un asunto de rutina a un "recién llegado" que percibe menos de la mitad de la remuneración de aquél, pero cuya tarea y/o proximidad de los directivos "sobredetermina" circunstancialmente sus atribuciones.

La disposición espacial solidifica la distancia con los operarios: los escritorios de los directivos y las oficinas se encuentran al fondo del amplio local y elevados al modo de un castillo de proa; desde allí se dispone de una confortable visión panorámica de todo lo que ocurre "abajo". Escapan a tal mirada panóptica áreas periféricas como vestuarios, baños, depósito de mercadería; pero en tanto sus funciones específicas inhabilitan estadias prolongadas, el pasaje de los subordinados por esas áreas hace las veces de breve pausa -justificada en cuanto necesaria- en el continuum de los desempeños esperados y sometidos a vigilancia.

La tradicional diferenciación entre personal de oficina y operarios se ve reforzada por el trato directo cotidiano de los primeros con los directivos. Estos lucen cierta afabilidad hacia los subordinados en general, presentación que constituye la que más se ajusta a la imagen de sí mismos que gustan difundir; dicha presentación se realiza más fácilmente ante la parte minoritaria del personal conformada por los subordinados de oficina. Esto se debería, en lo fundamental:

- a) a las pequeñas complicidades generadas por las rutinas de control administrativo sobre la tarea de los demás subordinados;
- b) a una mayor inclinación entre estos subordinados -cuya labor se realiza en contigüidad permanente con los directivos- a hacer y decir lo que se espera de ellos, lo que permite a sus superiores ver reflejada en aquéllos su propia imagen de sí mismos.

No existe organización sindical ni corporativa de ninguna especie ni se realizó jamás paro alguno, ni aun en los años de mayor conmoción institucional del país. Se trata de un tema absolutamente tabú al que se alude en tono de broma como parte integrante de un mundo exterior y ajeno al establecimiento. Tal realidad se condice plenamente con la existencia de un único canal habilitado para gestionar los diversos asuntos de incumbencia personal: el trato cara a cara entre el subordinado implicado y un directivo. Trasgresiones a este procedimiento -tales como el chisme o el informe sobre terceros- constituyen en realidad un desvío momentáneo destinado a confirmar, mejorar o rectificar el tratamiento individual de un asunto.

LAS NORMAS

Llama inmediatamente la atención lo que parece ser un alto grado de afinidad entre la

tarea y las características de la persona que la desempeña. Pareciera que la eficacia con que tal asunto es realizado depende por entero de Gómez, tal otro de Bernatti, etc. Tres personajes característicos así nos lo muestran:

La firma cuenta con un cajero que no ha tenido una diferencia mínima en diez años, cumple jornadas de 11 a 13 horas, almuerza frugalmente sin suspender la atención al público.

Un viejo subordinado que lleva todos los libros, conoce todos los expedientes, realiza la liquidación mensual de ingresos del personal, llega cuatro horas antes que el resto y se retira una o dos más tarde, en 40 años no tomó más que dos o tres licencias anuales.

En todos los puestos claves, subordinados dispuestos a la ejecución de las órdenes y contraórdenes más trabajosas o intempestivas sin el menor gesto de contrariedad.

Se asiste sin embargo al producto final de un largo proceso de selección y habituación a las modalidades operativas de la firma en una actuación que tiene por personaje principal al postulante. Este deberá aprehender por sí mismo lo que se espera de él fijando la atención en los movimientos de sus iguales y de sus superiores, multiplicando la producción de muestras de celo indiferente al paso de las horas.

Los criterios de selección del personal aparentan laxos: siempre hay tiempo para aprender, todo el mundo tiene su oportunidad. Entretanto, los contadísimos casos de despidos revelan -en su común denominador- la regla clave del juego: no se tolera el ánimo contestatario, la indocilidad manifiesta, el cuestionamiento aun respetuoso pero firme. El proceso de selección y habituación de cada subordinado sigue normas no verbalizadas, a menudo de transmisión apenas gestual: ligeras muecas de reprobación, silencios que en ciertos contextos significan aceptación, rápidos vistazos indicando que el examen aun continúa, etc. Estas normas se transmiten por tanto bajo modalidades discretas, casi furtivas, presentes apenas lo indispensable al cumplimiento de su tarea vehicular.

