

UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN DEL URUGUAY

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

*MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y
NEGOCIOS*



*LA APREHENSIÓN, REPRESENTACIÓN Y CONFIGURACIÓN
PSÍQUICA DE LA CULTURA EMPRESARIAL AFECTANDO
LA PERSONALIDAD Y MODIFICANDO CONDUCTAS*

TESISTA: Prof. Elvio Darío Gamarra

DIRECTOR DE TESIS: Lic. Juan Carlos Meiriño

AGRADECIMIENTOS

Necesito agradecer a mi papá Juan Bosco Gamarra quién -siendo yo mecánico- me exhortó a estudiar; a mi mujer Jéssica Ledezma por el incondicional apoyo y soportar mis ausencias; a mis hijos de cuatro patas: Negro, Marrón y Juanita, porque me acompañaron cada día en las madrugadas de estos diecisiete meses que llevó la construcción de esta investigación. Agradezco profundamente a mi director de tesis Juan Carlos Meiriño por guiarme y tolerarme permanentemente; a José Luis Lavini y su familia ya que su casa era la parada obligada a mitad de camino en cada uno de los viajes a Concepción del Uruguay durante los tres años de cursado y siempre me recibieron con los brazos abiertos; a Patricio Bellingueri y Gonzalo Gradizuela por alentarme a continuar. A todas las empresas y profesionales que me recibieron desinteresada y amablemente en cada entrevista y visita que debía formalizar. Quiero hacer una mención especial a Libertad Productora S.R.L. por confiarme parte de sus unidades de negocios para realizar las entrevistas y observaciones que requería la rigurosidad de este trabajo. Por último, agradezco el haber conocido a excelentes personas en esta carrera como son mis compañeros de cursado, docentes y al personal de la Facultad de Ciencias Económicas, anhelo que la amistad que forjamos en el aula y en los pasillos de la institución continúe.

INDICE

RESUMEN.....	5
LISTADO DE FIGURAS.....	6
LISTADO DE TABLAS.....	7
1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. Justificación de la investigación.....	9
1.2. Estructura de tesis.....	11
2. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. El ser humano.....	14
2.2. Persona y personalidad.....	16
2.2.1. Aparato psíquico humano.....	22
2.2.2. Mecanismos de defensa del Yo vs. Conductas defensivas.....	29
2.2.3. La angustia.....	39
2.2.4. Los cimientos de la personalidad.....	43
2.2.5. Conducta.....	47
2.2.5.1. Integración de la conducta.....	53
2.2.6. Salud mental vs. Perturbaciones.....	55
2.2.6.1. Tipos de estructuras.....	65
2.2.7. Factores hereditarios.....	68
2.2.8. De lo individual a lo social.....	70
2.2.8.1. El aprendizaje.....	72
2.2.9. Dialéctica evolutiva de la personalidad.....	76
2.3. Los grupos.....	91
2.3.1. La organización.....	98
2.3.1.1. El darwinismo en el mundo empresarial.....	102
2.3.1.2. Competencias laborales.....	119
2.3.1.2.1. Tipos de competencias.....	124
2.3.1.3. Motivación.....	127
2.3.1.4. Perturbaciones laborales.....	138
2.3.1.4.1. Discriminación.....	138
2.3.1.4.2. Mobbing.....	146
2.3.1.5. La cultura empresarial.....	152
2.3.1.5.1. Presunciones subyacentes básicas.....	156
2.3.1.5.2. La cultura y sus características más visibles.....	168
2.3.1.5.3. La autoridad de la cultura en las empresas.....	171
2.3.1.5.4. La cultura como herramienta de adaptación.....	175
2.3.1.5.4.1. Adaptación externa.....	176
2.3.1.5.4.2. Adaptación interna.....	178

3. LA PSICOLOGIA EN LAS ORGANIZACIONES. PRIMEROS APORTES.....	183
3.1. De la guerra a las empresas.....	183
3.2. La conducta social en el trabajo.....	185
3.3. Las teorías humanistas.....	188
3.4. Teoría del equilibrio.....	190
3.5. Teoría de los sistemas.....	191
3.6. La mirada actual de la psicología a las organizaciones y el trabajo.....	195
3.6.1. Teorías de acción racional enfocadas en la conducta individual/grupal.....	197
3.6.2. Teorías del control externo enfocadas en la conducta individual/grupal.....	201
3.6.3. Teorías emergentes enfocadas en la conducta individual/grupal.....	205
3.6.4. Teorías racionales de la conducta organizacional.....	207
3.6.5. Teorías del control externo de la conducta organizacional.....	208
3.6.6. Teorías emergentes de la conducta organizacional.....	209
4. MARCO METODOLÓGICO.....	212
4.1. Método de investigación.....	212
4.2. Hipótesis.....	223
4.3. Objetivos.....	223
4.4. Unidades de análisis.....	223
4.5. Relación analítica entre los datos y los resultados.....	228
4.5.1. La caza de la cultura en las estructuras psíquicas.....	228
5. LA CAZA DE LA CULTURA EN LAS ESTRUCTURAS PSIQUICAS.....	243
5.1. La influencia de la cultura empresarial en el sistema psíquico.....	243
5.2. Perturbaciones laborales vs. Aparato psíquico.....	250
5.3. Creación de normas y procedimientos en el nacimiento de un grupo y su cultura....	253
5.4. CONCLUSION FINAL.....	257
5.4.1. Cultura empresarial-estructura psíquica de la personalidad-conducta.....	257
BIBLIOGRAFÍA.....	259
ANEXO.....	262

RESUMEN

En esta investigación que encarna la tesis final de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas y Negocios se planteó probar la siguiente hipótesis: *Existe una estrecha relación entre cultura empresarial, estructura psíquica de la personalidad y conducta, donde las empresas con sus culturas son una de las causales principales del cambio de conducta de sus recursos humanos, afectando sus estructuras psíquicas en pos de alcanzar sus objetivos.* Para ello nos internalizamos a través de la dinámica de lo que consideramos los dos descubrimientos más importantes de Sigmund Freud que le otorgan a la personalidad la posibilidad de ser explorada con la profundidad que viabiliza la composición del aparato psíquico concebido estructuralmente con el Ello, el Yo y el Súper yo, jugando un papel importante junto al Conciente, el Preconciente y el Inconciente e incorporándole al sistema psíquico del sujeto el análisis de la psicología social que nos facilita la visión de Pichon Rivière, conduciéndonos inexorablemente a las investigaciones sobre la exteriorización de las acciones realizadas por José Bleger y la concepción de cultura empresarial establecida por Edgar Schein. Posteriormente se aborda el desarrollo histórico de la disciplina al cual pertenece el presente trabajo y luego de establecer el marco metodológico de investigación presentando los profesionales y las empresas que se utilizan como unidades de análisis -teniendo en cuenta la distancia de los lugares geográficos donde se encuentran operando actualmente con el fin de proporcionar mayor riqueza a la exploración-, hemos concluido con la individualización del proceso dinámico de aprehensión psíquica en forma holística y dialéctica de la cultura empresarial por parte del sujeto y como ésta afecta la personalidad modificando conductas, además de analizar e identificar cómo las perturbaciones laborales impactan en el sistema psíquico y por último hemos indagado el fantástico proceso de creación de normas y procedimientos en el nacimiento de un grupo y su cultura.

PALABRAS CLAVES: Estructura Psíquica, Personalidad, Conducta, Cultura Empresarial.

LISTADO DE FIGURAS

- FIGURA N° 1: Instancias psíquicas de la personalidad de Sigmund Freud.
- FIGURA N° 2: La descomposición de la personalidad psíquica de Sigmund Freud
- FIGURA N° 3: Mecanismo de sublimación
- FIGURA N°4: Mecanismo de represión
- FIGURA N° 5: Mecanismo de represión secundaria
- FIGURA N° 6: Mecanismo de proyección
- FIGURA N° 7: Modalidad de racionalización
- FIGURA N° 8: Modalidad de fobia
- FIGURA N° 9: Modalidad de ideación persecutoria
- FIGURA N° 10: Modalidad de síntomas psicósomáticos
- FIGURA N° 11: Modalidad de ansiedad
- FIGURA N° 12: Polaridad de la personalidad de Bleger
- FIGURA N° 13: Niveles de la conducta de Bleger
- FIGURA N° 14: La masa primitiva de Sigmund Freud
- FIGURA N° 15: Enfoques de las competencias de Zayas, P.
- FIGURA N° 16: Modelo de la interrelación hombre-trabajo Zayas, P.
- FIGURA N° 17: Modelo básico de motivación
- FIGURA N°18: Etapas del ciclo de motivación con satisfacción de la necesidad
- FIGURA N° 19: Ciclo motivacional con frustración o compensación.
- FIGURA N° 20: Jerarquía de necesidades humanas
- FIGURA N° 21: Modelo de expectativa del empleado
- FIGURA N° 22: Otro modelo de expectativa
- FIGURA N° 23: El círculo vicioso de la discriminación y la desigualdad, según la OIT
- FIGURA N° 24: Niveles de la cultura de Edgar Schein
- FIGURA N° 25: Dinámica de las estructuras psíquicas en la aprehensión del objeto cultural

LISTADO DE TABLAS

TABLA N° 1: Teorías del aprendizaje

TABLA N° 2: Modelos de organizaciones

TABLA N° 3: Clasificación de las perspectivas teóricas según Pfeffer

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia el ser humano ha sido protagonista de diferentes teorías que intentaron definirlo, constituyendo disímiles formas de interpretar la riqueza de respuestas que es capaz de ofrecer un organismo de tan alta complejidad. De la misma forma el vocablo persona ha participado en diferentes designaciones, desde la máscara del teatro griego pasando por los escritos de Cicerón, hasta llegar al siglo XVII donde se comenzó a utilizar el término para designar a un conjunto de cualidades personales. A partir de aquí diversos estudiosos han intentado delimitarla desde diferentes corrientes brindándonos una rica y variada gama de importantes visiones. Desde nuestra posición intentamos acercarnos al ser humano desde una perspectiva psicológica que creemos es la que más se aproxima a los territorios donde pretendemos llegar. Pero entraríamos en un error si tomamos sólo las manifestaciones externas del sujeto, ya que estaríamos dejando de lado los procesos mentales que dan origen a las respuestas del organismo. Estos procesos mentales forman parte de la estructura de la personalidad, encontrando su basamento en el conjunto de rasgos biológicos que el individuo trae desde su concepción, en las características afectivas más estables y predominantes y las respuestas perdurables y peculiares del individuo, ante las exigencias de la vida. Estas exigencias de la realidad crean desequilibrio en el sistema que es enfrentado con métodos de ajuste logrando la adaptación del organismo. Entendiendo que cada respuesta es la más adecuada en ese momento porque permite regular las tensiones generadas para esa situación, por ello, la personalidad se exterioriza sobre el más costoso grado de integración y organización que le resulta posible en cada momento.

Consideramos a la personalidad como una construcción que comienza a estructurarse desde el seno materno, asumiendo que la familia es la primera organización socializadora del individuo brindándole identidad y una posición individual dentro de un grupo, convirtiéndose en la principal creadora y transmisora de la cultura de cualquier sociedad. A lo largo de la vida el sujeto formará parte de diferentes grupos participando de las entramadas relaciones y adjudicación de roles que conlleva cada uno de ellos, pero no en términos de Le Bon, donde la masa borra la personalidad de cada uno de sus integrantes y lo heterogéneo llega a su fin dando lugar a una importante homogeneidad, sino bajo la concepción de que el ser humano -en un interjuego dialéctico con la realidad- logra la aprehensión del objeto modificándose y transformando el medio que lo rodea. Este

proceso de captura del objeto en las organizaciones, es al que apunta la investigación de este trabajo. Particularmente nos sedujo analizar e identificar la influencia de la cultura empresarial en el sistema psíquico humano, transformando y construyendo en forma holística la personalidad y modificando conductas individuales y/o grupales, como así también analizar el proceso de creación de normas y procedimientos en el nacimiento de un grupo, las etapas posteriores de maduración y transformación en cultura organizacional y la progresiva incorporación de ésta en las estructuras psíquicas. Por último, nos atrajo analizar e identificar los impactos de las perturbaciones laborales en las estructuras psíquicas de la personalidad. Esta investigación se encuentra dentro de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, que como disciplina es muy joven ya que tiene sus comienzos en 1970 cuando la Asociación Americana de Psicólogos decide formar una división para ella; antes de ésta, la psicología industrial y la teoría de las organizaciones transitaban distintos caminos estudiando a las personas totalmente separadas de las organizaciones.

Muchos son los grandes estudiosos que han gastado gruesos anteojos en pos de desentrañar los fabulosos caminos que nos presenta el ser humano, no es nuestra intención colocarnos a la altura de ellos, sólo perseguimos el sueño de realizar un pequeño aporte que permita contribuir en este largo e inagotable sendero de conocernos, que hemos tomado hace miles de años. Sueño que hostigamos desde que hemos comenzado la importante tarea, no solo como Profesor de Enseñanza Superior en Ciencias Jurídicas y Contables al frente de las cátedras de Costos Industriales, Economía, Organización Industrial y Director de la Tecnicatura Universitaria en Planeamiento Industrial o docente de las cátedras de Gestión de la Producción y Gestión de las Organizaciones del Profesorado en Educación Tecnológica, ambas carreras de la Facultad de Ciencia y Tecnología de la Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER), sino también, como asesor de diversas empresas de la región noroeste de nuestra provincia.

1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo es llevado adelante con la concepción de que la realización de una investigación de estas características -que permita alcanzar el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas y Negocios, otorgada por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Concepción del Uruguay-, debe ambicionar ser un aporte al conocimiento humano. La conducta humana ha sido y sigue siendo objeto de

estudio de diversas disciplinas que se han aproximado, todo lo que han podido, a la descripción del intrincado nacimiento de las acciones humanas. Nuestra investigación parte del sistema dinámico de la personalidad teorizado por Sigmund Freud para llegar a explicar la influencia en este sistema de las empresas a través de su cultura, afectando a estas estructuras, transformando y construyendo en forma holística la personalidad y modificando conductas. En este sentido, Pichon Rivière sostiene que *“el sujeto sano, en la medida que aprehende el objeto y lo transforma, se modifica también así mismo, entrando en un interjuego dialéctico, en el que la síntesis que resuelve una situación dilemática se transforma en el punto inicial o tesis de otra antinomia, que deberá ser resuelta en este continuo proceso en espiral”*¹. Esta internalización del objeto cultural de las organizaciones como elemento psíquico es, al decir de Pichon, como una Gestalt pero como Gestaltung, de donde *“...va a surgir el instrumento adecuado para aprehender la realidad de los objetos”*². Para ello la hipótesis que nos proponemos probar es que *existe una estrecha relación entre cultura empresarial, estructura psíquica de la personalidad y conducta, donde las empresas con sus culturas son una de las causales principales del cambio de conducta de sus recursos humanos, afectando sus estructuras psíquicas en pos de alcanzar sus objetivos.*

Esta investigación se encuentra comprendida dentro de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, Luis Díaz Vilela (1998) sostiene que para Drenth, Thierry, Willems y De Wolff, (1984); Saal y Knight, (1988); Hollway, (1991); Arnold, Cooper y Robertson, (1995), esta disciplina es *“el conjunto de áreas que se interesan por el estudio de la conducta de las personas en el lugar de trabajo, y de la práctica en las organizaciones de trabajo”*³; y que Arnold, Cooper y Robertson, (1995), la definen como *“una ciencia aplicada, en la medida en que es definida en función de su contexto de aplicación, y no es en sí misma una de las subdisciplinas básicas de la Psicología”*⁴; mientras que para este mismo autor Porter, Lawler y Hackman, (1975) establecen que es *“el estudio científico de las relaciones entre el Ser Humano y el entorno de trabajo”*⁵. Cuyo objeto de estudio para

¹ Enrique Pichón Rivière, El proceso grupal, del psicoanálisis a la psicología social (I), Nueva Visión, Buenos Aires, 2000, Pág. 15

² Loc. Cit.

³ Luis Díaz Vilela, Psicología del Trabajo y las Organizaciones, Concepto, Historia y Método, Departamento de Psicología Cognitiva, Social y Organizacional, Universidad de La Laguna, 1998, Pág.7

⁴ Ibídem, Pág. 8

⁵ Ibídem, Pág. 7

Vilela (1998) es “*la explicación y predicción de la conducta del Ser Humano en el Trabajo*”⁶.

1.2. ESTRUCTURA DE TESIS

Esta investigación se encuentra organizada en cinco capítulos, conteniendo el primero la introducción y justificación de la tesis. En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico que servirá de norte a este trabajo. En él profundizaremos sobre diferentes concepciones del ser humano, desarrollo histórico y mutación de la palabra persona hasta la designación que posee en la actualidad y distintos conceptos que pretenden definirla, junto a ella veremos la personalidad y dentro de ella el aparato psíquico, los mecanismos de defensa del Yo establecidos por Freud en contraste con las conductas defensivas de Bleger, también veremos cómo se genera la angustia y las formas en que se presenta, además entraremos en el análisis de la constitución, el temperamento y el carácter que constituyen el basamento donde se asienta la personalidad, hasta llegar a inmiscuirnos en la conducta como una exteriorización generada por una organización biológica que brinda la estructura sobre la que se construye gradualmente la personalidad, incorporando en relación con los otros, los instrumentos y las normas de acción. Enseguida distinguiremos los niveles fisicoquímicos, fisiológicos y psicológicos de integración de esa respuesta, luego estudiaremos algunos conceptos importantes sobre salud mental y las perturbaciones que generan la psicosis y la neurosis en el sistema psíquico y dentro de ella distinguiremos los distintos tipos de estructuras, entendiendo que toda conducta expresada es la más adecuada en ese momento porque permite regular las tensiones generadas para esa situación. A continuación indagaremos sobre la influencia de lo heredado sobre la personalidad e iremos transitando el análisis individual del sujeto a lo social para luego ver las distintas teorías que sostienen diversos modos de aprendizaje. Si bien estos aportes de la psicología constituyen una parte importante del marco conceptual desde donde otros autores han examinado la complejidad de la conducta del ser humano en el trabajo y las organizaciones, a nosotros nos permitirá penetrar los intrincados pasadizos que nos presentan las estructuras psíquicas del ser humano, con la rigurosa profundidad que requiere esta investigación, para dilucidar cómo la cultura empresarial va impregnando en forma dinámica al cerebro humano modificando conductas, depositándonos obligatoriamente en la persecución del nacimiento de la

⁶ *Ibidem*, Pág. 14

cultura en un grupo de trabajo centrados en la tarea, y cómo ciertos acontecimientos de la vida de las empresas impactan en forma negativa en el sistema psíquico del sujeto.

Continuadamente conoceremos como el hombre y la mujer no son autosuficientes necesitando de otras personas con habilidades y conocimientos diferentes para coordinar esfuerzos en pos de alcanzar objetivos para satisfacer sus necesidades constituyendo un grupo y consecutivamente una organización y como las personas junto a sus organizaciones deben responder a una inevitable evolución al igual que las demás especies que habitan este planeta para sobrevivir, junto a ello distinguiremos los distintos conceptos, enfoques y tipos de competencias laborales. Subsiguientemente nos inmiscuiremos en la motivación desde la mirada de Freud que la fundamenta en el constante intento de descargar las tensiones generadas por los estímulos internos y externos y desde la postura de Pichon Riviére sosteniendo que está más relacionado con la aprehensión del objeto que con la descarga de tensiones. Luego analizaremos las perturbaciones de discriminación y mobbing que sufren las personas en el ámbito laboral. A continuación examinaremos la cultura empresarial junto a sus presunciones subyacentes básicas, las características que permiten identificarla y diferenciarla de la demás culturas sociales, junto al rol fundamental que juega en la vida de las empresas para adaptarse a las turbulencias en las que se encuentran inmersas las organizaciones.

Ulteriormente del desarrollo del marco teórico entraremos al tercer capítulo en el que investigaremos los inicios de esta disciplina desde los primeros estudiosos que aplicaron la psicología a la industria, pasando por el progreso de esta disciplina en la primera guerra mundial y su aplicación a las empresas. Enseguida conoceremos la creación, de pos guerra, de tres equipos de investigación para estudiar la conducta social en el trabajo e indagaremos en las teorías humanistas, la teoría del equilibrio y la teoría de los sistemas. Luego ingresaremos a la mirada actual de la psicología acerca de las organizaciones y el trabajo donde encontraremos las distintas teorías vigentes agrupadas en teorías de acción racional enfocadas en la conducta individual/grupal, esta perspectiva ve a la conducta como racionalmente limitada, comprende las diferentes teorías de la motivación y las teorías políticas. Luego veremos las teorías del control externo enfocadas en la conducta individual/grupal que en sus inicios dejaban de lado la actividad cognitiva, sólo se ocupaban de la conducta observable, pero más adelante le otorgaron a la racionalidad un proceso regresivo posterior a la acción. Por último se encuentran las teorías emergentes enfocadas en la conducta individual/grupal que focalizan su análisis en el individuo concibiéndolo como el creador de la realidad, que se construye en una relación

recíproca social. Además hallaremos las teorías racionales de la conducta organizacional que poseen una visión sociológica y económica focalizada en las acciones de las organizaciones. Rápidamente entraremos en las teorías del control externo de la conducta organizacional que se interesan en analizar las conductas individuales y la sumatoria de ellas hasta formar la conducta global de la organización y, por último, encontraremos las teorías emergentes de la conducta organizacional que enfatizan el análisis de los efectos que generan en la conducta los significados construidos socialmente.

En el cuarto capítulo se desenvuelve el método de investigación, así como la hipótesis que pretendemos demostrar y los objetivos que guían esta investigación, posteriormente se describen las unidades de análisis.

Por último, encontraremos en el capítulo quinto el desarrollo de las conclusiones a las que hemos arribado, en ella se halla puntualizada la pesquisa llevada adelante para dilucidar la intrínseca dinámica del sistema psíquico a la que es sometida la cultura empresarial afectando la personalidad y modificando conductas. Luego veremos cómo las perturbaciones laborales y ciertos eventos que suceden dentro de las empresas afectan al aparato psíquico del sujeto. Rápidamente navegaremos por los estrechos senderos que nos impone el proceso de creación de normas y procedimientos en el nacimiento de un grupo y su cultura, para llegar a nuestras conclusiones finales.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1. EL SER HUMANO

Todas las culturas poseen presunciones sobre lo que significa ser humano, Edgar Schein (1988) en sus estudios afirma que Kluckohn y Strodtbeck (1961) señalan que “*en algunas sociedades los humanos son vistos como algo esencialmente maléfico, en otras como algo esencialmente bueno, y en otras como algo mixto o neutral susceptibles de ser tanto buenos como malos*”⁷. Ineludiblemente aunque pertenezcamos a una cultura determinada poseemos individualmente una presunción básica sobre lo que es el ser humano. Junto con éstas existen distintas teorías establecidas que intentan definirlo a lo largo de la historia, constituyen diferentes formas de interpretar la riqueza de respuesta que es capaz de ofrecer el comportamiento humano. Así tropezamos con la *Concepción Racional* donde encontramos a un individuo que constantemente recoge y analiza información totalmente automatizado. Vilela (1998) cita a Rodríguez Pérez (1993) quien sostuvo que “*estas teorías ven al individuo como un ser consciente de sus propios procesos psicológicos y de los resultados de estos y, además, como un ser que razona siguiendo los principios de la lógica formal*”⁸. Luego nos hallamos frente a una *Concepción Emocional* donde las respuestas del ser humano son principalmente controladas por sus emociones, como si el hombre no fuera conciente de ellas siendo la mayoría totalmente involuntarias. Una de las teorías más influyente es la del psicoanálisis que impulsa la visión de una permanente lucha entre el Ello, que es el reservorio de todos los impulsos, el Súper yo donde se almacenan todas las normas y exigencias y el Yo que es el fragmento que se adapta a la realidad social. Vilela (1998) manifiesta que Arnold, Cooper y Robertson (1996) establecen que esta concepción “*implica la existencia de una parte humano-biológica, una parte humano-social, y una parte humano-racional en continua interacción*”⁹.

Es inevitable pasar por alto un concepto tan importante como lo es el *conductista* que asume que la conducta del individuo depende de un control social, estas conductas son obtenidas por refuerzos utilizados en el pasado. Tanta importancia concede esta teoría a los reforzadores que sostiene que si cambiamos los reforzadores lograremos un cambio

⁷ Edgar Schein, La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica, Plaza & James Editores S.A., 1988, Pág.108

⁸ Luis Díaz Vilela, Op. Cit. Pág.16

⁹ Ibídem, Pág. 17

en la conducta del individuo. Pero si nos ponemos a pensar llegaremos a la conclusión de que debe haber un modelo que se base en los procesos mentales y el es el *fenomenológico* que Porter, Lawler y Hackman (1975); Spinelli (1989) y Arnold, Cooper y Robertson (1996), analizados por Vilela (1998), sostuvieron que “*se basa en la importancia de los procesos mentales del individuo, su subjetivación del mundo que lo rodea, su complejidad, su irracionalidad, su unicidad, que le hacen un objeto casi inabarcable por la ciencia*”¹⁰.

También existe una teoría que sostiene que el ser humano racional establece cual es la porción del menor esfuerzo que debe realizar para obtener su máxima rentabilidad y esta concepción es la *económica*, definido por Furnham (1997) e interpretado por Vilela (1998), “*el ser humano, desde este punto de vista está gobernado solamente por incentivos económicos, y hará lo que sea necesario para obtener beneficios económicos*”¹¹. Aquí se analiza el comportamiento humano desde un factor externo, aplicada a las unidades de producción esta teoría esperaría que los trabajadores rindan más cuanto más dinero perciben. Más allá de este concepto económico podemos encontrarnos con una corriente disímil sosteniendo que el individuo apunta al crecimiento psicológico, éxito personal y autodisciplinado, siempre que se le otorguen los medios para llevarlo a cabo. En esta orientación *humanista* Maslow (1954), deducido por Vilela (1998) sostiene que “*todo ser humano tenderá a hacer realidad sus potencialidades: actualizarse en aquello que es, potencialmente*”¹². Desde este punto de vista los trabajadores, teniendo los recursos necesarios tienden por si solos al crecimiento personal.

En la búsqueda de una definición que nos permita acercarnos con mayor claridad a nuestro camino encontramos a Furnham (1997) explicado por Vilela (1998) define al ser humano como “*un ser esencialmente variable y cambiante. Aunque cada persona tiene una jerarquía de necesidades, ésta puede variar de un momento a otro, y de una situación a otra lo que hace difícil su comprensión y establecer predicciones a cerca de su conducta*”¹³. Profundizando y permitiéndonos la libertad de elegir una definición que nos permita acercarnos a nuestros objetivos concordamos con Pichón Riviére que lo define como “*un ser de necesidades, que solo se satisfacen socialmente en relaciones que lo determinan. El sujeto no es solo un sujeto relacionado, es un sujeto producido en una*

¹⁰ Ibídem, Pág. 18

¹¹ Ibídem, Pág. 19

¹² Ibídem, Pág. 20

¹³ Ibídem, Pág. 23

*praxis. No hay nada en él que no sea la resultante de la interacción entre individuo, grupos y clases*¹⁴.

2.2. PERSONA Y PERSONALIDAD

Para poder definir personalidad y conducta, que conforman la parte más atrayente de este punto, no podemos pasar por alto la posibilidad de establecer, aunque someramente, en qué momento de la historia la definición de persona se transformó en los cimientos que nos permitieron definir la personalidad. Allport invoca a Max Müller quien sostuvo *“pero la palabra persona ha rodado y ha dado saltos sorprendentes, chocando a derecha e izquierda, sugiriendo nuevos pensamientos, provocando nubes de controversias y ocupando siempre hasta el presente un lugar prominente en todas las discusiones teológicas y filosóficas; sin embargo pocos de los que la usan saben cómo ha llegado al lugar que ocupa”*¹⁵.

En el inicio de nuestra investigación encontramos que las primeras referencias de la palabra estaban dirigidas a la máscara utilizada en el teatro griego, llamándola *prosopon* y trasladada más adelante al teatro romano, un siglo antes de Cristo. Algunos filósofos sostienen que la palabra persona deriva de *peri soma* que significa “alrededor del cuerpo”, filósofos diferentes creen que proviene de la palabra *persum* que significa “cabeza o rostro”, otros sostienen que proviene de la palabra *per se una* que significa “una o completa por sí misma”, pero la colectividad de los pensadores concuerdan que proviene del latín *per sonare* que refiere a “sonar a través de”. En los escritos de Cicerón (106-43 a.c.) podemos encontrar definiciones tales como: lo que uno parece ante los otros, el papel que alguno desempeña en la vida, un conjunto de cualidades personales que capacitan a un hombre para su trabajo y por último la define como distinción y dignidad. En el sistema social romano se depositaba esta palabra en el ciudadano nacido libre haciendo una diferenciación importante con el que nacía esclavo y en el latín era llamado así al que representaba a los otros. En el siglo XVII se utilizaba el término persona para designar a un conjunto de cualidades personales, Gordon W. Allport sostiene que *“es esta tradición, más que ninguna otra, lo que constituye la base de todas las definiciones biofísicas corrientes de la personalidad. No contiene ninguna referencia al drama, a la*

¹⁴ Enrique Pichón Riviére, Op. Cit., Pág. 206

¹⁵ Gordon W. Allport, Psicología de la personalidad, Editorial Paidós, Buenos Aires, Pág. 41

*simulación o a la mera reputación. Representa, sin embargo, un concepto amplio que permite que el acento se cargue en muy diversos puntos*¹⁶.

Habiendo encontrado los cimientos que nos permiten iniciar la búsqueda de una definición adecuada de la personalidad, hallamos en los análisis de Allport a Morton Prince (1924) quien establece que *“la personalidad es la suma de todas las disposiciones, impulsos, tendencias, apetitos e instintos biológicos innatos del individuo más las disposiciones y tendencias adquiridas por la experiencia*¹⁷. En esta definición vemos a la personalidad como una sumatoria de características. En el mismo estudio encontramos a MacDougall, Bridges, Heider, Blondel, Martin que conceptualizan a la personalidad en términos de *“niveles o estratos de disposiciones acompañados habitualmente por un principio unificador o integrador que ocupa la cúspide*¹⁸, otorgándole a la personalidad una construcción jerárquica. Otros autores ven a la personalidad como integradora y configuracional, podríamos citar como los representantes más importantes de esta visión, según Allport, a Warren y Carmichael (1930) que la definieron como *“la organización total de un ser humano en cualquier estadio de su desarrollo*¹⁹. Sin embargo para este psicólogo, M. Schoen (1930) ve la personalidad como un estilo de vida, la define como *“el sistema organizado, el todo en funcionamiento o la unidad de hábitos, disposiciones y sentimientos que caracterizan a un miembro de un grupo como diferente de cualquier otro miembro del mismo grupo*²⁰. Para G. Allport *“la personalidad es la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos a su ambiente*²¹, esta definición está más acorde al uso psicológico contemporáneo, viéndola como una organización dinámica, en constante desarrollo y cambio, siendo esta motivacional y autorregulada.

Al avanzar un poco más en nuestra investigación nos encontramos de frente con uno de los estudiosos más importantes de esta rama de la ciencia, nos referimos a Sigmund Freud. Él estructuró la personalidad en tres instancias psíquicas y las denominó el Ello, que contiene todos los impulsos; el Súper yo, que contiene las normas y exigencias y, por último, el Yo, que responde a la realidad externa y adapta la personalidad a la misma. Pero así expresado pareciera que son estructuras rígidas sin interacción, sin conflictos y sin saber cómo nacen, así que necesitamos profundizar un poco más:

¹⁶ Ibídem, Pág. 60

¹⁷ Ibídem, Pág. 61

¹⁸ Ibídem, Pág. 62

¹⁹ Ibídem, Pág. 61

²⁰ Ibídem, Pág. 63

²¹ Ibídem, Pág. 65

En su segunda hipótesis Freud nos presenta al Ello como el centro psíquico pulsional de la personalidad, dueño de la energía generada por un estado de tensión o excitación, de características inconscientes, estas pueden ser innatas, heredadas, reprimidas o adquiridas, siendo éste el punto inicial del sistema dinámico de la personalidad. Este núcleo destinado a la función de depósito de las pasiones del ser humano recibe un importante influjo del mundo exterior que se empeña en someterlo. Esta actividad psíquica genera la creación de otra instancia que se denominó el Yo. La influencia a la cual está sometido el Ello puede provenir también de la propia determinación del Yo, Freud lo describe afirmando que “...el Yo es la parte del Ello alterada por la influencia directa del mundo exterior...”²² y más adelante continua sosteniendo que “además, se empeña en hacer valer sobre el Ello el influjo del mundo exterior, así como sus propósitos propios; se afana por reemplazar el principio de placer, que rige irrestrictamente en el Ello, por el principio de realidad . Para el Yo la percepción cumple el papel que en el Ello corresponde a la pulsión. El Yo es el representante (repräsentieren) de lo que puede llamarse razón y prudencia, por oposición al Ello, que contiene las pasiones”²³.

Debido a su conexión directa e inmediata con el sistema de percepción, el Yo logra enriquecerse con todo lo que recibe desde el exterior, pero este no es el único frente al que debe estar atento ya que desde el interior debe librar constantes batallas con las pulsiones que provienen del Ello al que intenta someter, esto no es otra cosa que pretender que el Ello se subordine al mundo exterior. La conciencia depende de este sector del sistema psíquico, desde él se administran las descargas de las excitaciones al mundo exterior. En una fase primitiva del sujeto, con un Yo todavía frágil, pueden ocurrir dos acciones psíquicas importantes: en primer lugar puede otorgarle conformidad a las investiduras de objeto que parten del Ello o las reprime como parte importante de su actividad de defensa. Freud sostiene que “si un objeto sexual es reprimido, porque parece que debe serlo o porque no hay otro remedio, no es raro que a cambio sobrevenga la alteración del Yo...”²⁴ y más adelante el autor estima que “quizás esta identificación sea en general la condición bajo la cual el Ello resigna su objeto”²⁵. Estas acciones de identificación o de resignación de investiduras de objeto generan lo que Freud denomina carácter del Yo y lo define afirmando que “el carácter del Yo es una sedimentación de las

²² Sigmund Freud, Obras completas de, El yo y el ello y otras obras, Ed. Amorrortu Editores, Volumen 19, Pag. 27

²³ Loc. Cit.

²⁴ Ibídem, Pag. 31

²⁵ Loc. Cit.

*investiduras de objeto resignadas, contiene la historia de estas elecciones de objeto. Desde luego, de entrada es preciso atribuir a una escala de la capacidad de resistencia (Resistenz) la medida en que el carácter de una persona adopta estos influjos provenientes de la historia de las elecciones eróticas de objeto o se defiende de ellos*²⁶ Esto no impide que estas acciones se den en forma simultánea alterando al Yo antes que el objeto haya sido reprimido, sobre esta compleja acción Freud sostiene que “...cabe considerar una simultaneidad de investidura de objeto e identificación, vale decir, una alteración del carácter antes que el objeto haya sido resignado. En este caso, la alteración del carácter podría sobrevivir al vínculo de objeto, y conservarlo en cierto sentido”²⁷. De esta forma el Yo busca imponerse al Ello como objeto de amor, en relación a esto Freud establece que “busca repararle su pérdida diciéndole: mira puedes amarme también a mi; soy tan parecido al objeto...”²⁸

El Yo como parte del cuerpo del Ello no solo se encuentra sometido a las percepciones sino también a las pulsiones al igual que el Ello. Estas pulsiones las podemos considerar diferenciadas bajo dos tipos de estructuras: a la primera Freud denominó pulsiones sexuales o eros, cumpliendo además una función de supervivencia, y la describe afirmando “No sólo comprende la pulsión sexual no inhibida, genuina, y las mociones pulsionales sublimadas y de meta inhibida, derivadas de aquella, sino también la pulsión de autoconservación, que nos es forzoso atribuir al yo...”²⁹. Mientras que a la segunda la concibió como pulsión de muerte teniendo como objetivo llevar al sujeto a un estado indolente.

Además de ser una parte del Ello modificada y de realizar las acciones que acabamos de describir, el Yo comprende en su interior un Ideal del yo cuyo origen comienza a ver la luz a partir de las primeras identificaciones directas e inmediatas del sujeto con cualquier investidura de objeto. Freud sostuvo que son “los efectos de las primeras identificaciones, las producidas a la edad más temprana, serán universales y duraderos. Esto nos reconduce a la génesis del ideal del yo, pues tras este se esconde la identificación primera, y de mayor valencia, del individuo: la identificación con el padre de la prehistoria personal”³⁰ y continúa afirmando que “es una identificación directa e inmediata y más temprana con cualquier investidura de objeto. Empero, la elección de objeto que

²⁶ Loc. Cit.

²⁷ Loc. Cit.

