



Colectivo de Acción Jurídica, Social y Cultural

Fundación Adalquí

Viedma - Río Negro – Patagonia Argentina
Saavedra N° 81 - Personería Jurídica N° 3401/17
colectivoadalqui@gmail.com / www.adalqui.org.ar

EL VACIAMIENTO DE PODER EN LOS ORGANISMOS PÚBLICOS

DIEZ PRINCIPIOS PARA LA CONDUCCIÓN INSTITUCIONAL

Por Yago Di Nella - junio de 2021

Para citar el trabajo: **Di Nella, Y. (2021).** *El vaciamiento de poder en los organismos públicos. Diez principios para la conducción institucional*; en Apostillas sobre Control Social y Derechos Humanos (ISSN 2718-6229) del 10/06/2021. **Enlace:** <https://www.adalqui.org.ar/blog/2021/06/10/el-vaciamiento-de-poder-en-los-organismos-publicos/> (Recuperado el dd/mm/aa).

I- EL ACTO INAUGURAL EN LA CONDUCCION INSTITUCIONAL

Voy a arrancar con una anécdota personal con el mero objetivo de “calentar motores”, de poner de relieve que ese momento inaugural del proceso que llamamos “Gestión”, tiende a ser fundante; a establecer una modelo de funcionalidad inaugural, que luego tiende a perpetuarse -al menos imaginariamente-, si bien no diríamos que será inmodificable. Pero su tendencia, por lo común es a configurar el campo de interacciones, a organizar las relaciones sociales y a encaminar el modo de conducción.

Va la anécdota. No tiene finalidad ejemplificadora, ni pretende transmitir un “deber hacer”. Es un muestrario, nada más, que aspira a que cada lector o lectora se haga ideas y escenarios propios en su mente, donde hubiera participado de nuevas gestiones en organismos de los que era o aún es parte.

Cuando fue designado como Director Nacional de Salud Mental y Adicciones, no lo sabía casi nadie. Un puñado de personas que cabrían en un ascensor. Fui a buscar mi Decreto Nacional de nombramiento a la Casa Rosada y me fui derecho a mi casa.

Lo leí sentado en un banco de la plaza de mayo, mirando hacia el cabildo, y pisando sobre un pañuelo blanco de las madres pintado, bajo mis pies.

El día estaba hecho. Eran las 9,30 horas del 5 de abril de 2010. Estuve todo el día con mis hijos. No recuerdo más de ese día. Lo decidí así la noche anterior. Recién al día siguiente saldría en el Boletín Oficial. Sabía dos cosas: 1) en adelante esos momentos familiares serían mínimos. 2) Debía pensar muy bien cómo presentarme ante un personal habituado a no ir a laburar, no laburar o no tener tarea, queriendo hacerlo. Llevaban meses así en una oficina degradada y hasta superflua, intrascendente. Y no había Dirección Nacional desde 1988.

Al amanecer del día siguiente busqué la ley laboral para citar el art. que establece “licencia por cargo de mayor jerarquía”, a ser presentada en mi cargo de planta transitoria (eterna) en la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación. Estaban muy enojados en la Dirección a la cual pertenecía con mi nombramiento y, sobre todo, con que no les hubiera pedido permiso para aceptarlo. Les retruqué que mi silencio al respecto era orden de Presidencia. En realidad, era una instrucción de Aníbal, y quién se atrevería a desoírle. Aún así, al tiempo me citó el subsecretario Luis Alem, un tipo recto, serio, prolijo y me dijo que no podía concederme eso, porque bla-bla-bla. Respeté su explicación, y no la contradije, pero sabía no provenía de ese razonamiento la negativa. Recuerdo que me dio buenos consejos y augurios, a pesar de no dejarme regresar nunca más. Tenía razón y se lo agradezco, visto desde el presente. Por otro lado sabía que aquello que iba a iniciar me dejaría en un lugar de no retorno, era como un soldado japonés de posguerra, digamos. Iba

para “sacar” la Ley de SM, si lo lograba, no volvía ni a palos, y si perdía y no lo lograba, menos me iban a dar lugar. Era un salto al vacío y así lo decidimos familiarmente. Siempre valoré ese detalle de mi compañera de ruta por entonces: la de bancarme en mis patriadas.

Vuelvo al 6 de abril del 2010. Luego de entregar la nota, vía mail al mencionado, recordé como si pasara una estrella fugaz una anécdota con un amigo que es más bien un hermano de muchas batallas (casi todas perdidas), cuya defensa de mi persona me dejó en una paradojal encrucijada. Resulta ser que Darío se quedó un tiempo más que yo en Viedma, de la cual partí rumbo a Baires estudiar un posgrado en febrero de 2005. Eran épocas que estudiar significaba eso, ir hacia el lugar de su presencial dictado. Un día no sé cómo se enteró que un tipo andaba diciendo que yo me había llevado dinero de una sociedad civil sin fines de lucro. No me llamó, ni me consultó. Fue y le dijo con escasa compostura algo que es motivo de estas líneas:

“Yago será arrogante, engreído, obtuso; será narcisista, utópico, principista, soberbio; te acepto que digas de su persona lo que quieras, pero no roba, no engaña, ni traiciona. Así que retirás eso que decís sobre mi amigo, que no está acá en Viedma, ni puede defenderse, porque no sabe por poco ni que existís, o te recago a trompadas, aunque sea lo último que haga”.