La apariencia distendida, informal y difusa de esta transmisión recubre en realidad criterios bien definidos: lo que se espera de cada uno es preciso, inequívoco. Pero no se trata simplemente de un juego de contrastes entre forma y contenido o de una mera duplicidad de pautas: estos modos de transmisión contribuyen fuertemente a sostener la credibilidad del discurso central de "gran familia" donde cada uno tiene su lugar sin que nadie deba indicárselo.

Un aspecto notable de este proceso ilustra muy bien la orientación que venimos describiendo. Las tareas no son objeto de supervisión alguna, al punto de que ningún directivo conoce en profundidad el proceso de trabajo (ni en su totalidad, ni en alguno de sus tramos concretos). Numerosas tareas cotidianas son adjudicadas entre sí por los propios subordinados siguiendo los caminos muy precisos que traza cierta "relación de fuerzas" entre ellos: antigüedad, ostentación de un aval diferencial de los directivos, ciertas afinidades o atributos personales, etc. Las rutinas laborales sólo se hacen visibles para los directivos precisamente cuando se producen rupturas evidentes. Pero aun en esas circunstancias, la intervención jerárquica se limita en general a una exigencia global de recomposición de la rutina trasgredida, cediendo inmediatamente el control de los movimientos requeridos a manos de los subordinados implicados. Se asiste así al resultado de un proceso largamente decantado y probado en el que la innovación es

excepcional: la totalidad "librada a sí misma" funciona bien y desde hace mucho tiempo.

El haz de normas que orienta la actividad cotidiana se encuentra altamente rutinizado. Entretanto, una disrupción imprevisible puede en cualquier momento interrumpir, contradecir o anular cualquier disposición vigente: la orden del directivo, "libre" de toda regulación que no sea la de su propio arbitrio. Tales órdenes se presentan a la observación inmediata como lesivas al mantenimiento de las rutinas laborales según normas precisas e impersonales. Sin embargo, un análisis más cuidadoso de situaciones de disrupción muestra la particular significación de estas actuaciones de los directivos. La escena que describimos a continuación muestra de cerca este fenómeno.

Se exige de los subordinados asignados al servicio de atención al público, un cumplimiento estricto de ciertas disposiciones horarias tendientes a racionalizar el flujo de requerimientos provenientes de los demandantes del servicio: días y horas para el retiro de mercadería, para el pago a proveedores, etc. Estas disposiciones son reiteradas a los clientes toda vez que se hace necesario; y esto ocurre frecuentemente, debido al tenor de ciertas transacciones de compra-venta que requieren a menudo rápidos cambios de mano. Al tiempo, la pretendida preservación de cierto flujo -espacial y temporal- de operaciones articuladas, se justifica no sólo por su consolidación rutinizada sino por la eficacia de un funcionamiento probado a lo largo de décadas. Pudieron observarse en detalle ciertas ocasiones de protesta de clientes en que se modifica drásticamente el curso habitualizado de comportamientos esperados. Se trata, por lo general, de dos tipos de clientes: i) aquéllos destacados por la magnitud de sus transacciones habituales con el establecimiento; ii) personas ligadas a un integrante de la firma por lazos que el subordinado desconocía. Estas ocasiones pueden dar lugar a una intervención del directivo, que interrumpe el curso de la actuación rutinizada anunciando de inmediato, por ejemplo: "por supuesto, te lo hacemos ya mismo". El subordinado desautorizado, descolocado y mudo, correrá a ejecutar aquéllo que a ojos del cliente sólo su indolencia impedía cumplir.

Vistas en su articulación racional con la rutina de conjunto, estas intervenciones extraordinarias aparentan simples excepciones que como tales sólo pueden ser administradas por quien dispone de todos los elementos de juicio y poder de decisión: los directivos, o eventualmente algún viejo subordinado. Pero consideradas del ángulo que aquí interesa, muestran un importante efecto sobre el modo en que los subordinados perciben sus propias relaciones con el proceso en el que están involucrados: la sensación de que la norma que regula la actividad es apenas una extensión (siempre provisoria y sujeta a cambios) del poder de decisión de los directivos. Bajo esta perspectiva, aquello que aparecía como una intervención excepcional se muestra ahora invertido: la ejecución de la norma habitual por los subordinados aparece como el "piloteo automático" que opera sólo en ausencia del timonel titular. Con su sola presencia, el directivo se erige en LA NORMA que interrumpe todas las disposiciones vigentes, e inversamente su retiro restablece de inmediato la situación anterior. Así vista, la verdadera autoridad normativa emana del directivo en tanto que la regulación rutinizada no hace más que suplir su ausencia.