²⁸ Ibídem, Pag. 32

²⁹ Ibídem, Pag. 41

³⁰ Ibídem, Pag. 33

corresponden a los primeros periodos sexuales y atañen a padre y madre parecen tener su desenlace, si el ciclo es normal, en una identificación de esa clase, reforzando de ese modo la identificación primaria³¹. Esta etapa que describe Freud se encuentra gobernada por el Complejo de Edipo, él supone el nacimiento del ideal del yo en la sedimentación o herencia de esta etapa en el Yo, formándose por la internalización de las exigencias y prohibiciones de los progenitores. Cuando se generan conflictos entre el Yo y el Súper yo veremos enfrentarse a la realidad presidida por el Yo y al mundo interno (Ello) representado por el Ideal del yo, es un enfrentamiento entre dos mundos, el interno y el externo. Freud lo destaca afirmando que *“el ideal del yo es, por lo tanto, la herencia del complejo de Edipo y, así, expresión de las más potentes mociones y los más importantes destinos libidinales del ello. Mediante su institución, el yo se apodera del complejo de Edipo y simultáneamente se somete, él mismo, al ello. Mientras que el yo es esencialmente representante del mundo exterior, de la realidad, el superyó se le enfrenta como abogado del mundo interior, del ello”*³². Es importante tener en cuenta la advertencia que nos hace Freud *“el Súper yo no es simplemente un residuo de las primeras elecciones de objeto del Ello, sino que tiene también la significatividad de una enérgica formación reactiva frente a ellas. Su vínculo con el Yo no se agota en la advertencia: así (como el padre) debes ser, sino que comprende también la prohibición: así (como el padre) no te es lícito ser, esto es, no puedes hacer todo lo que él hace; muchas cosas le están reservadas. Esta doble faz del Ideal del Yo deriva del hecho de que estuvo empeñado en la represión del Complejo de Edipo”*³³. En una afirmación posterior Freud nos ofrece mayor claridad estableciendo que *“el Súper Yo conservará el carácter del padre, y cuanto más intenso fue el complejo de Edipo y más rápido se produjo su represión (por el influjo de la autoridad, la doctrina religiosa, la enseñanza, la lectura), tanto más riguroso devendrá después el imperio del Súper yo como conciencia moral, quizá también como sentimiento inconciente de culpa, sobre el Yo”*³⁴. Aquí no solo nos aclara que es lo que contiene sino también nos describe la intensidad con la que el Súper yo se comportará dentro de las estructuras de la personalidad en el futuro. Freud entiende que el Súper Yo contiene los elementos esenciales sobre los que se edifican las religiones, a medida que va creciendo el Súper yo va enriqueciéndose en su camino de nuevos mandatos y prohibiciones establecidos por nuevas autoridades que van

³¹ Loc. Cit.

³² Ibídem, Pág. 37

³³ Ibídem, Pág. 36

³⁴ Loc. Cit.

reemplazando las función que poseía el padre, él lo afirma diciendo, *“como formación sustitutiva de la añoranza del padre, contiene el germen a partir del cual se formaron todas las religiones. El juicio acerca de la propia insuficiencia en la comparación del yo con su ideal da por resultado el sentir religioso de la humillación, que el creyente invoca en su añoranza. En el posterior circuito del desarrollo, maestros y autoridades fueron retomando el papel del padre; sus mandatos y prohibiciones han permanecido vigentes en el ideal del yo y ahora ejercen, como conciencia moral, la censura moral. La tensión entre las exigencias de la conciencia moral y las operaciones del yo es sentida como sentimiento de culpa”*³⁵. Este evento sexual se puede presentar bajo dos organizaciones diferentes, que Freud denominó Complejo de Edipo positivo y Complejo de Edipo negativo. El primero es visible porque se presenta como antipatía, rechazo o competencia dirigida al progenitor del mismo sexo y atracción o seducción hacia el progenitor del sexo opuesto. La segunda se presenta como atracción al progenitor del mismo sexo y rechazo, odio o competencia dirigida al progenitor del sexo opuesto.

La formación del Súper yo tiene relación directa con la salida del Complejo de Edipo, sin intención de profundizar en las diferencias importantes que existen a este respecto entre el niño y la niña y acompañando a Freud, podemos decir que las prohibiciones logran hacer renunciar al niño y a la niña de sus deseos amorosos y de rivalidad u hostilidad provenientes del complejo modificando la catexis que dirigía a sus progenitores y reemplazándola por la identificación con ellos e introyectado a la madre y al padre como autoridad, dando inicio al periodo de latencia.

Hasta aquí hemos podido describir una parte de la teoría de Freud, es fundamental ahondar aun más describiendo la segunda parte, que se engarza con lo ya expuesto y lo completa³⁶.

³⁵ Ibídem, Pág. 38

³⁶ El inconciente, el preconciente y el conciente es el primer descubrimiento de Freud, lo colocamos en segundo lugar para una mejor comprensión del lector

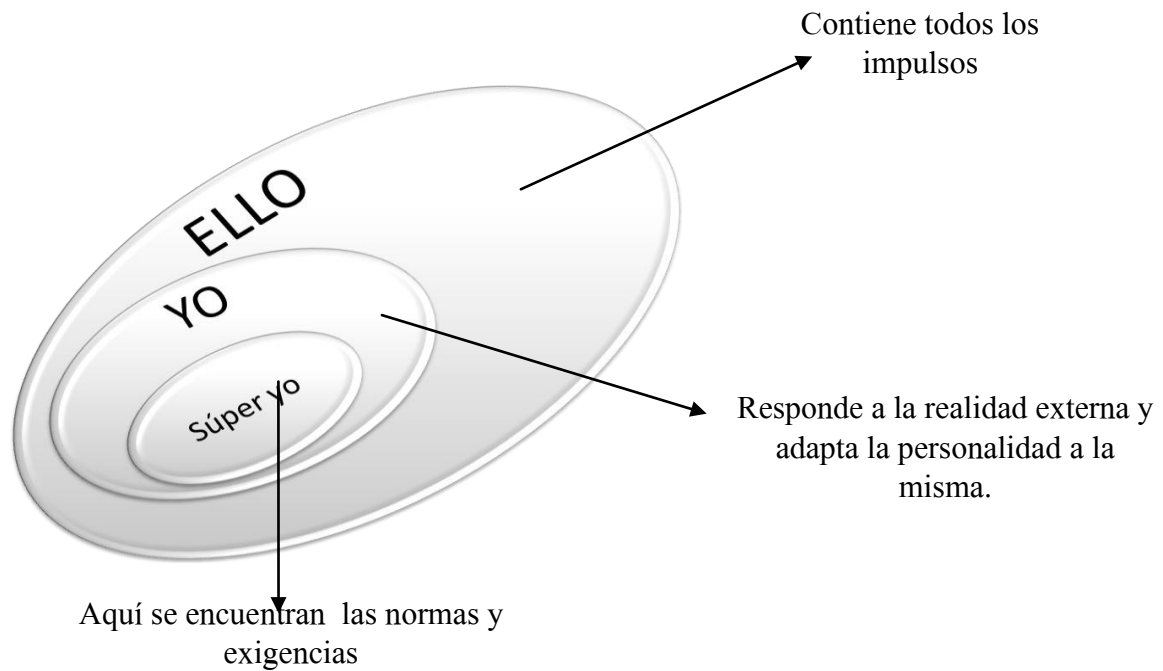


FIGURA N°1 *Instancias psíquicas de la personalidad de Sigmund Freud*

2.2.1. APARATO PSÍQUICO HUMANO

El Ello, el Yo y el Súper yo no son sólo lo que acabamos de describir, también juega un rol importante en la personalidad lo que Freud denominó Inconsciente, Preconciente y Conciente, pasemos a conocer cada uno de ellos.

En sus estudios Freud encontró contenidos que no eran percibidos por la conciencia y que influían en la vida del individuo, al cofre que acopia estos contenidos lo denominó inconsciente, Freud lo afirma expresando que *“tales representaciones no pueden ser concientes porque cierta fuerza se resiste a ello, que si así no fuese podrían devenir concientes, y entonces se vería cuán poco se diferencian de otros elementos psíquicos reconocidos”*³⁷. La fuerza a la cual aquí se hace referencia, posee la tarea de no autorizar que ciertas representaciones mentales sean susceptibles de conciencia es lo que denominamos represión, Freud insiste respaldando esta hipótesis y afirma que *“esta teoría se vuelve irrefutable porque en la técnica psicoanalítica se han hallado medios con cuyo auxilio es posible cancelar la fuerza contrarrestante y hacer concientes las representaciones en cuestión”*³⁸. Más adelante la define afirmando que *“llamamos represión (esfuerzo de desalojo) al estado en que ellas se encontraban antes de que se*

³⁷ Sigmund Freud, Op. Cit., Pág. 16

³⁸ Loc. Cit.

las hiciera concientes, y aseveramos que en el curso del trabajo psicoanalítico sentimos como resistencia la fuerza que produjo y mantuvo a la represión³⁹. Este concepto de represión le otorga contenido y sentido de existencia al inconciente, pero el sistema psíquico no se encuentra conformado por un solo tipo de inconciente, Freud descubrió dos tipos de inconcientes en sentido descriptivo con características y funciones diferentes. El primero conformado, como ya hemos dicho, por lo reprimido que no posee posibilidad alguna de llegar a la conciencia y el segundo construido por contenidos latentes con la facultad cierta de llegar a la conciencia y que denominó preconciente. Freud sobre esta división del inconciente sostiene *“llamamos preconciente a lo latente, que es inconciente sólo descriptivamente, no en el sentido dinámico, y limitamos el nombre inconciente a lo reprimido inconciente dinámicamente”*⁴⁰. Si el inconciente latente o preconciente es susceptible de conciencias es obvio que imaginaremos que se encuentra mucho más cerca de la conciencia que el inconciente, aunque en la dinámica del sistema solo exista un solo inconciente. Si bien la percepción más directa está dada por la conciencia, los elementos psíquicos no permanecen mucho tiempo alojados en ella, Freud lo confirma sosteniendo que *“lo característico, más bien, es que el estado de la conciencia pase con rapidez; la representación ahora conciente no lo es más en el momento que sigue, sólo que puede volver a serlo bajo ciertas condiciones que se producen con facilidad”*⁴¹. Estos elementos psíquicos que pasan a alojarse en el inconciente latente son los que tienen la posibilidad de ser recuperados por la conciencia, Freud sostiene que *“solo puede devenir conciente lo que ya una vez fue percepción cc; y, exceptuados los sentimientos, lo que desde adentro quiere devenir conciente tiene que intentar trasponerse en percepciones exteriores. Esto se vuelve posible por medio de las huellas mnémicas”*. Las huellas mnémicas se encuentran formadas por representaciones palabras provenientes de percepciones acústicas. Freud en este camino afirma que *“en un primer abordaje pueden desdeñarse los componentes visuales de la representación-palabra por ser secundarios, adquiridos mediante la lectura, y lo mismo las imágenes motrices de palabra, que, salvo en el caso de los sordomudos, desempeñan el papel de signos de apoyo. La palabra es entonces, propiamente, el resto mnémico de la palabra oída”*⁴². Además de percepciones acústicas, a los restos mnémicos debemos adosarles los restos visuales, que Freud define interpretando el estudio de los sueños y las fantasías inconcientes de J.

³⁹ Loc. Cit.

⁴⁰ Ibídem, Pág. 17

⁴¹ Ibídem, Pág. 16

⁴² Ibídem, Pág. 23

Varendonck afirmando que *“en tales casos casi siempre es el material concreto (konkret) de lo pensado el que deviene conciente, pero, en cambio, no puede darse expresión visual a las relaciones que distinguen particularmente a lo pensado. Por tanto, el pensar en imágenes es sólo un muy imperfecto devenir-conciente. Además, de algún modo está más próximo a los procesos inconcientes que el pensar en palabras, y sin duda alguna es más antiguo que este, tanto ontogenética cuanto filogenéticamente”*⁴³. Esta tarea del sistema psíquico, permite la recuperación a la conciencia de las percepciones sensoriales directas e inmediatas provenientes del exterior, que tuvieron un paso transitorio anterior por la conciencia para luego pasar el inconciente latente, esto es posible solo a través de las huellas mnémicas y desde el interior se abren paso hacia la superficie psíquica los sentimientos y sensaciones. Los contenidos inconcientes llegan a la conciencia solo a través de la tarea de rehabilitación de los enlaces adecuados. A diferencia de estos, las percepciones internas son más nativas y esenciales y generan sensaciones que llegan a la superficie del aparato psíquico en forma directa. Freud lo garantiza sosteniendo que *“la diferencia entre Cc y Prcc carece de sentido para las sensaciones; aquí falta lo Prcc, las sensaciones son o bien concientes o bien inconcientes. Y aun cuando se ligen a representaciones-palabra, no deben a estas su devenir-concientes, sino que devienen tales de manera directa”*⁴⁴. Estas sensaciones se presentan en la superficie estructuradas como placer o displacer, entre las características más relevantes Freud afirma que *“...son multiloculares (de lugar múltiple), como las percepciones externas; pueden venir simultáneamente de diversos lugares y, por eso, tener cualidades diferentes y hasta contrapuestas”*⁴⁵. Más adelante continua afirmando que *“las sensaciones de carácter placentero no tienen en sí nada esforzante, a diferencia de las sensaciones de displacer, que son esforzantes en alto grado: esfuerzan a la alteración, a la descarga, y por eso referimos el displacer a una elevación, y el placer a una disminución, de la investidura energética”*⁴⁶. A partir de este punto Freud da luz a las representaciones mentales que devienen desde el interior ya que a través de la intersección de las representaciones-palabras, estas acontecen transformadas en percepciones y enuncia que *“a raíz de una sobreinvestidura del pensar, los pensamientos devienen percibidos real y efectivamente (wirklich) -como de afuera-, y por eso se los tiene por verdaderos”*⁴⁷.

⁴³ Loc. Cit.

⁴⁴ Ibídem, Pág. 24

⁴⁵ Loc. Cit.

⁴⁶ Loc. Cit.

⁴⁷ Ibídem, Pág. 25

Freud realiza la descripción del aparato anímico como si estas estructuras estarían en un pozo profundo dividido por etapas, en la primera de ellas en lo más profundo estaría el inconsciente, en una etapa posterior un poco más arriba se encontraría el preconscious y en la última y la más superficial encontramos al consciente que es la parte más pequeña del sistema psíquico. Freud sostuvo *“tenemos dicho que la conciencia es la superficie del aparato anímico, vale decir, la hemos adscrito, en calidad de función, a un sistema que especialmente es el primero contando desde el mundo exterior”*⁴⁸. Desde este punto de vista la conciencia cumple un papel fundamental al estar en permanente contacto con la realidad pero no es la cualidad más importante del sistema psíquico.

Hemos analizado El Ello, El Yo y El Súper yo y junto a ellos hemos desarrollado el primer descubrimiento de Freud: el Inconsciente, el Preconscious y el Consciente. En este momento es importante engarzar estos dos descubrimientos, para ello diremos que:

- a) El Ello es inconsciente, como lo describimos con anterioridad, se encuentra formado por lo que traemos genéticamente desde la concepción, lo que denominamos el centro psíquico pulsional de la personalidad.

- b) El Yo está constituido por tres etapas:
 - 1- Una es inconsciente: lo inconsciente de esta parte del Yo nos lleva a analizar un tipo de inconsciente que posee elementos que no se encuentran bajo la fuerza de la represión y que no corresponden al preconscious. Freud nos aclara esta condición del Yo sosteniendo *“discernimos que lo Icc no coincide con lo reprimido; sigue siendo correcto que todo reprimido es icc, pero no todo Icc es, por serlo, reprimido. También una parte del Yo, Dios sabe cuán importante, puede ser icc, es seguramente icc. Y esto Icc del yo no es latente en el sentido de lo Prcc, pues sí así fuera no podría ser activado sin devenir cc, y el hacerlo consciente no depararía dificultades tan grandes”*⁴⁹. Esta conclusión lleva al autor a comenzar a pensar la posible existencia de un tercer inconsciente no latente y que no se encuentra bajo la represión cuya vía de escape es el Yo. Bajo estas circunstancias lo que habría que determinar es cuales son los elementos que poseen estas características y en que material se consuma.

⁴⁸ Ibídem, Pág. 21

⁴⁹ Ibídem, Pág. 19

- 2- Otra parte es preconsciente: sin ser claro en sus primeras apreciaciones Freud sostiene que además de encontrar contenidos inconscientes en el Yo ha hallado elementos que son de característica preconscientes y afirma *“es que sin duda también en el interior del Yo es mucho lo inconsciente, justamente lo que puede llamarse el núcleo del Yo; abarcamos solo una pequeña parte de eso con el nombre de preconsciente”*⁵⁰. Aunque más adelante nos describe aclarándonos que *“lo vemos partir del sistema P, como de su núcleo, y abrazar primero al Prcc, que se apuntala en los restos mnémicos. Empero, como lo tenemos averiguado, el yo es, además, inconsciente”*⁵¹.
- 3- La tercer parte es consciente: como ya hemos establecido el Yo no solo domina las descargas de las excitaciones a la realidad, además es el primero que posee contacto con el mundo exterior a través de las percepciones sensoriales, Freud sostuvo *“nos hemos formado la representación de una organización coherente de los procesos anímicos en una persona, y la llamamos su Yo. De este Yo depende la conciencia; el gobierna los accesos a la motilidad, vale decir: a la descarga de las excitaciones en el mundo exterior; es aquella instancia anímica que ejerce un control sobre todos sus procesos parciales, y que por la noche se va a dormir, a pesar de lo cual aplica la censura onírica”*⁵².
- c) El Súper yo es inconsciente debido a que se forma a partir del sedimento del Complejo de Edipo dentro del Yo. Este proceso de formación que ya hemos descrito y que se encuentra conformado por los ideales, normas y restricciones aportado por los progenitores afecta de manera inconsciente a lo largo de la vida del sujeto.

⁵⁰ Ibídem, Pág. 7

⁵¹ Ibídem, Pág. 25

⁵² Sigmund Freud, Op. Cit., Pág. 18

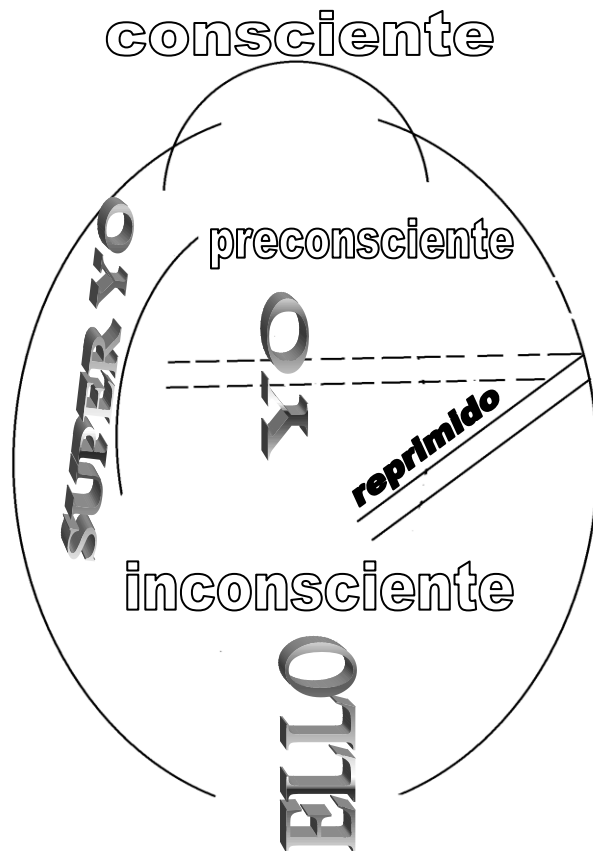


FIGURA N°2 La descomposición de la personalidad psíquica de Sigmund Freud

El individuo posee pensamientos inconscientes y pensamientos preconscious, una de las diferencias más importantes entre ellas es el material por el cual están constituidos, Freud sostuvo *“la diferencia efectiva entre una representación (pensamiento) inconsciente y una preconscious consiste en que la primera se consume en algún material que permanece no conocido, mientras que en el caso de la segunda (la preconscious) se añade la conexión con representación-palabra”*⁵³, estas representaciones o pensamientos que devienen del preconscious están contruidos en palabras, representaciones-palabras que son restos mnémicos que en algún momento fueron percepciones. Al reunir estas condiciones pueden devenir en consciente, Freud afirmó *“solo puede devenir consciente lo que ya una vez fue percepción consciente; y, exceptuados los sentimientos, lo que desde adentro quiere devenir consciente tiene que intentar trasponerse en percepciones exteriores. Esto se vuelve posible por medio de las huellas mnémicas”*⁵⁴. Estas huellas mnémicas se encuentran alojadas a un lado del sistema consciente, Freud sostuvo

⁵³ Ibídem, Pág. 22

⁵⁴ Loc. Cit.

“concebimos los restos mnémicos como contenidos en sistemas inmediatamente contiguos al sistema P-Cc, por lo cual sus investiduras fácilmente pueden transmitirse hacia adelante, viniendo desde adentro, a los elementos de este último sistema”⁵⁵. Las huellas mnémicas se diferencian de las alucinaciones, Freud estableció esa diferencia definiendo que “en caso de reanimación de un recuerdo la investidura se conserva en el sistema mnémico, mientras que la alucinación (que no es diferenciable de la percepción) quizá nace cuando la investidura no solo desborda desde la huella mnémica sobre el elemento P, sino que se traspasa enteramente a este”⁵⁶. Los recuerdos reanimados quedan almacenados en el depósito de las huellas mnémicas mientras que las alucinaciones desbordan el recipiente que contienen las huellas mnémicas e invaden enteramente el elemento psíquico. Sabemos que lo que deviene preconscious es a través de representaciones-palabras, sabemos que las representaciones son pensamientos que pueden ser inconscientes o preconscious, pero todavía no sabemos que son las palabras, al definir las podemos decir que son percepciones acústicas, es decir, restos mnémicos de la palabra oída que Freud definió estableciendo que “los restos de palabra provienen, en lo esencial, de percepciones acústicas, a través de lo cual es dado un particular origen sensorial, por así decir, para el sistema preconscious”⁵⁷. La palabra contiene componentes visuales establecidos en forma secundaria que se adquieren por medio de la lectura, existe otro elemento importante de la palabra que es la imagen motriz, debido a ella es que desempeñan la función de signos de apoyo, Freud lo estableció afirmando “en un primer abordaje pueden desdeñarse los componentes visuales de la representación-palabra por ser secundarios, adquiridos mediante la lectura, y lo mismo las imágenes motrices de palabra, que, salvo en el caso de los sordomudos, desempeñan el papel de signos de apoyo. La palabra es entonces, propiamente, el resto mnémico de la palabra oída”⁵⁸. El individuo también posee la capacidad de captar al mundo externo a través de la visión que genera restos mnémicos ópticos que devienen consciente a los procesos de pensamiento en un retroceso a los restos visuales, Freud sostuvo “el pensar en imágenes es solo un muy imperfecto devenir-consciente. Además, de algún modo está más próximo a los procesos inconscientes que el pensar en palabras,

⁵⁵ Loc. Cit.

⁵⁶ Loc. Cit.

⁵⁷ Loc. Cit.

⁵⁸ *Ibíd.*, Pág. 23

y sin duda alguna es más antiguo que este, tanto ontogenética cuanto filogenéticamente”⁵⁹.

Ciertas actividades intelectuales que requieren de un gran esfuerzo de reflexión pueden realizarse desde el preconciente, sin utilizar la conciencia, Freud afirmó “estos casos son indubitables; se producen, por ejemplo, en el estado del dormir, y se exteriorizan en el hecho de que una persona, inmediatamente tras el despertar, sabe la solución de un difícil problema matemático o de otra índole que en vano se afanaba por resolver el día anterior”⁶⁰.

2.2.2. MECANISMOS DE DEFENSA DEL YO VS. CONDUCTAS DEFENSIVAS

Cuando el Yo se siente amenazado de ser arrollado por un conflicto interno o externo surge la angustia, manifestándose como un estado de displacer, bloqueando las respuestas del individuo y alterando su equilibrio emocional. Cayetano Petrone en su análisis de esta teoría formulada por Freud sostiene que “si la situación es externa al individuo y es reconocida por la conciencia de éste como un peligro real y objetivo, surge el miedo que moviliza la defensa del individuo, en forma de agresión al estímulo peligroso, o huída de él”⁶¹, como vemos la agresión o la huída es la respuesta de defensa que genera el Yo cuando surge el miedo. Cuando el peligro proviene del interior se genera inmediatamente la supresión del impulso que le permita alcanzar nuevamente el equilibrio emocional, para Bleger “las conductas defensivas son las técnicas con las que opera la personalidad total, para mantener un equilibrio homeostático, eliminando una fuente de inseguridad, peligro, tensión o ansiedad. Son técnicas que logran un ajuste o una adaptación del organismo, pero que no resuelven el conflicto, y por ello la adaptación recibe el nombre de disociativa”⁶². Cuando fracasa toda conducta defensiva y la disociación de la conducta -que le permite al individuo adaptarse- se presenta la ansiedad, por verse frente a la posibilidad de restituir el conflicto. Bleger sostiene que “toda conducta defensiva conduce a una restricción del Yo o a una limitación funcional de la personalidad, porque siempre opera contra una parte del mismo Yo, ligada a un objeto perturbador; esta restricción puede ser muy amplia o de tal magnitud que la capacidad del Yo se reduce a un mínimo”⁶³. Como vemos, Bleger las denomina conductas defensivas y

⁵⁹ Loc. Cit.

⁶⁰ Ibídem, Pág. 28

⁶¹ Cayetano Petrone, Op. Cit. Pág. 31

⁶² José Bleger, Psicología de la conducta, Ed. Paidós, Buenos Aires-Barcelona-México, Pág. 159

⁶³ Ibídem, Pág. 160

deja de lado la denominación de mecanismos de defensa del Yo, fundamentándolo de la siguiente forma: *“todas las conductas defensivas son conductas que operan sobre la disociación (divalencia) y tienden a fijar o estabilizar una distancia óptima entre objeto bueno y malo. Fueron estudiadas por Freud y la escuela psicoanalítica con la denominación de mecanismos de defensa, pero son en realidad conductas y deben ser estudiadas como tales. Si se optara por mantener la denominación original de mecanismos de defensa, de ninguna manera se debe suponer que estos supuestos mecanismos originan la conducta respectiva, sino que, a la inversa, lo concreto son las conductas, y los mecanismos derivan de un proceso de generalización y abstracción de las primeras, pero de ninguna manera tienen que ser convertidos en entelequias”*⁶⁴. Daremos aquí tratamiento a los dos puntos de vistas, de manera que puedan enriquecernos en nuestra investigación.

Existen mecanismos de defensa que son inconscientes y que reaccionan cuando la amenaza proviene del inconsciente y es desconocido para el individuo. Cayetano Petrone, en su interpretación de lo establecido por Freud, lo define estableciendo que *“cuando la situación o estímulo generador de angustia surge de mecanismos inconscientes y es, por tanto, desconocido para el individuo, este se halla impotente frente a ellos, a menos que apele a mecanismos, también inconscientes, para evitar la angustia. Estos mecanismos inconscientes a que hecha mano el Yo para contrarrestar la angustia, son los que se conocen como mecanismos de defensa del Yo”*⁶⁵.

Los mecanismos de defensa se dividen en dos grupos:

- 1- Los que son *eficaces*, que logran contrarrestar los efectos de la angustia terminando con el problema.
- 2- Los *ineficaces* que son aquellos que atenúan los efectos de la angustia pero no terminan con el problema. Cayetano Petrone sostiene que *“son los que sólo amortiguan la angustia sin poner fin a la fuerza generadora de la misma, por lo que obligan a repetir continuamente el proceso defensivo. Estos son los mecanismos patógenos, fundamentos de la sintomatología neurótica o psicótica”*⁶⁶.

⁶⁴ Ibídem, Pág. 159

⁶⁵ Cayetano Petrone, Op. Cit. Pág. 31

⁶⁶ Loc. Cit.

El único mecanismo de defensa que se encuentra en el grupo de los eficaces es el de sublimación que se ocupa de desviar la energía del impulso depositándola en otro objeto, Cayetano Petrone sostiene que *“todo impulso proveniente del inconsciente tiene una fuerza energética que lo moviliza y que se denomina catexis. El mecanismo de sublimación es aquel que logra derivar la energía de un impulso que no se debe concretar en acto, hacia otro objeto considerado aceptable por el individuo y la sociedad. En él no se bloquea la liberación de la energía del impulso oponiéndole una fuerza contraria (contracatexis), sino que se la canaliza hacia un objetivo permitido. Como el impulso se desfoga, no queda carga energética retenida en el inconsciente y no se engendra conflicto”*⁶⁷. Una característica fundamental para que este mecanismo se ponga en movimiento es que el impulso que amenaza el equilibrio no haya sido reprimido previamente.

Lo podríamos representar de la siguiente forma:

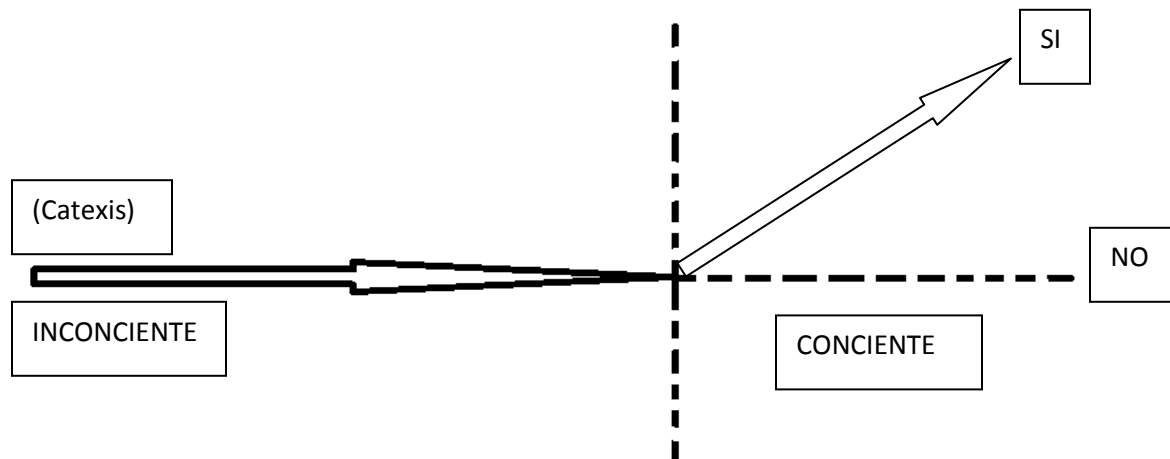


FIGURA N°3 *Mecanismo de sublimación*

Este concepto de sublimación que acabamos de diagramar, según Bleger, fue presentado por Freud, en su teoría que operaba con los instintos, y continúa manifestando que *“el concepto de sublimación fue presentado como las conductas que, socialmente aceptadas y útiles, canalizaban o descargaban, sin embargo, tendencias que eran culturalmente rechazadas en su forma original. Toda la actividad y la producción científica, intelectual, artística, cultural en general, incluidas las religiones, era consecuencia de la*

⁶⁷ Ibídem, Pág. 32

*sublimación*⁶⁸. Más adelante Bleger establece que *“en la teoría de las relaciones objetales, que es la que aceptamos, utilizamos y desarrollamos aquí, la sublimación permite una integración y resolución de las ambivalencias y, por lo tanto, del conflicto haciendo que en esa integración se canalicen armónicamente y de manera socialmente productiva tanto el objeto bueno como el malo, y las partes respectivas del Yo a ellos ligadas*⁶⁹.

Dentro del grupo de los ineficaces podemos enumerar a:

- a) Represión: contrariamente a la sublimación intenta anular la catexis del impulso ya que lo considera peligroso para el equilibrio emocional al chocar con lo que dispone el Súper yo. Para anularlo el Yo apela a una fuerza contraria denominada contra-catexis, Cayetano Petrone en su interpretación de esta teoría sostiene que *“se trata de un impulso peligroso para el Yo, por ser merecedor de castigo para el Súper yo. Para intentar anularlo, el Yo apela a una fuerza energética de signo contrario, denominada contra-catexis”*⁷⁰. Bleger llama represión *“a este proceso que lleva necesariamente a una limitación de la capacidad funcional del Yo y de la personalidad total. Pero esta exclusión puede realizarse sobre objetos proyectados y sobre los depositarios de dichos objetos, en cuyo caso hay una negación de la realidad externa, es decir, parte de esta última queda totalmente afuera o excluida, como si realmente no existiese”*⁷¹.

La representación grafica nos puede ayudar a ser más claros algunos puntos del concepto:

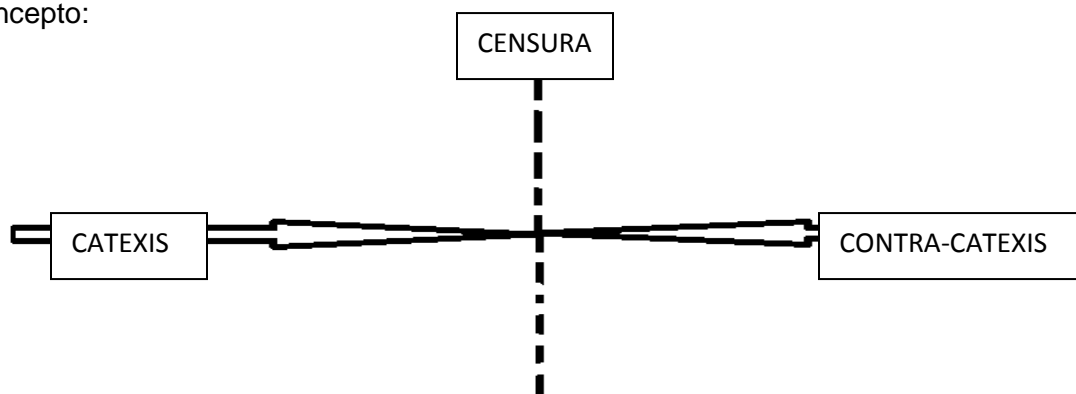


FIGURA N°4 *Mecanismo de represión*

⁶⁸ José Bleger. Op. Cit., Pág. 166

⁶⁹ José Bleger, Op. Cit., Pág. 167

⁷⁰ Cayetano Petrone, Op. Cit., Pág. 32

⁷¹ José Bleger, Op. Cit., Pág. 164

Esta represión que vemos en la grafica no está dirigida únicamente al impulso sino también a los recuerdos y emociones de contenido traumático.

La catexis no ha descargado su energía, por lo tanto queda en el inconsciente a la espera de que alguna experiencia nueva, relacionada con ella la active nuevamente, Cayetano Petrone deduce sosteniendo que *“en este momento, es preciso que el Yo utilice una nueva contracatexis para evitarlo. Si triunfa la represión, de ahí en más la experiencia asociada inconscientemente al impulso peligroso, será objeto también de represión”*⁷², esta nueva represión recibe el nombre de secundaria. Si la represión fracasa la culpa invadirá al individuo, como si no hubiera existido este proceso. La siguiente gráfica representa el presente concepto:

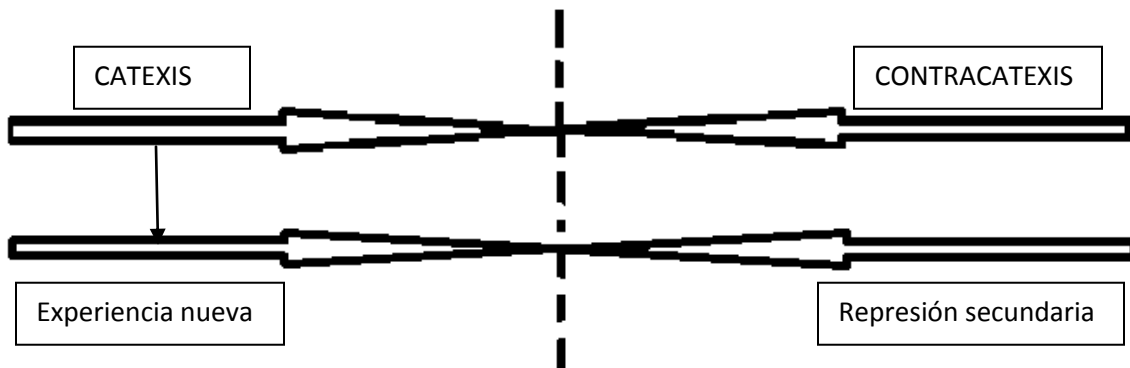


FIGURA N°5 *Mecanismo de represión secundaria*

- b) Desplazamiento: se genera cuando la catexis de un determinado impulso puede dirigirse a un segundo objeto al no haber podido destinar su energía a un objeto primario por haber sido reprimido. Uno de los ejemplos primarios de esta conducta de defensa nos la da Bleger que sostiene que *“uno de los primeros casos estudiados fue el que se conoce como el caso Juanito; en él, el padre de Juanito se convirtió en un objeto ambivalente: querido y temido al mismo tiempo. El temor fue desplazado del padre a los caballos y ello permitió que la relación afectiva continuara con su padre, convertido así en objeto parcial”*⁷³, vemos como

⁷² Cayetano Petrone, Op. Cit., Pág. 33

⁷³ José Bleger, Op. Cit., Pág. 164

interviene un proceso de proyección-introyección, la introyección se realiza sobre el padre y luego de la disociación se proyecta la divalencia sobre otro objeto depositario.