Dicho lo cual mi amigo infló el pecho maradonianamente, y se retiró.

Muy pasado ese momento, años, me lo contó en tono jocoso. Al confesarlo, como quien cuenta algo bochornoso sobre su actuar, le pedí por favor que no me defiendan más y que deje que digan lo que quieran, porque a pesar de su esfuerzo, no me estaba ayudando. Reímos mucho por horas.

Más allá del chiste en “dejá, no me defiendas, porque me enterrás”, me quedó algo circulando en esa anécdota. Algo inmanente. Insondable. Y eso fue lo que se precipitó el 6 de abril del 2010. Ese amanecer recordé a Darío, defendiendo un punto, uno solito, a costa de entregar todo lo demás. Me destrozó, para preservar un sólo rasgo que, para él, era el más esencial.

Llegué entonces al Ministerio de Salud, 8 en punto. Había tres personas de una planilla de 20, aproximadamente. Uno que era mi informante sobre el suceder institucional desde meses antes y sabía de mi horario de llegada: estaba firme, pero tenía a las demás sorprendidas con su presencia matutina y hasta tempranera. Y dos mujeres de rango administrativo. Una señora cursando el final de su carrera y una piba, estudiante de psicología, que necesitaba la tarde para cursar y/o estudiar.

Me pasaron la planilla de la planta de personal, como quien ofrece una prueba en un juicio. Con mi informante nos metimos en la oficina y comenzamos a despuntar el asunto. Uno por uno, me transmitió con mucho estilo, sin

deschabarlos, pero sin venderme *gato por liebre*, el saber de cada quien y las aptitudes que les veía, si las podía exaltar.

A la piba le ofrecí llevar mi agenda y la mandé a comprar una a la librería más cercana. Se le incendiaron los ojos cuando se lo ofrecí. Marielis supo ser una excelente protectora de mi rol en esa función, a la cual la despedí de la misma cuando se recibió, porque quería que trabaje de psicóloga, y lo hizo también muy bien. Sólo necesitaba que confiaran en ella.

A la veterana, le pedí que registrara los ingresos de personal con una planilla que hice en el momento y para dejar asentado hora de llegada. “¿*Nada más?*” me preguntó, como quien espera le pase la guillotina. “*Sólo eso por ahora, doña*”. Y entonces insistió: “¿*Hora de salida no?*”. La miré con cara de vayamos despacio y bajando mis palmas sobre el escritorio: “*Desde la semana que viene*”, repliqué. Nunca más necesité pedirle nada. Estaba esperando por ese momento desde años, me supo decir meses después.

Desde ese día mis dos secretarias, personas de la planta del Ministerio, se convirtieron en mis perros de presa. No entraba nadie, ni dejaba de enterarme de nada. Y se fueron sumando otras personas de la oficina, de a poco. Pero faltaba algo. Me lo había enseñado ese viejo vizcacha de mis andanzas previas. El tipo me hizo leer en mis tiempos mozos el *Arte de la Guerra*. El disciplinamiento no se hace sobre el todo, ni cometiendo injusticias. Se produce en el ajusticiamiento de la manzana podrida, dice Tun Tsu.

Esa intervención es suficiente y, finalmente, opera sobre el todo.

Al viejo lo vi proceder así decenas de veces, pero luego de dar innumerables oportunidades de corrección o de enmienda, tanto que me exasperaba. Martín se quedó pelado, más ansioso que yo, esperando sus decisiones. El viejo ejercitaba una paciencia inconmensurable, pues dejaba que se repitieran los errores, y los marcaba, y los marcaba, y los marcaba. Cuando procedía, era acompañado como por un grito de tribuna: por fin!!!. No pagaba costo alguno. Y generaba mucha adhesión de la buena, la que hace pensar que es posible *soñar*. Acá está la clave del teorema de Tun Tsu. Ese viejo pillo me lo había enseñado, sin decírmelo. Sólo me dejó estar a su lado y me hizo leer el librito oriental.

Resulta ser que había un psiquiatra que iba a eso de las 7 a 7,15 y firmaba, para luego irse al laburo siguiente y así. Pedí información y recibí un dato (in)usual: por las mañanas trabajaba en tres lugares simultáneamente. La veterana, lo dejaba hacerlo, pero lo registraba. No se lo había pedido, pero entendía todo entre líneas. A las dos semanas, me le aparezco a las 7 y se encuentra con que esa planilla de firma del ingreso, estaba en mi oficina. Debía ingresar y verme si o si, o no firmar. Lo dejé a su elección. Luego de dudarlos unos diez minutos, se mandó.

Les ahorro la charla porque da mucha vergüenza ajena siquiera exponerla. El sustrato de su argumento era: *“los psiquiatras no cumplimos horarios, porque somos especialistas, eso lo deben hacer las demás profesiones berretas”*. El tipo se fue, renunció al día siguiente. Otra persona también lo acompañó, aunque era psicóloga, en el acto de conocer su derrotero. No había lugar para “gnoquismos”, decía la veterana. Se los enrostraba. Debían elegir. Y dejaba que se le escape una media sonrisa, como si estuviera hemipléjica. Pero no, era tanguera nomás.

No necesité nunca decir más nada.