La situación siguiente escenifica algunas de las observaciones ya anotadas respecto de la regulación normativa de la actividad de los subordinados y las disrupciones debidas a la intervención de directivos. Es hábito inmemorial cerrar el establecimiento todos los

días feriados del año. La víspera de cierto día no laborable, un directivo solicitó a algunos clientes que volvieran a la mañana siguiente. Corregido por sus interlocutores - y en tren de justificar su confusión- comentó en son de broma que nadie le había dicho que el día siguiente era un feriado. Un viejo subordinado que seguía la conversación intervino anunciando que de ser necesario "se vendría a trabajar" el día feriado. El directivo se limitó a tomar por válido tal anuncio en el acto de confirmar a los clientes en cuestión que podían volver a la mañana siguiente. El anuncio y su validación - realizada ante terceros- se constituyeron en portadores de un importante mensaje no verbalizado: emitida y recepcionada COMO SI proviniera de TODOS los subordinados, la proposición —formalmente individual— permitió que el directivo dispusiera de los subordinados en tanto totalidad impersonal sin los "costos" que hubiera acarreado cualquier modalidad de consultas personales; se interrumpía así de manera momentánea y no traumática la norma consuetudinaria que procura reducir todo asunto colectivo a sus componentes individuales. Como es obvio, los subordinados habían tomado diversas disposiciones relativas al empleo provechoso de tan esperado domingo en medio de la semana: asados, encuentros familiares, reunión de amigos en el bar, etc. El anuncio público del directivo se difundió con la fuerza expansiva de las noticias desagradables; decenas de preguntas y reconfirmaciones llovieron sobre sus circunstanciales portadores, diversas conjeturas acerca del tono y palabras exactas empleadas se fueron yuxtaponiendo y recombinando hasta la pérdida definitiva de la versión original del anuncio. Acompañando veladas expresiones de contrariedad, los subordinados proyectaban la tarea del día siguiente y tomaban disposiciones para suspender sus respectivas previsiones de feriado. En definitiva, el establecimiento abrió normalmente ese día y con todo el personal presente; esto, sin que mediara palabra alguna por parte de los directivos luego de aquella conversación informal con los clientes, y sin que fuera solicitada explicación o confirmación alguna por parte de los subordinados.

LA HABILITACION

Es tradición en el establecimiento la distribución entre el personal de cierto porcentaje global fijo de los beneficios anuales. Pasado cierto período de prueba -unos dos a tres años- la reunión de directivos asigna al subordinado una fracción del total. A partir de ese momento se considera que el subordinado está "habilitado" para participar de los beneficios; en la jerga del establecimiento, esta palabra brinda un nombre propio discreto a la operación de inclusión del subordinado en una compleja red de derechos y obligaciones -tácitos- que acompaña dicha participación (por extensión, los subordinados llaman "habilitación" a la suma que perciben por ese concepto).

La mayor parte de los subordinados se encuentra "habilitado". Al tiempo, la existencia de un número reducido de excluidos -que comprende casos aislados de ex "habilitados" caídos en desgracia- dirige un triple mensaje hacia los incluidos:
confirmar su condición privilegiada en el acto de mostrar aquella situación desfavorable de la que se espera haber salido definitivamente;
recordar que, aunque el estatuto de "habilitado" comprende a un núcleo mayoritario y estable de subordinados, no por ello genera derechos definitivos y puede -en ciertas circunstancias excepcionales- ser revertido;
estimular el estado de vigilia permanente sobre los comportamientos dirigidos al mantenimiento y mejora de la situación propia.