- c) Negación: es un mecanismo de defensa que permite rechazar aquello que generaría una situación de displacer, Cayetano Petrone interpreta lo formulado por Freud estableciendo que *“es el mecanismo por el cual se rechaza la existencia de un impulso, sentimiento, deseo o situación ambiental, que de ser aceptados como existentes por la conciencia, determinarían una situación displacentera para el individuo. Es una forma de refugio en la fantasía”*⁷⁴. Freud establece que *“un contenido de representación o de pensamiento reprimido puede irrumpir en la conciencia a condición de que se deje negar. La negación es un modo de tomar noticia de lo reprimido; en verdad, es ya una cancelación de la represión, aunque no, claro está, una aceptación de lo reprimido. Se ve como la función intelectual se separa aquí del proceso afectivo. Con ayuda de la negación es enderezada sólo una de las consecuencias del proceso represivo, a saber, la de que su contenido de representación no llegue a la conciencia. De ahí resulta una suerte de aceptación intelectual de lo reprimido con persistencia de lo esencial de la represión”*⁷⁵. Lo más importante que nos brinda este concepto es cómo la función intelectual se separa de lo afectivo por haber tomado pleno conocimiento del contenido de lo reprimido, esta es la función intelectual del juicio que posee dos funciones importantes, una de ellas es atribuir o no características, que Freud las define estableciendo *“es tarea de la función intelectual del juicio, afirmar o negar contenidos de pensamiento, las consideraciones anteriores nos han llevado al origen psicológico de esa función. Negar algo en el juicio quiere decir, en el fondo, esto es algo que preferiría reprimir. El juicio adverso (Verurteilung) es el sustituto intelectual de la represión, su no es una marca de ella, su certificado de origen; digamos, como el Made in Germany. Por medio del símbolo de la negación, el pensar se libera de las restricciones de la represión y se enriquece con contenidos indispensables para su operación”*⁷⁶. La segunda función del juicio es admitir o impugnar la existencia de una representación de la realidad, Freud sostuvo *“la otra de las decisiones de la función del juicio, la que recae sobre la*

⁷⁴ Cayetano Petrone, Op. Cit., Pág. 34

⁷⁵ Sigmund Freud, Op. Cit., Pág. 253

⁷⁶ *Ibíd*em, Pág. 254

*existencia real de una cosa del mundo representada, es un interés del Yo-realidad definitivo, que se desarrolla desde el Yo-placer inicial (examen de realidad). Ahora ya no se trata de si algo percibido (una cosa del mundo) debe ser acogido o no en el interior del Yo, sino de si algo presente como representación dentro del Yo puede ser reencontrado también en la percepción (realidad)*⁷⁷. Es aquí un afuera y adentro que se da si lo subjetivo que se encuentra alojado en el interior puede encontrarse con lo objetivo del mundo externo real, las representaciones son repeticiones de las percepciones, esto significa que las percepciones acreditan la realidad, Freud lo clarifica afirmando que *“la oposición entre subjetivo y objetivo no se da desde el comienzo. Sólo se establece porque el pensar posee la capacidad de volver hacer presente, reproduciéndolo en la representación, algo que una vez fue percibido, para lo cual no hace falta que el objeto siga estando ahí afuera. El fin primero y más inmediato del examen de realidad (de objetividad) nos es, por tanto, hallar en la percepción objetiva (real) un objeto que corresponda a lo representado, sino reencontrarlo, convencerse de que todavía está ahí”*⁷⁸. Para Freud la percepción no es un proceso pasivo, sostiene *“que el Yo envía de manera periódica al sistema percepción pequeños volúmenes de investiduras por medio de los cuales toma muestras de los estímulos externos, para volver a retirarse tras cada uno de estos avances tentaleantes”*⁷⁹. De esta manera, el juzgar es el proceso por el cual se incorpora o expulsa del Yo lo que primariamente se gobernaba por el principio del placer.

- d) Extrayección: en este mecanismo de defensa del Yo, se vive como ajena una situación que nos genera perturbación. Cayetano Petrone, interpretando esta teoría de Freud, sostiene que *“es el intento del Yo por vivir como ajena una situación que le es traumatizante. De esta manera se ubica en un plano de espectador, en una situación de la que es en realidad actor”*⁸⁰. En este mecanismo vemos como proyectándolo como una situación ajena el Yo evita la angustia que tendría que soportar si no lo hiciera.

⁷⁷ *Ibíd.*, Pág. 255

⁷⁸ *Loc. Cit.*

⁷⁹ *Ibíd.*, Pág. 256

⁸⁰ Cayetano Petrone, *Op. Cit.*, Pág. 34

e) Proyección: aquí encontramos un intento por transferir el rechazo hacia el objeto, proyectándola como si el rechazo proviene desde el objeto hacia su persona, Cayetano Petrone deduciendo lo establecido por Freud sostiene que *“es el mecanismo por el cual, un sentimiento o impulso repudiado por el Yo, es percibido por éste como proveniente de un objeto o persona exterior y dirigido hacia él”*⁸¹. La representación grafica que utiliza este autor es la de un proyector:

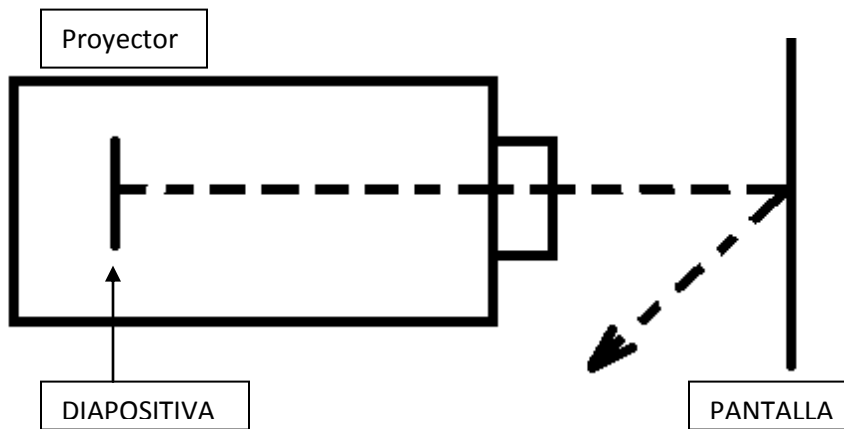


FIGURA N°6 *Mecanismo de proyección*

Bleger sostiene que *“la proyección puede dar como resultado una identificación que en este caso se denomina identificación proyectiva, en la cual el sujeto experimenta como propias, conductas de un objeto externo y vive dichas experiencias a través del otro. En casos extremos y patológicos (esquizofrenia), el sujeto siente que lo tocamos a él si tocamos un objeto con el cual él está identificado proyectivamente”*⁸².

f) Introyección: en este mecanismo se incorpora al Yo una situación como si fuera de su propiedad, se encuentra relacionado con la etapa oral del niño. Cayetano Petrone en su interpretación de esta teoría sostiene que *“consiste en incorporar al Yo, como si le fuera algo propio, al objeto amado u odiado. Si la introyección es del objeto amado se consigue, mediante su incorporación, reforzar al Yo”*⁸³. Si la introyección es del objeto odiado se genera una disposición auto agresiva. En

⁸¹ Loc. Cit.

⁸² José Bleger, Op. Cit., Pág. 161

⁸³ Cayetano Petrone, Op. Cit., Pág. 35

situaciones de duelo por la pérdida del objeto amado el sujeto pasa a adquirir características del objeto, Bleger sostiene que *“si el objeto introyectado invade demasiado la personalidad del sujeto, este último pasa a conducirse, parcial o totalmente, con los rasgos del objeto introyectado. Esto recibe el nombre de identificación introyectiva”*⁸⁴. Este tipo de identificación comprende a las imitaciones estudiadas en la psicología social.

- g) Formación reactiva: es la manera de defenderse el Yo a través de una fuerza reactiva en contra del impulso antes reprimido, evitando de esta forma la culpa. Para Bleger en esta respuesta *“se reprime toda la conducta ligada al objeto malo, pero no en forma estabilizada o fija, de tal manera que permanentemente existe el peligro de una reactivación del conflicto ambivalente. En este caso, la conducta manifestada, ligada al objeto bueno, se extrema y se hace más intensa o más perseverante”*⁸⁵.
- h) Anulación: aquí se anula el impulso despreciado que ha logrado llegar a convertirse en realidad, generando otro acto a nivel de la conciencia como respuesta que remplace al anterior, que se encuentra anulado, que se considera positivo.
- i) Aislamiento: el aislamiento genera la separación de una parte de ambas que deben encontrarse juntas, Cayetano Petrone en su visión de lo sostenido por Freud establece que *“mediante este artificio se aísla lo prohibido y por tanto repudiable, del resto de la vida. Tal el caso del hombre que sólo obtiene placer sexual con prostitutas y no con su mujer en la casa”*⁸⁶, vemos en esta definición que es posible separar dos vidas antagónicas, aquella que es socialmente aceptable, de aquella que no lo es y que responde a un desorden instintivo. Mientras que Bleger sostiene que *“en el aislamiento, además de la disociación o fraccionamiento del objeto ambivalente en objetos parciales, ocurre un distanciamiento de la conducta ligada a uno de los objetos parciales, como forma*

⁸⁴ José Bleger, Op. Cit., Pág. 163

⁸⁵ Ibídem, Pág. 166

⁸⁶ Cayetano Petrone, Op. Cit., Pág. 36

*de impedir la reaparición o confluencia del objeto parcial reprimido o negado*⁸⁷.
Ocurre aquí lo inverso al desplazamiento.

- j) Identificación: está generada por la internalización del comportamiento, los sentimientos o las enfermedades que sienten otras personas, se encuentra relacionada con la introyección.
- k) Regresión: en este mecanismo el individuo, por una frustración, regresa a una etapa de gratificación que se encuentra superada, permitiéndole superar el desequilibrio que se ha generado. En una definición similar pero un poco más extensa Bleger sostiene que *“se llama así a la reactivación y actualización de conductas, o de un nivel total de comportamiento, que corresponden a un período anterior ya superado por el sujeto. La regresión tiene lugar siempre que aparece un conflicto actual que el sujeto no puede resolver, y entonces reactiva y actualiza conductas que han sido adecuadas en otro momento de su vida, pero que corresponden a un nivel anterior, infantil*⁸⁸.
- l) Racionalización: es un proceso por el cual se genera una justificación, fundamentación que le permita al Yo liberar un impulso o sentimiento que el Súper yo considera despreciable. Bleger establece que *“la racionalización es una utilización del razonamiento para encubrir o negar realidades, mientras que en el razonar no ocurre eso*⁸⁹. Un ejemplo que Bleger utiliza para aclararnos este concepto es el de la zorra que no puede alcanzar las uvas y entonces se tranquiliza pensando (racionalizando) que las uvas están verdes; niega que las uvas están maduras, que ella las desea y que no las alcanza.
- m) Postergación de emociones: es una forma de anular una emoción que generaría un desequilibrio importante en la personalidad. Cayetano Petrone en el análisis de esta hipótesis sostiene que *“un ejemplo claro se lo tiene en el proceso de elaboración del duelo. Allí la reacción emocional provocada por la pérdida definitiva del ser querido es intensa y primitiva, por lo que, de desarrollarse y*

⁸⁷ José Bleger, Op. Cit., Pág. 165

⁸⁸ *Ibíd*em, Pág. 163

⁸⁹ *Ibíd*em, Pág. 166

*expresarse tal cual es, quebraría el equilibrio de una persona*⁹⁰. En este proceso el Yo bloquea la descarga y la libera en otro momento en forma agresiva o en pequeñas porciones, es por esto que en ocasiones vemos a una persona que se encuentra en un estado controlado o que genera respuestas en forma automática.

En su análisis de las conductas defensivas Bleger nos ofrece dos respuestas más, ellas son:

- a) Conversión: en esta conducta se traslada el conflicto al cuerpo como un síntoma o una manifestación orgánica.
- b) Inhibición: a este mecanismo de defensa Bleger la define como *“la conducta o función inhibida es la parte ligada al objeto parcial que es negado o reprimido y aislado, de tal manera que se inmoviliza uno de los términos del conflicto y, por tanto, se evita la ambivalencia”*⁹¹. También la diferencia de la conversión o somatización porque en este tipo de conducta defensiva no existen síntomas.

Ésta aproximación a las acciones de protección generadas por el Yo, postuladas de manera diferente por dos importantes estudiosos de la psicología humana y más próxima nuestra posición a la de Bleger, nos permite comprender las distintas disposiciones de adaptabilidad psicológicas que adopta la personalidad en su totalidad ante diferentes amenazas, que originan dispares desequilibrios, arraigados como exteriorización estereotipada o que aporten a la persona un importante curso de aprendizaje.

2.2.3. LA ANGUSTIA

Al considerar al individuo como un ser totalizante no podemos escaparnos de sus dimensiones psicológicas, biológicas y social. La angustia es una respuesta que se genera en la dimensión psicológica, el Yo es el verdadero depositario de la angustia. Freud señala tres clases de peligros a los cuales se encuentra cautivo el Yo, provenientes del mundo exterior, de la libido del Ello y de la severidad del Súper yo, cada uno con su correspondiente diversidad de angustia. En relación a las dos primeras afirma que *“...el Yo desarrolla el reflejo de huida retirando su propia investidura de la percepción*

⁹⁰ Cayetano Petrone, Op. Cit., Pág. 38

⁹¹ José Bleger, Op. Cit., Pág. 165

amenazadora, o del proceso del Ello estimado amenazador, y emitiendo aquella como angustia. Esta reacción primitiva es revelada más tarde por la ejecución de investiduras protectoras (mecanismo de las fobias)⁹². Sin poder identificar lo que da miedo al Yo proveniente del mundo exterior o de la libido del Ello Freud sostiene que “sabemos que es su avasallamiento o aniquilación, pero analíticamente no podemos aprehenderlo. El Yo obedece, simplemente, a la puesta en guardia del principio de placer”⁹³. Con respecto al último peligro Freud establece que es la angustia de la conciencia moral lo que se oculta detrás de la angustia del Yo frente al Súper yo y lo describe manifestando: “del ser superior que devino Ideal del yo pendió una vez la amenaza de castración, y esta angustia de castración es probablemente el núcleo en torno del cual se depositó la posterior angustia de la conciencia moral; ella es la que se continúa como angustia de la conciencia moral”⁹⁴. Además de las distintas angustias que hemos analizado Freud describe otra que denominó angustia de muerte, estimando que se encuentra entre el Yo y el Súper yo, sostiene que “el único mecanismo posible de la angustia de muerte sería que el Yo diera de baja en gran medida a su investidura libidinal narcisista, y por tanto se resignase a sí mismo tal como suele hacerlo, en caso de angustia, con otro objeto”⁹⁵. Este tipo de angustia puede darse como consecuencia de un peligro proveniente del mundo exterior o producto de un curso interno como la melancolía, admitiendo, para esta última, una sola explicación. Por ello Freud sostiene que “...el yo se resigna a sí mismo porque se siente odiado y perseguido por el Súper yo, en vez de sentirse amado. En efecto, vivir tiene para el Yo el mismo significado que ser amado: que ser amado por el Súper yo, que también en esto se presenta como subrogado del Ello. El Súper yo subroga la misma función protectora y salvadora que al comienzo recayó sobre el padre, y después sobre la Providencia o el Destino”⁹⁶. Ahora bien cuando el Yo se encuentra frente a un peligro externo muy grande y supone no logrará vencerlo Freud afirma que “se ve abandonado por todos los poderes protectores, y se deja morir. Por lo demás, esta situación sigue siendo la misma que estuvo en la base del primer gran estado de angustia del nacimiento y de la angustia infantil de añoranza: la separación de la madre protectora”⁹⁷. Desde este punto de vista la angustia de muerte y la angustia de la conciencia moral se las puede entender como un desarrollo de la angustia de castración. Por otra parte Cayetano

⁹² Sigmund Freud, Op. Cit., Pág. 57

⁹³ Ibídem, Pág. 58

⁹⁴ Loc. Cit.

⁹⁵ Loc. Cit.

⁹⁶ Loc. Cit.

⁹⁷ Ibídem, Pág. 59

Petrone, en su visión de esta teoría, sostiene que *“la sensación de identificación conciente que produce la angustia y la irracionalidad de la misma, la hace aún más intolerable que el miedo, disminuyendo la autoestima de quien la padece, máxime si está inmerso en una cultura racionalista. Esta sensación de irracionalidad, moviliza en el Yo la búsqueda de una explicación aceptable que restablezca la autoestima. Surge así la racionalización de la angustia”*⁹⁸. Esta racionalización puede recaer en una situación que genere miedo a perder algo muy valioso, como por ejemplo: el trabajo, de esta forma se encuentra justificada la angustia que siente ya que se ha convertido en una situación racionalmente aceptable.



FIGURA N°7 Modalidad de racionalización

Otras de las formas que encontramos es cuando el Yo puede proyectar hacia un objeto externo conocido, otro objeto peligroso. Este es un proceso de desplazamiento que permite reflejar lo peligroso de un objeto en otro, Cayetano Petrone en su interpretación lo define afirmando: *“el Yo puede también extrayectar al objeto peligroso desplazándolo a un objeto externo conocido, y focalizando en él la angustia. Surgen de esta manera las fobias. El objeto de la fobia puede ser una persona, un animal, una situación, una institución, etc.; que simbólicamente y por vía de una asociación inconciente, está relacionado con el conflicto intrapsíquico”*⁹⁹.



FIGURA N°8 Modalidad de fobia

También puede ocurrir que el Yo proyecte en un objeto del mundo exterior un impulso al cual le tema y lo viva a ese impulso en forma inversa, Cayetano Petrone en su apreciación lo ejemplifica manifestando *“tenemos al individuo que siente agresividad hacia*

⁹⁸ Cayetano Petrone, Op. Cit., Pág. 38

⁹⁹ Ibídem, Pág. 39

otro y la percibe como si el otro fuese agresivo para con él. Surge así la ideación persecutoria”¹⁰⁰.



FIGURA N°9 Modalidad de ideación persecutoria

La acción somática es la forma de interiorizar la angustia descargando su energía y generando efectos psicológicos o biológicos. Es una forma falsa de resolver los conflictos.



FIGURA N°10 Modalidad de síntomas psicósomáticos

La angustia puede ser dirigida hacia el miedo a una situación desconocida que podría sobrevenir, que inmoviliza al individuo y que recibe el nombre de ansiedad.



FIGURA N°11 Modalidad de ansiedad

Bleger define a la ansiedad o a la angustia como “un estado de desorganización del organismo, según lo ha estudiado de Goldstein, y su intensidad puede variar desde un mínimo que sirve de señal de alarma hasta un máximo en el pánico. Esta desorganización aparece frente a situaciones de frustración o de conflicto. La angustia no es la causa de la conducta ni de los síntomas, sino uno de los fenómenos que se producen en distintos

¹⁰⁰ Loc. Cit.

*momentos de la dinámica de la relación objetal*¹⁰¹. Tomando los estudios de M. Klein, Bleger determina dos tipos de ansiedad: *“uno de ellos ligado al conflicto ambivalente (la situación depresiva) y que se denomina ansiedad depresiva (tristeza); el otro, la ansiedad que se produce siempre que la disociación divalente corre riesgos de perderse o cuando el objeto malo amenaza al Yo y al objeto bueno a él ligado, es la ansiedad de la posición esquizoparanoide y se denomina ansiedad paranoide (miedo)”*¹⁰². Ambas coexisten y generan un predominio una a la otra.

Desde la perspectiva que nos convoca, la ansiedad o la angustia pueden gestarse en el sujeto debido a diferentes circunstancias que emergen a lo largo de la vida de las organizaciones. Los conflictos o desórdenes internos afectarán al individuo dependiendo de la historia del sujeto y de lo que trae genéticamente desde su concepción presentándose como un obstáculo significativo que al superarlo lo transportará a un estado conveniente de aprendizaje o sumiéndolo en un cuadro de patología que hace que prestemos debida atención al desarrollo social que sostiene a las empresas. Conocer los diversos eventos y el impacto que ellos desencadenan en las estructuras psíquicas del personal y encontrar la manera de resolver aquellos que se consideren peligrosos generaría ventajas importantes para la compañía.

2.2.4. LOS CIMIENTOS DE LA PERSONALIDAD

La personalidad asienta sus cimientos sobre tres patas importantes formados por la constitución, el temperamento y el carácter:

- a- La constitución: es el conjunto de rasgos orgánicos o biológicos que el individuo trae desde su concepción, Bleger sostiene que *“está dada por las características somáticas, físicas, más básicas y permanentes. Depende fundamentalmente de la herencia biológica, pero no está libre de la influencia de los factores ambientales y psicológicos”*¹⁰³.

- b- El temperamento: al igual que la constitución se encuentra influenciado por la herencia, Bleger establece que *“está constituido por las características afectivas más estables y predominantes. Se lo ha considerado siempre como el aspecto funcional o dinámico de la constitución, en el sentido de su origen totalmente*

¹⁰¹ José Bleger, Op. Cit., Pág. 155

¹⁰² Ibídem, Pág. 156

¹⁰³ Ibídem, Pág. 238

*hereditario*¹⁰⁴. Cayetano Petrone en su apreciación sostiene que “*lo constituyen las predisposiciones que tiene el hombre desde su gestación y que hacen a la capacidad de respuesta de su aparato psíquico*”¹⁰⁵. Esta respuesta no es la misma en todos los individuos y se encuentra relacionada con la constitución. Cayetano Petrone interpreta que dentro del temperamento está comprendido “*la intensidad y rapidez de respuesta a los estímulos y la capacidad de fluctuaciones del estado de ánimo*”¹⁰⁶.

- c- El carácter: la palabra deriva del verbo griego *kharasso*, que significa grabar o acuñar. Uno de los primeros en emplear la palabra tal y como hoy la entendemos fue el filósofo Teofrasto, un discípulo de Aristóteles que en su obra *Caracteres* describía distintos tipos de individuos, haciendo retratos de sujetos de conducta peculiar y no siempre demasiado ejemplar. A lo largo de la historia ha surgido un número importante de definiciones que intentan descifrarlo, Allport sostiene que Woodworth coincidió con el uso que Teofrasto hacía de la palabra y la definió como “*la estampa del individuo, su estilo de vida, en tanto éste es determinado por su rasgo dominante*”¹⁰⁷.

Además de muchos autores, nosotros utilizamos cotidianamente la palabra carácter como sinónimo o equivalente de personalidad, aunque la psicología moderna ha separado en dos líneas diferentes el significado de ambas palabras.

Algunos autores determinan que el carácter es una parte de la personalidad y la definen y relacionan de diferentes formas, por ejemplo, enfatiza Allport, para G.G. Fernald (1920) “*la personalidad puede ser considerada igual a la inteligencia más el carácter*”¹⁰⁸ o como lo definió E. Kahn (1931), desde la perspectiva de Allport, como la sumatoria de “*...inteligencia, temperamento y carácter*”¹⁰⁹. Otros autores, investigados por Allport lo definen como una subdivisión de la personalidad, como S. Taylor (1926) que lo definió como “*el grado de organización éticamente eficaz de todas las fuerzas del individuo*”¹¹⁰, este concepto identifica al carácter con algún

¹⁰⁴ Ibídem, Pág.239

¹⁰⁵ Cayetano Petrone, Op. Cit., Pág.12

¹⁰⁶ Loc. Cit.

¹⁰⁷ Gordon W. Allport, Op. Cit., Pág. 68

¹⁰⁸ Loc. Cit.

¹⁰⁹ Loc. Cit.

¹¹⁰ Loc. Cit.

modo de voluntad. Para Allport *“el carácter es la personalidad valorada y la personalidad es el carácter privado de toda valoración”*¹¹¹.

Para Cayetano Petrone el carácter *“se constituye sobre la base de los materiales aportados por la constitución y el temperamento. Es la resultante de la acción de la educación y las normas socio-culturales sobre el individuo. El carácter está formado por tipos de respuestas perdurables y peculiares del individuo, ante las exigencias de la vida”*¹¹², además este autor considera que *“estas respuestas se conforman sobre la base de experiencias vividas por el individuo y por pautas aprendidas por él. Le sirven para conciliar sus actitudes frente a pulsiones provenientes de los materiales que le han aportado su constitución y temperamento, por un lado, y las exigencias de las pautas socio-culturales que ha introyectado desde pequeño, por el otro”*¹¹³. El carácter se transforma en el medio de comunicación con el entorno que rodea al individuo.

La personalidad se encuentra organizada por una cierta polaridad, Bleger establece que *“estudiando la dinámica de la personalidad se encuentra que hay una cierta organización polar predominante en la cual una misma personalidad puede alterar, o bien mantenerse solamente en uno solo de cualquiera de sus polos; de la misma manera, una misma personalidad puede tener variaciones entre los dos extremos en distintas épocas de la vida o alternar entre ellos en momentos sucesivos”*¹¹⁴. Una de esas personalidades es la esquizoide que posee variaciones entre los extremos de frialdad o ternura. Bleger nos brinda algunas personalidades que poseen polaridades como son la *“fobia (evitación-invasión); histeria (represión-demostración); paranoide (confiado-desconfiado); obsesivo (controlado-desparramado); sadismo-masoquismo”*¹¹⁵.

¹¹¹ Ibídem, Pág. 69

¹¹² Cayetano Petrone, Op. Cit., Pág. 13

¹¹³ Loc. Cit.

¹¹⁴ José Bleger, Op. Cit., Pág. 239

¹¹⁵ Loc. Cit.

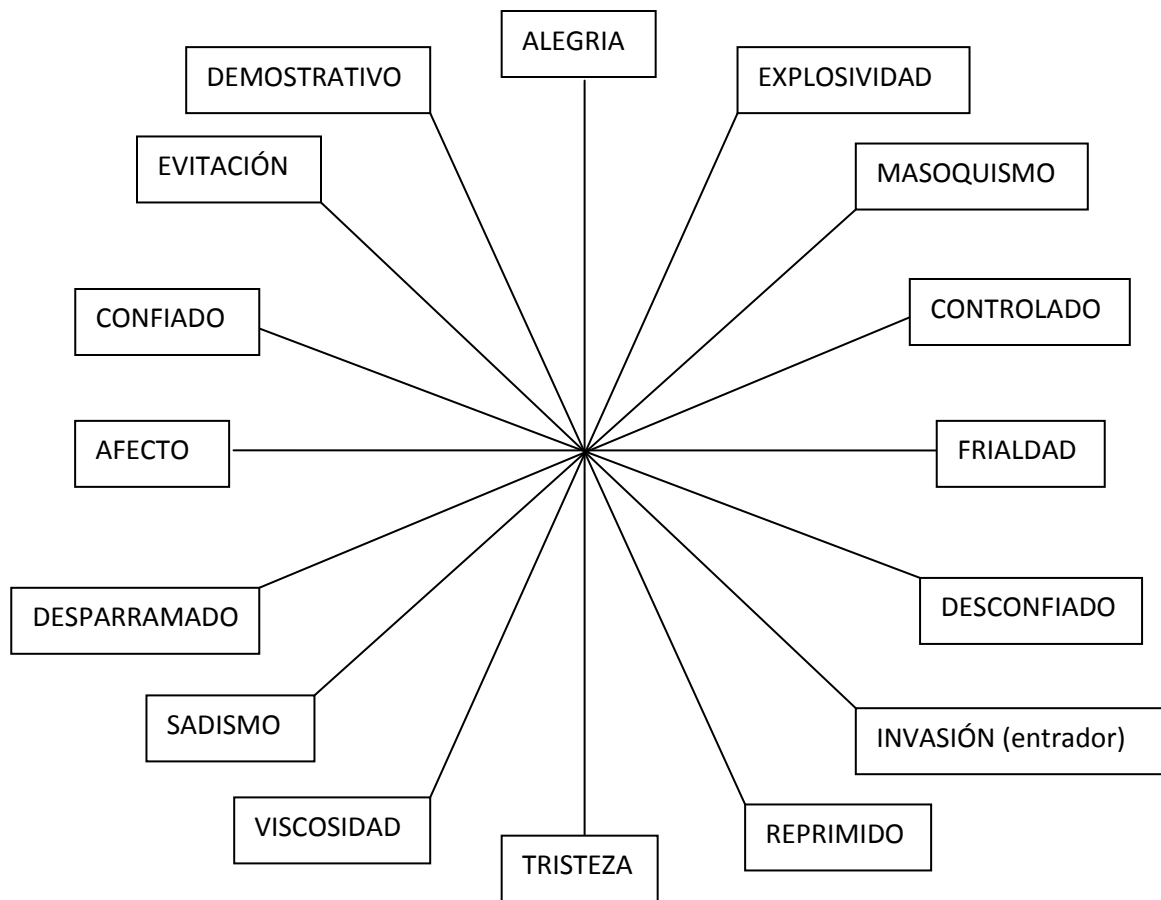


FIGURA N°12 Polaridad de la personalidad de Bleger

Explicar la formación del carácter de un individuo es fundamental para nuestra investigación, más aún si esta explicación la podemos cimentar desde las estructuras psíquicas de la personalidad como lo hace Freud estableciendo que *“el sufrimiento doloroso de la melancolía mediante el supuesto de que un objeto perdido se vuelve a erigir en el Yo, vale decir, una investidura de objeto es relevada por una identificación”*¹¹⁶, este proceso participa activamente en la construcción del carácter del individuo. Pero Freud retrocede en la vida del individuo y establece con algunas dificultades de exactitud que *“en la fase primitiva oral del in-divi-duo, es por completo imposible distinguir entre investidura de objeto e identificación. Más tarde, lo único que puede suponerse es que las investiduras de objeto parten del Ello, que siente las aspiraciones eróticas como necesidades. El Yo, todavía endeble al principio, recibe noticia de las investiduras de objeto, les presta su aquiescencia o busca defenderse de ellas mediante el proceso de la*

¹¹⁶ Sigmund Freud, Op. Cit., Pág.30

*represión*¹¹⁷. Cuando un objeto sexual es reprimido, a cambio sobreviene la alteración del Yo que Freud denominó *erección del Yo*, pero además afirmó que “*quizás el Yo, mediante esta introyección que es una suerte de regresión al mecanismo de la fase oral, facilite o posibilite la resignación del objeto. Quizás esta identificación sea en general la condición bajo la cual el Ello resigna sus objetos*”¹¹⁸. Este procedimiento es muy frecuente, comúnmente en la fase temprana del desarrollo, y es además el procedimiento que le permite a Freud encontrar una definición y afirmó que “*el carácter del Yo es una sedimentación de las investiduras de objeto resignadas, contiene la historia de estas elecciones de objeto*”¹¹⁹. Además sostiene que en los rasgos de las mujeres que han tenido muchas experiencias amorosas se puede captar los efectos de las investiduras de objeto y lo define diciendo: “*en los rasgos de carácter de mujeres que han tenido muchas experiencias amorosas, uno cree poder pesquisar fácilmente los saldos de sus investiduras de objeto*”¹²⁰. También toma en cuenta una alteración del carácter del Yo antes de la resignación del objeto y afirmó “*en este caso, la alteración del carácter podría sobrevivir al vínculo de objeto, y conservarlo en cierto sentido*”¹²¹. Todo este proceso permite al Yo dominar al Ello, imponiéndose como objeto de amor, con una gran docilidad hacia sus vivencias y Freud sostiene que el Yo buscando reparar la pérdida del Ello le dice; “*mira puedes amarme también a mí; soy tan parecido al objeto...*”¹²².

2.2.5. CONDUCTA

En esta investigación hemos establecido que los actos nacen en los impulsos del inconsciente, transformándose primero en deseo y luego en propósitos, éstos se encuentran movilizados por la energía que contienen en su interior, invadiendo la consciencia, sólo si la censura no los ha reprimido dejándolos en el inconsciente. Pero, una vez completo el aparato psíquico de la persona, la conducta no está formada solo por impulsos. Bleger sostiene que “*toda conducta tiene un aspecto instrumental y otro normativo*”¹²³, del análisis que hemos realizado anteriormente podemos afirmar que lo instrumental está constituido por el Yo, en tanto que el Súper yo introduce a la conducta lo normativo. Bleger lo establece claramente afirmando que “*sobre la organización biológica*

¹¹⁷ *Ibíd*em, Pág. 31

¹¹⁸ *Loc. Cit.*

¹¹⁹ *Loc. Cit.*

¹²⁰ *Loc. Cit.*

¹²¹ *Ibíd*em, Pág. 32

¹²² *Loc. Cit.*

¹²³ José Bleger, *Op. Cit.*, Pág. 233

que da la estructura necesaria para la formación, se construye gradualmente la personalidad del ser humano, incorporando en relación con los otros seres humanos los instrumentos y las normas de conducta. Aun existiendo la organización biológica necesaria, no hay desarrollo humano sin experiencia social, sin relación interpersonal¹²⁴.

Coincidiendo con Freud, en esta afirmación vemos como el desarrollo de la personalidad humana está condicionado al encuentro con el otro y los otros y a cómo ese encuentro juega un rol fundamental en nuestro futuro. Bleger sostiene que “lo confirman los hallazgos de individuos que se han criado en total aislamiento de los seres humanos, quienes no habían desarrollado el lenguaje ni otras capacidades humanas”¹²⁵.

Establecido por Freud que los contenidos conscientes e inconscientes juegan un papel preponderante en la vida psíquica del individuo, la conducta no puede escapar de ellos, toda conducta contiene una parte consciente y otra inconsciente. Bleger sostiene que “hay, en el mismo Freud, una gradual transición de una formulación de la conciencia-inconciencia como sistema del aparato mental, a su formulación como cualidad de la conducta”¹²⁶. A esta altura de nuestra investigación vemos como lo consciente y lo inconsciente dejan de ser espacios donde suceden los fenómenos psíquicos para transformarse en cualidades de la conducta gobernados por un proceso dinámico que le aporta la dialéctica.

Dentro de los fenómenos inconscientes de la conducta Bleger establece que “existe conducta inconciente manifiesta, que se refiere a conductas observables que son desconocidas para el sujeto que las expresa. Se llama inconciente, también, al significado de la conducta. La motivación desconocida de la conducta. La función o el sentido que tiene dicha conducta”¹²⁷. En el sector consciente de la conducta aparece el reflejo subjetivo del objeto, dicho reflejo depende del grado de organización de la personalidad que el sujeto posea y de las características externas donde se produce o se encuentra el objeto, estas características son las que proporcionan la realidad de la cual el individuo es conciente. Analizadas por separado no significa que la conducta es en un momento sólo inconsciente y en otro solo consciente, la conducta en todo momento, independientemente del tipo de respuesta, está constituida al mismo tiempo por una parte consciente y otra inconsciente.

¹²⁴ Loc. Cit.

¹²⁵ Loc. Cit.

¹²⁶ Ibídem, Pág. 240

¹²⁷ Ibídem, Pág. 241

Esta conducta puede modificarse a través de la incorporación de experiencias que el sujeto toma del medio que lo rodea, pero esta internalización se realiza por medio de un proceso dinámico denominado aprendizaje, Bleger lo establece afirmando que *“la conducta y la personalidad tienen un desarrollo en el cual se van organizando progresivamente, respondiendo a un proceso dinámico en el cual pueden modificarse de manera más o menos estable”*¹²⁸. Este aprendizaje que realiza el ser humano es continuo y desarrollado a lo largo de toda su vida.

El tipo de respuesta que genera el sujeto se encuentra organizada sobre los niveles más altos de integración y dicha respuesta es la que se ha evaluado como la más adecuada para ese instante de la realidad momentánea que lo rodea, pero cuando esa realidad momentánea es similar a otras que el sujeto ha vivido, se genera la misma o similar respuesta que ha exteriorizado en la situación anterior, a esto se lo denomina pautas de conductas, definidas por Bleger como *“aquel conjunto de manifestaciones que aparecen en forma unitaria, conservando una cierta estereotipia en la contigüidad de los elementos que la integran”*¹²⁹, estas pautas forman parte de las características de la personalidad y es uno de los recursos que posee el organismo para funcionar de la forma más adecuada. Este aprendizaje que le permite al sujeto la modificación de conductas se lleva a cabo en un medio creado por el mismo, Bleger sostiene que *“todo aquello creado por los hombres, en todo sentido, es lo que recibe el nombre de cultura”*¹³⁰. La cultura juega un rol importante en la formación de la personalidad, Bleger sostiene que *“la transmisión de la cultura de generación a generación no es únicamente la transmisión de una información, sino que, básicamente, la cultura se transmite en la formación de la personalidad misma, tanto como en las organizaciones o medios materiales”*¹³¹.