Darío me enseñó eso. Sin saberlo claro. No podés conducir nada, si permitís que parte de tus conducidos tengan su propia lógica, por fuera de la legalidad. Mi informante, viendo eso, y siendo colega, es decir, con formación como analista institucional, me lo sentenció de otro modo: *si querés infundir mística en esta gente, tan patoteada y humillada, debés partir del ejemplo y presentar un proyecto consistente y utópico pero potencialmente alcanzable*. Lo escuché atentamente y le comenté que estábamos ahí para sacar la ley, y luego nos íbamos. No me creyó, pero le cumplí lo mismo.

En otra publicación (el libro *Inclusión Mental Vol. 2: hacia la democratización de saberes*) cuento los avatares de ese equipo y sobre cómo fue creciendo, hasta llegar a la sanción de la ley nacional de salud mental y contener a más de 120 empleados, con unos 10 programas en iniciativas territoriales con acciones por todo el país. No es lo que ilumina mi camino ideacional aquí. Busco trabajar otro asunto bien distinto.

Ahora pienso, a más de 10 años, que nunca hubiera hecho pie allí, si no ordenaba las cosas sobre un sendero demarcable, si no establecía claros parámetros de entrada sobre el modo en que nos conduciríamos en adelante y sobre el horizonte que esto abría. El programa de trabajo podría ser de un nivel de doctorado, pero la mística, no la infunde un texto. Está en el plano emocional y la representa el concepto de Utopía. De esto hablaré luego.

Ahora bien, esto nos lleva al problema de cuando no ocurre, cuando la conducción deja que en sus parajes intermedios o en el organigrama a su cargo, conviva el desquicio, lo a-moral, la barbarie administrativa y la corruptela cotidiana.

En verdad, la anécdota da cuenta de circunstancias excepcionales, donde pude apoyarme y referenciarme. No es un planteo que aspire a ninguna sabiduría, sino por el contrario, a una serie de apoyos concretos unos e imaginarios otros, que dieron soporte a una idea central: se parte de la conformación de un equipo consistente y un horizonte: construir un para qué, *el porvenir de una ilusión*. Pero ¿y si eso no es posible o simplemente no ocurre?

II- CUANDO LA CONDUCCIÓN ES PUESTA A PRUEBA

Llevo más de 30 años viendo, leyendo sobre y observando el acontecer de instituciones y organismos desde la óptica psicosocial y psicopolítica, a la vez. Me he formado con quien considero el más grande transformador de instancias organizacionales conservadoras, en un instituyente organismo pleno de vida. Lo he visto hacerlo como un minucioso y paciente orfebre. Yendo al detalle, pero viendo el todo. Juan Carlos Domínguez Lostaló, representa ese ser que hace de la psicopolítica su cosmovisión. De su quehacer, hace gala en lo más difícil. Lo sencillo le aburre. Se fastidia. Por último, se va y lo cede a las nuevas camadas, a lo cual le llama *derivación*, como si fuera un caso clínico.

El viejo ejecutaba al injusto, pero nos exasperaba su parsimonia. Lo hacía cuando ya era un clamor y estaba el conflicto o la rufianada al desnudo, cuando el trasgresor se hubiera vuelto tan desprolijo que estaba ya entregado al escarnio, expuesto ante la opinión pública, por su actuar impune. Y no hacía bandera de la ejecución. No lo daba a publicidad, ni se golpeaba el pecho. Hasta dejaba entrever un lamento, o sea, que no hubiera querido hacer eso, que el proceder del corrompido o maltratador no le dejó opción. Nosotros lo mirábamos exhortos, sobre todo Martín. En mi caso, sólo me enojaba con su paciencia, y respetuosamente, sin nunca cuestionarlo en público, le daba pautas del daño que hacía en el resto de "*la tropa*" la persistencia de la trasgresión: *el sentimiento de impunidad*. Sigo pensando que nada daña más a una institución que *el sentimiento de impunidad* cuando se deja que siga transcurriendo el acto de producción de daño. Arrasa con los que perviven en la ilusión del cambio como posible.

Hablando en términos futbolísticos, el viejo funcionaba como esos enganches que parecen olvidarse de la existencia del arco, que siempre tienen un tiempo más, una gambeta o un recorte para hacer, mientras se acomodan las piezas en el sitio que él necesita. Nosotros éramos los que corríamos al vacío. Muchas veces corríamos al pedo y éramos sólo una distracción para la defensa. Había que bancarse ese rol... Era desgastante, pero nos insistía siempre en la necesidad del mismo. La psicopolítica tiene mucho que aprovechar, por analogía, del fútbol: eso nos lo enseñó en el año 94' en un seminario de Teoría Crítica del Control Social, pero es otra historia y muy lejana a esta. Vuelvo al ruedo de nuestro asunto.

He efectuado concomitantemente mi análisis personal con quien fuera un fundador del análisis institucional en Argentina, desde la corriente argentina de Psicoanálisis, el doctor Fernando Ulloa. Previo a éste (mi análisis didáctico), me tocó supervisar con él varias instancias y agrupamientos de la sociedad civil. He deglutido todo lo que produjo, no muy profuso pero profundísimo. Desde ahí me paro y miro la realidad de los organismos e instituciones, sobre todo las públicas.