En síntesis, la exclusión de algunos confirma, acota y estimula la inclusión de muchos. En lo que respecta al porcentaje asignado a cada subordinado, no es de ninguna manera definitivo: vuelve a estar sometido a la consideración de la reunión de directivos cada seis meses. La única certeza del "habilitado" es que seguirá siéndolo, a menos que pase algo muy grave; pero podrá justificadamente temer -o esperar- que su porcentaje varíe en algún sentido. El cálculo de sus expectativas individuales tiene lugar bajo condiciones ritualizadas por el hábito:

Los criterios de evaluación que rigen las redistribuciones, se aplican en el más estricto sigilo; a lo sumo, "filtra" por la vía de subordinados de más alto rango algún indicio acompañado de reconvenciones y ambigüedades tales que terminan devolviendo al interesado su incertidumbre inicial.

Las especulaciones últimas referidas a la suerte que habrá de correr "mi habilitación", si bien enmarcadas en apreciaciones y supuestos traídos y llevados entre muchos, se desarrollan en la mayor de las intimidades; suponen un complejo entramado de evaluaciones y manejo de impresiones causadas por el comportamiento propio y de los otros hacia los directivos, donde prima el criterio de "todos contra todos".

En tanto la "habilitación" constituye legalmente una gratificación, ésta depende en un todo de la buena voluntad de la firma sin que pese sobre ella ningún tipo de compulsión legal; la firma es libre de decidir un día el cese total de la distribución de ganancias esgrimiendo una razón cualquiera o sin razón alguna. Su carácter excepcional y magnánimo se encuentra ritualizado en un ceremonial de entrega semestral cuidadosamente separado en tiempo y espacio del pago de los haberes mensuales. Un directivo -por lo regular el de más edad, y siempre entre los de mayor autoridad y distancia respecto del personal- indica al subordinado más antiguo el inicio de la ceremonia. Esta tiene lugar en el escritorio del directivo. Los subordinados se presentan de a uno de modo de no alterar la rutina laboral en curso, reciben allí un sobre, firman un recibo individual y expresan palabras de agradecimiento.

En el marco de este trabajo, interesa identificar el lugar ocupado por la "habilitación" y sus efectos en cuanto al mantenimiento de la disciplina laboral y la cohesión sistémica del establecimiento.

Ante todo, la existencia de la habilitación obra de sostén principal del discurso "somos una gran familia": puesto que todos la integramos, cada uno participa con todo derecho de las ganancias del establecimiento. Aquí puede observarse una sutil paradoja del comportamiento humano. Si nos atuviéramos estrictamente a los juicios que pueden oírse en los corrillos o micro-sistemas de confianzas personales entre subordinados. deberíamos pensar que aquel discurso familiar resulta ser un engaño que no engaña a nadie: "te tiran con un hueso para tenerte tranquilo", "se la llevan toda y nos dejan las migajas", etc. Pero esta percepción claramente enfrentada al discurso sostenido por los directivos coexiste con la manifestación de comportamientos disciplinarios y laborales que se ajustan a lo que "la gran familia" espera de cada uno, como podrá verse más adelante. Pareciera que cierto rechazo consciente de los mecanismos de inclusión los hiciera más tolerables; como si cierta cuota de rebelión verbalizada aliviara los sentimientos de dignidad agredida permitiendo la recomposición de la autoestima, en el mismo acto de aceptar ser "comprado" a un precio que siempre resulta bajo.

La relativa incertidumbre que rodea los criterios de evaluación que determinarán las magnitudes de la "habilitación" ejercerá una doble presión sobre los subordinados: i) "negativa", sobre aquéllos que creen tener razones para pensar que la estima en que se los tiene está en baja, por lo que sus esfuerzos se orientarán a la corrección de los comportamientos que a su juicio generan malas impresiones; ii) "positiva", sobre aquéllos que creen tener razones en sentido contrario, lo que los llevará a acentuar los comportamientos tendientes a confirmar a los directivos que no se han equivocado, que son justos acreedores de la mejora en ciernes: claras señales de preocupación altruista por los asuntos de la firma, creación de situaciones que hagan posible el señalamiento de la indolencia de otros ante los directivos procurando a la vez que éstos "no sepan que yo sé" que están registrando el mensaje. Estos dos comportamientos polares no encierran necesariamente todas las variantes individuales, aunque sí señalan tendencias. El denominador común en la conducta de los "habilitados" consiste, en definitiva, en la producción de ciertas impresiones consideradas adecuadas a la recuperación, mantenimiento o mejora de la situación propia con vistas a su repercusión sobre el volumen de la "habilitación".