Bleger sostiene que la conducta es molar siendo esta más que la suma de los fenómenos fisiológicos y físicos, es un fenómeno emergente que tiene propiedades descriptivas y definitorias propias, y que tiene que ser estudiado, por lo tanto, como hecho original en sí misma, con prescindencia de cualquier proceso subyacente muscular, glandular o neutral. Sostiene que la conducta se encuentra constituida por tres partes o áreas, que las denominó área de la mente, que incluye todas aquellas manifestaciones que se dan de manera simbólica; el área del cuerpo, destinado a todas aquellas conductas corporales como por ejemplo enrojecimiento o palidez de la cara; y el área del mundo externo, que

¹²⁸ Ibídem, Pág. 242

¹²⁹ Ibídem, Pág. 243

¹³⁰ Ibídem, Pág. 244

¹³¹ Loc. Cit.

son todas aquellas manifestaciones que necesiten de la modificaciones corporales, por ejemplo conducir un automóvil, concurrir a un sitio, etc. La conducta implica siempre manifestaciones coexistentes en las tres áreas, es una manifestación unitaria del ser total y no puede, por lo tanto, aparecer ningún fenómeno en ninguna de las áreas sin que implique necesariamente a las otras dos. Para definir la conducta Bleger adoptó dos definiciones de Lagache sosteniendo que la conducta es *“el conjunto de respuestas significativas por las cuales un ser vivo en situación integra las tensiones que amenazan la unidad y el equilibrio del organismo; o como el conjunto de operaciones (fisiológicas, motrices, verbales, mentales) por las cuales un organismo en situación reduce las tensiones que lo motivan y realiza sus posibilidades”*¹³². Pero toda conducta proviene de la relación con los demás, dentro de pautas y normas sociales, que el individuo va internalizando progresivamente, Bleger lo define estableciendo que *“la personalidad se forma por incorporación de roles, y toda conducta es siempre, al mismo tiempo, un rol social”*¹³³. Y para definir el objeto de la conducta Bleger toma la definición de Jaspers estableciendo que toda conducta está dirigida a *“todo lo que está frente a nosotros, lo que tenemos delante de nosotros en los ojos internos, espirituales, o los ojos externos del órgano de los sentidos, lo que captamos, pensamos o reconocemos, todo aquello a que podamos estar dirigidos, respecto de algo que está enfrente, sea real o irreal, evidente o abstracto, claro u oscuro”*¹³⁴.

Analizando otro punto de vista podemos tomar el enfoque totalizador de Pichón Riviére que define a la conducta *“como estructura, como sistema dialéctico y significativo en permanente interacción, intentando resolver desde esa perspectiva las antinomias mente-cuerpo, individuo-sociedad, organismo-medio”*¹³⁵. Establece que la inclusión de la dialéctica permite ampliar la definición más allá de una estructura, permitiendo tomarla *“como estructurante, como unidad múltiple o sistema de interacción, introduciéndose como concepto de interacción dialéctica la noción de modificación mutua, de interacción intrasistémica (del mundo interior del sujeto) e intersistémica (relación del mundo interno del sujeto con el mundo externo). Entendemos por relación intrasistémica aquella que se da en el ámbito del Yo del sujeto, en el que los objetos y los vínculos internalizados configuran un mundo interno, una dimensión intrasubjetiva en el cual interactúan*

¹³² Ibídem, Pág. 26

¹³³ Ibídem, Pág. 232

¹³⁴ Ibídem, Pág. 25

¹³⁵ Pichon Riviére, Op Cit. Pág. 173

*configurando un mundo interno*¹³⁶. Este tipo de mecanismo es abierto relacionándose con el mundo exterior, a este sistema Pichón Riviére lo denominó intersistémica. La conducta es el medio de estudio más importante que se posee para establecer, desde el punto de vista psicológico, lo que está ocurriendo dentro del sujeto. Pichón Riviére desde la conducta define salud y enfermedad como adaptación activa o pasiva a la realidad y sostiene que *“con el termino adaptación nos referimos a la adecuación o inadecuación, coherencia o incoherencia, de la respuesta a las exigencias del medio, a la conexión operativa e inoperante del sujeto con la realidad”*¹³⁷. Afirmándose en la concepción de la conducta como coherente y significativa declarada por el estructuralismo genético y seducido particularmente por el enfoque dialéctico de esta corriente expresada por Goldmann (1965) afirmando que *“las estructuras constitutivas del comportamiento no son datos universales, sino hechos específicos nacidos de una génesis pasada en situación de sufrir transformaciones que perfilan una evolución futura”*¹³⁸ nos brinda un postulado básico sobre la enfermedad mental afirmando que es *“toda respuestas inadecuadas, toda conducta desviada es la resultante de una lectura distorsionada o empobrecida de la realidad”*¹³⁹. Es desde esta definición que Pichón Riviére toma a la enfermedad mental como una perturbación del proceso de aprendizaje de la realidad, como una pérdida en el circuito de comunicación. Aprendizaje y comunicación se realimentan mutuamente. Además, sostiene que la conducta se expresa en tres áreas, mente, cuerpo y mundo exterior, al cual denominó Principio de Pluralidad Fenomenológica, esta regla considera a cada una de estas áreas el ámbito proyectivo en el que el sujeto ubica sus vínculos en un interjuego del mundo interno y el mundo externo, a través de un proceso que denominó internalización y externalización y afirma que *“en este interjuego el cuerpo resulta un área intermedia e intermediaria. Cada una de estas áreas –mente, cuerpo y mundo externo- tiene un código expresivo que le es propio”*¹⁴⁰. Y continúa afirmando *“hablamos de un grado de compromiso de áreas en el sentido de que la depositación de los objetos con los que el sujeto establece vínculos es situacionalmente más significativa en el área que aparece como predominante. Por la fantasía inconciente el self (representación del Yo) organiza proyecciones de objetos y vínculos en tres áreas a las que llamaremos dimensiones proyectivas. Como consecuencia de esas proyecciones el sujeto expresa*

¹³⁶ Loc. Cit.

¹³⁷ Ibídem, Pág. 174

¹³⁸ Loc. Cit.

¹³⁹ Loc. Cit.

¹⁴⁰ Ibídem, Pág. 178

*fenoménicamente, a través de distintos signos, en la mente, en el cuerpo y en el mundo sus relaciones vinculares*¹⁴¹. Al referirse al sistema de signos hace alusión directa a la conducta, su exteriorización en un entorno definido permite visualizar la forma en que el sujeto se relaciona y adapta a ella, es la manifestación más directa de cómo el individuo soluciona sus conflictos. Pichón Rivière sostiene que *“estas modalidades configuran lo que llamaremos la estructura de carácter del sujeto. La conducta es significativa, es un sistema de signos en el que se articulan significantes y significados, por lo cual se hace comprensible y modificable terapéuticamente”*¹⁴². Y continúa afirmando que *“los aspectos fenomenológicos de la conducta, expresados en distintos ámbitos temporoespaciales, son la resultante de la relación de sujeto, depositante, “lo depositado”, con su valencia positiva o negativa, y la ubicación de los vínculos y objetos en un ámbito perceptual simbólico: el área. El sujeto proyecta vínculos y objetos y actúa lo proyectado”*¹⁴³. Es a partir de esta concepción que el autor se apoya para afirmar que solo la acción dialéctica recíproca del sujeto con la realidad le permitirá discriminarla y adaptarse a ella. Para Pichon Rivière el cerebro ejecuta un mecanismo de proyección e introyección distribuyendo en los distintos campos proyectivos los vínculos buenos o malos con la finalidad de conservar lo bueno y dominar lo malo, sosteniendo que *“la mente opera por el self a través de mecanismos de proyección e introyección, como estrategia de ubicación, en los distintos ámbitos proyectivos, de los vínculos buenos o malos en un clima de divalencia y con la finalidad de preservar lo bueno y controlar lo malo. Por esa depositación es que las áreas adquieren para el sujeto una significatividad particular en relación con la valencia positiva o negativa de lo depositado”*¹⁴⁴, en esta divalencia se localiza el Yo, el objeto y el vínculo, encontrándose divididos ya que si lo bueno y lo malo es reunido en un mismo objeto, el sujeto experimentaría depresión con resultados de dolor y culpa. Además afirma *“postulamos sobre la base de estos conceptos una nosografía genética, estructural y funcional en términos de localización de los vínculos (bueno y malo) en las tres áreas mente-cuerpo-mundo externo con todas las variables que de esa ecuación puedan surgir”*¹⁴⁵.

Pichón Rivière toma el concepto de conducta de Ezriel para definir a la conducta dentro de un grupo y sostiene *“la conducta manifiesta de un sujeto contiene rasgos que*

¹⁴¹ Loc. Cit.

¹⁴² Loc. Cit.

¹⁴³ Loc. Cit.

¹⁴⁴ Ibídem, Pág. 179

¹⁴⁵ Loc. Cit.

*representan un intento de solucionar una tensión consciente surgida de las relaciones con objetos inconscientes de la fantasía. Cuando varias personas se reúnen en un grupo, cada miembro proyecta sus objetos de fantasía inconsciente sobre varios miembros del grupo, relacionándose con ellos según esas proyecciones, que se patentizan en el proceso de adjudicación y asunción de roles*¹⁴⁶. La estructura de interacciones que se generan en el seno del grupo estimula las fantasías inconscientes que son el emergente de lo que sucede subjetivamente en el grupo intrínseco del sujeto, la interrelación del grupo interno de cada individuo que compone el grupo y el grupo externo o propiamente dicho, son propietarios comunes de la acción que relaciona personas a través de la comunicación, utilizando al rol como herramienta de encuentro, que denominó La Estructura Dramática.

Para finalizar debemos puntualizar que coincidimos con Pichón Riviére cuando sustenta la presunción que el descubrimiento de elementos genéticos, evolutivos y estructurales nos permiten una comprensión de la conducta humana como una totalidad en evolución dialéctica, esta evolución en permanente continuidad es la que nos convierte en seres perfectibles capaces de corregir o ajustar nuestra conducta y por ello sostiene *“el hombre no es comprensible por sí mismo (o en sí mismo), que el estudio de su contexto social, inmediato o mediato, hace posible no sólo su comprensión sino que también da las bases para una operación correctora de su conducta social desajustada*¹⁴⁷. En la búsqueda de generar una acción correctora de la conducta social del individuo cuando este se encuentra en imposibilidad de ajustarla por sí mismo, Pichón Riviére propone la técnica de los *grupos operativos* y sostiene que *“una observación sistemática, junto al análisis de las operaciones de la mente en su interrelación social y en continuo intercambio, centrados en la tarea, constituyen los supuestos básicos o el esquema conceptual referencial y operativo (ECRO) con el cual operamos en la técnica que hemos elaborado, denominada grupos operativos (1947)*¹⁴⁸.

2.2.5.1. INTEGRACIÓN DE LA CONDUCTA

La conducta posee niveles fisicoquímicos, fisiológicos y psicológicos, a ninguno de estos campos se le puede adjudicar ningún tipo particular de conducta, Bleger sostiene que *“en cualquier área que se manifieste, la conducta es siempre un fenómeno psicológico tanto como social, biológico y fisicoquímico al mismo tiempo. Los distintos niveles de*

¹⁴⁶ Ibídem, Pág. 194

¹⁴⁷ Ibídem, Pág. 101

¹⁴⁸ Loc. Cit.

integración se pueden observar coexistiendo en las distintas cualidades de un mismo fenómeno, como lo hemos visto en el caso de la conducta del ser humano, pero también pueden observarse la instalación progresiva de niveles superiores de integración en el curso del desarrollo del individuo, o de la especie, o de la escala animal, o del conjunto de todos los fenómenos existentes”¹⁴⁹. En alguna etapa del desarrollo cada uno de los niveles han sido predominantes. La representación grafica que nos brinda Bleger es la siguiente:

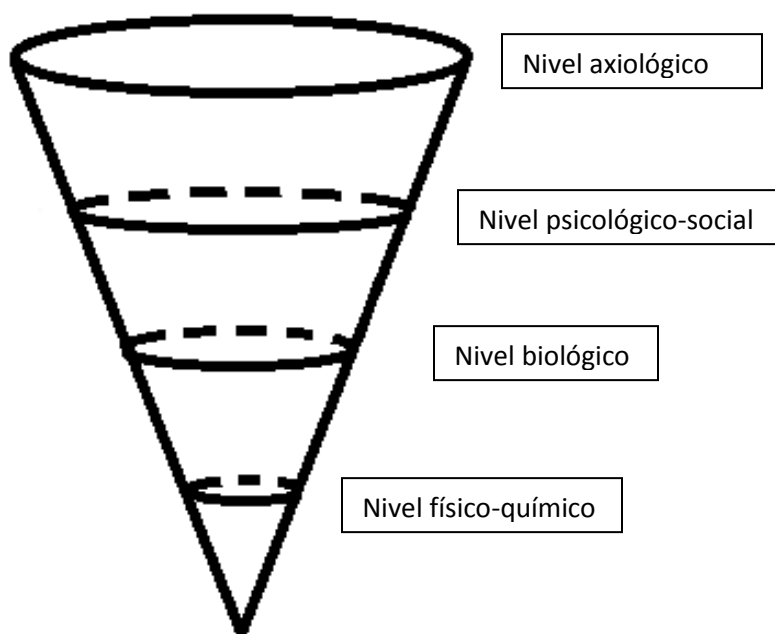


FIGURA N°13 Niveles de la conducta de Bleger

Esta integración de varias ciencias forman parte de una sola realidad (la conducta humana), la visión particionada de esa realidad es una distorsión del pensamiento científico. En este sentido, Bleger sostiene que “*estos hechos no deben ser olvidados cuando, por razones metodológicas, tenemos que aislar, dividir y estudiar por separado algún grupo de fenómenos; cuando se lo olvida, el resultado es una generalización de formulaciones que solo son viables y adecuadas para un determinado nivel de integración o para un grupo pequeño de fenómenos. Es lo que ocurre en los así llamados*

¹⁴⁹ José Bleger, Op. Cit., Pág. 70

*psicologismo, biologismo y sicologismo*¹⁵⁰. El estudio de los hechos en una rama de las ciencias no implica la negación de las demás.

Toda conducta se expresa en el nivel psicológico y constituye lo que denominamos conducta molar, Bleger lo define estableciendo que *“toda conducta, en el nivel psicológico de integración, constituye la así denominada conducta molar, que posee las siguientes cualidades: motivación, función o finalidad, objeto o fin, significado y estructura”*¹⁵¹.

Como hemos definido anteriormente la conducta es siempre molar y Bleger nos ofrece una sustancial diferencia entre conducta molar y conducta molecular sosteniendo que *“la conducta molecular está constituida por los elementos subyacentes fisiológicos y físicos de una respuesta total. La conducta molar es más que la suma de los fenómenos fisiológicos y físicos, es un fenómeno emergente que tiene propiedades descriptivas y definitorias propias, y que tiene que ser estudiado, por lo tanto, como hecho original en sí mismo, con prescindencia de cualquier proceso subyacente muscular, glandular o neural”*¹⁵². Continuando con la necesidad de clarificar y de diferenciar la conducta molar de la conducta molecular, Bleger sostiene que *“la conducta, tal como aparece en el ser humano, es siempre molar (caminar, estudiar, comer, saludar, conversar, votar, etcétera). Por el contrario, la conducta molecular es aquella que toma un segmento, fragmento, separado o disociado de la totalidad del ser humano y de la situación específica y estudiado en sí, en calidad del fenómeno originario y completo: movimiento de un músculo, de un dedo o un brazo, secreción de una glándula, latido arterial, etcétera”*¹⁵³. En esta diferenciación vemos que la conducta molar no está constituida por la suma de las conductas moleculares, es un hecho mucho más complejo y profundo que debe ser estudiado en situación.

2.2.6. SALUD MENTAL VS. PERTURBACIONES

La Organización Mundial de la Salud en su preámbulo de constitución adoptada por la Conferencia Sanitaria Internacional, celebrada en Nueva York en 1946 y que rige desde 1948, define a la salud como: *“un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”*¹⁵⁴. Esta definición, que de acuerdo a OMS no ha sido modificada desde que entro en vigor, intenta abarcar todos los

¹⁵⁰ Ibídem, Pág. 72

¹⁵¹ Ibídem, Pág. 74

¹⁵² Ibídem, Pág. 75

¹⁵³ Ibídem, Pág. 77

¹⁵⁴ <http://www.who.int/suggestions/faq/es/>

aspectos que pueden contribuir al buen estado de una persona, existen autores críticos del uso de la palabra bienestar en esta definición, considerando que el bienestar puede ser alcanzado por un toxicómano o un alcohólico cuando consume. Particularmente creemos que este tipo de críticas poseen una visión muy acotada del sentido que intenta adquirir esta palabra en el interior del concepto, ya que encierra una mirada globalizadora del bienestar de un ser humano, entendiendo que una persona que es toxicómano o alcohólico, por el solo hecho de serlo, ya ha adquirido un estado de enfermedad. En un sentido más estricto de este trabajo la OMS (2013) define a la salud mental *“como un estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz de hacer una contribución a su comunidad”*¹⁵⁵. Como vemos, ambas definiciones resaltan el estado de bienestar como una de las condiciones más importantes, aunque en la valoración que nos compete además el estadio de bienestar debe contribuir a que el sujeto alcance la conciencia de sus capacidades y soporte la carga que generan las obligaciones de su propia existencia. Claro está que esta investigación apunta al estudio desde y hacia la psicología de la persona en un intento de visión dinámica de interrelación con el medio. Pichón Riviére sostuvo que *“el sujeto es sano en la medida en que aprehende la realidad en una perspectiva integradora, en sucesivas tentativas de totalización, y tiene capacidad para transformarla modificándose, a su vez, él mismo”*¹⁵⁶. Este concepto refleja una mirada participativa del sujeto distante de la pasividad que no modifica ni se modifica a sí mismo. Más adelante en su conceptualización, continua afirmando que *“el sujeto es sano en la medida en que mantiene un interjuego dialéctico en el medio y no una relación pasiva, rígida y estereotipada”*¹⁵⁷. La internalización y adaptación de la imagen subjetiva del objeto real es fundamental para sostener un equilibrio mental que permita la continuidad participativa y transformadora del sujeto en sociedad. Pichón Riviére sostiene *“que una persona mentalmente sana es aquella capaz de hacer frente a la realidad de una manera constructiva, de sacar provecho de la lucha y convertir a esta en una experiencia útil, encontrar mayor satisfacción en el dar que en el recibir y estar libre de tensiones y ansiedades, orientando sus relaciones con los demás para obtener la mutua satisfacción y*

¹⁵⁵ http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/

¹⁵⁶ Pichon Riviére, Op. Cit., Pág. 174

¹⁵⁷ Loc. Cit.

*ayuda, poder dar salida a cierto monto de hostilidad con fines creativos y constructivos y desarrollar una buena capacidad de amar*¹⁵⁸.

La mayoría de los autores que hemos investigado analizan a las perturbaciones mentales como enfermedades, Pichón Riviére –como hemos visto- define a la persona sana haciendo indirectamente una diferenciación de aquellas personas que han adquirido una enfermedad. También ha definido el punto de partida de la enfermedad sosteniendo que “*el análisis de los procesos de comunicación y aprendizaje ha sido nuestro punto de partida en la elaboración de una teoría de la enfermedad mental (conducta desviada). Ella resulta del deterioro de la comunicación y del fracaso del aprendizaje de la realidad en un momento del desarrollo (fijación), lo que promueve el regreso del sujeto (regresión) a este momento disposicional de su historia con la utilización de formas arcaicas de mecanismos defensivos para controlar o atenuar los dos miedos básicos, de pérdida y ataque*”¹⁵⁹. Sostiene además que las características del estereotipo que se forma condicionan la particularidad fenomenológica de la enfermedad.

Consideramos que el individuo a lo largo de su vida es víctima de diversas perturbaciones que impactan en diferentes niveles en las estructuras psicológicas. Trataremos aquí a la neurosis y psicosis que son perturbaciones psicológicas, que además de ser importantes son las que más nos interesan en este trabajo. Pichón Riviére sostiene que las causas de la psicosis o neurosis se fundamentan en la combinación de seis ingredientes, de los cuales daremos una pequeña referencia de cada uno para poder situarnos mejor en el lugar geográfico mental en el cual estamos parados:

- 1) *Policausalidad*: Denominado por Freud como ecuación etiológica, es el proceso dinámico o configuracional, expresado en término del monto de causación. Los parámetros son: el factor constitucional dividido en dos partes, el genético propiamente dicho y el precozmente adquirido en la vida intrauterina (relación social con la madre).

Al factor constitucional se agrega en el desarrollo el impacto en el grupo familiar. La interacción de estos factores da como resultado lo que se llama *factor disposicional*. En el comienzo de la enfermedad se genera una regresión, causado por una situación actual, allí entran en complementariedad el factor disposicional con el conflicto actual o también llamado depresión desencadenante.

¹⁵⁸ *Ibíd*em, Pág. 85

¹⁵⁹ *Ibíd*em, Pág. 141

- 2) *Pluralidad fenomenológica*: este principio establece tres dimensiones fenoménicas de la mente proyectadas en el área de la mente, el área del cuerpo y por último el área del mundo exterior. Estas tres áreas tienen importancia en cuanto el diagnóstico se realiza en función de la afectación de alguna de ellas o del nivel de combinación de ellas. Sin embargo el proceso de planificación, en términos de estrategia, táctica, técnica y logística se encuentra en el área uno a través del *self* (idea o concepto de sí mismo), esto implica que ningún comportamiento le es extraño.
- 3) *Continuidad genética y funcional*: la existencia de una posición esquizoparanoide con un objeto escindido que se produce en el acto del nacimiento y todo vínculo gratificante considerará al objeto bueno, mientras sobre la base de experiencias frustradoras se transformará en objeto malo. Se considera aquí que el niño comienza a adquirir desde lo social, a través de lo gratificante y frustraciones, una pequeña escala de valores. Este *splitting* evita la destrucción del objeto que al dividirse en bueno o malo comienza a configurarse las dos conductas primarias de bueno o malo o de amar y ser amado o de odiar y ser odiado. Estas determinan el comienzo del proceso de socialización del niño.
- 4) *Movilidad e interacción de las estructuras*: las estructuras son instrumentales y situacionales en cada aquí y ahora del proceso de interacción, ya que la estructura que se vio en un momento de observación puede variar en tiempo y espacio, puesto que la relación vincular con el investigador determina la configuración de estructuras con el carácter funcional, instrumental, situacional y vincular relacionado este con el tipo de codificación y decodificación, aprendizaje, etc.
- 5) *Rol, vínculo y portavoz*: Cuando estas estructuras se paralizan por los miedos básicos, se paraliza la comunicación y el aprendizaje, estamos frente a una estructura estática y no dinámica que impide la adaptación activa a la realidad.
- 6) *Situación triangular*: El complejo de Edipo tal como lo formuló Freud, con sus variantes positivas y negativas, representándolo en un triángulo, colocando en el ángulo superior al hijo, en el ángulo inferior izquierdo a la madre, y en el ángulo inferior derecho al padre. Así tenemos una representación de cuatro vínculos por

cada lado del triángulo. Por ejemplo, el niño en un primer nivel ama y se siente amado por su madre, en el nivel subyacente odia y se siente odiado por su madre; en lado contrario es la relación del niño con su padre, donde en un primer nivel odia y se siente odiado y en el segundo nivel ama y se siente amado. Se configura una situación de cuatro vías. Tomado desde ambos extremos (padre y madre), se complica aún más, porque tanto uno como otro adjudican roles y asumen roles. Dependerá del monto de adjudicaciones y asunciones del rol de ser amado y ser odiado.

Por su parte Sigmund Freud define a la neurosis como *“el resultado de un conflicto entre el Yo y su Ello, en tanto que la psicosis es el desenlace análogo de una perturbación del Yo y el mundo exterior”*¹⁶⁰. En esta definición se deja en evidencia la gran diferencia que existe en el interior del sujeto entre ambas perturbaciones, vemos como partes de las estructuras entran en conflicto de manera diferente. Freud profundiza su definición y afirma que *“las neurosis de transferencia se generan porque el Yo no quiere acoger ni dar trámite motor a una moción pulsional pujante en el Ello, o le impugna el objeto que tiene por meta. En tales casos, el Yo se defiende de aquella mediante el mecanismo de la represión; lo reprimido se revuelve contra ese destino y, siguiendo caminos sobre los que el Yo no tiene poder alguno, se procura una subrogación sustantiva que se impone al Yo por la vía del compromiso: es el síntoma, el Yo encuentra que este intruso amenaza y menoscaba su unidad, prosigue la lucha contra el síntoma tal como se había defendido de la moción pulsional originaria, y todo esto da por resultado el cuadro de la neurosis”*¹⁶¹. Hasta aquí no ha entrado en este conflicto el Súper yo, pero es él, el que debe imponerle los límites al Yo para que actué. Así, Freud sostuvo *“el Yo cuando emprende la represión, obedece en el fondo a los dictados de su Súper yo, dictado que, a su vez, tiene su origen en los influjos del mundo exterior real que han encontrado su subrogación en el Súper yo”*¹⁶². En este conflicto los reclamos del Súper yo tienen más fuerza en el Yo que en el Ello a través de sus exigencias pulsionales. En pocas palabras Freud nos ofrece una descripción más sencilla y afirma *“el Yo entra en conflicto con el Ello, al servicio del Súper yo y de la realidad”*¹⁶³. Otro tipo de neurosis es la denominada narcisista, que se genera por un conflicto entre el Yo y el Súper yo.

¹⁶⁰ Sigmund Freud, Op. Cit., Pág. 155

¹⁶¹ Loc. Cit.

¹⁶² Ibídem, Pág.156

¹⁶³ Loc. Cit.

El mecanismo de la psicosis es el conflicto entre el Yo y el mundo exterior, Freud nos afirma que *“el mundo exterior gobierna al Ello por dos caminos: en primer lugar, por las percepciones actuales, de las que siempre es posible obtener nuevas, y, en segundo lugar, por el tesoro mnémico de percepciones anteriores que forman, como mundo interior, un patrimonio y componente del Yo”*¹⁶⁴. Más adelante en su definición establece *“el Yo se crea soberanamente, un nuevo mundo exterior e interior, y hay dos hechos indudables: que este nuevo mundo se edifica en el sentido de las mociones de deseo del Ello, y que el motivo de esa ruptura con el mundo exterior fue una grave frustración (denegación) de un deseo por parte de la realidad, una frustración que pareció insoportable. Es inequívoco el estrecho parentesco entre esta psicosis y el sueño normal”*¹⁶⁵. Con la diferencia que al soñar se pone en movimiento la percepción del mundo exterior, es la imagen subjetiva construida de una imagen objetiva. La esquizofrenia es una modalidad de psicosis donde se pierde la participación en el mundo exterior, Freud establece que *“el delirio se presenta como un parche colocado en lugar donde originariamente se produjo una desgarradura en el vínculo del Yo con el mundo exterior”*¹⁶⁶. La raíz de una psicosis o una neurosis es siempre la falta de cumplimiento de un deseo de la infancia que queda plasmada en las estructuras tan profundamente que marca gran parte de la vida del sujeto. Pero el efecto patógeno dependerá de lo que haga el Yo, no nos olvidemos que es el equilibrador de las estructuras psíquicas, Freud sostuvo que *“el efecto patógeno depende de lo que haga el Yo en semejante tensión conflictiva: si permanece fiel a su vasallaje hacia el mundo exterior y procura sujetar al Ello, o si es avasallado por el Ello y así se deja arrancar de la realidad. Pero esta situación en apariencia simple se complica por la existencia del Súper Yo”*¹⁶⁷. Es importante tener en cuenta la acción del Súper yo en estos conflictos.

Pichon Riviére considera a la neurosis y a la psicosis como una perturbación del aprendizaje de la realidad a través de roles sociales, sostiene que *“si la sociedad está internalizada, están depositadas una serie de actitudes, una serie de conocimientos psicológicos, y solamente es necesario encontrar el medio, una mayéutica particular, para que cada uno de los aprendices pueda explicitar la asunción de esos roles”*¹⁶⁸. En nuestra cotidianeidad utilizamos la palabra loco para referirnos a una persona que se encuentra

¹⁶⁴ Loc. Cit.

¹⁶⁵ Loc. Cit.

¹⁶⁶ Ibídem, Pág. 157

¹⁶⁷ Loc. Cit.

¹⁶⁸ Pichon Riviére, Op Cit., Pág. 76

en un alto grado de presión psicológica y experimenta alguna de las situaciones que hemos analizado, Pichón Riviére nos da un concepto de locura muy interesante, la define como *“la expresión de nuestra incapacidad para soportar y elaborar un monto determinado de sufrimiento. Este nivel de tolerancia es específico para cada uno de nosotros y depende en gran medida de la dificultad relativa de superar la depresión infantil básica, tejida de frustraciones, aspiraciones, demandas biológicas excesivas, provocando la emergencia de la agresión (rabietas), ansiedades depresivas y paranoides (los miedos), la ambivalencia, la culpa, inhibiciones, etc.”*¹⁶⁹.

Hemos visto hasta aquí las distintas definiciones de las perturbaciones más importantes enfocando al sujeto en su individualidad. Pero es fundamental que podamos determinar qué sucede con la psicosis y la neurosis dentro de un grupo. Pichón Riviére sostiene que *“la emergencia de una neurosis o psicosis en el ámbito de un grupo familiar significa que un miembro de este grupo asume un rol nuevo, se transforma en el portavoz o depositario de la ansiedad del grupo. La estructura grupal se altera, suceden perturbaciones en el sistema de adjudicación y asunción de roles, aparecen mecanismos de segregación del enfermo, dependiendo en gran medida el pronóstico del caso de la intensidad de estos mecanismos de segregación. El enfermo es alienado por su grupo familiar”*¹⁷⁰. El grupo ingresa en una inseguridad social ligada a ansiedades frente al cambio que se expresan de dos maneras diferentes, Pichón Riviére las define como *“ansiedad depresiva, expresada como temor o miedo a la pérdida de un status determinado y ansiedad paranoide frente a las nuevas condiciones de vida o miedo al ataque”*¹⁷¹. El grupo ingresa luego en lo que se denominó como pauta estereotipada, utilizada como mecanismo de seguridad patológica, configurando un círculo cerrado que se realimenta constantemente. Picho Riviére describe el modelo que asume la familia y afirma que *“el sistema de interrelaciones del grupo familiar sigue un modelo básico triangular: el sujeto, la madre, y el padre, o sus sustitutos, a quienes se les adjudican determinados roles que ellos asumen. Los hermanos, según el sexo, se agrupan en el contexto del rol materno o paterno. Distorsiones en este sistema hacen surgir una serie de perturbaciones y malentendidos”*¹⁷².

Existe una pérdida de la realidad en la neurosis y en la psicosis, en los enfermos más agudos de neurosis esto se transforma en una huida de la realidad. Freud nos plantea dos

¹⁶⁹ Ibídem, Pág. 51

¹⁷⁰ Loc. Cit.

¹⁷¹ Ibídem, Pág. 52

¹⁷² Loc. Cit.

pasos en la formación de la neurosis, él establece que comienza *“cuando el Yo, al servicio de la realidad, emprende la represión de una moción pulsional. Pero eso no es todavía la neurosis misma. Ella consiste, más bien, en los procesos que aportan un resarcimiento a los sectores perjudicados de Ello; por tanto en la reacción contra la represión y el fracaso de ésta. El aflojamiento del nexo con la realidad es entonces la consecuencia de este segundo paso en la formación de la neurosis”*¹⁷³. Freud también nos ofrece un ejemplo que tomaremos para que nos ayude a ser más claros en nuestros conceptos y nos dice: *“quiero retomar, a manera de ejemplo, un caso analizado hace muchos años, en que una muchacha enamorada de su cuñado fue conmovida, frente al lecho de muerte de su hermana, por esta idea: ahora él queda libre y puede casarse conmigo. Esta escena se olvidó en el acto, y así se inició el proceso de regresión que llevó a los dolores histéricos. Pero lo instructivo es ver aquí los caminos por los cuales la neurosis intenta tramitar el conflicto. Ella desvaloriza la alteración objetiva (die reale veränderung) reprimiendo la exigencia pulsional en cuestión, vale decir, el amor por el cuñado. La reacción psicótica habría sido desmentir el hecho de la muerte de la hermana”*¹⁷⁴. En la psicosis Freud también describe dos pasos muy importantes, en *“el primero de los cuales, esta vez, arrancara al Yo de la realidad, en tanto el segundo quisiera indemnizar los perjuicios y restableciera el vínculo con la realidad a expensas del Ello”*¹⁷⁵. En este segundo paso, vemos como la psicosis intenta compensar la pérdida de la realidad, pero este intento de compensación se da en forma muy particular ya que la psicosis toma el camino de la creación de una nueva realidad. Así, Freud sostiene *“en la psicosis, el remodelamiento de la realidad tiene lugar en los sedimentos psíquicos de los vínculos que hasta entonces se mantuvieron con ella, o sea en las huellas mnémicas, las representaciones y los juicios que se habían obtenido de ella hasta ese momento y por los cuales era subrogada en el interior de la vida anímica. Pero el vínculo con la realidad nunca había quedado concluido, sino que se enriquecía y variaba de continuo mediante percepciones nuevas”*¹⁷⁶. Esta necesidad de crear una realidad nueva es una tarea que la psicosis realiza fundamentalmente a través de la alucinación, acompañada de la angustia. La neurosis también está relacionada con la angustia, Freud establece que *“se reacciona con angustia tan pronto como la moción reprimida empuja hacia adelante, y el resultado del conflicto no*

¹⁷³ Sigmund Freud, Op. Cit., Pág. 193

¹⁷⁴ *Ibíd*em, Pág. 194

¹⁷⁵ *Loc. Cit.*

¹⁷⁶ *Ibíd*em, Pág. 195

*puede ser otro que un compromiso, e incompleto como satisfacción*¹⁷⁷. De lo que hemos desarrollado encontramos una semejanza entre neurosis y psicosis que se da en el segundo paso, Freud lo define sosteniendo que *“en ambas la tarea que debe acometerse en el segundo paso fracasa parcialmente, puesto que no puede crearse un sustituto cabal para la pulsión reprimida (neurosis), y la subrogación de la realidad no se deja verter en los moldes de formas satisfactorias*¹⁷⁸. En ambas perturbaciones no sólo se da la pérdida de la realidad, sino también ambas comparten el hecho de generar una realidad sustituta. Bleger hace hincapié en que Freud adjudicaba un poder patógeno a las situaciones traumatizantes que luego fueron perdiendo valor al considerar las posibles enfermedades que debía afrontar el individuo derivado de la vida cotidiana y sostiene que *“los primeros estudios de Freud adjudicaban un poder patógeno a situaciones extraordinarias o inhabituales, llamadas situaciones traumatizantes, pero ulteriormente se fue restando valor explicativo a la intervención de estos traumas, en la medida en que se reconoció que lo que podía enfermar eran los conflictos habituales de la vida diaria, incluso sin la intervención de factores brutales desencadenantes*¹⁷⁹. En esta visión notamos como los conflictos forman parte de la vida misma del individuo y son el propulsor del desarrollo del ser humano o pueden generar una enfermedad. Bleger expresa *“lo ideal no es la ausencia de conflictos, porque ellos constituyen la contradicción en la unidad de la conducta y, por lo tanto, su fermento dialéctico de cambio y transformación; lo que importa no es adherirse a ideas que son incompatibles con la realidad de los fenómenos, sino estudiarlos tal como son; única manera de dirigirlos. Lo que importa es el destino de los conflictos y la posibilidad de resolverlos o sobrellevarlos*¹⁸⁰.

Los conflictos son generados en el individuo en forma cotidiana en su relación con la sociedad, Bleger –tomando la hipótesis de Freud- sostiene *“Freud sostuvo la hipótesis de un conflicto fundamental entre el individuo y la sociedad, en el sentido de que cada ser humano tiene que reprimir pulsiones, instintos o aspiraciones que son prohibidos por la cultura y cuya satisfacción –por lo tanto- le correría serias consecuencias. Este conflicto transcurre, psicológicamente, entre fuerzas instintivas y la formación o estructura psicológica que representa la coerción social internalizada, funcionando ya como parte del sujeto mismo*¹⁸¹. Las circunstancias traumáticas que se adjudicaban a una situación

¹⁷⁷ Ibídem, Pág. 196

¹⁷⁸ Loc. Cit.

¹⁷⁹ José Bleger, Op. Cit., Pág. 149

¹⁸⁰ Loc. Cit.