Desde esos orígenes he aprendido a ver y -por lo común- a anticipar los ciclos institucionales, cuando toman el camino del dejar transcurrir: *la no intervención*, es una, sépanlo. Sea por lo que fuere, el dejar que siga ocurriendo el injusto no es neutralidad, es apoyar tácitamente la opresión que allí ocurre.

No aspiro acá a analizar las pautas que hacen que en la función de conducción se permita el destrato, la malversación, la trasgresión de lo que corrompe, el defalco, y hasta el concreto maltrato de otrx, sobre todo cuando es en una relación de dependencia laboral o escalafonaria. Otro momento será aquél en el cual desglosemos argumentos que lo expliquen, ahora me concentro en sus resultados institucionales. La pregunta que nos guía es: ¿Cuáles son sus consecuencias organizacionales y en los sujetos implicados?

Cada vez que se inicia un ciclo institucional, se vaticinan esperanzas de cambio. Es imposible evitar esa magia de toda renovación. Simplemente ocurre, al menos en una importante porción de miembros del organismo. Se dan circunstancias por las cuales estas ilusiones se renuevan y tienen algún carácter distintivo. Cambia en sentido social en el colectivo al que se aplica esa renovación, se atiende al discurso y a las señales que emanen de quien represente esa apertura de un nuevo ciclo: verdaderos analizadores que cualquier persona perteneciente al organismo -y con mínimos conocimientos- aprende a *“leer”* y *“descifrar”*, aún desconociendo a Foucault, Deleuze, Guatarí o incluso a René Lourau y su *“análisis institucional”*.

Así, independientemente de cómo sea la persona que encarne ese rol de renovación de la conducción, sea más joven y dinámica, o más consagrada y sabia, o porque es mujer, o simplemente porque tiene algo que hace que quienes pertenecen a ese ámbito o siquiera lo observan desde fuera, siempre habrá un importante núcleo de personas que se esperancen.

Y así empieza el derrotero. Pero todo presente, acontece sobre-determinado por una pre-historia. ¿Qué hará con ella?

Al momento de ingresar a una función institucional de conducción, nunca es un punto cero. En primer lugar, porque el organismo tiene una historia previa. En segundo lugar, porque las personas que le integran tienen relaciones sociales, entrecruzamientos y actuaciones pretéritas. En tercer lugar, porque quien llega, lo hace desde una serie de condicionantes, y esa prehistoria configura buena parte de sus límites y ambiciones. De este modo, el inicio, lo es en referencia a un sólo aspecto que bien podríamos traducir en un doble interrogante: ¿*tiene proyecto; cuál? ¿nos incluye o nos excluye?*

En todo organismo, ese momento inaugural del doble interrogante citado tiene una triple frontera.

a) *Qué hará con lo que viene... (la misión)*

b) *Qué posición tomará con lo que venía sucediendo... (la justicia)*

c) *¿Tiene palabra, la valora? (la confiabilidad)*

Estas tres cuestiones, apuntan a una supuesta revisión de las misiones institucionales, a la resignificación de las distorsiones y hasta perversiones de las mismas, en el pasado y hasta el presente, y en la confianza que cabe tener (o no) en su discurso.

Visto así, las primeras acciones definirán el acontecer posterior. Se pone la mira en la figura de conducción en algunos componentes nodales para la gestión del suceder institucional:

- 1- Con qué misión a cumplir: *¿es un objetivo personal o tiene un fin reformista-institucional?*
- 2- Qué reacciones desarrolla frente a las distorsiones de medios y de fines del organismo: *intervendrá, será neutral, o las fortalecerá.*
- 3- Cómo reaccionará frente las injusticias internas: *¿las enfrenta, las sanciona, las omite, las acalla, o las incorpora a su matriz de gestión?*
- 4- Qué hace frente a los actos corruptivos o prevendas: *¿los ataca, los denuncia, solamente los neutraliza, o por el contrario los esconde? ¿Llega a superar el límite y los incorpora a su modelo de proceder?*

Sépase, que todos y todas quienes integran el organismo mirarán con ojos de crítico de cine, al detalle, cuál de las reacciones arriba enunciadas es la que predomina.

Así es como las políticas de personal constituyen, junto con el programa de trabajo que presente, *los analizadores* por los cuales los miembros del organismo interpreten la voluntad política del funcionario o funcionaria. Estarán observando todo cuanto acontezca en torno a asuntos varios, tales como: su intervención o no del área de recursos humanos, la coherentización de funciones de los empleados, las herramientas que utilizare para ordenar el funcionamiento de grupos de trabajo y, finalmente, su propio estilo de interacción (sólo da ordenes, escucha, se rodea de representantes del saber institucional o personas que entiende “*de confianza*”), etc.

Este último concepto es el que merece nos detengamos un momento. Supongamos el caso de la conducción que sí tiene un proyecto institucional. Dejo fuera esos casos donde la persona considera que su objetivo ha sido llegar hasta el lugar de la conducción y ya se da por conquistado todo cuanto pretendía, con ese sólo hecho de llegar al sitio. En el caso entonces de la conducción con lo que llamaremos “*afán de trascendencia*” puede pesquisarse un objetivo superior al hecho de sentarse en el lugar de mando. Ese afán sin embargo tiene un problema que debe resolver: sea fantasmático, sea mixto o sea en lo real. Qué hace con el discurso del pasado del organismo. Ahí está buena parte de la suerte posterior del avatar de su gestión.