La "habilitación" actúa como fuerte disolvente de los lazos de solidaridad horizontal. Esto, no sólo porque es evidente para todo el mundo que se evalúan desempeños individuales sino también -y sobre todo- porque se percibe que el aumento relativo de unos sólo puede tener lugar a expensas de la disminución de otros. En los casos en que la competencia está excluida por innecesaria, el establecimiento de vínculos solidarios no se contradice con la existencia de diferencias significativas en la "habilitación": por ejemplo, entre subordinados que desempeñan tareas equiparables teniendo uno más antigüedad que el otro, o entre dos integrantes de la misma sección mediados por cierta distancia jerárquica real para la firma pero poco significativa en la rutina laboral. Se trata sin embargo de situaciones inestables puesto que, allí donde las diferencias en la "habilitación" aparecen arbitrarias ante la comprensión de los implicados, el espíritu de competencia puede exacerbarse.

Lo que originariamente debía constituir una gratificación extraordinaria por sobre la remuneración fija destinada a cubrir adecuadamente el presupuesto del subordinado y su familia, pasó progresivamente a integrar el ingreso regular esperado. Poco a poco, el subordinado se habitúa a contar con la "habilitación" para la estimación de sus gastos corrientes: en la realidad de su vida cotidiana, una y otra entrada regular componen su ingreso. Una importante modificación en la rutina de pago de la "habilitación" contribuye a la fijación de dicho proceso: la tradicional entrega semestral es parcialmente sustituida por una cuotificación calculada en base a la estimación del monto total (el pago del saldo justifica el mantenimiento del importante ceremonial de entrega). Así, cuota de "habilitación" y salario mensual se fusionan material y temporalmente en un mismo pago. Esta metamorfosis progresiva tiene efectos importantes sobre la representación que se hacen los subordinados de su remuneración; ésta tiende a distanciarse de la noción habitual de salario en tanto retribución preestablecida y sometida a regulación legal para ceder el lugar a otra imagen: la de una retribución variable cuyos criterios de asignación están en buena medida sometidos a los designios de los directivos de la firma. Así, este trascendente trastocamiento real en la definición de los ingresos percibidos acrecentará la inseguridad-dependencia hacia la buena voluntad de los directivos así como la predisposición a orientar los comportamientos individuales según las pautas arriba descritas. Estos comportamientos tienden a identificarse de más en más como el único camino transitable hacia el alivio

de las tensiones de la inseguridad.

Resulta importante destacar la presencia de ciertos comportamientos alternativos poco numerosos pero cualitativamente significativos. Integran la plantilla de subordinados, ciertas personas que -por las razones más diversas- han manifestado regularmente pequeñas y medianas disconformidades: i) en algún caso, dejan oír voces de molestia por la propia existencia del sistema de "habilitaciones", comentarios irónicos y amargos a propósito del recrudescimiento semestral de las virtuales guerras de posiciones desatadas a su alrededor, críticas a la falta de compañerismo entre iguales, etc.; ii) realizan movimientos visiblemente dirigidos al cuestionamiento de las reglas de juego como pequeñas llegadas tarde, asistencia a reglamento a las instancias sociales de fin de año, interrupción de toda representación cuando han terminado efectivamente la tarea, etc. Estos comportamientos no son permanentes, ni alcanzan niveles rupturistas; más aun, encuentran su lugar propio en la "gran familia", al modo de los hijos descarriados. Pero a la vez, los directivos se ven en la necesidad de emitir hacia el conjunto de subordinados, ciertos gestos que señalen la inconveniencia de que dichos comportamientos sean seguidos por otros: la "habilitación" de los disconformes tiende a estancarse con el correr del tiempo, otros subordinados que en condiciones normales deberían encontrarse muy por debajo acortan las distancias, etc.