¹⁸¹ Loc. Cit.

patógena fueron perdiendo valor frente al reconocimiento de que las enfermedades eran provenientes de situaciones de la vida cotidiana, Bleger sostiene que *“los conflictos psicológicos son el reflejo o la asimilación, por parte del sujeto, de conflictos que se dan en la estructura cultural, pero estos últimos tampoco son independientes de los seres humanos ni de la acción colectiva e individual de los mismos”*¹⁸². La estructura de la organización social es contradictoria y conflictiva.

La frustración es una de las formas de conflicto que puede ser generado por la falta de satisfacción de las necesidades, la barrera que genere esa insatisfacción puede ser interno o externo. Las frustraciones pueden provenir de un conflicto o el conflicto puede generarse por una frustración, Bleger diferencia estas dos formas de la siguiente forma: *“en el primer caso, el conflicto es proyectado al mundo exterior y resulta más fácil, o menos difícil, sufrir frustraciones y no conflictos. En el segundo caso, no toda frustración genera conflictos, hay frustraciones crónicas a las cuales el sujeto se somete o adapta sin que aparezcan conflictos, y en otras oportunidades las frustraciones reales no son manejadas como tales, sino con una agudización o actualización de conflictos psicológicos”*¹⁸³. Cuando mayor madurez tenga la personalidad menos desequilibrios generarán las frustraciones y los conflictos.

Los tipos de conflictos que Bleger nos proporciona los ha denominado como:

- a- Atracción-atracción: el sujeto se encuentra atraído por dos objetos sobre el cual tiene que decidir.
- b- Rechazo-rechazo: el individuo debe elegir entre dos objetos que son desagradables para él.
- c- Atracción-rechazo: el individuo se encuentra con dos sentimientos contrapuestos dirigidos al mismo objeto. Este conflicto es el que K. Lewis llamó ambivalencia.

Independientemente de la posición jerárquica del sujeto dentro de la organización, consideramos que su salud mental y por ende su bienestar se encuentran en el despliegue conciente del proceso dinámico de las capacidades orientadas a la lectura y ulterior aprehensión dialéctica subjetiva de la realidad que lo rodea en el aquí y ahora que

¹⁸² Ibídem, Pág. 150

¹⁸³ Ibídem, Pág. 151

lo modifica, transformándola posteriormente. En este sentido Pichón Riviére sostiene que *“el concepto de adaptación activa que proponemos es un concepto dialéctico en el sentido de que en tanto el sujeto se transforma, modifica al medio, y al modificar al medio se modifica a sí mismo”*¹⁸⁴. Este procedimiento conlleva el costo intrínseco de asimilar las tensiones que en ocasiones son demasiado elevadas dentro de las empresas, generando perturbaciones en las estructuras psíquicas del individuo que, dependiendo de la historia del sujeto y de lo que trae genéticamente desde su concepción, los niveles de asimilación y resistencia psíquica son diferentes en cada individuo. El estudio de la psicosis y neurosis nos abren las puertas a un escenario fecundo de análisis desagregado de los diferentes conflictos que se generan entre las instancias psíquicas y entre éstas y el mundo exterior, con la contingencia futura de profundizar e individualizar en esta investigación las interacciones que se producen en el interior de las estructuras psíquicas por efecto de la interpretación y posterior aprehensión no solo de la cultura empresarial, sino también, de la realidad emergente activa de una organización en el aquí y ahora para dar respuesta.

2.2.6.1. TIPOS DE ESTRUCTURAS

El conjunto de características que componen a la conducta molar en relación interpersonal con el objeto y el tipo de vínculo que se construye entre ellos es lo que nos interesa analizar en este apartado. La cultura empresarial, la realidad social emergente activa de una organización y la forma en que el sujeto se relaciona con ellos lo coloca en situación y bajo determinados estímulos dentro de la organización al cual responde con un catálogo determinado de acciones, que Bleger llamo *los grados de libertad*. En relación a esto sostiene que *“en condiciones habituales, cada persona no realiza la totalidad de las conductas y de las estructuras posibles; organiza su personalidad sólo sobre el predominio de algunas de ellas. Cada individuo tiene su repertorio de conductas, modos o estructuras privilegiadas de comportamiento. Esto es justamente lo que constituye la personalidad”*¹⁸⁵. Más adelante este autor afirma que *“toda conducta, en el momento en que se manifiesta, es la mejor conducta, en el sentido de que es la más ordenada y mejor organizada que el organismo puede manifestar en ese momento, y es la que puede regular la tensión en el máximo posible para esas condiciones. La personalidad se expresa siempre sobre el más alto grado de integración y organización*

¹⁸⁴ Pichón Riviére, Op. Cit., Pag. 66

¹⁸⁵ José Bleger, Op. Cit., Pag. 170

que le resulta posible en cada momento, aunque lógicamente, este puede ser altamente variable y cambiante¹⁸⁶. La vertiginosa e inestable existencia de las empresas en la actualidad modifica las condiciones de relación y vínculo llevándolo al sujeto a exteriorizar diversas estructuras de conductas afectándolo, como sostiene Bleger “con intensidad, frecuencia y duración muy variables”¹⁸⁷. Los procesos de asimilación y resistencia psicológica hacia la realidad empresarial emergente, varían considerablemente en cada individuo que desempeña un rol dentro de la empresa afectando en consecuencia además de las estructuras, la calidad de su desempeño y produciendo huellas psicológicas importantes. Por ello creemos en la necesidad de incorporar en nuestro análisis los diferentes tipos de estructuras de la conducta que nos ofrece Bleger, basándose en los estudios de Pichón Riviére sobre la conducta y los síntomas como vínculos, con la intencionalidad de disponer de herramientas psíquicas que nos ayuden a vislumbrar determinadas conductas como desenlace de múltiples eventos que nacen dentro de las empresas. Los analizaremos y definiremos brevemente a cada uno de ellos:

- 1) Estructura paranoide: el individuo identifica en el mundo externo un objeto que considera peligroso, Bleger sostiene “la conducta paranoide es, entonces, una manifestación que se estructura frente a depositarios situados en el mundo externo, sobre los cuales se ha proyectado un objeto cuya reintroyección es aun más peligrosa en ese momento”¹⁸⁸. Lo peligroso del objeto depositario es la característica más importante de esta estructura.
- 2) Estructura ansiosa: el organismo se encuentra en un estado de desorganización generada por un peligro que se encuentra operando, Bleger sostiene “la conducta de la estructura ansiosa es siempre, entonces, el resultado de un peligro y, en función de este último, puede ser de dos clases: paranoide y depresiva”¹⁸⁹. En la primera, el objeto peligroso es persecutorio y además ya está actuando desorganizando la personalidad. En la segunda, el objeto aparece de manera ambivalente considerando la destrucción del objeto como situación peligrosa, es lo que comúnmente denominamos tristeza.

¹⁸⁶ Loc. Cit.

¹⁸⁷ Loc. Cit.

¹⁸⁸ Ibídem, Pág. 172

¹⁸⁹ Ibídem, Pág. 173

- 3) Estructura depresiva: la depresión surge en la pérdida o destrucción del objeto querido o en la posibilidad de pérdida o destrucción. Aquí surgen la culpa y la necesidad de reparación.
- 4) Estructura evitativa: aquí el individuo intenta evitar el objeto peligroso, si el sujeto se enfrenta con lo que trata de evitar surgen la estructura ansiosa o paranoide o ambas. Bleger sostiene *“una forma de poder enfrentar el objeto peligroso, en la conducta evitativa, es la de ser acompañado. El acompañante es un protector, un depositario en quien se proyectan objetos buenos y puede ser –en algunos casos– cualquier persona, pero en otros solamente determinadas personas que posean alguna característica particular que resulte protectora para el sujeto”*¹⁹⁰.
- 5) Estructura ritualista: esta conducta permite acudir a rituales que permiten inutilizar al objeto peligroso y persecutorio.
- 6) Estructura esquizoide: en esta conducta se evita a todo el mundo externo generando aislamiento. El máximo de distancia y aislamiento ocurre en el autismo.
- 7) Estructura histérica: es una conducta que posee una apariencia de representación, Bleger establece que *“se caracteriza fundamentalmente por una conducta que tiene apariencia de representación, que en casos extremos puede llegar a una verdadera teatralidad. Esta apariencia de representación se debe a que la personalidad se halla disociada y en parte permanece ajena a la conducta, que por eso mismo tiene un carácter de ficción o de representación”*¹⁹¹.
- 8) Estructura hipomaniaca: la característica principal es el acercamiento y alejamiento del objeto peligroso lo que le permite, a un ritmo alternado, el control y la inmovilización de él.
- 9) Estructura confusional: es la pérdida del discernimiento entre objeto bueno o malo, ambivalente o divalente y el yo y no-yo y también se puede generar por la

¹⁹⁰ Ibídem, Pág. 175

¹⁹¹ Ibídem, Pág. 177

aparición de situaciones desconocidas que no encajen con ninguna respuesta preestablecida.

10) Estructura accesimal: Bleger establece que *“en esta estructura lo característico es el ritmo de la misma, una aparición o presentación en forma accesimal, paroxística, brusca. Toda conducta aún comprendida en alguna de las estructuras anteriores, es de estructura accesimal si aparece con un ritmo de estas características”*¹⁹².

11) Estructura hipocondríaca: Bleger la caracteriza por una relación predominante del órgano y la queja y es inmovilizado en el cuerpo.

Cada conducta puede modificar rápidamente su estructura en cada momento o situación y dependiendo de las demás variables que intervengan, a esto Bleger lo denominó *dinámica de las estructuras*.

2.2.7. FACTORES HEREDITARIOS

En términos relativos concebimos que el ser humano nace con un conjunto de rasgos aportados por sus progenitores afectándolo no solo en su condición somática, sino también en la predisposición del despliegue de las capacidades psíquicas, desde ese punto de partida y coincidiendo con Pichon Rivière, *“...es un sujeto producido en una praxis”*¹⁹³. En expresiones de Freud podríamos decir *“Dios sabe cuán importante...”*¹⁹⁴ son los elementos heredados en los niveles de asimilación y resistencia hacia los conflictos que se generan entre las instancias psíquicas desarrolladas por él y entre éstas y el mundo exterior, debido a la lectura y ulterior aprehensión dialéctica subjetiva de la realidad que lo rodea y en la calidad motivacional y diligencia de las acciones que se exteriorizan en función de la realidad emergente activa que lo confronta e interpela en el aquí y ahora de una organización. Cada sujeto afronta la realidad dependiendo de su historia y de lo que trae genéticamente desde su concepción.

Los componentes heredados provienen desde el primer momento en que se forma el embrión del ser humano, dicho de otro modo, son todos aquellos aportes genéticos que realizan el espermatozoide y el óvulo al formar la primera célula del ser humano,

¹⁹² Ibídem, Pág. 178

¹⁹³ Pichón Rivière, Op. Cit., Pag. 206

¹⁹⁴ Sigmund Freud, Op. Cit., Pág. 19

Cayetano Petrone sostiene “*este huevo recibe aportes que provienen de la madre a través del óvulo femenino y que provienen del padre a través del espermatozoide masculino. De tal manera los genes se convierten en los vehículos de la herencia*”¹⁹⁵.

Existe lo que se dio como denominación leyes de la herencia donde se establecen tres formas principales:

- Directa: en ella se transmiten directamente las características del padre y la madre.
- Por combinación: aquí existe una combinación genética de ambos progenitores dando como origen a una persona con características que ninguno de los padres posee.
- Modificación del plasma germinal: esta ocurre cuando por enfermedades, intoxicaciones, desnutrición, etc., de alguno de los padres nacen hijos con dificultades mentales o físicas.

Además existen las llamadas leyes de posibilidades de la herencia, que estiman las posibilidades de heredar el veinticinco por ciento de características del padre, el mismo porcentaje de la madre y que el restante cincuenta por ciento sea una combinación de ambos. Este tipo de teorías expresan porcentajes que pueden estar afectados por factores dominantes transmitiéndose directamente de una generación a otra, o factores recesivos que se transmiten saltando una generación.

En la herencia genética, el óvulo recibe dos series de cromosomas, una proveniente del padre y otra de la madre, que se agrupan en función de las características que transmiten, cuando las características genéticas que se transmiten no son iguales predominará la que es dominante y quedará latente en él, el carácter recesivo. Además en la formación del sexo existen 46 cromosomas dispuestos en 23 pares, de los cuales 22 pares son autosómico (no sexuales) y un par es gonatosómico; este último es el encargado de las transmisiones hereditarias sexuales. En el par gonatosómico del varón el factor cromosómico es x e y, en el par gonatosómico de la mujer existen solamente x.

¹⁹⁵ Cayetano Petrone, Op. Cit., Pág. 13

2.2.8. DE LO INDIVIDUAL A LO SOCIAL

Habíamos establecido que el Ello está constituido por lo que traemos genéticamente desde la concepción, formado por impulsos que representan lo más primitivo de lo erótico, lo libidinoso y lo agresivo, no se encuentra gobernado por las leyes de la lógica, no tiene valores o ética debido a que se rige solo por el principio del placer. Es arcaico, ya que es la realidad subjetiva primordial que existe antes de que el individuo tenga experiencia del mundo exterior. Es infantil, porque frente a los estímulos exige satisfacción inmediata. Es omnipotente, porque mediante el pensamiento satisface sus deseos por medio de la imaginación, la fantasía, los sueños o las alucinaciones y es además oceánico pues lo contiene todo. Esta representación acotada que Cayetano Petrone ha tomado de Freud nos ofrece una descripción clara de las condiciones prehistóricas con la que venimos al mundo. El Ello constituye la base biológica sobre la cual se construye la personalidad del ser humano. Esta construcción es posible llevarla a cabo mediante la relación que el individuo tiene con el otro y con los otros, donde comienzan a desarrollarse todos los aspectos instrumentales que forman el Yo y las normas y exigencias que constituyen el Súper yo, sin esta interacción social no existiría la posibilidad de un desarrollo psicológico, pero es necesario tener en cuenta que la relación del feto con la madre se considera tempranamente una relación social. Pichón Riviére condiciona esta relación social a la inseguridad o seguridad que la madre tiene con su pareja y la situación de su grupo familiar. Teniendo en cuenta la situación triangular vemos que esto opera desde el comienzo, esta situación triangular a la cual se refiere es la interrelación padre, madre, hijo. Freud, por su parte, sostuvo que *“la vida anímica individual aparece integrado siempre, efectivamente, el otro, como modelo, objeto, auxiliar o adversario, y de este modo la psicología individual es al mismo tiempo y desde un principio psicología social, en un sentido amplio, pero plenamente justificado”*¹⁹⁶.

Esta interacción social primaria el individuo la experimenta con la familia, es en la relación con el padre, la madre, hermanos donde comienzan a internalizarse las relaciones sociales externas. Pichón Riviére toma los aportes de la escuela de Melanie Klein para afirmar *“que se trata de las relaciones sociales externas que han sido internalizadas, relaciones que denominamos vínculos internos y que reproducen en el ámbito del Yo relaciones grupales o ecológicas. Estas estructuras vinculares que incluyen al sujeto, el objeto y sus mutuas interrelaciones, se configuran sobre la base de experiencias*

¹⁹⁶ Sigmund Freud, Obras Completas, Psicología de la masas y análisis del yo, EDICIONES ORBIS, S.A, Volumen 14, (Ensayos CXIII a CXXIV) 1920-1921, Introducción, Pág. 2563

*precocísimas; por eso excluimos de nuestros sistemas el concepto de instinto, sustituyéndolo por el de la experiencia. Así mismo toda la vida mental inconciente, es decir, el dominio de la fantasía inconciente, debe ser considerado como la interacción entre objeto interno (grupo interno), en permanente interacción dialéctica con los objetos del mundo exterior*¹⁹⁷. La familia es la primera organización socializadora del individuo brindándole identidad y una posición individual dentro de un grupo.

Es difícil imaginar una organización social sin estructuras familiares que la sostengan, la familia es la base que otorga sustento, no solo a una organización social, sino que además es la primordial creadora y transmisora de la cultura de cualquier sociedad formadas por seres humanos, Pichón Riviére sostiene que *“esta constituye la unidad indispensable de toda organización social, a través de la historia del hombre. La familia adquiere esta significación dinámica para la humanidad porque, mediante su funcionamiento, provee el marco adecuado para la definición y conservación de las diferencias humanas, dando forma objetiva a los roles distintivos, pero mutuamente vinculados, del padre, de la madre, y del hijo, que constituyen los roles básicos en todas las culturas*¹⁹⁸.

No podemos estudiar al ser humano en forma aislada, fuera de una relación con los demás, porque es desde allí donde se fundamenta su existencia como persona y es allí donde desarrolla toda su vida. Freud sostuvo *“ahora bien: al hablar de la psicología social o colectiva se acostumbra a prescindir de estas relaciones, tomando solamente como objeto de la investigación la influencia simultánea ejercida sobre el individuo por un gran número de personas a las que le unen ciertos lazos, pero que fuera de esto pueden serle ajenas desde otros muchos puntos de vista. Así pues, la psicología colectiva considera al individuo como miembro de una tribu, de un pueblo, de una casta, de una clase social o de una institución o como elemento de una multitud humana, que en un momento dado y con un determinado fin se organiza en una masa o colectividad*¹⁹⁹. En esta definición Freud nos da la base de una fundamentación que nos permite continuar nuestra investigación sobre una persona integrada a una organización social, cualquiera sea su naturaleza, con un objetivo común con sus pares, creador y modificador del medio que lo rodea, siendo todo lo creado por él lo que también lo afecta y lo modifica.

¹⁹⁷ Pichon Riviére, Op. Cit., Pág. 40

¹⁹⁸ Ibídem, Pág. 58

¹⁹⁹ Sigmund Freud, Obras Completas, Psicología de la masas y análisis del yo, EDICIONES ORBIS, S.A, Volumen 14, (Ensayos CXIII a CXXIV) 1920-1921, Introducción, Pág. 2563

2.2.8.1. EL APRENDIZAJE

Esta tarea de socialización nos lleva a analizar la forma de incorporación que el individuo realiza del objeto de conocimiento, dicha aprehensión la llamamos aprendizaje, es una interacción entre el individuo y la sociedad o como algunos autores la definen es una relación entre individuo y realidad, por su parte Pichón Riviére la define estableciendo que *“se toma como punto de partida de estas investigaciones el supuesto acerca del carácter dialectico de dicha interacción que cumple un itinerario en espiral continua, en la que el actor del proceso se realimenta con la experiencia, modificándose al sujeto y modificando al mundo y emergiendo de esta manera el sentimiento del yo situacional e instrumental. La concepción de aprendizaje como praxis nos permite la posibilidad de plantearnos dicho proceso como un aprender a aprender y un aprender a pensar”*²⁰⁰. Ésta es una concepción instrumental que se apoya en una relación entre dos cuerpos y tripersonal. Además sostiene que el ajuste de estos elementos que operan en el aprendizaje va a configurar un modelo o esquema referencial que se constituye en el instrumento de abordaje del objeto, en el que se encuentran los vectores del conocimiento; en la medida que el descubrimiento del objeto se intensifica el modelo pierde significación como intermediario entre el proceso de pensamiento y la realidad ya que la cosa en si se convierte en la cosa para sí. Por ello describimos al aprendizaje como el proceso de apropiación instrumental de la realidad para modificarla. Además, coincidiendo con Pichón Riviére, conceptualizamos al aprendizaje como una incorporación de roles, transformándose en un aprendizaje social, él lo define afirmando *“lo que se internaliza es ese proceso de apropiación de la realidad son funciones, las que pueden ser descritas en forma de roles en situación”*²⁰¹. Otro concepto que aborda Riviére es el de adaptación activa a la realidad, sostiene que *“tanto la calidad como la dinámica del conocimiento condicionan una actividad en la que se reconoce un estilo propio de abordaje y de creación del objeto. Abordaje que tiende a aprehenderlo y modificarlo, constituyéndose así el juicio de realidad, criterio de salud o enfermedad mental, a través de una permanente referencia, verificación y evaluación en el mundo externo. La adaptación activa a la realidad y el aprendizaje están indisolublemente ligados”*²⁰². Nos aclara que el sujeto sano en la medida que se apropia del objeto y lo transforma se transforma así mismo ingresando en un juego dialéctico en el que la síntesis se transforma en el punto inicial o tesis de otra antinomia que debería ser resuelta en un continuo proceso en

²⁰⁰ Pichon Riviére, Op. Cit., Pág. 141

²⁰¹ Ibídem, Pág. 142

²⁰² Ibídem, Pág. 15

espiral. Y establece que “la salud mental consiste en este proceso, en el que se realiza un aprendizaje de la realidad a través del enfrentamiento, manejo y solución integradora de los conflictos”²⁰³.

Existen otras teorías, que fueron desarrolladas a lo largo del siglo XX, basadas en supuestos diversos acerca de cómo se adquieren nuevas conductas, la mayoría de ellas fueron experimentales haciendo referencia a aprendizajes de laboratorios que pueden explicar dicho proceso. La necesidad de avanzar en el análisis de las distintas escuelas del aprendizaje, que realizaremos a continuación, proviene de la obligación de encontrar diferentes visiones que nos permitan proveer de mayor cantidad y calidad de herramientas al presente trabajo, con el anhelo de, además de enriquecer su desenlace, nos permita aproximarnos todo lo posible al propósito de esta investigación. El breve desarrollo de algunos de ellos y la mención de otros, no conlleva el empeño de atenuar bajo ninguna circunstancia su significatividad y riqueza, con la que nos otorgan una valiosa contribución.

La clasificación de las distintas corrientes la podemos graficar de la siguiente forma:

	Teorías del aprendizaje	Referentes
1	Teorías asociacionistas de condicionamiento de estímulo respuestas	
a	<i>El condicionamiento clásico</i>	Pavlov, Watson, Guthrie.
b	<i>El condicionamiento instrumental u operante</i>	Hull, Thorndike y Skinner
2	Teorías mediacionales que se pueden dividir en varias corrientes	
a	<i>Aprendizaje social, condicionamiento por imitación de modelos</i>	Bandura, Lorenz, Tinbergen y Rosenthal
b	<i>Teorías cognitivas</i>	
	Teoría de la Gestalt y Psicología fenomenológica	Kofka, Köhler, Wertheimer, Maslow, Rogers
	Psicología genético-cognitiva	Piaget, Bruner, Ausubel, Inhelder.
	Psicología genético-dialéctica	Vigotsky, Luria, Leontiev, Rubinstein y Wallon
c	<i>Teoría del proceso de la información</i>	Gagné, Newell, Simon, Mayer, Pascual y Leone

TABLA N°1 *Teorías del aprendizaje*

En las teorías asociacionistas de condicionamiento de estímulo respuestas -también denominada teorías conductistas- se concibe al aprendizaje, en términos genéricos, como

²⁰³ Loc. Cit.

un proceso de asociación de estímulos respuestas determinado por el medio externo dejando de lado los condicionamientos internos. Skinner (1972) ve al hombre como un producto generado por las casualidades reforzantes del medio, aquí el comportamiento humano está determinado por contingencias sociales que generan los reforzadores provenientes del medio.

Las teorías mediacionales consideran que en todo aprendizaje intervienen, de forma más o menos decisiva, las peculiaridades de las estructuras internas. Suponen al aprendizaje como un proceso de conocimiento, de comprensión, donde las condiciones externas actúan intervenidas por las condiciones internas. Dentro de ellas tenemos la corriente de la Gestalt, visión contraria a la que se sostiene desde el conductismo, donde se considera a la conducta como una totalidad organizada y que, analizada la realidad en forma fraccionada, deforma y distorsiona la significación del conjunto. Consideran al aprendizaje como un proceso de donación de sentido, de significado, a las situaciones a las que se encuentra el individuo. Por debajo de las manifestaciones observables se desarrollan procesos cognitivos de discernimiento y de búsqueda intencional de objetos y metas. Dentro de las teorías genético-cognitiva, el también llamado constructivismo, tenemos a Piaget, su teoría intenta explicar el proceso de desarrollo, referido a la formación de conocimiento sosteniendo que la percepción es el punto de partida del aprendizaje. Considera que las conductas son complejas y que se van construyendo y cambian a lo largo del desarrollo del niño, lo cual describe a través de estadios. Dentro de esta corriente encontramos a Ausubel que nos aporta el concepto de aprendizaje significativo. Con esto hace referencia a cuerpos organizados de conocimientos que incluyen conceptos, principios y teorías, donde la esencia fundamental de su aporte se encuentra en que la clave del aprendizaje significativo está en la vinculación interna de las nuevas ideas y conceptos a aquellos que contiene el bagaje cultural del individuo. En otras palabras, la teoría se centra en la comprensión del ensamblaje del material novedoso con los contenidos conceptuales de la estructura cognitiva del individuo. Sostiene dos dimensiones, la significatividad lógica y la significatividad psicológica. En la psicología genético-dialéctica podemos hablar de Vigostsky, este autor influenciado por la política rusa de la época, sostiene que el desarrollo del individuo es inseparable del lugar donde vive, que le transmite formas de conductas y de organización del conocimiento que se interiorizan. Desarrolló dentro de su teoría la zona de desarrollo próximo que se encuentra dividido entre lo que el niño puede hacer sólo y lo que debe realizar acompañado. El aprendizaje como procesamiento de la información, sostiene que el individuo es un

procesador de la información que recibe, la elabora y actúa de acuerdo a ella; esta información se transforma en experiencias que es procesada, acumulada, recuperada y utilizada. Considera una estructura formada por tres elementos que son el registro sensitivo, memoria a corto plazo y memoria a largo plazo y el procesamiento de la información se realiza en cuatro categorías: atención, codificación, almacenamiento y recuperación.

Desde la perspectiva de Sigmund Freud, al proceso de aprendizaje lo hemos explicado anteriormente junto a la descripción de las estructuras psíquicas. Por ello, realizaremos una breve reseña de dicho procedimiento:

De características inconscientes, el Ello es el centro psíquico pulsional de la personalidad, al recibir una importante influencia del mundo exterior nace dentro de él otra instancia psíquica denominada el Yo. Debido al enlace con el sistema de percepción el Yo logra enriquecerse con todo lo que recibe del ambiente externo. Esta segunda instancia del sistema además de estar atento a los insistentes embates pulsionales, posee la tarea de administrar las descargas al mundo provenientes del Ello al que intenta subyugar.

Como hemos visto, el Yo al ser parte del Ello se encuentra sometido a las percepciones y a las pulsiones al igual que el Ello. A estas pulsiones Freud las diferenció bajo dos tipos de estructuras, las primeras la denominó pulsiones sexuales o eros cumpliendo una función de supervivencia, mientras que a las segundas las concibió como pulsión de muerte teniendo como objetivo llevar al sujeto a un estado indolente.

Además de lo que acabamos de describir, el Yo comprende en su interior un Ideal del yo cuyo origen comienza a ver la luz a partir de las primeras identificaciones directas e inmediatas con cualquier investidura de objeto perteneciente a las primeras etapas sexuales del sujeto que concierne a padre y madre. Esta etapa para Freud se encuentra gobernada por el complejo de Edipo, él supone el nacimiento del ideal del yo en la sedimentación o herencia de esta fase en el Yo, formándose por la internalización de las exigencias y prohibiciones de los progenitores. En el nacimiento de un conflicto entre el Yo y el Súper yo se enfrentarán la realidad presidida por el Yo y el mundo interno (Ello) representado por el Ideal del yo. La rigurosidad posterior del Súper yo como conciencia moral devendrá dependiendo de la intensidad del complejo de Edipo y de su temprana represión. Desde el punto de vista Freudiano el Súper Yo contiene los elementos esenciales sobre los que se edifican las religiones, a medida que va creciendo el Súper yo va enriqueciéndose en su camino de nuevos mandatos y prohibiciones establecidos por nuevas autoridades que van reemplazando las funciones que poseía el padre. Siguiendo

la línea exigua con la que hemos comenzado esta limitada descripción podemos clasificar al complejo de Edipo como positivo o negativo. El primero es visible porque se presenta como antipatía, rechazo o competencia dirigida al progenitor del mismo sexo y atracción o seducción hacia el progenitor del sexo opuesto. La segunda se presenta como atracción al progenitor del mismo sexo y rechazo, odio o competencia dirigida al progenitor del sexo opuesto. En esta interrelación del Ello, el Yo y el Súper yo juegan un papel fundamental las características que cada una de estas estructuras conllevan: esto es, el inconsciente, el preconscious y el consciente explicadas oportunamente.

2.2.9. DIALECTICA EVOLUTIVA DE LA PERSONALIDAD

A lo largo de esta investigación hemos estudiado y concluido que la estructura psíquica de la personalidad se encuentra constituida por el Ello, el Yo y el Súper yo. Sin intención de profundizar en cada uno de ellos, como ya lo hemos hecho y solo a modo de introducción podemos decir que el primero se encuentra constituido por impulsos instintivos que trae el sujeto genéticamente desde su concepción; el segundo se apropia posteriormente de una parte del Ello y los transforma por influencia del mundo exterior; y el último realiza su presencia en el interior del Yo, formado por la sedimentación de los efectos de las identificaciones directas e inmediatas con los progenitores, producida a una edad temprana que pertenecen a los primeros periodos sexuales. Cada vez que analizamos este proceso, estrictamente estamos recorriendo un complejo y atrayente camino de construcción, evolución y por ende verdadero cambio de la personalidad que para nada es posible transitarlo sin experimentar importantes conflictos. En este sentido Jean Claude Filloux (1984), destaca que la evolución es posible, porque además de existir desarrollo psicológico a lo largo de la vida cronológica del sujeto, pasando de una etapa a otra que lo lleva de la niñez a la madurez, es aceptable dudar de los elementos adquiridos en función de los dispositivos que los han producido, debido a esto sostiene que *“en estas condiciones, deben estudiarse las relaciones de causalidad entre hechos psicológicos singulares en dos planos: un plano transversal –el de las reacciones actuales, frecuentemente creadoras de vías reaccionales futuras (por ejemplo un condicionamiento, un trauma); y un plano longitudinal –el del tiempo, el del paso del pasado al presente, el de la sucesión de los estadios a lo largo de una línea que conserva un estilo propio”*²⁰⁴. Desde este punto de vista la exteriorización de las acciones solo puede ser explicada en virtud de la historia del sujeto y de la realidad social circundante en el aquí y ahora que

²⁰⁴ Jean Claude Filloux, La personalidad, EUDEBA, 1984, Pag. 21

demanda una respuesta. Bajo estos términos podemos afirmar que la personalidad esta en persistente cambio, ya que se encuentra constantemente en construcción a lo largo de toda la vida psíquica del sujeto. Bleger en este sentido afirma que *“la personalidad es dinámica, es decir, cambiante, está sometida a fluctuaciones entre evolución y regresión y entre integración y dispersión. Los cambios o fluctuaciones son muy variables en sus características y en su grado, pero, en condiciones normales, se conservan permanentemente la continuidad y la identidad. La dinámica de la personalidad coexiste con la persistencia de su continuidad, y de tal manera, que es una condición de la otra”*²⁰⁵. Si profundizamos aun más veremos que el Ello lejos de ser concebido sólo como una estructura destinada al reservorio de los impulsos instintivos y fuente máxima de energía psíquica posee la suficiente ductilidad que le posibilita experimentar cambios a lo largo del tiempo, dejándolo expuesto a la dinámica evolutiva que Freud enfatiza sosteniendo: *“en verdad, no es lícito tomar demasiado rígidamente el distingo entre Yo y Ello, ni olvidar que el Yo es un sector del Ello diferenciado particularmente. Las vivencias del Yo parecen al comienzo perderse para la herencia, pero, si se repiten con la suficiente frecuencia e intensidad en muchos individuos que se siguen unos a otros generacionalmente, se trasponen, por así decir, en vivencias del Ello, cuyas impresiones (impronta) son conservadas por herencia. De este modo, el Ello hereditario alberga en su interior los restos de innumerables existencias-Yo, y cuando el Yo extrae del Ello (la fuerza para) su Súper yo, quizás no haga sino sacar de nuevo a la luz figuras, plasmaciones yoicas más antiguas, procurarles una resurrección”*²⁰⁶. En este concepto se observa innegablemente que, al ser el Yo una parte del Ello, la diferenciación de los límites que los separa, no se encuentran profundamente diferenciadas, afirmándolo Freud con mayor precisión al expresar que *“el Yo no está separado tajantemente del Ello: confluye hacia abajo con el Ello”*²⁰⁷. Debido a esto obligatoriamente los interrogantes más importantes que se nos presentan, alejándonos del determinismo que otorga la expresión Freudiana: *“...el Yo es la parte del Ello alterada por influencia directa del mundo exterior...”*²⁰⁸, otorgándole en forma tácita modificación a la totalidad de los elementos del Ello que pasan a formar parte del Yo, son: a) ¿cuántos elementos psíquicos que formaron parte del Ello y que se encuentran alojados en el Yo, son modificados por influencia del mundo exterior? y b) si todos los elementos psíquicos que formaron parte del Ello y que se encuentran alojados

²⁰⁵ José Bleger, Op. Cit, Pág. 232

²⁰⁶ Sigmund Freud, Op. Cit., Pág. 39

²⁰⁷ Ibídem, Pág. 26

²⁰⁸ Ibídem, Pág. 27

en el Yo son modificados por influencia del mundo externo: ¿en qué porcentaje han sido transformados? Este proceso evolutivo de la personalidad que acabamos de describir y que aún posee profundos interrogantes, es iniciado por el sujeto a partir del primer vínculo de aprehensión holística y dialéctica con su realidad social circundante y que continuará en forma creciente a lo largo de toda su vida psíquica. En virtud de esto Pichon Rivière sostiene que “...ya hemos definido el concepto de vínculo como una estructura compleja de interacción, no en forma lineal sino en espiral, fundamento del diálogo operativo, donde a cada vuelta hay una realimentación del Yo y un esclarecimiento del mundo”²⁰⁹. Este proceso dinámico singular e interminable de esclarecimiento del mundo se presenta en cada uno de los escenarios en el que el sujeto debe realizar el despliegue conciente de las capacidades psíquicas que le exige la ejecución de los diferentes roles que conlleva su existencia, entendiendo que en cada paso evolutivo activa un procedimiento primario que aparenta resolver el obstáculo transformándose en un punto de partida que lo conduce a un instante de contradicción para construir, posteriormente, un principio aun más complejo que no se impone en lo absoluto como fin de un vínculo. Comprendiendo este proceso como una estructura compleja de interacción en espiral, no posee conclusión. Esta interacción con el mundo exterior, siempre activo y versátil, que el individuo va ejecutando en forma progresiva a lo largo de toda su vida y que adquiere la calidad de única e irrepetible debido a los elementos heredados y a la calidad de los elementos psíquicos incorporados en la gestión de roles anteriores, permite que el sujeto vaya construyendo en forma continua una representación interna subjetiva dinámica del medio que lo rodea y sus vínculos en cada aquí y ahora, que Pichon Rivière afirma sosteniendo que “el mundo interno se constituye por un proceso de progresiva internalización de los objetos y los vínculos. Este mundo se encuentra en permanente interacción, interna y con el mundo exterior. A través de la diferenciación entre mundo externo e interno el sujeto adquiere identidad y autonomía (sentimiento de mismidad o vivencia del self)”²¹⁰. El proceso de singularidad que adquiere la personalidad a la que acabamos de hacer referencia y que profundizaremos más adelante, se manifiesta en la exteriorización de las distintas acciones que llevan adelante diversos individuos ante una misma circunstancia, único fenómeno que permite el estudio de la personalidad. En este sentido Bleger afirma que “la personalidad no es un todo que resulta del agregado de cientos de conductas, sino que, inversamente, la estructura de la personalidad es la que

²⁰⁹ Pichón Rivière, Op. Cit., Pag. 28

²¹⁰ Ibídem, Pag. 66

se manifiesta en cada uno de esos cientos de conductas²¹¹. El individuo nunca deja de conducirse ya que encuentra en si mismo los principios que le permiten ajustarse al ambiente para poder subsistir, de este modo Filloux (1984) entiende que *“es por eso que la personalidad se elabora con procesos que, de una u otra manera, son inmanentes a la corriente de conducta que comienza con el nacimiento”*²¹², al internalizarnos en las historias de las conductas del sujeto es posible explicar la construcción de la personalidad. En esta dirección este estudioso continúa afirmando que *“en cierta medida, la presencia de una determinada conducta permite fijar las probabilidades de aparición de toda otra serie de conductas”*²¹³. Las acciones que debe exteriorizar el individuo en respuesta a diversas circunstancias que exigen las gestiones de los variados roles que debe formalizar, es el único medio que encontramos para estudiar la evolución de su personalidad ya que ésta, como lo expresa Bleger *“...está dada por el conjunto organizado de la totalidad de conductas. No hay personalidad sin conducta ni hay conductas sin personalidad”*²¹⁴. En forma coincidente Filloux (1984) sostiene que *“si bien es cierto que la personalidad se forma a través de las conductas, no es menos cierto que las conductas expresan la personalidad. Dicho de otra manera: la personalidad es a la vez el resultado de la conducta y aquello que conduce; la personalidad y conducta son, pues, dos aspectos complementarios de una misma historia”*²¹⁵. Si emprendiéramos la ardua tarea de estudiar el verdadero camino de transformación de la conducta encontramos, de manera concordante con Freud, que es de fundamental importancia los primeros cinco años de vida del sujeto ya que como Filloux (1984), afirma *“...en estos cinco primeros años progresa rápidamente la maduración psicofisiológica, se estructuran los primeros modos de relación con nuestros semejantes, se forman hábitos culturales fundamentales, se asimilan los principales sistemas de referencias sociales y aparecen finalmente, a la vez, la angustia y los estilos primitivos de reacción a la angustia...”*²¹⁶. Las transformaciones de la conducta responden a la necesidad del organismo de garantizar su conservación, contrarrestando las fuerzas disociativa y manteniéndose en una estructura única, Filloux (1984) sostiene que *“...inmanente a todos los hechos de comportamiento, existe un dinamismo que expresa la tendencia del organismo a preservar en su ser, dinamismo que se traduce por una movilización energética cuya mira*

²¹¹ José Bleger, Op. Cit., Pag. 231

²¹² Jean Claude Filloux, Op. Cit., Pág. 36

²¹³ Ibídem, Pág. 37

²¹⁴ José Bleger, Op. Cit., Pag. 232

²¹⁵ Jean Claude Filloux, Op. Cit., Pág. 37

²¹⁶ Ibídem, Pág. 40

es la integración²¹⁷. A diferencia de los demás animales que cohabitan este lugar, el sujeto debe desarrollar habilidades que le permitan alcanzar la suficiente maleabilidad para ajustarse a la realidad circundante, que de manera progresiva a medida que alcanza la maduración va complejizando nuevas adaptaciones permitiendo llevar al sujeto a un estilo singular de la personalidad, dando origen a nuevos hábitos de comportamiento. Filloux (1984) comprende que para adaptarse el niño *“...debe casi inventar vías específicas de reacción y, sobre todo, tomar en cuenta los modelos de comportamiento que la cultura le propone por intermedio del círculo adulto y familiar. La inflexibilidad del medio cultural lo obligará continuamente a hacer una cosa para lograr hacer otra”*²¹⁸, satisfaciendo de esta forma los anhelos de sus progenitores alcanzará los propios. En función de esto Filloux (1984) enfatiza que *“así se establecen lo que Cattell llama conductas de largo circuito, que permiten satisfacer en último término el fin principal por intermedio de comportamientos cuya mira son fines secundarios”*²¹⁹, desde este punto la satisfacción final de la tendencia permitirá la fijación de una nueva conducta, solo si la respuesta a dicho estímulo permite reducir las tensiones que lo motivaron. Sin embargo para Newcomb, según Filloux (1984), las explicaciones de las transformaciones de las conductas de largo circuito se hallan en el conflicto y sostiene que *“las nuevas vías de reacción nacen cuando las más antiguas están bloqueadas; tal es el principio fundamental de la formación de la personalidad”*²²⁰; en efecto, desde esta perspectiva, si las vías para alcanzar satisfacer las motivaciones estuvieran permanentemente abiertas el niño no llegaría adquirir nuevas conductas. Podemos considerar dos clases de obstáculos que posibilitan el nacimiento de nuevas conductas. El primero es aquel que admite rodearlo permitiendo alcanzar indirectamente la satisfacción, Filloux (1984) entiende que *“esencialmente, el descubrimiento de este camino depende, primero, de las posibilidades individuales (mayor o menor aptitud de aprendizaje, inteligencia, etc.) y luego de la ayuda recibida del exterior, es decir de las indicaciones que provienen del medio, ya en forma de modelo para imitar, ya como recompensas que gratifican los buenos comportamientos y castigos que sancionan las conductas censuradas”*²²¹. Así los instintos se satisfacen rodeándolos, realizando operaciones adquiridas y viabilizando posteriormente la construcción de conductas internalizadas por influencia de la cultura, que por exigencias

²¹⁷ Ibídem, Pág. 41

²¹⁸ Ibídem, Pág. 46

²¹⁹ Loc. Cit.