Ahora bien, de esto me precavía Darío: *Que digan lo que quieran, menos traidor. Estoy dispuesto a ceder características rústicas de personalidad. Pero no su entereza, ni su confianza.*

Por qué le importaba tanto esto a un trabajador social de pueblo, victimólogo, formado en derechos humanos y abyecto cultor de la amistad. Porque para él podríamos entregar todo, pero no debíamos ser traidores a nuestra causa. Una vez que alguien traiciona su causa, destruye su esencialidad, deja de *ser confiable*. Y esa confianza se construye con años de trayectoria y se destruye en días o (a lo sumo) meses de callar injusticias, sobre todo si es por beneficio personal o por comodidad.

Ahora bien, qué hacen desde los puestos intermedios o de la base para saber la entereza o no de la conducción del organismo... Muy sencillo, prueban su capacidad de comando frente a un asunto intrincado. No el más grave... Eso lo dejarán para después. El más visible, sí puede ser. Más analíticamente diremos que se le enfrenta al *síntoma institucional*. Como todo síntoma lo es, expresa un conflicto entre instancias en pugna. Y se espera ver cómo reacciona la conducción: esa forma de abordar el asunto se constituirá en *un analizador privilegiado sobre el carácter ético del sujeto en cuestión*.

Esos nudos de conflictos que se llevan desde diversos sectores del organismo hacia la conducción, expresan -además- la necesidad de abordar los puntos de ansiedad colectiva. Pero hay un pequeño detalle que no podemos menoscabar: Esa grupalidad institucional no es uniforme, por supuesto. Cada sector del organismo entiende como *síntoma institucional* algo diverso y expone como conflicto interno, algo que a ese subgrupo le resuena como tal. Entonces es el caso que le acercarán no uno sino varios conflictos sintomatizantes de la historia reciente institucional. Pero todos, tácitamente, están en lo mismo: *midiendo* a la conducción.

III- DIEZ PRINCIPIOS PARA LA CONDUCCIÓN INSTITUCIONAL

Expondremos ahora entonces nuestro decálogo de principios en juego en toda conducción institucional. Tienen que entenderse como variables de evaluación de la capacidad de mando, de su entereza y de sus facultades para el puesto y para ejercer su rol conductivo. Su trasgresión no impide necesariamente seguir en la función, pero *va vaciando su sentido ético* y termina por aislar al portador o portadora de dicho rol.

Cuando el fenómeno del vaciamiento se produce, sólo le queda disponible el ejercicio autoritario del mismo, como única herramienta, pues ha perdido convicción y/o capacidad de convencimiento para con los miembros del organismo.

Es preciso aclarar que sólo los enunciaré, haciendo una breve descripción, pues cada uno de ellos bien podría merecer un capítulo aparte, pero quiero al menos dejar definido operacionalmente cada uno en su implicación, en tanto variable en juego en el derrotero institucional de cualquier proyecto organizacional. Lo enunciaremos en un pequeño cuadro, que espero sea legible a ustedes:

	Principio	Definición	Trasgresión: Vaciamiento
1	La Utopía	Todo organismo debe tener un sentido de trascendencia, un horizonte móvil, que se corre al caminar, utopía es entonces un sueño colectivo posible pero irrealizable a la vez (en el sentido que le daba Eduardo Galeano al concepto). Debe ser comprensible por todos, asequible y transmisible, claro y contundente. A la vez, irrefutable y no sectorial: compartible por todos.	Cuando no está claro o no existe, el organismo funciona a tientas. Sus mandos medios, se hacen sus propios objetivos y metas y el sentido del discurso organizacional se multiplica, hasta incluso contradecirse. El organismo solo sobrevive, está como muerto y la vida cotidiana a su interior es sepulcral. <u>Síntoma:</u> ausentismo del personal, caracterizado por sentimientos de apatía, desesperanza, falta de empatía y hasta indolencia.
2	La Renuncia	La autoridad debe funcionar bajo el ejercicio irrestricto de la Abstinencia, en el sentido freudiano, pero extendido no sólo a la vida sexual con los miembros del organismo, sino al uso privado de sus recursos, para beneficio personal, o para obtener favores o ventajas de cualquier índole. La legitimación de mando reside en su capacidad para mantenerse abstinente del aprovechamiento personal de la función de conducción en toda su amplitud conceptual.	Algunos tipos usuales de proceder trasgresor: - a- Desvío de recursos y malversación de fondos. - b- Favores, acoso, extorsiones, persecuciones con fin sexual. - c- Inclusión laboral de familiares. - d- Uso de bienes del Estado u organismo para asuntos particulares. <u>Síntoma:</u> Estas operaciones vacían de sentido ético al mandante y terminan por horadar su confianza y destruir su ejercicio potencial de ser cohesionador del grupo.
3		El ejercicio cotidiano de la	La primarización (M. Klein)