En síntesis: i) la "habilitación" contribuye fuertemente a sostener discurso y prácticas de "gran familia": como miembro de ésta, estoy habilitado para participar de los beneficios, por lo que la prosperidad de la firma es asunto de mi directa incumbencia; ii) las modalidades de su asignación conllevan un grado de incertidumbre permanente que presiona sobre los comportamientos de los "habilitados"; iii) la producción de impresiones favorables al mantenimiento o mejora de la situación individual del "habilitado" tiene efectos disolventes sobre los lazos de solidaridad horizontal; iv) el escamoteo de parte considerable del ingreso total a cualquier regulación controlable por los interesados o por terceros acrecienta considerablemente la sensación de inseguridad y dependencia de los subordinados hacia los directivos, realimentando la producción de aquellos comportamientos que se suponen más apropiados al mantenimiento o mejora de la situación propia; v) el tratamiento dispensado a los "rebeldes" es discretamente ejemplarizante, combinando amplitud paternal con toques de alerta civilizados pero inequívocos.

ENGAÑOS Y COMPLICIDADES

Hasta aquí, ha sido cuestión de actuaciones paternal-autoritarias y presentación de una imagen afable por parte de los directivos, producción de ciertas impresiones y comportamientos "positivos" y "negativos" de los subordinados, tentativas de engaño supuestamente descubiertas, etc. En términos de Goffman, nos hemos ocupado de cierto tipo de "máscaras" y las actuaciones en las que son empleadas. Introduciremos ahora el concepto de "modus vivendi interaccional" definido por el referido autor; se trata de la situación en que

"...los participantes contribuyen a una sola definición total de la situación, que implica no tanto un acuerdo real respecto de lo que existe sino más bien un acuerdo real sobre cuáles serán las demandas temporariamente aceptadas (las demandas de quiénes, y concernientes a qué problemas)" (Goffman 1968:21)

Nos preguntaremos: ¿existe un juego de "engaños" mutuos cuyo mayor o menor éxito depende de la eficacia de las actuaciones? ¿O de lo contrario, unos y otros actores contribuyen por igual a sostener cierto modus vivendi común del micromundo de sus interrelaciones? Sostendremos esta última proposición apoyándonos en tres reflexiones principales, emergentes de las observaciones realizadas.

En el juego de intercambios de impresiones entre subordinados y directivos la representación ocupa el lugar principal, ya no por su capacidad para persuadir acerca de la honestidad de lo que se transmite sino simplemente porque la propia representación adecuada y la recepción que la convalida agotan el objetivo procurado. Así, al directivo le basta con que el subordinado represente adecuadamente al "funcionario-que-siempre-llega-antes-de-hora", aun si íntimamente duda de la espontaneidad de tal comportamiento. Ciertas circunstancias pueden inducir al directivo a desconfiar de la "sinceridad" de la actuación: así por ejemplo, comportamientos anteriores del subordinado en cuestión; pero el juicio presente que la actuación busca acreditar, no tiene por qué verse sustancialmente comprometido. La corrección con que los actores involucrados cooperan en la escenificación de comportamientos esperados, basta por sí misma para producir el efecto deseado.

Se desprende de lo anterior, que toda la actividad de representación está claramente destinada a producir impresiones de superficie, formalmente adecuadas; el sentimiento subjetivo de "honestidad" o "engaño" que la acompañe, no desempeña rol significativo alguno, lo que explica el desinterés por su evaluación. Entretanto, ciertos fragmentos de representación en que el engaño pasa a ser el objetivo perseguido por el subordinado, merecen una consideración particular. Así, por ejemplo, quien llega tarde procura afanosamente ocultar su falta mediante la aceleración de las rutinas de comienzo de jornada. Si el subordinado no es sorprendido antes de finalizar la operación de restauración, ésta será exitosa. Pero aun en caso contrario, actuará con similar prisa y gesto preocupado a sabiendas de ser observado por un directivo pero procurando que éste no sepa que él sabe. Tal comportamiento transmite temor por las consecuencias de la infracción que se procura -aun "torpemente"- ocultar, recuperando el retraso; esta impresión es más adecuada que la producida por quien reanudara su tarea ignorando el retraso, lo que trasluciría indolencia y menosprecio por las normas.