²²⁰ Ibídem, Pág. 48

²²¹ Ibídem, Pág. 49

de la realidad yoica generarán en el sujeto nuevos fines y tendencias. Apoyándose en Freud, Filloux (1984) afirma que *“...el desarrollo del Yo, o sea la formación de la personalidad consciente, está estrechamente ligado a la adquisición del sentido de realidad, el cual conduce al individuo a tomar en cuenta los obstáculos previstos y las vías prescritas, para lograr los fines que, en ultimo termino, busca”*²²². A lo largo de la vida del sujeto, los fines indirectos obligan al uso permanente de las vías del rodeo llevándolo a perder conciencia de la utilidad de los fines indirectos y transformando a estos en objetivos finales. Filloux (1984) sostiene que *“después de haber tratado de complacer a su madre, de actuar como ella le exige para que ésta le permita la satisfacción de sus tendencias, el niño se fija a su madre, quien llega a ser entonces el objeto simbólico de todas las satisfacciones posibles. Por otro lado, esta simbolización de los fines-medios no tiene término”*²²³, en este camino el niño va perdiendo progresivamente la percepción de los beneficios posteriores que pueden tener nacimiento en las acciones que adecuadamente se gestionen en el presente. Filloux (1984) deduce que para Stagner, este proceso de simbolización es fundamental en la construcción de la personalidad y afirma que *“paralelamente, otros motivos se insertan sobre la base de los motivos innatos: la necesidad de comer hará surgir la necesidad de trabajar, dado que el dinero es el medio de comprar alimentos, etc. Tendencias adquiridas acompañan a todos los fines adquiridos y, de este modo, se enriquece el capital de las motivaciones”*²²⁴. En segundo término encontramos aquellos obstáculos que no pueden ser rodeados colocando en situación de alerta a todo intento que, en forma directa o indirecta, se realice con el fin de reducir las tensiones y, por ende, produciendo una frustración en el individuo. Filloux (1984) sostiene que *“si la insatisfacción es solo temporaria, se habla de privación, pero si es definitiva existe frustración propiamente dicha”*²²⁵. La frustración se convierte en definitiva cuando la realidad yoica no puede proporcionar las vías adecuadas para la satisfacción de lo deseado o cuando las normas culturales inflexibles prohíben su perfeccionamiento, de esta forma las frustraciones pueden tener su origen en barreras situadas en la realidad externa o determinadas por fuerzas contrapuestas que se encuentran en el interior del individuo. Filloux (1984) afirma que *“en la primera infancia, antes de los tres primeros años de vida, cuando la personalidad aún no se ha construido ni estructurado, intervienen únicamente frustraciones del primer tipo, que se deben tanto a*

²²² Ibídem, Pág. 50

²²³ Ibídem, Pág. 51

²²⁴ Loc. Cit.

²²⁵ Ibídem, Pág. 52

las exigencias de adaptación al mundo, cuanto a las dificultades experimentadas por el niño para descubrir las vías indirectas de satisfacción²²⁶. Concebidas como frustraciones relativas, obedecen a las dificultades que el niño posee para adaptarse a situaciones del medio que afectan su organización. Mientras que las frustraciones determinadas por un conflicto interno, según Filloux (1984), aparecen con el fin de la lactancia materna y la llegada de castigos, y afirma que *“las actitudes contingentes de rechazo por parte de los padres -cuyas graves consecuencias estudió Symonds-, el nacimiento de otro niño, etc., actúan en el mismo sentido. Luego, junto a conflictos de componente exterior, aparecerán conflictos internos, principalmente después de la formación de complejos morales y de reflejos de inhibición dirigidos a las motivaciones sexuales o a otras motivaciones adquiridas”*²²⁷. Otra forma de creación de nuevas conductas son las que tienen su origen en las tendencias que encuentran su satisfacción a través de la sustitución de los fines, Filloux (1984) enfatiza que *“este mecanismo de transferencia de la motivación de un fin a otro fin que reemplaza al primero, que lo sustituye, es tan fundamental en la historia de la personalidad, que Stagner no vacila en referirse a un principio de gratificación sustituida que sería el motor esencial de la valoración de nuevos objetos”*²²⁸. Estos desplazamientos, que difieren de los postulados de Freud, se formalizan sin la necesidad de una represión y a través de una construcción mental favorecen una enajenación o evasión, permitiendo alcanzar el equilibrio mediante una satisfacción construida por alucinaciones. Entre ellas se encuentra la regresión, donde el sujeto regresa a una disposición anterior para alcanzar el equilibrio o la sublimación que posee el mismo mecanismo de desplazamiento anterior, con la diferencia que la tendencia se descarga en un fin que posee determinada semejanza con el fin original y obteniendo la aprobación social. Filloux (1984) afirma que *“las tendencias sexuales reprimidas pueden así reaparecer en forma de un interés muy vivo por el arte, la música o la religión”*²²⁹, transformando de esta manera una tendencia inhibida en un fin aceptado por la sociedad. Los conflictos internos forman parte inexcusable de la dinámica que posee la personalidad en su proceso interminable de evolución. Entre los que nos interesan analizar se encuentran aquellos que desarrollan contracatexis o podríamos decir, ambivalencia de atracción y rechazo. Filloux (1984) entiende que *“la anticipación del dolor o del castigo actúa como si fuera el dolor o el castigo mismo, por medio de una especie de memoria*

²²⁶ Loc. Cit.

²²⁷ Ibídem, Pág. 53

²²⁸ Ibídem, Pág. 58

²²⁹ Ibídem, Pág. 60

*proyectiva, análoga a la que describió Pradines. Así, en el esquema freudiano, los primeros impulsos de la libido infantil producen reflejos de inhibición en función de la anticipación del castigo que surge de las cosas o de los padres*²³⁰. El desarrollo de un sistema preventivo se convierte en herramienta esencial para controlar con mayor eficacia la realidad circundante, que el sujeto perfeccionará y enriquecerá a lo largo de toda su vida, permitiéndole evadir aquellas satisfacciones de tendencias que generen directa o indirectamente desequilibrio en el organismo, Filloux (1984) sostiene que *“de este modo se establece en el organismo toda una red de funciones de control que alimenta numerosos conflictos internos*²³¹. Otro proceso fundamental es el de la internalización de normas culturales, denominado por Filloux (1984) ego-involvement, llevado adelante a través de los procesos de identificación e introyección. La primera, en contraste con lo definido por Freud otorgándole un sentido de totalidad, Filloux (1984) distingue *“...por una parte, que siempre el individuo se identifica sólo con un aspecto del modelo, el cual puede llegar a transformarse en un ideal del Yo; y por la otra, que el individuo puede identificarse con un grupo*²³². Mientras que la introyección entendida como una consecuencia de la anterior representa un proceso por el cual ciertos elementos considerados extraños pasan a formar parte del sujeto. Filloux (1984) entiende que *“estas características pueden ser las de la persona o del grupo con quien se ha identificado el individuo y pueden consistir en valores morales, religiosos, etc., tanto como en prejuicios e ideologías diversos*²³³. Coincidiendo con Freud, entendemos que los ego-involvements se encuentran ubicados en el Súper Yo. Si bien hemos recorrido un pequeño sendero donde intentamos explicar disímiles eventos que contribuyen a la transformación de las acciones exteriorizadas por el individuo, es necesario inmiscuirnos en el análisis de los principios que permiten la fijación de estas nuevas acciones, reemplazando a las originales. Para ello es preciso entender que el proceso de afianzamiento generará efectos positivos en aquellas conductas cuyo desenlace sea beneficioso para el sujeto, debilitándose las que proporcionan castigo, Filloux (1984) sostiene que *“de este modo, el Yo aprende a satisfacer las pulsiones primitivas en función de los medios puestos a su disposición por el ambiente*²³⁴, y continua afirmando que las acciones repetitivas dirigidas a resolver realidades similares establecen *“...una serie de pautas reaccionales eficaces, cuyo*

²³⁰ *Ibídem*, Pág. 64

²³¹ *Ibídem*, Pág. 65

²³² *Loc. Cit.*

²³³ *Ibídem*, Pág. 66

²³⁴ *Ibídem*, Pág. 71

conjunto permite la integración de las motivaciones esenciales. A partir de ese momento ya no es necesario inventar cada vez la conducta adaptativa; la utilidad que brinda su espontaneidad misma la preserva de la desaparición²³⁵. Este proceso de recuperación de los elementos psíquicos del preconciente es el que analizamos en el punto 5.1.

Al obligarnos a realizar una mayor aproximación hacia una calificación que nos permita comenzar a comprender el proceso de fijación de conductas, podemos disponer al igual que Filloux (1984), que se afianzarán aquellas acciones que proporcionen equilibrio al organismo. Este autor va más allá de lo que hemos conceptualizado y continúa afirmando que *“...vale decir, en la medida en que favorecen la adaptación al medio externo y un ajuste interno, caracterizado por aquello que llamamos una máxima integración”*²³⁶. Si profundizamos veremos que, lejos de fijarse las acciones por condiciones internas del individuo, se integran a la personalidad aquellas conductas a las que el medio le provee condiciones adecuadas para ello, que Filloux (1984) ejemplifica caracterizando algunos escenarios como *“el choque cotidiano de los mismos conjuntos de estímulos en el mismo medio cultural y social, la mayor o menor estabilidad de la cultura, la permanencia relativa de los obstáculos y prohibiciones que obligan a adoptar conductas de largo circuito. Otras se relacionan con lo que podríamos llamar la personalidad precedente. El tímido no reacciona a la frustración como lo hace el extravertido”*²³⁷. Iniciar un proceso que nos posibilite el acceso al entendimiento de las acciones exteriorizadas por el sujeto, sin incluir las diversas realidades sociales y culturales, donde se despliegan las maleables capacidades de internalización y respuestas, es dejar de lado el sendero que nos posibilita la comprensión evolutiva de la personalidad de cualquier individuo. La realidad social comprende un conjunto de estímulos, barreras y modelos que no solo condicionan sino también participan en la construcción permanente de la personalidad. Filloux (1984) sostiene que *“la formación de las estructuras dinámicas de la personalidad (Súper Yo, ideal de sí, actitudes y motivaciones hacia los diversos valores) es inseparable de las condiciones culturales específicas en que se forma. Mejor dicho, estas condiciones culturales no solo confieren a las experiencias individuales su importancia y su tonalidad, sino que determinan, en último análisis, su forma particular”*²³⁸. Existe una gran variedad de condiciones culturales y sociales específicas que influyen a lo largo de toda la vida del sujeto, afectándolo directa e indirectamente y como expresa Filloux (1984), *“...situando*

²³⁵ Ibídem, Pág. 72

²³⁶ Loc. Cit.

²³⁷ Ibídem, Pág. 74

²³⁸ Ibídem, Pág. 114

por lo tanto en forma concreta al individuo en el marco real de grupos y de clases que se estratifican al entrar en interacción, advertiremos que la sociedad misma crea las condiciones reaccionales que diversificarán las respuestas a las diversas solicitaciones que ella ejerce²³⁹, de este modo es correcto aceptar la influencia de los marcos culturales y la determinación social de la reactividad del individuo. Más adelante este autor continúa afirmando y otorgando mayor claridad a este proceso, enfatizando que *“en otras palabras, las transformaciones de la conducta debidas a la influencia de un grupo concreto se convierten en los factores que inducen al tipo de respuesta que el individuo dará a las coerciones particulares que surgen de otro grupo con el cual se verá obligado a entrar en contacto inmediatamente”*²⁴⁰. Las transformaciones de la conducta que contribuyen a la evolución de la personalidad otorgando singularidad, dependen particularmente de la heterogeneidad de los grupos con los que el sujeto interacciona a lo largo de los diversos senderos que recorre su propia vida. Aceptando que en esta dialéctica evolutiva además existe una particular dinámica de los hechos culturales que Filloux (1984) proclama sostenido que *“...aunque tienen una relativa estabilidad, no son estáticos sino que constituyen una evolución dentro de la cual se inserta la evolución individual”*²⁴¹. Además de los factores que hemos analizado, la evolución de la personalidad también es evidente en situaciones donde el sujeto se ve obligado a cambiar de sociedad o de clase dentro de la misma colectividad. Filloux (1984) afirma que *“las guerras, las transformaciones económicas y sociales, exigen frecuentemente una readaptación rápida del individuo, quien se ve obligado a abandonar ideas y valores a que estaba ligado, para adoptar otros (la guerra niega el valor de la persona humana, recompensa el asesinato, etc., y los adolescentes arrastrados al combate se encuentran, al restablecer la paz, poco preparados para adaptarse a los roles que la vida civil les exige)”*²⁴². Las consecuencias de estos cambios que constituyen otra forma de evolución cultural se arraigan fuertemente en la personalidad transformándose en una pesada carga para el sujeto, contribuyendo considerablemente a la estructuración de neurosis.

Un punto de análisis fundamental en este proceso evolutivo de la personalidad que hemos emprendido es la forma en que ella se percibe a sí misma, esta aprehensión se logra solo a través de una percepción social de sí mismo, vale decir que el individuo adquiere imagen psicológica de sí en función de los grupos con los que interactúa identificándose.

²³⁹ Ibídem, Pág. 116

²⁴⁰ Loc. Cit.

²⁴¹ Ibídem, Pág. 117

²⁴² Ibídem, Pág. 118

Filloux (1984) concibe que *“el individuo sólo es para él en función de una imagen de sí y de las estructuras internalizadas que responden a diversos mecanismos de identificación: roles, puntos de vista de los otros sobre él, modelos, contribuyen a formar, desde zonas frecuentemente situadas al margen de la clara conciencia, sistemas de referencia internalizados en misma medida en que lo hacen las instancias más profundas estudiadas por el psicoanálisis”*²⁴³. Esta multiplicidad de puntos de referencias o de identificaciones no refuta en absoluto la unidad del Yo, ya que existe una dinámica de organización constituida por las tendencias fundamentales que evolucionan a través de los procesos de socialización, es decir, dinámica encarnada en el sujeto que se enfrenta a sus problemas de adaptación con la realidad circundante y con sigo mismo, cuya función es la de conducir la integración de los diversos enfoques que Filloux (1984) define afirmando que *“los diversos enfoques posibles sobre sí mismo, los diversos Yo, son el aspecto vivido de conductas en interacción y complementariedad, todas las cuales corresponden necesariamente a un mismo organismo, vale decir a una misma estructura cuya evolución responde a la necesidad de un equilibrio adaptativo que peligra continuamente”*²⁴⁴. El propósito primordial de la unidad es proporcionarle al organismo la posibilidad de conducirse para continuar existiendo. Unidad expresada como un todo que adquiere su representación más importante en la exteriorización de las acciones que elabora el sujeto, Filloux (1984) lo sintetiza sosteniendo que *“la transformación de las conductas implica una función de disociación y de diferenciación; pero hay transformación y, por lo tanto, disociación y diferenciación, porque hay conducta, vale decir, tendencia de un todo a permanecer siendo un todo”*²⁴⁵. Mientras se persigue la integración el individuo ejecuta una acción inductiva sobre sí mismo, que Filloux (1984) sintetiza enfatizando que *“...esta influencia de las conductas condicionadas por la personalidad sobre la personalidad misma contribuye a sostener el dinamismo fundamental y, a su vez, está sin cesar sostenida por él. En consecuencia, la unidad está estrechamente vinculada a esa especie de autoinducción sintética que es la vida creadora de la persona”*²⁴⁶.

Un componente importante que no hemos analizado hasta el momento en la construcción de la personalidad es el tiempo que provee historicidad. Filloux (1984) afirma que *“mantener la unidad a pesar del transcurso del tiempo es la tarea que debe emprender el organismo, en pugna con las situaciones que lo provocan: cuando se cumple*

²⁴³ Ibídem, Pág. 141

²⁴⁴ Ibídem, Pág. 143

²⁴⁵ Ibídem, Pág. 144

²⁴⁶ Ibídem, Pág. 145

convenientemente esta tarea, resulta una evolución única y a la vez singular que es propiamente una historia, la historia de una individualidad²⁴⁷. La singularidad a la que hacemos referencia conduce a la unidad personal a adquirir el carácter de único, que solo puede ser entendida dentro de la historia del sujeto, Filloux (1984) manifiesta que *“...interpretar la personalidad en tanto que historia implica no sólo buscar los determinismos generales –que es lo que hemos hecho hasta ahora- sino, sobre todo, establecer los esquemas evolutivos dentro de los cuales actúan esos determinismos”*²⁴⁸. Establecer una norma que nos permita comprender con mayor profundidad el proceso por el cual la personalidad es una construcción constante a lo largo de la vida del sujeto, nos lleva a analizar la relación que existe entre una situación estimulante y una respuesta o conducta, Filloux (1984) sostiene que *“...las respuestas a una situación son provocadas no tanto por la situación misma sino por las respuestas que se han dado precedentemente a una situación análoga, o a otras situaciones y, por otra parte, que es arbitrario definir objetivamente una situación”*²⁴⁹. Es importante observar la relación dialéctica que existe entre leyes trasversales o también llamadas situación estimulantes (E) y las leyes longitudinales o también denominadas respuesta-respuesta (R-R). La primera, según Filloux (1984), *“...ilustra el tipo tradicional de relación descubierto por la psicología experimental, como por ejemplo la ley de la formación del hábito por condicionamiento”*²⁵⁰ y continúa afirmando a través de la ejemplificación de una ley que, *“si un individuo se ve privado de alimentos durante periodos cada vez más largos, imaginará una cantidad creciente de alimentos”*²⁵¹. Por último, a las que hemos definido como respuesta-respuesta (R-R), les otorga un carácter de ley longitudinal *“...porque da cuenta de una ligazón entre hechos que se alinean a lo largo de una evolución temporal de hechos unidos temporalmente”*²⁵². Aquí podemos entender que una ley transversal actúa siempre en relación a una o múltiples leyes longitudinales. En los primeros periodos la exteriorización de las acciones del sujeto dependen de las condiciones de la situación en el aquí y ahora, pero esta característica disminuye a medida que se va construyendo la personalidad, Filloux (1984) sostiene en este sentido que *“...a medida que se construye la personalidad no existen respuestas que no dependan a la vez de la situación estimulante y de las respuestas precedentes, y ni siquiera existe una situación percibida*

²⁴⁷ Ibídem, Pág. 149

²⁴⁸ Ibídem, Pág. 150

²⁴⁹ Ibídem, Pág. 153

²⁵⁰ Ibídem, Pág. 154

²⁵¹ Loc. Cit.

²⁵² Loc. Cit.

que no revista un sentido en función del pasado. Por lo tanto el determinismo de las situaciones participa de lo que podríamos llamar la dialéctica longitudinal-transversal²⁵³. La realidad circundante no puede ser definida como un conjunto de elementos a los cuales es posible entenderlos desde el punto de vista científico a través de una mera observación, ya que como hemos establecido leyes transversales crean la posibilidad de nuevas conductas generando respuestas predeterminadas a otras situaciones planteadas por la realidad, pero es el sujeto el que atribuye las características y el nivel de influencia que tendrá el estímulo dependiendo del pasado de cada individuo. Filloux (1984) sostiene que *“...en gran parte, es función del sentido personal que el sujeto atribuye a los estímulos, de la manera en que caracteriza la información, de la caracterización de la información, como dice G. Palmade²⁵⁴, esta reacción conciente depende del nivel de significatividad que le atribuye el sujeto a la situación estimulante que se encuentra alojada dentro de su personalidad en el sistema de referencia introyectado. Toda disposición de la realidad en el aquí y ahora se encuentra relacionada a otras internalizadas en el pasado que por transferencia accionan los mecanismos de respuestas que dieron resultados positivos en realidades anteriores. Para Filloux (1984) “el carácter creador de una situación proviene ya de la ausencia de vías de reacción establecidas, ya de la imposibilidad de asimilar el pasado al presente²⁵⁵. Aunque los hechos ocurridos a lo largo de la vida del sujeto sean accidentales producen un verdadero impacto sobre la evolución de la personalidad, Filloux (1984) lo define a través de un importante ejemplo afirmando que “un cambio brutal de medio, sobre todo si ocurre en la infancia o en la adolescencia, puede crear graves trastornos que dependerán del carácter adquirido, de la manera en que han sido resueltos conflictos precedentes y, en fin, de las exigencias mismas del nuevo medio cuyas estructuras pueden favorecer o dificultar una rápida adaptación²⁵⁶. No debemos ignorar los efectos traumatizantes de hechos que dejan una huella inexorable, como las guerras, las catástrofes o hechos que conllevan terror, aportando a la evolución de manera única ya que en el momento del trauma, la personalidad responde de forma singular. De este modo la identidad que adquiere el sujeto se encuentra en una constante dinámica que se da a través de la evolución de la personalidad, no se encuentra constituido por un conjunto de recuerdos que permita ordenar el pasado. Desde la psicología, Filloux (1984) entiende que la identidad*

²⁵³ Ibídem, Pág. 156

²⁵⁴ Loc. Cit.

²⁵⁵ Ibídem, Pág. 158

²⁵⁶ Ibídem, Pág. 161

debe relacionarse con sucesivas identificaciones y afirma que *“la unidad del para si se realiza, como sabemos, a pesar de las identificaciones (con seres, modelos, roles) y por medio de ellas, identificaciones cuya multiplicidad, lejos de alienar al individuo permite, por el contrario, la estructuración particular del dinamismo que fundamentalmente lo define”*²⁵⁷. La variedad de identificaciones se suceden en el tiempo, haciéndolo posible en momentos determinados e inagotables de la evolución de la personalidad, de esta forma el sujeto está en una permanente búsqueda de identidades que posibilita la transferencia de conductas sobre otros objetos en otras situaciones. Filloux (1984) lo enfatiza afirmando que *“el niño edípico exageradamente fijado a su padre podrá, después, identificarse con su clase, transfiriendo a este nuevo objeto todo el cuerpo de actitudes vinculado con el primero. Así es como se puede explicar la persistencia de los prejuicios y de las opiniones profundamente arraigadas desde la infancia: forman parte del individuo porque son el individuo”*²⁵⁸. En consecuencia nuestra identidad corresponde a una identidad presente sobre una situación y siempre orientada hacia el futuro, que no debe olvidar la unificación de un pasado histórico que, como afirma Filloux (1984), *“la identidad personal es la identidad de una historia y se confunde con la historicidad de la personalidad”*²⁵⁹. Sin la intención de ser repetitivos y aunque pequesmos de redundar hasta el hartazgo, la historia a la que hacemos referencia difiere de todo tipo de historia, ya que adquiere una diferenciación única e irrepetible. El individuo experimenta un extraordinario y excepcional proceso evolutivo que permite ir modificando su personalidad al internalizar nuevos elementos psíquicos que combinados total o parcialmente con otros históricos, en un procedimiento que en términos de Riviére estructurarán mecanismos de interacción como *“Gestaltung”* única y original, organizan las disposiciones de exteriorización singular de una nueva conducta diferenciada de los demás sujetos que lo rodean y que ya están – o no- administrándola exitosamente en el aquí y ahora, aunque más no sea en pequeñas dimensiones, el cambio está presente.

Como vemos la personalidad es una construcción continua concebida en una praxis donde juegan un papel fundamental los elementos heredados que, en términos relativos enfatizamos, el individuo nace con un conjunto de rasgos aportados por sus progenitores afectándolo no solo en su condición somática, sino también en la predisposición del despliegue o retracción conciente del proceso dinámico de las capacidades orientadas a la lectura y ulterior aprehensión dialéctica subjetiva de la realidad que lo rodea en el aquí

²⁵⁷ Ibídem, Pág. 168

²⁵⁸ Ibídem, Pág. 169

²⁵⁹ Ibídem, Pág. 171

y ahora que lo modifica, transformándola posteriormente. En expresiones de Freud podríamos decir *“Dios sabe cuán importante...”*²⁶⁰ son los elementos heredados en los niveles de asimilación y resistencia hacia los conflictos que se generan entre las instancias psíquicas desarrolladas por él y entre éstas y el mundo exterior, debido a la lectura y aprehensión dialéctica subjetiva de la realidad que lo rodea y en la calidad motivacional y diligencia de las acciones que se exteriorizan en función de la realidad emergente activa que lo confronta e interpela en el aquí y ahora, en plena gestión de un rol determinado. Filloux (1984) sostiene que *“en cada individuo, lo dado y lo adquirido interfieren en forma singular, específica de su propia personalidad”*²⁶¹, más adelante continua afirmando que *“la interferencia de aquello que esta dado al nacer con las situaciones en que evoluciona el organismo, la actuación conjunta, en el transcurso de la infancia, de la maduración y de lo que se percibe de ambiente, forman esa historia compleja que es la personalidad”*²⁶². Cada sujeto recibe de sus padres un aporte biológico disímil, diferenciándolos en principio a través de los sexos, Filloux (1984) sostiene que *“la actividades psicológicas propias de cada sexo crean una diferenciación en las motivaciones elementales y en todo el comportamiento”*²⁶³, encontrando aquí una distinción de originalidad que difiere entre personalidad masculina y personalidad femenina, pudiendo extenderse la diferencia hacia el interior de cada sexo apoyada en componentes fisiológicos, hormonales, etc.. Con una visión más exhaustiva, más adelante Filloux (1984) afirma que *“...dado que la unicidad última de cada personalidad es el producto de múltiples y sucesivas interacciones entre la natura en maduración y las diferentes situaciones circundantes, nunca se reproduce una serie idéntica de tales influencias determinantes. Es que la sociedad es compleja y está formada de subgrupos y de subculturas; éste se topará con ellas y aquél no se topará”*²⁶⁴. Desde la concepción los padres interpretan y exteriorizan en forma particular los elementos que constituyen la cultura de una sociedad determinada, son los intermediarios entre la cultura y el niño, más adelante transitando el camino que debe recorrer el sujeto a lo largo de su vida, las diferencias individuales se arraigan en las disímiles experiencias que vive y que nunca serán iguales a las que internalizan los demás individuos de una misma sociedad. El sujeto es el resultado proveniente de los elementos aportados por sus progenitores y de

²⁶⁰ Sigmund Freud, Op. Cit., Pág. 19

²⁶¹ Jean Claude Filloux, Op. Cit., Pág. 33

²⁶² Loc. Cit.

²⁶³ Ibídem, Pág. 172

²⁶⁴ Loc. Cit.

los roles gestionados en la participación de diversos grupos, donde entre ellos se encuentra la organización, que a medida que avanza le va proporcionando complejidad y habilidad singular para la aprehensión holística y dialéctica de la realidad que lo rodea y facilitando la internalización de nuevas normas y elementos psíquicos que lo enriquecen. No significa en absoluto que en la internalización de nuevos elementos psíquicos el sujeto cambia abruptamente de personalidad, que sale del grupo u organización a la cual pertenece eventualmente y llega a su casa convertida en otra persona. El proceso evolutivo mental es mucho más rico, complejo y singular, ya que en cada nuevo rol que debe gestionar va internalizando y ampliando el bagaje de elementos psíquicos que puede elegir conscientemente exteriorizarlos en su totalidad o combinarlos total o parcialmente con otros históricos para alcanzar la integración de una respuesta, proceso este que hemos desarrollado en el punto 5.1. Entendiendo que, como dijo Bleger, la dinámica de la personalidad coexiste con su tenacidad hacia su continuidad e identidad. Filloux (1984) en este sentido define al individuo como “...un producto de la cultura y de la sociedad y, a la vez, que hay unicidad en su herencia biológica, su medio circundante concreto, el número, la naturaleza y el orden temporal de las situaciones críticas que encuentra en el transcurso de su vida y finalmente en su manera de ser y de devenir”²⁶⁵, que determina la singularidad a través la interacción de leyes generales.

La personalidad como resultado de los roles gestionados adquiere una significatividad particular y dinámica permanente, ya que no posee conclusión debido a que la gestión de los diversos roles se extiende a lo largo de toda su vida. Es un resultado sin conclusión, aunque lo tenga parcialmente proporcionado por la ciencia que se esfuerza en estudiarlo y para ello detiene, dentro de una teoría, el ritmo de su evolución y cambio, con el objeto de analizar en retrospectiva histórica su personalidad, parada desde un punto. Es debido a esto que la interpretación que en diversas oportunidades se le otorga a la expresión “resultado” adquiere un perfil erróneo de conclusión.

2.3. LOS GRUPOS

Acabamos de transitar un camino que nos permitió conocer cómo fue mutando el uso de la palabra persona hasta llegar a constituirse en la base de una definición de personalidad. Hemos podido comprender la construcción de esa personalidad en forma dinámica desde el nacimiento del individuo y como en esa construcción es elemental la interrelación social, pasando de este modo de un análisis individual del sujeto a otro

²⁶⁵ Ibídem, Pág. 175

social, sabiendo que a la vida anímica individual aparece integrado el otro, como modelo, objeto, auxiliar o adversario, considerando al individuo como miembro de una tribu, de un pueblo, de una casta, de una clase social o de una institución o como elemento de una multitud humana, que en un momento dado y con un determinado fin se organiza en una masa o colectividad. Pero, para continuar nuestro estudio es importante, ahora que hemos ubicado a la persona dentro de una organización social, comenzar analizando cómo se forman y se mantienen en funcionamiento los grupos, que son la esencia básica de toda organización. Pero para que pueda comenzar a existir un grupo se necesita básicamente de las relaciones humanas que dependen de las experiencias que cada persona haya desarrollado. Analizado por Pichón Riviére, Friederic Allen sostiene que *“están supeditadas a la experiencia vivencial de los individuos, que se desempeñan en roles correspondientes a su agrupación biológica (sexo, edad). Los acontecimientos más significativos para la vida de los individuos y de los grupos están vinculados con la aclaración de estas diferencias funcionales y biológicas, referentes a cada ser humano. Las comparaciones, imitaciones, rivalidades, satisfacciones y desilusiones de cada uno constituyen el drama de los seres humanos, que conviven y que se empeñan en encontrar la manera de mantener su posición individual en un mundo que pertenece a los demás”*²⁶⁶, todas las diferencias posibles que existen entre los miembros de un grupo conllevan una significación dinámica que difiere para cada individuo. Para Pichón Riviére todo grupo es *“todo conjunto de personas ligadas entre sí por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna (dimensión ecológica) configura una situación grupal. Dicha situación está sustentada por una red de motivaciones y en ella interaccionan entre sí por medio de un complejo mecanismo de asunción y adjudicación de roles. Es en este proceso donde deberá surgir el reconocimiento de sí y del otro en el diálogo e intercambio permanente. Esta situación grupal constituye el instrumento más adecuado para ese aprendizaje de roles (aprendizaje social) en el que consiste la internalización operativa de la realidad”*²⁶⁷. Aquí vemos como se centra la naturaleza del grupo en una representación interna y en un complejo mecanismo de motivaciones de cada uno de los miembros proporcionando esto la adjudicación de roles. Entendiendo que para poder funcionar, Pichón Riviére sostiene que *“todo grupo se plantea explícita o implícitamente una tarea, la que constituye su objetivo o finalidad. La tarea, la estructura grupal y el contexto en el que se relaciona tarea y grupo constituyen*

²⁶⁶ Ibídem, Pág. 57

²⁶⁷ Ibídem, Pág. 142

*una ecuación de la que surgen fantasías inconcientes, que siguen el modo primario del acontecer del grupo interno. Entre estas fantasías algunas pueden funcionar como obstáculo en el abordaje del objeto de conocimiento y distorsionantes en la lectura de la realidad, mientras que otras actúan como incentivo del trabajo grupal*²⁶⁸. En cambio para Edgar Schein *“la formación de un grupo supone simultáneamente, el desarrollo y afianzamiento de las relaciones entre un grupo de individuos que hacen algo juntos, y la realización efectiva de lo que estén haciendo”*²⁶⁹, además este autor sostiene que existen una serie de cuestiones internas que todo grupo debe enfrentar para poder funcionar como un sistema social, el primero es generar un lenguaje común y categorías conceptuales: si los miembros no pueden comunicarse ni entenderse entre sí, el grupo es por definición imposible. El segundo es establecer límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión: una de las más importantes áreas de la cultura es la del consenso común sobre quiénes están dentro y quiénes fuera, y los criterios que determinan la integración. El tercero es establecer poder y jerarquía: toda empresa debe implantar un orden jerárquico, unos criterios y reglas que establezcan cómo se obtiene, conserva y pierde el poder; el consenso en esta área es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos. El cuarto punto es generar intimidad, amistad y amor: toda empresa debe implantar reglas de juego sobre las relaciones entre iguales, las relaciones entre los sexos y sobre el modo de orientar la confianza y la intimidad con arreglo a las metas de la empresa. El quinto se refiere a recompensas y castigos: todo grupo debe saber cuáles son sus conductas heroicas y pecaminosas; qué es lo que se recompensa con la concesión de posesiones, jerarquía, y poder; y qué es lo que se castiga con el retiro de las recompensas, y en última instancia, con la segregación. Y por último, sostiene que es importante generar la Ideología y religión: toda empresa, como toda sociedad, afronta eventos inexplicables y misteriosos, a los que hay que dar un significado para que los miembros puedan responder ante ellos, y evitar la ansiedad que supone enfrentarse a lo inexplicable e incontrolable.