	La Vincularidad	función de conducción presupone una vincularidad secundaria (abstinente), pero sin perder la ternura, esto es, sin nunca carecer de capacidad empática con el dolor y el padecimiento ajeno. Resulta fundamental establecer vínculos sanos, directos, concretos y sin nunca caer ni en el amiguismo, ni en la aversión enemistosa. El trabajo de construcción vincular es progresivo y se sostiene en el principio de la abstinencia y el principio de la tarea (Bleger, Bauleo, Ulloa), o sea, es en acto. No se desarrolla con discursos o enunciados, sino en la operatividad del trabajo cotidiano.	es siempre traducir el vínculo laboral en términos de amor/odio. Los principales dos errores son: a) La primarización de los vínculos laborales b) La construcción ficcional del otro como “el enemigo”, sean sectores, grupos o personas. Ambas producen el mismo efecto: el desmembramiento o partición del organismo. Cuando uno de estos 2 errores proviene desde la función de conducción, el organismo comienza a <u>sintomatizar la escisión</u>.
4	La Grupalidad	La conducción debe promover el trabajo en equipo desde un ejercicio concreto y visible de su propia grupalidad (P. Riviere). Si cree y habla de equipo, debe entonces fomentar espacios de pensamiento colectivo, grupalizado, sean reuniones, asambleas o espacios cualquiera de intercambio horizontal de la palabra, más allá del ámbito de decisión que hubiera que sostener y respetar.	Si la conducción no practica ni tiene el ejercicio de escuchar, de reunir-se, de colectivizar los problemas institucionales y aprender a recibir aportes de los miembros y mandos medios, se va aislando y auto-convenciendo de sus propias hipótesis, cual profecías autocumplidas, y finalmente va perdiendo dinamismo mental: termina por colapsar su sentido de realidad. <u>Síntoma</u>: Su palabra perderá respeto intelectual que supo tener.
5	La Pluralidad	Resulta fundamental el respeto por la palabra y la opinión de todos y cada uno de los miembros del organismo. Cada miembro tiene una visión de los procesos desde su lugar de	Existen al menos 3 formas de transgresión: a) Sólo hablar con los del propio saber, oficio o profesión. b) Diferenciar saberes por la entidad académica o

		trabajo: elegir una es un craso error. Ese respeto inalienable a la pluralidad de perspectivas está presente en la Constitución Nacional y constituye la centralidad del saber institucional. Su aprovechamiento es un deber de la conducción. Saber hacerlo del modo más adecuado es una aptitud sustancial a su rol. Todos deben ser parte del derecho al acceso a la palabra, independientemente de función, capacidades, aptitudes y roles: incluso deben incluirse los usuarios y destinatarios del organismo.	no de los mismos, como categorías jerárquicas de saber. c) Sólo dialogar con quienes opinan igual: Desoír instancias críticas, como el libro de quejas, reclamos gremiales y presentaciones colectivas, tal si fueran fruto de la enemistad o la querulancia. Cualquiera de estas formas produce la misma sintomatización, aunque se exprese en diversas formas. <u>Síntoma: la elitización</u>, es decir establece clases de personas y escalas distorsivas en el personal.
6	La Justicia	El sentido de justicia al interior del organismo es meritado todo el tiempo por el personal y tiene como evaluada la figura de la conducción, sobre todo cuando es nueva y se va enterando de o le van informando sobre los hechos injustos. Ser justo requiere sostener en el tiempo algunos principios ya enunciados, como la abstinencia y la escucha plural, pero no significa no errar, sino en cambio no ser desleal al principio organizacional. El sentimiento de justicia requiere del ejercicio pleno de la ecuanimidad (E. R. Zaffaroni). Esto supone entender que la equidad y la igualdad no son sinónimos y siempre hay un ser vulnerable y otro que no, o que se sirve de tal	El vaciamiento del sentido de justicia se produce cuando la figura de conducción opera según una o varias de las siguientes reacciones: a) No interviene porque lo considera -a su parcial criterio- algo eventual, circunstancial o pequeño; un detalle. b) Cree que no le compete intervenir en las injusticias propias del organismo, por ser pretéritas a su llegada. c) Supone que las partes se arreglarán solas en pie de igualdad de fuerzas. d) Entiende que su intervención, si la hiciera, le sería luego perjudicial a otros fines. e) No quiere o no puede sancionar, por temor, cálculo de beneficios,

		condición. Ser más o menos justo/a es entonces atender a la desigualdad con equidad, equiparar condiciones y auto-restringirse de favoritismos.	etc. f) Es parte del conflicto, participa del mismo, beneficiándose. <u>Síntomas:</u> pérdida de credibilidad y aumento de la conflictividad.
7	La Tolerancia	El ejercicio de la tolerancia a los tiempos institucionales, así como a los ritmos de las personas que componen el organismo, es un gran analizador de la capacidad de mando. El conductor debe ejercer con naturalidad el mando desde las 3 P: Presencia, Permanencia y Paciencia (Domínguez Lostaló). El ejercicio de la tolerancia promueve la diversidad, reproduce iniciativas, estimula el proceso creativo y dinamiza saberes y vínculos de articulación entre las áreas. Buena parte de la dinámica institucional depende del ejercicio de una tolerancia para respetar los tiempos de la producción de saber grupal.	Es más cómodo, sencillo y ágil resolver la tarea y hasta la conflictividad, unívoca y autoritariamente, sin observar ni evaluar, ni escuchar y/o dejar que cada quien se exprese y defienda su perspectiva. Pero ese ejercicio de la supuesta velocidad de la decisión inconsulta no es inocua, tiene consecuencias no visibles, que aletargan de otros modos el proceso institucional, le sacan nutrientes, lo empobrecen, y terminan por aislar política y relacionalmente a quien así procede. <u>Síntomas:</u> burocratización de los procesos y procedimientos. Disminución de la productividad y la creatividad de los equipos.
8	La Témporo-Espacialidad	La aplicación de cada uno de los principios anteriores se pueden observar en esta condición: tienen correlato en el manejo horario, los controles, las reglas e instrucciones y el uso de los espacios e infraestructuras del organismo (M. Foucault). Cómo se distribuyen las oficinas, sus herramientas de trabajo, el acceso a sanitarios, a los elementos de recreo o a los emolumentos.	El principal error de la función de conducción es presuponer que el control represivo de las personas bajo su mando generaría disciplina y promovería el buen funcionamiento del organismo. Bajo estas circunstancias los principales errores tácticos y estratégicos son: a) Pautar el cumplimiento horario, por sobre el de la tarea.