Durante el período anual en que merma considerablemente el volumen de trabajo habitual, las representaciones cobran tal autonomía que adquieren la forma de genuinas ritualizaciones desprendidas de las rutinas laborales que les dan su sentido. En esas circunstancias, puede observarse la multiplicación de gestos vacíos de "contenido material", y por ello, tanto más puramente guiados por los intereses de la representación de actuaciones esperadas: manipulación reiterada de la misma mercadería, chequeo de formularios que se han mantenido invariables en días, barrido de espacios limpios, idas y venidas con expresión facial reconcentrada, etc. Estas actuaciones ocupan sin embargo un lugar propio significativo en el concierto de conductas expresivas: dirigen a directivos y subordinados -aunque también al público- los signos de una actitud vigilante contra toda apariencia indolente, una contracción al trabajo siempre disponible.

El despliegue de gestos y actitudes que hemos parcialmente recorrido, está destinado a brindar verosimilitud a las impresiones que procura mantener. Puede verse en este despliegue la existencia de una cooperación entre todos los participantes para sostener una descripción común de la realidad interactuada. Esta descripción se confirma y

reproduce incesantemente en los gestos de su reescenificación cotidiana, y constituye a la vez el sistema de referencias mutuamente sustentadas que asigna los roles y sus interrelaciones. Así, dicha descripción es en el mismo acto producida y productora, orientadora de y generada por la interacción cotidiana.

REFLEXIONES FINALES

La fantasía atomística que pretende encontrar en la escala de lo minúsculo una réplica de las grandes estructuras, es -al menos- tan vieja como la ciencia positiva. Al tiempo, resulta evidente la extraordinaria pujanza y productividad contemporáneas del paradigma que alienta la búsqueda incansable de unidades simples, la desarticulación de la realidad fenoménica en sus partes componentes.

En este trabajo sometimos a consideración cierto entramado de relaciones sociales desplegadas en el ámbito reducido de un establecimiento laboral. Nos interesamos por los efectos sobre las conductas de los subordinados, de cierta modalidad atípica de ingreso: la participación de aquéllos en las ganancias de la firma. La condición de "participante total" aseguró la discreción en un trabajo de observación claramente pre-direccionado: queríamos identificar y describir comportamientos de los subordinados en conexión significativa con aquella modalidad de ingreso. Sus autores fueron vistos como protagonistas de actuaciones destinadas a influir sobre el grado en que se los aprecia, estimado en términos de fracción de la participación propia en las ganancias.

Quisimos poner a prueba una pequeña "aventura" metodológica: la realización de cierto trabajo reflexivo que emplea conceptos-herramientas provenientes de tradiciones sociológicas heterogéneas, eludiendo expresamente la consideración del contexto teórico que los cobija. Queda por realizar el examen de la pertinencia teórica de lo que por ahora no parece más que un divertimento.

* * *

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Goffman, Erving (1968): La presentación de la persona en la vida cotidiana. Amorrortu Ed., Bs. Aires. Trad.: Hildegarde B. Torres Perrén y Flora Setaro (ed. original: The Presentation of Self in Everyday Life. Doubleday Co. Inc., N. York 1959)

Marx, Carlos (1975): El capital. Crítica de la Economía Política. Libro Primero vol. II, "El proceso de producción del capital". Edición a cargo de Pedro Scarón. Siglo XXI Argentina Editores. (1ª ed. alemana: K.Marx, 1867: Das kapital / Kritik der politischen ökonomie. Scarón —editor erudito ya que no mero traductor— empleó básicamente la 2ª. ed. —corregida y aumentada¾ de 1872, a la que completó recogiendo por vía de notas diversas variantes de otras ediciones; es la suya, la 1ª edición crítica e integral en nuestra lengua, de la obra más importante de Marx).

Nisbet, Robert (1969): La formación del pensamiento sociológico, Buenos Aires, Amorrortu editores. Trad.: Enrique Molina de Vedia. (ed. original The Sociological Tradition, N. York, Basic Books Inc. 1966)

Porcecanski, T. (comp., 1988): Investigación social cualitativa: Bases teóricas y metodológicas, Parte II. CLAEH, Montevideo.

Wolf, Mauro (1988): Sociologías de la vida cotidiana. Ediciones Cátedra, Madrid (original: Editoriale L'Espresso, Italia 1979).

Zeitlin, Irving (1970): Ideología y Teoría sociológica. Trad.: Néstor Míguez. Amorrortu Ed., Bs. Aires (ed. original: Ideology and the Development of Sociological Theory. Englewood Cliffs, N.Jersey, Prentice Hall Inc. 1968).