Para Edgar Schein lo que hace que un grupo se mantenga unido es su razón de ser o lo que denominó como función de adaptación externa, son aspectos del todo distintos del proceso por el que se crea esa unidad, y en virtud del cual los grupos pueden realizar cosas que los individuos por su cuenta no pueden llevar a cabo.

²⁶⁸ *Ibíd.*, Pág. 143

²⁶⁹ Edgar Schein, *Op. Cit.*, Pág. 78

Sigmund Freud no se refiere a la integración de cada individualidad a un grupo sino que lo conceptualiza como una masa. Si bien el análisis que realiza esta dirigido a un masa violenta, que genera la regresión a un estado primitivo del individuo, creemos que algunos conceptos atribuidos por él a la masa pueden servirnos en esta investigación. Freud establece que *“tal masa primaria es una reunión de individuos que han reemplazado su Ideal del yo por un mismo objeto, a consecuencia de la cual se ha establecido entre ellos una general y reciproca identificación del Yo”*²⁷⁰. En la búsqueda de demostrar que las características de la estructura social humana primitiva han dejado marcas importantes en el legado histórico de la humanidad, especialmente la evolución del totemismo posee una importante relación con la muerte violenta del jefe de esas organizaciones primitivas y la posterior transformación de horda paterna a comunidad fraternal. Para ello Freud se internalizo en la hipótesis de Darwin, quien sostenía que la sociedad humana se encontraba constituida por una horda primitiva sometida al dominio de un macho poderoso, afirmando en este sentido que *“las masas humanas nos muestran nuevamente el cuadro, ya conocido, del individuo dotado de un poder extraordinario y dominando a una multitud de individuos iguales entre sí, cuadro que corresponde exactamente a nuestra representación de la horda primitiva”*²⁷¹. Luego de esta particular concepción de la organización humana primitiva continua profundizando y sosteniendo que *“la psicología de dichas masas, según nos es conocida por las descripciones repetidamente mencionadas –la desaparición de la personalidad individual inconsciente, la orientación de los pensamientos y los sentimientos en un mismo sentido, el predominio de la afectividad y de la vida psíquica inconsciente, la tendencia a la realización inmediata de las intenciones que puedan surgir-, toda esta psicología, repetimos, corresponde a un estado de regresión, a una actividad anímica primitiva, tal y como la atribuiríamos a la horda prehistórica”*²⁷², dicho estado de regresión al encontrarse dentro de cada ser humano bien puede recrearse en el seno de un grupo.

Dentro de un grupo o masa psicológica, debe generarse identificación entre los miembros del grupo, Freud sostiene que *“es conocida en el psicoanálisis como la manifestación más temprana de un enlace afectivo a otra persona”*²⁷³, estas primeras manifestaciones afectivas dentro de la primera organización a la que pertenece el niño se observan en el complejo de Edipo, en el cual, según Freud, *“el niño manifiesta un especial interés por su*

²⁷⁰ Sigmund Freud, Op. Cit., Pág. 2592

²⁷¹ Ibídem, Pág. 2596

²⁷² Loc. Cit.

²⁷³ Ibídem, Pág. 2585

*padre; quisiera ser como él y reemplazarlo en todo. Podemos, pues, decir que hace de su padre su ideal*²⁷⁴. Freud nos resume el proceso de identificación en tres puntos importantes:

- 1- La identificación es la forma primitiva del enlace afectivo a un objeto.
- 2- Siguiendo una dirección regresiva, se convierte en una sustitución de un enlace libidinoso a un objeto, como por introyección de objeto en el Yo.
- 3- Puede surgir siempre que el sujeto descubre en sí un rasgo común con otra persona que no es objeto de sus instintos sexuales. Cuanto más importante sea tal comunidad, más perfecta y completa podrá llegar a ser la identificación parcial y constituir así el principio de un nuevo enlace.

A través de estas afirmaciones Freud sospecha que el enlace recíproco de los individuos que integran una masa se encuentra apoyada en la comunidad afectiva y la masa reposa en la modalidad del enlace con el caudillo. Esta identificación no debe confundirse con el enamoramiento, Freud sostiene que *“el enamoramiento no es sino un revestimiento de objeto por parte de los instintos sexuales, revestimiento encaminado a lograr una satisfacción sexual directa y que desaparece con la consecución de este fin”*²⁷⁵. Más adelante nos brinda una diferencia entre identificación y enamoramiento y establece *“en el caso de la identificación, el objeto desaparece o queda abandonado y es reconstruido luego en el Yo, que se modifica parcialmente, conforme al modelo del objeto perdido. En el otro caso, el objeto subsiste, pero es dotado de todas las cualidades por el Yo y a costa del Yo”*²⁷⁶, esta diferenciación ha recibido objeciones, aunque creemos que es la más adecuada ya que brinda una definición de diferenciación más simple, comprensible y más cercana a la realidad de estos dos procesos.

Creemos que esta identificación con el otro genera un vínculo que Pichón Rivière lo define como *“la estructura compleja que incluye al sujeto y al objeto, su interacción, momentos de comunicación y aprendizaje, configurando un proceso en forma de espiral dialéctica; proceso en cuyo comienzo las imágenes internas y la realidad externa deberían ser coincidente. Esto no sucede, ya que el objeto actúa en dos direcciones: hacia la*

²⁷⁴ Loc. Cit.

²⁷⁵ Ibídem, Pág. Pág. 2589

²⁷⁶ Ibídem, Pág. Pág. 2590

*gratificación (constituyéndose así el vínculo bueno) y hacia la frustración (configurándose el vínculo malo)*²⁷⁷. Aquí es donde surge la divalencia en la vinculación con objetos parciales o, como lo expresa Pichón Riviére, “*con una escisión del objeto total en dos objetos parciales, uno de ellos vivido con una valencia totalmente positiva, por el cual el sujeto se siente totalmente amado y al cual ama; el otro objeto está signado por una valencia negativa: el sujeto se siente totalmente odiado, siendo recíproco este vínculo negativo del que necesita deshacerse*”²⁷⁸.

El instinto gregario del individuo lo lleva a asociarse con otros individuos en búsqueda de un objetivo, Freud sostiene “*experimentamos así la impresión de hallarnos ante una situación en la que el sentimiento individual y el acto intelectual personal son demasiado débiles para afirmarse por sí solos sin el apoyo de manifestaciones efectivas e intelectuales análogas de los demás individuos. Esto nos recuerda cuan numerosos son los fenómenos de dependencias en la sociedad humana normal, cuan escasa originalidad y cuan poco valor personal hallamos en ella y hasta qué punto se encuentra dominado el individuo por la influencia de un alma colectiva, tales como las propiedades raciales, los prejuicios de clase, la opinión pública etc.*”²⁷⁹. En este concepto vemos al individuo absorbido por las disposiciones de la masa quitándole toda originalidad e individualidad. Para profundizar esta definición Freud toma la enunciación de Trotter que “*deriva los fenómenos psíquicos de la masa antes descritos de un instinto gregario (gregariousness) innato al hombre como a las demás especies animales*”²⁸⁰, luego Freud completa esta definición agregando “*este instinto gregario es, desde el punto de vista biológico, una analogía y como una extensión de la estructura policelular de los organismos superiores, y desde el punto de vista de la teoría de la libido, una nueva manifestación de la tendencia libidinosa de todos los seres homogéneos a reunirse en unidades cada vez más amplias. El individuo se siente incompleto cuando está solo*”²⁸¹. Esta soledad, a la que se refiere este concepto, que genera la sensación de estar incompleto, Freud la amplía aceptando que el individuo forma parte de diferentes masas, realizando una diferenciación entre las que son permanentes y generan efectos uniformes y las que son pasajeras y generan efectos más intensos. Él las definió estableciendo que “*cada individuo forma parte de varias masas: se halla ligado, por identificación, en muy diversos sentidos, y ha construido*

²⁷⁷ Pichon Riviére, Op. Cit., Pág. 67

²⁷⁸ Loc. Cit.

²⁷⁹ Sigmund Freud, Op. Cit., Pág. 2593

²⁸⁰ Loc. Cit.

²⁸¹ Loc. Cit.

su ideal de Yo conforme los más diferentes modelos. Participa así de muchas almas colectivas: la de su raza, su clase social, su comunidad confesional, su estado, etc., y puede, además, elevarse hasta cierto grado de originalidad e independencia. Tales formaciones colectivas, permanentes y duraderas, producen efectos uniformes, que no se imponen tan intensamente al observador como las manifestaciones de las masas pasajeras, de rápida formación, que han proporcionado a Le Bon los elementos de su brillante característica del alma colectiva, y precisamente en estas multitudes ruidosas y efímeras, superpuestas, por decirlo así, a las otras, es en las que se observa el milagro de la desaparición completa, aunque pasajera, de toda particularidad individual²⁸². De la segunda parte de esta valoración a la cual Freud hace referencia de lo establecido conceptualmente por Le Bon, nos encontramos obligados a disentir ya que es imposible tal absolutismo, en la desaparición completa de toda particularidad individual, el sujeto incorporado a una masa de las características mencionadas, aunque se exteriorice como el resto de los componentes, continua siendo dentro de sus particularidades que lo caracterizan he individualizan.

La figura que utilizó Freud para representar a la masa es la siguiente:

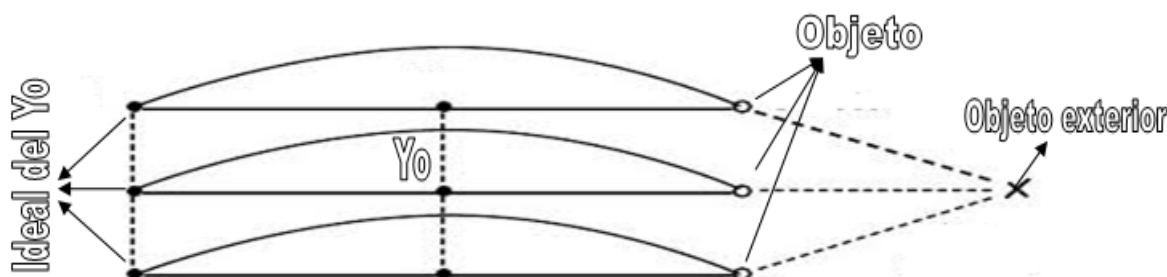


FIGURA N°14 La masa primitiva de Sigmund Freud

Otro aspecto a tener en cuenta en los individuos que componen un grupo es la internalización de las relaciones sociales, convirtiéndose estas en una representación interna en el sujeto que Freud denominó grupo interno. Pichón Riviére sostiene “entendemos al grupo interno como un conjunto de relaciones internalizadas, es decir, que han pasado del afuera al mundo interno y se encuentran en permanente interacción.

²⁸² Ibídem, Pág. 2600

*Son relaciones sociales internalizadas que reproducen en el ámbito del Yo relaciones ecológicas*²⁸³.

Todo grupo posee problemas para la toma de decisiones que le permite pasar de un estado a otro superior y adquirir nuevamente el equilibrio que poseía antes del conflicto adquiriendo nuevas conductas, Pichón Riviére toma los conceptos de Kurt Lewin y sostiene que *“los problemas de decisión de un grupo son esenciales para considerar muchas cuestiones básicas, tanto en la psicología social como en la individual. Este problema tiene que ver con la relación existente entre la motivación y la acción consiguiente, y con el efecto que la estructura grupal tiene sobre la disposición del individuo para modificar o conservar ciertas pautas de conducta*²⁸⁴. Este cambio de conducta corre el riesgo de no echar raíces, de manera que es posible que el grupo recaiga en el estado anterior ya superado. Pichón Riviére analizando a Lewin sostiene *“la decisión del grupo es un problema de conducción social (o también autoconducción del grupo) y se relaciona principalmente con las articulaciones existentes entre las motivaciones (motivos más ansiedades) y la acción grupal o individual. El efecto de la decisión del grupo debe ser comprendido en el encuadre integrado por la teoría de los equilibrios sociales y en la teoría de los hábitos sociales, la resistencia al cambio y los diversos problemas de descongelamiento, cambio y congelamiento de niveles sociales*²⁸⁵.

2.3.1. LA ORGANIZACIÓN

La relación entre persona y organización es un tema muy viejo que ha tenido varios analistas con diferentes perspectivas. Chiavenato toma la hipótesis de Weber y afirma *“que la organización podía destruir la personalidad individual con la imposición de reglas y procedimientos capaces de despersonalizar las relaciones entre las personas. Mayo y Roethlisberger analizaron el impacto causado por la organización empresarial y por el sistema de autoridad unilateral sobre el individuo. Criticaron, sobre todo, el enfoque molecular e inhumano impuestos por la administración científica de Taylor y sus seguidores*²⁸⁶. El hombre y la mujer no son autosuficientes, necesitan de otras personas con habilidades y conocimientos diferentes de manera que les permita coordinar esfuerzos en pos de alcanzar objetivos para satisfacer sus necesidades. Este juntarse con

²⁸³ Pichon Riviére, Op. Cit. Pág. 118

²⁸⁴ Ibídem, Pág. 117

²⁸⁵ Loc. Cit.

²⁸⁶ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, Op. Cit., Pág.

el otro, conformando un grupo, es el inicio de la búsqueda de una organización en la cual el individuo se encuentra inmerso desde el nacimiento y hasta su propia muerte, entre las que se encuentran: la familia, la escuela, el club, grupos religiosos, trabajo, política y profesión. Aunque no todo es satisfactorio, muchas veces la relación entre persona y organización genera crisis, ordinariamente cuando los objetivos de una no concuerdan o se interponen en los objetivos de la otra parte. Chiavenato toma el concepto de Bernard y sostiene *“aunque toda persona debe ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales a través de su participación en la organización, su participación también debe ser eficaz para alcanzar los objetivos de la organizacionales”*²⁸⁷. Tomando también los conceptos de Etzioni, establece que *“el dilema fundamental de las organizaciones está constituido por las tensiones inevitables –que pueden ser reducidas, más no eliminadas– entre las necesidades de la organización y las de su personal, entre lo racional y lo no racional, entre la disciplina y la autonomía, entre las relaciones formales y las informales, entre la administración y los trabajadores”*²⁸⁸. El individuo forma o ingresa a una organización persiguiendo un beneficio que -de no ser superior al sacrificio que él realiza- se alejará de ella. La integración entre el hombre y la organización es altamente compleja y dinámica, Chiavenato sostiene que *“la integración psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; del mismo modo, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas”*²⁸⁹. En este mismo sentido, este autor introduce el concepto de contrato psicológico definiéndolo como *“...un acuerdo tácito entre individuo y organización para que las dos partes observen y respeten una amplia variedad de derechos, privilegios u obligaciones consagrados por la costumbre”*²⁹⁰. En la búsqueda de un concepto de organización que nos pueda asistir en el análisis que estamos realizando, hallamos concepciones antagónicas establecidas desde diferentes paradigmas de las que han sido objeto de estudio las organizaciones, destacándose posiciones desde las metas, los procesos, las estructuras o las interacciones. Transitaremos fugazmente por algunas de ellas con el propósito de encontrar en la diversidad, la riqueza que buscamos para el desenlace de la presente investigación. Para Schlemenson (1990) *“la organización es un sistema sociotécnico interpersonal creado para la realización de un fin para satisfacer necesidades manifiestas o latentes de sus*

²⁸⁷ Ibídem, Pág. 110

²⁸⁸ Ibídem, Pág. 111

²⁸⁹ Ibídem, Pág. 113

²⁹⁰ Loc. Cit.

*miembros y de audiencia externa*²⁹¹. Según Vilela (1998), Pfeffer (1981) visualiza a la organización como un “*sistema estructurado de actividades en las que los participantes intentan desarrollar explicaciones causales y racionalizaciones para esos patrones de actividad que están constreñidas por su legitimidad y aceptación en el contexto social, y siendo, además, preferidas las explicaciones que proporcionan un sentimiento de control sobre los eventos*”²⁹². Sin embargo Vilela (1998), sostiene que Pérez Quintana, (1988) desde el paradigma racionalista y Rodríguez, (1992), Porter, Lawler y Hackman (1975), con una postura desde el sistema racional cerrado afirman que “*las organizaciones son conjuntos de individuos o grupos formados con el fin de alcanzar ciertos objetivos y metas, por medio de funciones diferenciadas, coordinadas y dirigidas racionalmente, a lo largo de un período continuado de tiempo*”²⁹³. Para Schlemenson, Etzioni (1965) sostiene que “*son unidades sociales humanas que se constituyen para lograr fines específicos. Establece pautas y acuerdos que son acatados por sus miembros y se consideran legítimos*”²⁹⁴. En una línea socio cognitiva, Vilela (1998) afirma que Weick (1979), sostiene que las organizaciones son un “*cuerpo de pensamiento pensado por pensadores pensantes*”²⁹⁵. En el mismo sentido, este mismo autor entiende que Brown (1978) y Wilkins (1983) las definen como “*conjuntos de significados compartidos*”²⁹⁶. En esta búsqueda de una definición de organización tomamos los conceptos vertidos por Freud analizados por Schlemenson, presentando dos grupos denominados grupo natural y grupo artificial. Los primeros se caracterizan por la emocionalidad, la impulsividad, la violencia, la tendencia a la acción, la incapacidad de razonar. Se pueden integrar bajo la jerarquía de ser ideal que genere un liderazgo virtual con poder coercitivo. Existen lazos libidinales que se establecen entre la figura ideal y los seguidores generando además una hermandad entre los miembros. Mientras que los grupos artificiales tomados por Freud como prototipos son la iglesia y el ejército, que actúan por una coerción externa que trata de evitar la disolución y modificaciones (dogma) como una ilusión compartida, donde se supone la presencia de un ser visible o invisible que los contiene (Dios o comandante), los ama a todos por igual y ejerce sobre ellos una coerción que los mantiene unidos e

²⁹¹ Aldo Schlemenson, La perspectiva ética en el análisis organizacional un compromiso reflexivo con la acción (resumen), Paidós, 1990

²⁹² Luis Díaz Vilela, Op. Cit., Pág. 40

²⁹³ Loc. Cit.

²⁹⁴ Aldo Schlemenson, Op. Cit.

²⁹⁵ Luis Díaz Vilela, Op. Cit. Pag. 40

²⁹⁶ Loc. Cit.

integrados. Los miembros se mantienen motivados e integrados por la ilusión de que la figura elegida contiene aspectos ideales que genera la protección y su dependencia.

Por último podemos citar, a través de Vilela (1998), a Katz y Kahn (1977 y 1989), que sostienen que las organizaciones *“son sistemas sociales abiertos cuyos componentes principales son los roles, normas y valores. Estos sistemas sociales se integran mediante las actividades diseñadas, interdependientes, repetitivas, perdurables y limitadas en el tiempo y en el espacio, de un grupo de personas”*²⁹⁷.

Dentro de la organización se generan integraciones psicosociales que componen un proceso dinámico, Schlemenson las define como un proceso dinámico de experiencias intersubjetivas generadas por las relaciones interpersonales dentro de la organización. Establece que *“las personas ven comprometida su personalidad en los roles a ocupar, ven su acción con influencia emocional”*²⁹⁸. Mientras que para Schlemenson Bleger (1966) señala que *“existe una dialéctica entre la personalidad de las personas y la realidad de la estructura social en que operan”*²⁹⁹. Este mismo autor interpreta que Freud establece que *“el sistema grupal que configura una organización que se complementa con relaciones interpersonales alrededor del jefe a través del cual se canalizan una compleja gama de motivaciones inconcientes con lazos afectivos con sentido ambivalente en donde interactúan todos los miembros”*³⁰⁰. Schlemenson sostiene por otra parte que *“el jefe determina estilos de comportamiento que generan las respuestas del grupo”*³⁰¹. Para darle fundamento a este concepto toma dos ejes: uno vertical relacionado con las autoridades y es de naturaleza asimétrica, y el otro es horizontal que relaciona a los demás miembros en forma simétrica. Debiendo, el eje horizontal su existencia al primero.

En términos generales podemos expresar que los objetivos de las organizaciones son todos aquellos por los que han sido creadas, cumpliendo un rol importante en la guía durante toda su vida. En la interpretación de Vilela (1998), Porter, Lawler y Hackman (1975), sostienen que los objetivos *“cumplen las funciones de servir de guía para la acción de los miembros, para legitimar sus acciones, para estandarizar sus logros, así como para configurar la estructura organizacional y darnos una visión de la naturaleza y el carácter de la organización”*³⁰². Existe una línea de autores que consideran que las metas de una organización pueden clasificarse en distintos aspectos, dentro de los cuales

²⁹⁷ Ibídem, Op. Cit., Pág. 40

²⁹⁸ Aldo Schlemenson, Op. Cit.

²⁹⁹ Loc. Cit.

³⁰⁰ Loc. Cit.

³⁰¹ Loc. Cit.

³⁰² Luis Díaz Vilela, Op. Cit., Pág. 43

encontramos Vilela (1998) ha analizado a Porter, Lawler y Hackman, (1975) que establecen tres tipos de metas, *“las metas oficiales, que consisten en metas generales, públicamente establecidas en sus estatutos; las metas operativas, que se corresponden más o menos con las metas oficiales, son aquellas metas que una organización persigue realmente en un momento dado; y las metas operacionales, que se refieren a aquellas metas operativas sobre las que existe consenso sobre cómo se medirá su consecución”*³⁰³. Thompson (1967), en un sentido menos democrático o cooperativo, según Vilela (1998), sostiene que *“las metas serán establecidas por aquellos elementos de la organización (y, a veces, externos a ella) con suficiente poder o control sobre los recursos organizacionales”*³⁰⁴. Los objetivos de las organizaciones no son inmutables, varían en la medida en que su entorno socioeconómico la obligue o sus objetivos hayan sido cumplidos y sea necesario reformularlos.

2.3.1.1. EI DARWINISMO EN EL MUNDO EMPRESARIAL

Las personas, al igual que las demás especies que habitan este planeta responden a una inevitable evolución donde, por selección natural, no poseen una existencia fija ni estática sino que se hallan en constante cambio. Esta condición evolutiva es transmitida por la especie humana a las diferentes organizaciones que necesariamente debe construir en sociedad. Entre estas organizaciones la vida se manifiesta como una lucha constante por la existencia y la supervivencia, esta supervivencia provoca que los organismos que menos se adaptan a un medio natural específico desaparezcan y permite que los mejores adaptados se reproduzcan, la evolución requiere de un enorme período de tiempo, tan largo que en una vida humana no se pueden apreciar estos fenómenos. Estas variaciones producen el incremento de probabilidades de supervivencia.

A esta carrera evolutiva establecida por Darwin, que hemos invocado la podemos apreciar en las diferentes adaptaciones que han sufrido las organizaciones a lo largo de la historia, la empresa tradicional definida por Álvarez (2000) *“era una sola unidad operativa, dirigida por una persona o un grupo reducido de personas desde una oficina, ocupada de una sola función económica, comerciando con una sola línea de productos y operando en un área geográfica específica.”*

³⁰³ Ibídem, Pag. 44

³⁰⁴ Loc. Cit.

*El mercado y los precios orientaban las actividades de las empresas tradicionales y eran dirigidas personalmente por sus propietarios*³⁰⁵. Luego de la empresa tradicional aparece la empresa moderna que Álvarez (2000) caracteriza como multiunitaria dirigida por mandos directivos y medios y sostiene que *“consta de muchas unidades de operación distintas y la dirige una jerarquía de ejecutivos asalariados. Cada unidad de una empresa moderna cuenta con oficinas administrativas propias. Cada unidad tiene su contabilidad y eventualmente puede ser auditada. Se puede considerar que cada unidad puede funcionar como una empresa independiente. Las empresas modernas operan en lugares diferentes, realizan diversos tipos de actividades económicas y comercian en distintas líneas de bienes y servicios*³⁰⁶. En este tipo de organizaciones la calidad era definida por el productor sin tener en cuenta los gustos, preferencias y necesidades de los clientes, además los conocimientos y experiencias del trabajador no eran requeridos. Alvarez (2000) establece que *“...se intenta producir masivamente productos útiles y de calidad, pero no necesariamente bellos. La calidad para el consumo de la masa está definida por el productor, sin considerar las necesidades, la satisfacción y las opiniones de los consumidores (...un cliente puede tener el coche del color que quiera, siempre y cuando éste sea negro, Ford)*³⁰⁷. En este sentido, la calidad dependía del departamento de producción o del departamento de calidad que no solucionaban los problemas de la calidad, las fallas y los desperdicios.

La organización moderna posee una estructura burocrática que se encarga de adaptar los medios que posee la empresa para alcanzar sus objetivos. Alvarez (2000) establece que en este tipo de organización *“se parte del supuesto de que las normas y las reglas que rigen esta estructura formal le otorgan la racionalidad necesaria para desarrollar las tareas en términos disciplinarios, rígidos, a partir de los cuales se alcanzan los objetivos organizacionales*³⁰⁸, se definen los niveles jerárquicos y las funciones de cada sector productivo en forma rígida para afirmar el funcionamiento de la organización. Alvarez (2000) establece que *“para asegurar el seguimiento disciplinario de los arreglos estructurales, el modelo burocrático establece una gran cantidad de mecanismos de control basados en la autoridad y la organización. Por lo tanto, las premisas formales de la*

³⁰⁵ Antonio Barba Álvarez, Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración, Profesor investigador del Área de Investigación Organización y Sociedad del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, IZTAPALAPA 48, enero-junio del 2000, pdf, Pág. 14

³⁰⁶ *Ibíd*em, Pág. 15

³⁰⁷ *Ibíd*em, Pág. 18

³⁰⁸ *Ibíd*em, Pág. 28

*organización burocrática son incuestionables, lo que se busca es el orden, la estabilidad estructural y la permanencia organizacional*³⁰⁹.

La organización científica del trabajo propuesta por Taylor era uno de los paradigmas más importantes de la administración clásica. La publicación de su destacada obra en 1911, titulada *The principles of scientific management*, analizaba el aumento de la productividad fraccionando cada proceso productivo en acciones parciales con normas rigurosas de tiempo y estudiando el movimiento. Albarez (2000) clasifica tres aspectos importantes con los cuales ha contribuido Taylor:

- 1- *“El técnico, basado en un sistema para aumentar el rendimiento de la producción a partir de la aplicación de una serie de medidas disciplinarias; la incorporación del cronometraje para el análisis de movimientos; la separación entre pensamiento y ejecución (departamento pensante: distribución, fabricación, salarios y personal); y la mecanización del trabajo.*
- 2- *El psicológico, que se sustenta en sus propuestas para combatir la vagancia sistemática; elevar los salarios a los mejores trabajadores y despedir a los que no funcionan; incorporar una política rigurosa de selección de personal; diseñar y aplicar sistemas de primas.*
- 3- *El económico, en donde a través de la organización científica del trabajo se busca maximizar la producción y minimizar los costos, con la finalidad primaria de incrementar las ganancias*³¹⁰.

El modelo taylorista comenzaba a mostrar sus debilidades ante las nuevas condiciones de globalización de los mercados. Álvarez (2000) establece que *“durante casi setenta años, las nuevas propuestas de administración que se aplicaban al modelo taylorista de organización se orientaban a perfeccionarlo, sin embargo, cada vez con más frecuencia se enfrentaban a sus propias limitaciones, descubriendo su creciente obsolescencia ante las exigencias de un original entorno ahora marcado por la mundialización, la globalización y la regionalización*³¹¹. A este cambio de escenario al cual no pudo responder el modelo de administración y gestión aplicada en la modernidad lo marcaba el

³⁰⁹ Ibídem, Pág. 29

³¹⁰ Ibídem, Pág. 24

³¹¹ Ibídem, Pág. 16

inicio impetuoso de la globalización económica, que podríamos entenderla como una nueva etapa de expansión del sistema capitalista que luego de un largo periodo de incubación hizo su aparición tras la caída de la *cortina de hierro*. Entre los profundos cambios que ha generado se encuentra la revolución científica-técnica, que ha producido efectos importantes sobre la producción, la gestión y las organizaciones. Ernesto López (1998) sostiene que *“...la automatización, la robótica y la informática colonizaron el mundo de la producción en prácticamente todas sus facetas, así como el de su organización, gestión, administración, comando y control”*³¹², con un importante aumento de la producción y un significativo incremento del desempleo, desplazando mano de obra productiva hacia los servicios. Otro impacto trascendente se ha visto en la precarización de las relaciones laborales, la caída de la remuneración y la segmentación de la fuerza de trabajo, afirmando López (1998) que esto *“... conduce a una heterogeneización, por abajo, de las sociedades”*³¹³, produciendo consecuentemente la exclusión. López (1998) interpretando a Robert Castel sostiene que *“lo determinante es el hecho de que el trabajo deja de ser el gran integrador. Se trata de un proceso de descolgamiento, de desestabilización de los estables, de vulnerabilización de posiciones antes seguras”*³¹⁴, reduciendo de esta forma la capacidad laboral a una mera mercancía. López (1998) en relación a esto sostiene que *“...por motivos que empiezan a ser conocidos, como la internalización del mercado y las exigencias de competitividad, el trabajo se ha vuelto el blanco principal de una política de reducción de costos y de maximización de su eficacia productiva, cuya palabra de toque es flexibilidad”*³¹⁵.

La globalización económica ha impactado modificando una amplia gama de dimensiones de la vida de numerosas sociedades, entre las características principales de la globalización económica que López (1998) ha destacado de su interpretación de Ricardo Petrella (1966) se encuentran:

- *“Tendencia a la apertura de los sistemas económicos nacionales (y de sus mercados) y, por lo tanto, disminución de políticas estatales reguladoras y/o proteccionistas.*
- *Notorio aumento del comercio internacional.*
- *Expansión de los mercados financieros.*

³¹² Ernesto López, Globalización y Democracia, Buenos Aires, Universidad Nacional de La Plata- Universidad Nacional del Litoral, Universidad Nacional de Quilmes-Página/12, 1998, Pag. 20

³¹³ *Ibíd*em, Pág. 21

³¹⁴ *Loc. Cit.*

³¹⁵ *Ibíd*em, Pág. 22

- *Reorganización espacial de la producción e interpenetración de las industrias a través (y no obstante) de las fronteras nacionales.*
- *Incremento de la movilidad internacional de los factores de la producción.*
- *Búsqueda permanente de la ventaja competitiva y de la competitividad.*
- *Prioridad de la innovación tecnológica.*
- *Aparición de elevadas tasas de desempleo.*
- *Descenso de los niveles históricos de remuneración de la fuerza de trabajo.*

Y como resultado de todo lo anterior:

- *Aumento de la interdependencia entre países o economías diferentes, y*
- *Consolidación de una definida tendencia a la formación de polos económicos regionales*³¹⁶.

Para Ulrich Beck (2008) *“la economía que actúa a nivel mundial socava los cimientos de las economías nacionales y de los estados nacionales, lo cual desencadena a su vez una subpolitización de alcance completamente nuevo y de consecuencias imprevisibles*³¹⁷.

Esta injerencia pretende restar poder a la política estatal nacional y debilitar a las instituciones, de este modo los presupuestos del estado de bienestar, el sistema de jubilaciones y pensiones, la política social estatal y los sindicatos, entre otros, se ven obligados a pasar por el tamiz de la globalización.

Particularmente y en el marco de la globalización económica nos atrae el poder y el potencial estratégico de las empresas transnacionales que reside, en primer lugar, en exportar puestos de trabajo, en otras palabras, los puestos de trabajo se instalan en el lugar del mundo donde es más barato producir. Segundo, con respecto a los productos y servicios Beck (2008) sostiene que *“estamos en condiciones (a causa de las nuevas técnicas de la información, que llegan hasta los últimos rincones del mundo) de desmenuzar los productos y las prestaciones de servicios, así como de repetir el trabajo por todo el mundo, de manera que las etiquetas nacionales y empresariales nos pueden inducir fácilmente a error*³¹⁸. En tercer lugar, las multinacionales pueden obtener ventajas impositivas y hasta escarmentar al estado cuando no se muestra muy contento con las inversiones que se han realizado y, por último, es posible distinguir en el marco de la globalización según Beck (2008) *“...entre lugar de inversión, lugar de producción, lugar de*

³¹⁶ *Ibíd*em, Pág. 24

³¹⁷ Ulrich Beck, *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Paidós, 2008, Pag. 17

³¹⁸ *Ibíd*em, Pág. 19

*declaración fiscal y lugar de residencia...*³¹⁹, esto otorga la libertad económica de vivir, producir o pagar los impuesto donde le es más rentable. Entre los conflictos que esto produce Beck (2008) especifica que *“mientras que las multinacionales pueden eludir al fisco del Estado nacional, las pequeñas y medianas empresas, que son las que generan la mayor parte de los puestos de trabajo, se ven atosigadas y asfixiadas por las infinitas trabas y gravámenes de la burocracia fiscal*³²⁰. Otra importante consecuencia de la globalización la podemos advertir en su poder de individualización, de esta forma la población pierde poder de negociación política colectiva. Beck (2008) sostiene que *“...la globalización económica no hace sino consumir lo que se alienta intelectualmente mediante la posmodernidad y políticamente mediante la individualización, a saber, el colapso de la modernidad*³²¹. Los efectos de la disminución de los puestos de trabajo y el aumento de la desocupación, terminan por disolver el cimiento de la modernidad donde se encontraban asentados los estados nacionales, que según Beck (2008), estaba constituido por *“...la alianza histórica entre sociedad de mercado, Estado asistencial y democracia...*³²².

En la búsqueda de una definición que nos permita abarcar las distintas dimensiones que posee este fenómeno económico y que nos lleve mas allá de las expresiones simplistas que hemos hallado como *aldea global* o *nueva Babel*, concordamos con la singular descripción de Beck (2008) enfatizando que *“globalización significa la perceptible pérdida de fronteras del quehacer cotidiano en las distintas dimensiones de la economía, la información, la ecología, la técnica, los conflictos transculturales y la sociedad civil, y, relacionada básicamente con todo esto, una cosa que es al mismo tiempo familiar e inasible –difícilmente captable-, que modifica a todas luces con perceptible violencia la vida cotidiana y que fuerza a todos a adaptarse y a responder*³²³.

Volviendo al análisis de los distintos tipos de organización que ha desarrollado la especie humana en su evolución, el modelo taylorista de organización, concebido como racional y eficiente, encuentra abruptamente el final de su existencia en la década de los setenta: para Álvarez (2000) *“es en esta década cuando surge el modelo emergente flexible y más eficiente que cuestiona sustantivamente los principios de la organización moderna y los paradigmas de las teorías de la administración clásica aceptados socialmente en ese*

³¹⁹ Ibídem, Pág. 20

³²⁰ Ibídem, Pág. 24

³²¹ Ibídem, Pág. 29

³²² Loc. Cit.

³²³ Ibídem, Pág. 56

*tiempo*³²⁴. Este tipo de organización, también denominada organización posmoderna por Stewart Clegg en 1990, tiene su nacimiento en Japón quien se perfilaba como uno de los más importantes competidores en el mercado internacional de las principales potencias industrializadas, las causas de esta importante expansión radicaba en un modelo de organización que en la práctica demostraba ser flexible y más eficiente. Podríamos atribuir esta eficiencia de las organizaciones asiáticas a arraigados elementos culturales del confucianismo que favorece a la adquisición de valores que Stewart Clegg (1992) describe como “...*el autocontrol, la perseverancia y la frugalidad individuales; puede facilitar la obediencia a la sociedad y en la organización al subrayar la necesidad de la conducta respetuosa hacia los superiores, y recurre al deber más alto de pertenencia a una familia honorable; pero como explicación social o incluso propia de la organización opera necesariamente en un alto nivel de generalidad*”³²⁵. Centrar tan significativo éxito económico solo en importantes influencias culturales que actúan en un nivel general nos llevaría a recorrer un profundo camino de simplismo. En términos generales y aproximándonos aún más a lo que realmente nos seduce, podemos atribuir el éxito de las organizaciones asiáticas a una importante flexibilidad en la producción de bienes altamente especializados, diferenciados y producidos en forma masiva para ser ubicados estratégicamente en distintos sectores del mercado. Si profundizamos aun más, veremos que el éxito de estas empresas posmodernas es la forma en que resuelven sus problemas. Clegg (1992) toma una parte de la clasificación hecha por Jaques (1989) y establece siete principios fundamentales que es necesario que analicemos otorgándole la importancia que han demostrado merecer:

- 1- Articular la misión, las metas, las estrategias y las funciones principales: un factor fundamental que permite tener bien enfocada la misión, las metas, las estrategias y las funciones principales, es que la estrategia es desarrollada sobre la base de lo que ellos denominan *keiretsu*, es una coalición de empresas donde no existen jerarquías económicas, en ella básicamente una empresa central lleva adelante un ambiente económico compuesto por varias empresas auto-coordinadas en acciones relacionadas de producción, participando equitativamente en el reparto de los resultados. Esto permite un conocimiento especializado de la misión, Clegg (1992) toma a Cool y Lengnick-Hall (1985) quienes sostienen que “*los miembros*

³²⁴ Antonio Barba Álvarez, Op. Cit., Pág. 15

³²⁵ Stewart R. Clegg, "¿De las Culturas Antiguas a la Fatuidad Posmoderna?", en Gestión y Política Pública, Vol. 1, Número 1, julio-diciembre, 1992, Pag. 110.

de la organización saben en qué negocio están; tienen un conocimiento profundamente arraigado y sustantivo que una política de adquisiciones horizontal o vertical difícilmente permitiría³²⁶. Otro aspecto a tener en cuenta es que las empresas japonesas mantienen una tecnología básica, Clegg (1992) concuerda con Emery y Trist (1960) y Tichy (1981) quienes sostienen que “como las empresas japonesas limitan fundamentalmente su campo de acción a una tecnología básica, su cultura interna suele ser muy homogénea³²⁷, posibilitando la difusión interna eficiente desde una mayor especialización de la misión. Clegg (1992) afirma que “esa capacidad de difusión se transmite mediante un grado relativo de desdiferenciación de lo que con mucha mayor probabilidad son elementos funcionalmente separados en las empresas modernistas mas burocratizadas³²⁸ y continua afirmando que “dentro de las empresas japonesas la socialización de la compañía tiene lugar mediante la capacitación específica en la empresa, el sindicalismo de empresa y la permanencia en el empleo para los que están en el mercado interno laboral³²⁹. Para Jacoby (1979), según Clegg (1992) el empleo vitalicio “sirve principalmente para retener a los trabajadores que incorporan a la empresa una valiosa capacitación³³⁰. Para Clegg (1992), sin embargo, “la retención se logra mediante las ventajas acumulativas que se agregan a los empleados, como son los salarios más elevados y la posición de que disfrutan por su antigüedad en el servicio³³¹. Esta exclusividad produce una importante competencia por la falta de buenas oportunidades y explica la articulación con el sistema de subcontratación que generalmente se encuentra compuesto por mujeres y jubilados.