		¿Es lógica, operativa y equitativa o hay élites, favoritismos, privilegios? La témporo-espacialidad habla de la vocación (o no) por la cohesión del equipo o la desidia por el cuidado de los recursos humanos y de su salud laboral. En qué condiciones permite la conducción que trabajen sus empleados: A) ¿Los cuida, los contiene, gestiona por el mejoramiento de sus condiciones? B) ¿Los presiona a aceptar destratos, fallas o situaciones insalubres? C) ¿Se desentiende de su suerte? D) ¿Les persigue, los presiona con sumarios o les solicita realizar acciones ilegales como contrafavor?	b) Organizar el espacio en forma jerárquica y no por operatividad y sistematicidad. c) Vulnerar derechos laborales de quienes no considera “<i>legítimos</i>” empleados, por ejemplo, asignando peores infraestructuras, oficinas y mobiliario; o no dándoles lugar de trabajo o tarea específica. d) Uso de política de traslados como castigo, a la indisciplina o ni eso. e) Perjudicar personal, familiar o laboralmente al miembro supuestamente indisciplinado o renuente a cumplir funciones capciosas, ilegales o sentidas como injustas. f) Entender la enfermedad o licencia (por la misma) como excusa, sin mediar diagnosis o desconociéndola. g) Forzar a realizar tareas por las cuales no se está capacitado o no se pueden desarrollar. <u>Síntomas:</u> Implosiones y Explosiones, a saber, verbigracia Síndrome de Burnout, adicciones severas, suicidios, enfermedades psiquiátricas, violencia en ámbito laboral.
9	La Administración	La conducción debe tener presente tres asuntos complementarios e interdependientes a la hora de organizar su función y para con el componente administrativo, a saber:	Los errores más comunes en el afán de saltar instancias administrativas negativizantes o conservadoras son: a) Recurrir al discurso contrario a la necesidad

		a) <u>Principio de subordinación a la misión</u>: El quehacer administrativo es un medio, no un fin. b) <u>Existencia y Legalidad del proceder</u>: Aquello que no tiene entidad administrativa, no existe organizacionalmente. c) <u>Primacía de lo político-institucional</u>: La dirección técnica de la administración debe responder enteramente a la conducción o esta última no sobrevivirá. Si la burocracia institucional no permite desarrollar técnicamente el proyecto, debe modificarse la administración, no renunciar al carácter técnico de la misión, ni a la legalidad de los procedimientos. La característica más importante del principio administrativo es que esté encuadrado y subordinado a la planificación estratégica de los componentes y metas de su proyecto institucional (Matus), siendo fundamental tenerlos presentes y obrar cotidianamente según ellos, como hoja de ruta del día a día.	de la eficiente administración. b) Saltear el trámite con una ilegalidad. c) Sacar del circuito administrativo decisiones y procedimientos, volviéndolos informales o no declarados. d) Malversar fondos públicos, para acelerar el proceso decisorio, aunque fuere con fines propios de la misión institucional. e) Tergiversar procedimientos o trámites con el fin de engañar a la administración o a sus controles de calidad de gestión. Esto corrompe a la figura de conducción, la cual ingresa en una especie de castillo de naipes de trapisondas y subterfugios que, cuando se debilitare o cuando deje la función, serán expuestos por personal de carrera, para salvar su propio lugar y rol. Lo expondrán desde una terceridad neutralista. <u>Síntomas</u>: desistimiento por pérdida de confianza en la conducción, lo cual acarrea des-implicación, ausencia o falta de participación, burocratización y pérdida de interés en el proyecto.
10	El descentramiento	Con descentramiento nos referimos a la función subjetivante de la persona que conduce. Un ejercicio de humildad de la conducción debe hacerle entender que su función es ocasional,	Cuando el descentramiento <i>del ser al tener</i> no se produce, es porque ocurren alguno o varios de una serie de procesos personales en la figura de la conducción, que pasamos a describir:

		temporaria y circunstancial. Diferenciar el proyecto institucional de su rol de conducir el organismo, resulta indispensable. Esto no quita que busque, como planteamos en el primer principio de la Utopía, dejar un producto como resultado de su gestión: <i>realizaciones, sueños, logros</i>. Correr el horizonte institucional hacia adelante puede bien ser su rol, pero nunca es una esencia. Quien conduce no ES la institución, porta su función de mando, autoridad y responsabilidad de conducirla. No ES, está a cargo, tiene una función. Es un TENER, no un SER. (E. Fromm). Su rol no debe confundirse nunca con la misión institucional.	a) El organismo es una herramienta para el ejercicio del Poder, verdadero objeto de búsqueda. b) No le interesa la misión institucional o la subordina a su proyecto singular, es decir, el organismo es un medio para un fin personal (escalón). c) La misión se primariza afectivamente, se encarna en la figura de la conducción y la asume como una instancia personalísima, que resiste la grupalidad, no es compartible, ni colectivizable. d) Se pervierte en fin institucional en un fin comercial de beneficio personal (extracción de recursos para beneficio personal). e) No se prevé la necesidad de trascendencia institucional, y se piensa al organismo como nacido con la gestión y falleciente con el fin de la misma. <u>Síntomas más predominantes:</u> totalitarismo. Imposición. Afectivización primarizada, Construcción de la disidencia como enemigo. Persecuciones. Expulsiones, Discriminaciones.
--	--	--	--

IV- INCLONCLUSOS PLANTEOS DE CIERRE

Este es un racconto sintético sobre el proceso de destrucción de una gestión institucional, cualesquiera sea, aunque tiene más asidero en la función pública que en la privada, donde además se juegan otras variables que deberíamos contemplar, como la del mercado y el consumismo reinantes, así como el ambiente donde se desarrollan los hechos.

Al presente escrito lo presento y pongo a disposición como un borrador inicial, que bien puede requerir un trabajo más profundo de elucidación y descripción, de otra profundidad y pausada argumentación.

Los autores citados reflejan la fuente (la mía personal) del principio, pero es evidente que tales temas han sido abordados por muchos pensadores, por lo cual debe entenderse únicamente como el autor o texto en el cual me he basado en mi recorrido inaugural. Los menciono para asignarle sentido al significativo, al término, es decir, dar cuenta de su entidad conceptual. Igualmente, ya sabemos que el malentendido operará a cada paso, tal nos lo anunciara el francés más repetido como loros del universo (no lo nombro, supersticiosamente, porque en mi perspicaz universo singular, es yeta). Cada principio, por tanto, merecería un abordaje más profundo en cada caso, para dar cuenta del origen del concepto, consignando en qué retomamos a dichos autores y qué tomamos de ellos para esta aplicación.

Los síntomas ubicados en cada principio de la conducción son prototípicos, es decir, están allí descriptos como los más usuales en mi conocimiento personal de los organismos e instituciones donde se ha vaciado el sentido ético de ese principio, pero bien pueden encontrarse en otros. En efecto este cuadro no es otra cosa que un desarrollo analítico, donde tales apotegmas funcionan entramados y como una realidad única, cuya ontogénesis es sistémica y no unidireccional.

En la realidad operante del organismo, los efectos son cruzados y se multiplican y inciden unos en otros recíprocamente. Por lo tanto, no pretenda verse el cuadro de arriba como una opcionalidad rígida de situaciones, sino más bien en su multifáctica aparición combinada y co-producida.

El vaciamiento del sentido ético de la conducción institucional comúnmente es el resultado de la perversión de varios principios de ese decálogo. Pero, a mi modesto entender, si se lo toma a tiempo el proceso es reversible. Esa reversibilidad se puede cotejar en la disminución de los síntomas institucionales. Las dos herramientas sustanciales del proceso de revisión están en la construcción participativa de 1) un sueño colectivo y de 2) un *nunca más* para la “La impunidad”.

Claro que se requiere **voluntad política**, y sepa mi acompañante de estas líneas, eso no brota de la nada, ni sale por debajo de las baldosas ni se le puede inocular a nadie, cual si fuera una vacuna. Requiere una decisión, la cual implica *un riesgo*. Se puede ganar o perder. Pero es ahí donde está el

centro del asunto, no arriesgar no hace neutral al indeciso o indecisa: le ubica así, por “tacitividad”, del lado de la opresión, pues en una relación desigual, de poder, de saber, de rango o lo que fuere, la no intervención es facilitar al opresor la continuidad de su acto. Entonces es que emergen los fenómenos de la tercer columna del cuadro arriba desarrollado.

Diremos a favor de promover esa decisión, que la vida misma es un riesgo y asumir la conducción es uno de los grandes. ¿Qué dejará al irse? ¿No le conmueve ningún afán de trascendencia? En la respuesta a esa pregunta, está quizá nuestra esperanza por conductores y conductoras capaces de asumir su rol con errores, trastabilladas y furcios, seguramente, pero con las convicciones de haber hecho todo por lograr la misión institucional, por realizarla en cuanto tal, de modo que al salir de la función (porque de hecho eso ocurrirá antes o después) pueda mirar a sus ex-empleados sin tener que bajar la mirada; y al llegar al hogar, enfrente los ojos de sus seres queridos y pueda decirles: *volví y estoy entero/a, no entregué nada, todo lo que fui y llevé ahí, vuelve conmigo a casa.*

Para citar el trabajo: **Di Nella, Y. (2021).** *El vaciamiento de poder en los organismos públicos. Diez principios para la conducción institucional*; en Apostillas sobre Control Social y Derechos Humanos (ISSN 2718-6229) del 10/06/2021. **Enlace:** <https://www.adalqui.org.ar/blog/2021/06/10/el-vaciamiento-de-poder-en-los-organismos-publicos/> (Recuperado el dd/mm/aa).