Otra característica importante que no debemos dejar de lado, es la técnica aplicada que incluye al sujeto que pone a funcionar al equipo. Clegg (1992) sostiene que “las organizaciones japonesas logran la integración de la investigación y la producción mediante equipos que deliberadamente se traslapan en el complejo productivo³³². Esta integración da como resultado la racionalización cotidiana y en pequeñas proporciones de la tecnología donde el

³²⁶ Ibídem, Pág. 126

³²⁷ Loc. Cit.

³²⁸ Loc. Cit.

³²⁹ Ibídem, Pág. 127

³³⁰ Loc. Cit.

³³¹ Loc. Cit.

³³² Ibídem, Pág. 129

sujeto aprende haciendo y simultáneamente produce nuevos principios tecnológicos. Clegg (1992) fundamenta esta posición tomando a Kenney y Florida (1988) quienes sostienen que *“como resultado, las tecnologías no solo se difunden con rapidez y ayudan a rejuvenecer los sectores maduros, sino que las empresas grandes pueden penetrar con rapidez en las áreas que surgen, ya sea mediante la invención, la imitación exitosa o la adquisición de conocimientos”*³³³ y continúan afirmando *“las compañías que integran la familia de la corporación pueden lanzar proyectos conjuntos, y transferirse información útil y fertilizarse mutuamente”*³³⁴. Esto exige flexibilidad para alcanzar una constante adaptación en los procesos y en los productos. Por su parte Clegg (1992) sostiene que *“las garantías de seguridad en el empleo reducen la base racional de la oposición del trabajador y del sindicato a las medidas orientadas hacia la automatización o a un cambio en el diseño del trabajo de parte de la gerencia”*³³⁵. La seguridad y la rotación en las tareas posibilitan, no solo que los empleados puedan compartir sus destrezas con una considerable soltura, sino también, que los gerentes puedan decidir con mayor libertad sobre inversiones de capacitación que permitan aumentar las habilidades de los trabajadores sabiendo que los efectos se verán en un mayor rendimiento.

- 2- Alineaciones funcionales: a diferencia de la integración vertical que utilizan sus competidoras occidentales, una de las características fundamentales que ofrecen las empresas japonesas es la denominada *justo a tiempo* donde se organizan importantes campos de producción. Esto permite que los proveedores, las compañías subsidiarias y los subcontratistas estén en relación directa produciendo importantes ventajas que Clegg (1992) argumenta citando a Kenney y Florida (1988) quienes sostienen que *“una de ellas es que desplaza los costos salariales fuera del núcleo más oneroso hacia la periferia, que es un poco más barata; otra es que conduce a relaciones estables de largo plazo con los proveedores que abren corrientes multidireccionales de información entre los socios en la red de subcontratación. Se intercambian libremente personal e ideas. Las innovaciones pueden acelerarse por medio del sistema”*³³⁶. Además de la subcontratación, estas empresas organizan sus equipos de trabajo de manera que sean

³³³ Loc. Cit.

³³⁴ Loc. Cit.

³³⁵ Loc. Cit.

³³⁶ *Ibíd.*, Pág. 131

autoadministrados. Clegg (1992) fundamenta esta posición tomando a Schonberger (1982) quien sostiene que *“en las empresas japonesas la alineación funcional de actividades se logra mediante un uso extenso del principio de mercado por medio de la subcontratación y de un principio (cuasi) democrático mediante equipos de trabajo autoadministrados. Dentro de éstos los papeles de trabajo se traslapan y la estructura de trabajo es continua, no discontinua, en la que los mismos trabajadores asignan las tareas en lo interno”*³³⁷. Esta concepción permite considerar al trabajador en forma conjunta, activa y no individualista y competitiva como en occidente, teniendo plena incidencia en el control de calidad. Clegg (1992) se apoya en Kenney y Florida (1988) quienes describen las ventajas de la participación rutinaria de los grupos de trabajo en el control de calidad sosteniendo que *“esto permite a los departamentos de control de calidad japoneses concentrarse en los aspectos no rutinarios del control de calidad, tales como la medición estadística avanzada o incluso la reprogramación del trabajo. Hay pruebas importantes de que los grupos de trabajo detectan y corrigen errores con mucha mayor rapidez que los inspectores designados, y ahorran en forma considerable reelaboración y desechos. La organización japonesa del trabajo ha llevado a integrar el control de calidad y la solución de problemas en el ámbito del taller”*³³⁸. Clegg (1992) nos ayuda a ver con mayor claridad esta actividad sosteniendo que *“debe notarse que incluyen en el mismo círculo tanto a los operadores como al personal especializado tal como los ingenieros, orientados no solo a la reducción de la tasa de desperdicio, sino también al mejoramiento de los avances tecnológicos y de proceso”*³³⁹. Este autor entiende que la flexibilidad más importante está dada en el diseño tecnológico del trabajo ya que las líneas difieren de la linealidad productiva rígida fordista. Kenney y Florida (1988), según sostiene Clegg (1992), señalan que *“...en algunas industrias las líneas pueden tener forma de “U” o forma medular, de manera que los operarios pueden realizar varias tareas en diferentes máquinas simultáneamente, mientras que las máquinas individuales se atienden ellas solas”*³⁴⁰. Esta forma de producción obliga a que los equipos de trabajo adquieran un conjunto de habilidades que no poseen los trabajadores integrados a una línea tradicional de producción.

³³⁷ Loc. Cit.

³³⁸ Ibídem, Pág. 132

³³⁹ Loc. Cit.

³⁴⁰ Ibídem, Pág. 133

3- Mecanismos de coordinación y control de funciones y alineaciones: Clegg (1992) considera que existen dos puntos importantes que se deben tener en cuenta para analizar este principio:

a- El poder en la organización: las organizaciones japonesas realizan actividades de capacitación y adoctrinamiento que generan un compromiso hacia las metas de la compañía. Clegg (1992), analizando a Rohlen (1973), sostiene que *“...aproximadamente la tercera parte de las organizaciones japonesas imparte a sus empleados una capacitación espiritual afín a las técnicas de conversión religiosa, la terapia y los ritos de iniciación que subrayan la cooperación social, la responsabilidad, la aceptación de la realidad y la perseverancia en las propias tareas”*³⁴¹. Clegg (1992) señala a este respecto que *“es un sistema que funciona bien en el aseguramiento de un compromiso leal, en virtud de la baja tasa de sustitución de empleados y de disensión, aún cuando no produce en forma notoria trabajadores más satisfechos que en otras partes”*³⁴². Una característica importante a tener en cuenta es el sistema de coordinación de trabajos entre diferentes equipos llamado *kanban*, el cual Clegg (1992) describe afirmando que *“las unidades de trabajo usan tarjetas de trabajo (kanbans) para pedir suministros, entregar materiales elaborados y sincronizar las actividades de producción. La comunicación tiene lugar mediante las tarjetas, en sentido lateral, y no vertical; reduce la planeación y la supervisión, y crea autoridad a medida que los trabajadores actúan por sí mismos”*³⁴³. Otra particularidad es la circulación de información para la toma de decisiones, Clegg (1992) sostiene que Clark (1979) *“ha visto que la capacitación por medio de un uso extendido de comunicación de la información es un rasgo clave del sistema de tomas de decisiones ringi-ko, donde circulan libremente por la empresa documentos impresos para análisis y discusión”*³⁴⁴, de esta forma cuando se toman las decisiones la mayoría de los obstáculos ya han sido solucionados transformándose en un método que genera importantes beneficios para la organización.

³⁴¹ Loc. Cit.

³⁴² *Ibíd*em, Pág. 134

³⁴³ Loc. Cit.

³⁴⁴ Loc. Cit.

Dentro de la flexibilidad y la capacitación es importante la rotación de los gerentes en la organización obteniendo generalidad de conocimientos y manteniendo el compromiso con la permanencia en el trabajo. Clegg (1992), analizando a Kenney y Florida (1998), sostiene que estos autores afirman que esta práctica *“resulta de una flexibilidad y un aprendizaje práctico similares a los experimentados en el taller. Esto borra las distinciones entre departamentos, entre los gerentes de diversas categorías y entre la administración y los trabajadores”*³⁴⁵. Con respecto a las ventajas de esta práctica Clegg (1992) sostiene que *“los gerentes que conservan sus puestos no tienen que esperar a que otros gerentes se jubilen o se mueran para que ellos puedan ocupar sus lugares. Típicamente la empresa siempre dejará vacantes, algunos huecos en la administración. Los subordinados nominales pueden desempeñar tareas administrativas. De esta manera los títulos de los puestos denotan antigüedad, no función”*³⁴⁶. Este método permite que la promoción de los subalternos no se transforme en una amenaza hacia los superiores.

- b- El poder alrededor de la organización: esto se observa a través de la forma en que las empresas articulan su alta dirección estratégicamente y el mercado compartido. Las empresas japonesas operan en un mercado mucho más estable de lo que lo hacen las organizaciones en occidente ya que para alcanzar altos niveles de organización y control en las cimas estratégicas de la industria, mucho tiene que ver la importante coordinación que han alcanzado entre mercado y estado. Clegg (1992) en la interpretación del análisis de Dore (1986) sobre la tarea que realiza el Ministerio de Comercio Internacional e Industria en Japón sostiene que *“en Japón el papel del MITI ha sido de particular importancia en las empresas coordinadas verticalmente en el logro de una planeación de mayor plazo, macroeconómica y al nivel de la industria”*³⁴⁷. Esto permite que la incertidumbre no se arraigue en el interior de las organizaciones ya que el estado maneja gran parte de lo que ocurre en los mercados financieros, las ventajas que esto produce Clegg (1992) las sintetiza afirmando que *“en consecuencia, no es necesario proyectar estrategias para*

³⁴⁵ Ibídem, Pág. 135

³⁴⁶ Loc. Cit.

³⁴⁷ Ibídem, Pág. 136

*manejar el riesgo y la incertidumbre en la organización, que no es probable que ocurran: los recursos pueden invertirse mejor en actividades centrales*³⁴⁸.

A diferencia de la volatilidad en la mayoría de los mercados que deben tolerar las empresas de occidente y que de alguna manera deben estar preparadas para amortiguar gran parte de la incertidumbre que ello produce, en Japón las acciones que el estado realiza en los mercados posibilita disminuir considerablemente dicha incertidumbre permitiendo a las empresas colocar recurso en acciones más importantes.

- 4- Constitución de las relaciones entre la responsabilidad y el puesto: en las organizaciones japonesas la capacitación es flexible, realizándose dentro de la empresa, aportando múltiples habilidades e incorporando al sujeto a un grupo de trabajo y no individualmente. Clegg (1992) lo fundamenta sosteniendo que *“existen pruebas en Japón de que tanto el nivel de competencia como el grado en que se individualiza el trabajo son menores de lo que es típicamente el caso en una burocracia weberiana clásica. La desdiferenciación parece ser operativa*³⁴⁹. La responsabilidad y las relaciones grupales se ven reflejadas en las remuneraciones que se encuentran dirigidas más al trabajo grupal que individual.

- 5- Institucionalización de la planeación y de la comunicación: como hemos analizado y, contrariamente a lo que podemos ver en occidente, las empresas japonesas planifican en un terreno más prohibitivo y específico, ya que han dejado en manos del mercado y del estado aspectos muchos más gruesos. Clegg (1992) afirma que *“el conocimiento del negocio está más arraigado en criterios importantes de intimidad operativa que en técnicas meramente racionales*³⁵⁰. Estas últimas adaptadas a las técnicas administrativas que se aplican en las organizaciones estadounidenses por los gerentes profesionales formados fuera de las empresas y cuyos conocimientos han adquirido en las escuelas de negocios de ese país. Otra característica importante a tener en cuenta, además del énfasis en el control de calidad que ya hemos descrito, es la facilidad que poseen las empresas japonesas en la planeación a largo plazo, aportado entre otras cosas por la flexibilidad de los equipos de trabajo.

³⁴⁸ Ibídem, Pág. 137

³⁴⁹ Loc. Cit.

³⁵⁰ Ibídem, Pág. 140

- 6- La relación de la remuneración con el desempeño: entre los distintos sistemas existentes para establecer la remuneración, el éxito de la organización y el servicio son parámetros que rigen a las organizaciones japonesas. Clegg (1992) afirma que *“el sistema de pagos se ha orientado primordialmente a mejorar el rendimiento general de la organización al ligar estrechamente el tiempo de servicio con la promoción frecuente en una escala de muchas graduaciones pequeñas”*³⁵¹, este sistema se aplica únicamente a los trabajadores centrales. Entre tantos investigadores Alston (1982), analizado por Clegg (1992), ha encontrado dos normas importantes que guían a las remuneraciones japonesas, en primer lugar las compensaciones se distribuyen imparcialmente en el grupo de trabajo y segundo existen recompensas simbólicas *“...como una fotografía de éste o un escudo de la empresa con el nombre del grupo en él son recursos importantes que contribuyen a estructurar el sentido de comunidad ideológica práctica”*³⁵². Esta forma difiere considerablemente de los sistemas centrados en procesos de remuneraciones que identifican los esfuerzos individuales del trabajador.
- 7- Lograr una dirección efectiva: Clegg (1992) compara a las organizaciones japonesas con una estructura orgánica, donde la flexibilidad se encuentra distribuida en las áreas de la empresa. Forman parte de ella, por ejemplo: la base importante que produce el sistema *ringi-ko* para la toma de decisiones, la anulación de las fuerzas contrarias que pueden surgir de los órganos profesionales y de los sindicatos, la estructura del mercado laboral y el sistema de recompensas, como así también el logro de la confianza mutua y el compromiso hacia las metas por parte de los grupos de trabajo, entre otros aspectos importantes que han hecho de esta estructura de producción una práctica exitosa.

Clegg (1992) nos presenta un gráfico que nos permite sintetizar el análisis que hemos realizado de estas siete características principales de las organizaciones posmodernas y compararlas con las organizaciones modernas:

³⁵¹ Ibídem, Pág. 142

³⁵² Ibídem, Pág. 143

		MODERNIDAD	POSMODERNIDAD
1	Objetivos de la misión, estrategias y funciones principales	Especialización	Difusión
2	Alineamientos funcionales	Burocracia	Democracia
		Jerarquía	Mercado
3	Coordinación y control		
	a- En las organizaciones	Incapacidad	Capacitación
	b- Alrededor de las organizaciones	Laissez-faire	Política de la industria
4	Responsabilidad y relaciones entre puestos	Fuera de la organización	Dentro de la organización
	a- Formación de destrezas	Inflexibles	Flexibles
5	Planeación y comunicación	Técnicas de corto plazo	Técnicas de largo plazo
6	Relación entre desempeño y remuneración	Individualizada	Colectivizada
7	Jefatura	Desconfianza	Confianza

TABLA N°2 *Modelos de organizaciones*

Si realizáramos un análisis comparativo de la modernidad fordista y la posmodernidad flexible deberíamos tomar las palabras de David Harvey (1990) quien además de sostener que la modernidad fordista era heterogénea, sintetiza su descripción sobre ella sosteniendo que *“tiene mucho de cristalización y permanencia relativas: capital fijo en la producción masiva, mercados estables, estandarizados y homogéneos, una configuración estable del poder y de la influencia de la economía política, autoridad y meta-teorías fácilmente identificables, un fundamento sólido en la materialidad y la racionalidad científico-técnica, y otros componentes parecidos. Pero todo esto se ordena en torno de un proyecto social y económico del Devenir, de crecimiento y transformación de las relaciones sociales, del arte y la originalidad aurátricas, de la renovación y el vanguardismo”*³⁵³. Generando un cambio social y material importante a través de una estabilidad parcial de los instrumentos de economía política. Conjuntamente a esto, en su relato descriptivo y comparativo este autor afirma que *“la flexibilidad posmoderna está dominada por la ficción, la fantasía, lo inmaterial (en particular del dinero), el capital ficticio, la imágenes, la transitoriedad, el azar y la flexibilidad en las técnicas de producción, en los mercados laborales y en los nichos de consumo...”*³⁵⁴, una posmodernidad donde predomina socialmente lo efímero y transitorio.

³⁵³ David Harvey, La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural. Amorrortu editoras, 1990, Pag. 371

³⁵⁴ Ibídem, Pag. 373

Otro importante aporte que recibe la administración proviene de Hammer y Champy quienes publican su libro en 1994, cuyos conceptos fueron rápidamente adoptados por las empresas, rescataban el conocimiento, la creatividad del individuo y el enriquecimiento del trabajo en grupos semiautónomos. Este libro llamado Reingeniería se basa más en los procesos que en las funciones, Alvarez (2000) sostiene que *“consideran que el proceso es una colección de actividades que toma uno o más tipos de insumos y crea un resultado de valor para el cliente. Desde su perspectiva, los procesos gerenciales pueden ser el desarrollo de nuevos productos, la refinación de algunos materiales, la producción de una política de aseguramiento (certificación) o satisfacer las demandas de los clientes”*³⁵⁵, y al continuar describiendo lo publicado por Hammer y Champy (1994), Alvarez (2000) sostiene que *“en términos estructurales, la reingeniería construye un eslabonamiento horizontal de procesos desde la producción de bienes y servicios hasta los clientes. En el plano vertical, la reingeniería abarca la organización de los procesos desde la base de operaciones hasta la gerencia. Con ello, se logra uno de los objetivos principales de la reingeniería: la flexibilización y adelgazamiento de la estructura organizacional”*³⁵⁶. El componente fundamental para lograr flexibilidad y alcanzar la creación de equipos especializados y con toma de decisiones y resolución de problemas es la delegación de autoridad, donde el equipo aprende y se enriquece de sus errores.

En relación a la estrategia empresarial existen tres grandes etapas: la empírica, la ortodoxa y la etapa no ortodoxa. En la primera etapa denominada empírica comprendida entre 1900 y 1950, se necesitaba controlar la producción y organizar la empresa, Alvarez (2000) sostiene que *“en este lapso se desarrolla la estrategia intraorganizacional con la finalidad de resolver el problema del control de la producción y la organización de la empresa. Destacan en esta época las estrategias corporativas resultantes de la administración científica de Taylor, el proceso administrativo de Fayol, las relaciones humanas de Mayo y el comportamiento administrativo de Simon, principalmente”*³⁵⁷. En la etapa posterior denominada ortodoxia estratégica comprendida entre 1950 y 1980, Alvarez (2000) sostiene que en este periodo *“la planeación estratégica es concebida como un conjunto de técnicas racionales para dirigir negocios complejos ante cambios ambientales. La formulación estratégica es concebida como un proceso de análisis de datos para la toma de decisiones sobre los negocios más convenientes para la empresa. Se asume que la decisión estratégica es prerrogativa de la alta dirección. Dado que la*

³⁵⁵ Antonio Barba Álvarez, Op. Cit., Pág. 25

³⁵⁶ Loc. Cit.

³⁵⁷ Ibídem, Pág. 26

*planeación y la implantación están separadas, uno de los principales problemas que se enfrenta es la falta de compromiso*³⁵⁸. En la última etapa llamada no ortodoxa que se genera a partir de 1980, con un enfoque hacia el pensamiento estratégico, se concibe a la estrategia como un proceso de construcción social, Alvarez (2000) establece que *“desde este punto de vista, se asume que la estrategia corporativa es un conjunto de discursos que convierten administradores y empleados en el mismo sujeto para asegurar su sentido de propósito y realidad a través de la formulación, evaluación y conducción de la estrategia en las organizaciones*³⁵⁹. Más adelante Alvarez (2000) detalla con mayor claridad el interés principal de esta perspectiva y establece que son: *“El estudio de la emergencia, desarrollo y reproducción de las estrategias per se. El análisis de las condiciones en las que el discurso estratégico se vuelve pensable y practicable, es decir, reflexivo y por último conocer cómo se transforma la practicabilidad del discurso estratégico en una fuerza disciplinaria y se vuelve parte de la identidad de administradores y trabajadores*³⁶⁰. Aquí es necesario detenernos y encontrar diferencias entre aprendizaje organizacional y organizaciones que aprenden. Alvarez (2000), tomando conceptos de Montaña (1999), encuentra diferencias sustanciales y las describe sosteniendo que *“...a la generación, adaptación y difusión del conocimiento en un contexto laboral específico se le denomina aprendizaje organizacional. Mientras que, si una organización implanta dispositivos, como estructuras y programas específicos que propicien el desarrollo de nuevos conocimientos, se dice entonces que se está en presencia de una organización que aprende*³⁶¹. Es fundamental el crecimiento de los espacios informales, dentro de la organización, que faciliten nuevas formas de comunicación y cooperación. Esto abrirá nuevos caminos permitiendo compartir la producción y trasmisión de saberes, Alvarez (2000) establece que *“estos nuevos espacios organizacionales no sólo demandan un cambio radical de mentalidad, sino que también reclaman la construcción de nuevas identidades y representaciones de los individuos y de los grupos que interactúan en las empresas*³⁶².

³⁵⁸ *Ibíd*em, Pág. 27

³⁵⁹ *Loc. Cit.*

³⁶⁰ *Ibíd*em, Pág. 28

³⁶¹ *Ibíd*em, Pág. 30

³⁶² *Ibíd*em, Pág. 32

2.3.1.2. COMPETENCIAS LABORALES

Si bien la evaluación del desempeño de las personas, se cree que proviene de la época de los romanos, y su posterior utilización en las milicias en los años cuarenta, quien inició la moderna utilización de las competencias en las organizaciones fue David McClelland (1973), quien con la necesidad de analizar las distintas variables que intervienen en la ejecución de las tareas, centrándose en las características y el comportamiento de cada persona produce, a través de observaciones y entrevistas, una serie de propiedades que permiten diferenciar los distintos niveles de desempeño laboral. Posteriormente aparecen con sus investigaciones Richard E. Boyatzis (1982) y luego Spencer y Spencer (1993). Todos ellos con una visión impregnada de conductismo, dirigen sus trabajos a las características originarias, junto a la motivación y el conocimiento del sujeto, hacia un destacado desempeño en las distintas tareas productivas. Otros estudios importantes fueron desarrollados por los franceses Mandon (1990), Levy-Leboyer, (1997) y Le Boterf (2001) que con una postura constructivista ven a las competencias inseparables del desarrollo personal. En esta postura constructivista se encuentran autores británicos como Woodruffe, (1991, 1993, 2000), McLagan (1997), Mirabile (1997), Horton (2000), Lysaght y Altschuld (2000) centrándose en el talento del sujeto en un contexto dado de estándares profesionales, observables, medibles y posibles de ser entrenados. Más allá de la corta expresión histórica con su consecuente clasificación que acabamos de analizar, es necesario profundizar aun más y desarrollar un breve recorrido por diferentes conceptos exteriorizados por algunos autores que consideramos, además de sobresalientes, esenciales para que en las diferentes posturas asumidas nos otorguen una mayor heterogeneidad en nuestras conclusiones finales. En los senderos que hemos recorrido de la presente investigación observamos a Mills (2004) afirmar que Spencer (1993) define a la competencia como *“una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un desempeño eficaz y/o superior referenciado como criterio en un trabajo o situación”*³⁶³ Desde este escenario Mills (2004) destaca que Dubois (1993) sostiene que la competencia es *“una característica y patrón de conducta mensurable, conocimiento y habilidad que contribuye a un desempeño superior del trabajo”*³⁶⁴. Sin embargo Boyatzis (1982), según Mertens (1996) enfatiza en una definición de competencias como *“las características de fondo de un individuo que guarda una*

³⁶³ Roger Mills, El manual de competencias laborales, Panorama Editorial, 2004, Pag. 12

³⁶⁴ Loc. Cit.

*relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto*³⁶⁵. Desde una perspectiva funcionalista inglesa la empresa es concebida como un sistema en relación con su entorno, por ello la función que lleva adelante el sujeto se constituye en el entorno de las demás funciones, siendo estas un subsistema dentro del sistema que es la empresa. Desde este punto de vista Mertens (1996) afirma que para el NCVQ, (1991), *“el análisis funcional en el sistema de competencias inglesa (NVQ) parte de la identificación del o los objetivos principales de la organización y del área de ocupación. El siguiente paso consiste en contestar la pregunta: ¿qué debe ocurrir para que se logre dicho objetivo? La respuesta identifica la función, es decir, la relación entre un problema y una solución. Este proceso se repite hasta llegar al detalle requerido. La aproximación sistemática asegura que los objetivos de las actividades no se pierdan de vista*³⁶⁶. Una de las críticas más importantes a esta corriente son las realizadas por Hamlin, Stewart, (1992) advirtiendo que este enfoque comprueba el nivel de cumplimiento de los objetivos, pero no determina cómo se ha llegado a obtener esos resultados. Otros juicios de valor dirigidos hacia este enfoque son los emitidos por estudiosos australianos como Hager, (1995) que de acuerdo a la interpretación de Mertens (1996), manifiesta que *“los atributos de conocimiento subyacente no pueden ser aislados de las prácticas actuales de trabajo. Atributos como saber resolver problemas, saber analizar, saber reconocer patrones estructurales, son muy dependientes del contexto, así que los intentos de enseñarlos fuera del contexto no tendrían sentido*³⁶⁷. En esta dirección, pero más agresivos en sus críticas se encuentran Athanasou, Gonczi, (1996) sosteniendo que *“quienes prefieren este enfoque, tienden a considerar que el currículo tiene relación directa con las funciones y tareas especificadas en las normas de competencia de la ocupación. Este enfoque ha sido adoptado por muchas de las primeras industrias británicas y australianas que desarrollaron normas de competencia*³⁶⁸. Estos analistas formulan como alternativa una perspectiva funcional holística integrando habilidades, valores, conocimientos y actitudes que, según Mertens (1996), enfatizan en que *“es holístico en el sentido de que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos*

³⁶⁵ Leonard Mertens, Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, Cinterfor/OIT 1996, Pag. 69

³⁶⁶ Ibídem, Pag. 76

³⁶⁷ Ibídem, Pag. 78

³⁶⁸ Loc. Cit.

*permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente... y el hecho de que es posible ser competente de diferentes maneras*³⁶⁹.

Dentro del enfoque constructivista para Mertens (1996) el principal referente es el francés Bertrand Schwartz, (1995), quien según Mertens (1996) sostiene que el concepto constructivista “...*aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación*” y en su afán por brindarnos mayor claridad, Mertens (1996) más adelante sostiene que “*este método rechaza el desfase entre construcción de la competencia y de la norma por un lado y por el otro, la implementación de una estrategia de capacitación. Construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades*”³⁷⁰. Por su parte Gonzci (1996) propone una clasificación de las competencias muy particular que examinaremos en forma concisa:

- 1- Como lista de tareas desempeñadas: esta visión se concibe a partir de una lista de tareas definidas, adjuntándole en forma detallada operaciones que el sujeto debe realizar. La OIT-Cintefor (2001) toma el concepto del Instituto Nacional Tecnológico de Nicaragua (1999) y define esta vertiente como “*la descripción de las grandes tareas independientes que realiza un trabajador en su puesto de trabajo. Es, a la vez, la suma de pequeñas tareas llamadas subcompetencias. La totalidad de las competencias es la descripción total de las tareas de un puesto de trabajo*”³⁷¹. La OIT-Cintefor (2001) sostiene que una de las críticas que se le realiza a este enfoque es que “*al fijar su atención en las tareas una a una, se pierde de vista la concepción global de la ocupación, las relaciones y la interacción necesarias entre las tareas para lograr el objetivo de la ocupación*”³⁷².

- 2- Como conjunto de atributos personales: familiarizadas con la visión de las competencias laborales desarrolladas por McClelland y Spencer (1994), la OIT-Cintefor (2001) sostiene que bajo esta corriente “*la competencia laboral está definida no solo en el ámbito de lo que la persona sabe hacer y puede hacer, sino también en el campo de lo que quiere hacer. Estos modelos de competencia*

³⁶⁹ Ibídem, Pag. 79

³⁷⁰ Ibídem, Pag. 81

³⁷¹ OIT-Cintefor, El enfoque de competencia laboral: Manual de formación, 2001, Pag. 25

³⁷² Ibídem, Pag. 24

suelen especificar cada uno de los grandes atributos en diferentes graduaciones o niveles para asociarlos al desempeño. Dentro de ellos se destaca el comportamiento orientado hacia el trabajo bien hecho³⁷³. La desventaja más sobresaliente de esta visión es la insuficiencia de especialización del sujeto al llevar adelante acciones reales de una tarea.

- 3- Enfoque integrado u holístico: este enfoque corresponde a la combinación de las dos corrientes anteriormente analizadas. Para la OIT-Cintefor (2001) esta visión “pone en común tanto las tareas desempeñadas como los atributos del individuo que le permiten un desempeño exitoso. También considera el contexto en el cual se lleva a cabo el trabajo y permite integrar la ética y los valores como parte del concepto de competencia laboral³⁷⁴. Bajo esta concepción las competencias laborales, afirma la OIT-Cintefor (2001), son entendidas como “una interacción dinámica entre distintos acervos de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes movilizados según las características del contexto y desempeño en que se encuentre el individuo³⁷⁵”.

Como hemos visto las competencias laborales han sido objeto de importantes investigaciones provenientes de diversos enfoques. Pedro Manuel Zayas Agüero ha realizado la siguiente representación gráfica de las distintas vertientes que la han estudiado:

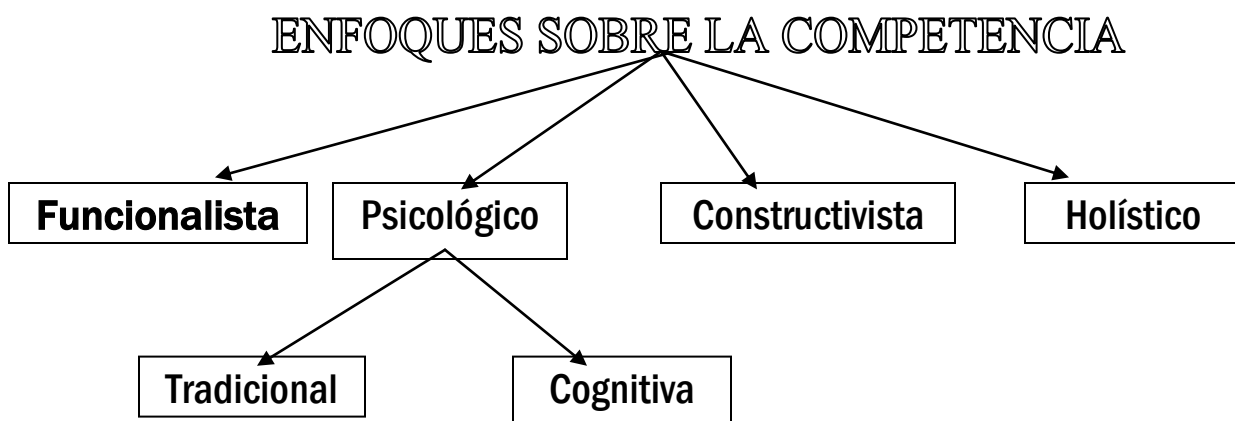


FIGURA N°15 Enfoques de las competencias de Zayas, P.

³⁷³ Ibídem, Pag. 27

³⁷⁴ Ibídem, Pag. 28

³⁷⁵ Loc. Cit.

Para Zayas Agüero las competencias involucran una serie importante de variables que relacionan trabajo y sujeto para obtener como resultado eficacia, eficiencia y satisfacción laboral que ha representado en el siguiente gráfico:



FIGURA N°16 *Modelo de la interrelación hombre-trabajo Zayas, P.*

Más allá de las distintas investigaciones y posturas de diferentes estudiosos, que acabamos de desarrollar brevemente, consideramos importante destacar que es en Inglaterra en 1980 donde se le otorga por primera vez un impulso muy fuerte a la certificación de competencias a través de la creación del Concejo Nacional de Cualificación Profesional o su expresión en inglés, National Council for Vocational Qualifications. En la actualidad las competencias se han desarrollado en dos modelos con marcadas diferencias entre Estados Unidos e Inglaterra. Para Roger Mills (2004) el primero de estos “...se ha concentrado en la identificación de las competencias desplegadas por ejecutantes superiores, cuyo propósito es reconocer sus competencias y

*seleccionar, capacitar o desarrollar de alguna forma otras para emular su conducta*³⁷⁶, mientras que en Inglaterra el modelo está centrado en alcanzar estándares mínimos.

Desde nuestro punto de vista entendemos a la competencia laboral como el grado de integración y organización entre:

- 1- Las instancias psíquicas: determinadas por la calidad de su construcción como fruto de las jerarquías de los diversos roles que el sujeto ha gestionado desde su concepción.
- 2- Los rasgos aportados por sus progenitores: que afectan los niveles de asimilación y resistencia hacia los conflictos que se generan entre las instancias psíquicas desarrolladas por él y entre éstas y el mundo exterior, debido a la lectura y aprehensión de la realidad que lo rodea. Influyendo además en la calidad motivacional y diligencia de las acciones que se exteriorizan.
- 3- Las estrategias de capacitación: que lleve adelante la organización destinadas a potenciar, enriquecer y especializar la lectura y aprehensión dialéctica subjetiva primaria del objeto centrado en la tarea y de la realidad emergente activa que lo rodea, para la ulterior selección y exteriorización de acciones perfeccionadas orientadas a la adecuada ejecución que exigen no sólo, el conjunto de tareas que constituyen su puesto de trabajo sino también, los objetivos propuestos por la empresa.

2.3.1.2.1. TIPOS DE COMPETENCIAS

Varios autores han intentado identificar los principales tipos de competencias, Zayas Agüero realiza un análisis de diferentes autores de los cuales tomaremos aquellos que consideremos importantes. Por ejemplo Boyatsis, R. (1982) elaboró un modelo de competencias que explica el desempeño de la actividad gerencial, distinguiendo las competencias de gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados, enfocar a otras personas y el conocimiento específico. Mertens, L., (1996), desde el punto de vista de Zayas Agüero, las clasifica en generales y específicas; mínimas y efectivas. Lo que en inglés se denomina core competencies o competencias críticas, son aquellas que posibilitan desarrollar un desempeño exitoso en diferentes

³⁷⁶ Roger Mills, El manual de competencias Laborales, Panorama Editorial, 2004, Pag. 23

contextos. Según este mismo autor, para G. Bunk (1994) se pueden clasificar en competencias técnicas, metodológicas, sociales y participativas.

El Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS) de los Estados Unidos, interpretado por Zayas Agüero, describe competencias transversales entre sectores y ramas de la actividad, relacionadas a gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominación tecnológica. Por su parte Salas, C. (1996), detalla Zayas Agüero, describe las características que necesita desarrollar un profesional para lograr su visión y misión frente a la sociedad del siglo XXI, ellas son:

- Del entorno: necesidades de la población, factores ambientales que facilitan o limitan el logro de su visión y misión, aspectos legales, recursos disponibles, reconocimiento de las oportunidades de mejora.
- Personales: visión y misión personal en la empresa, creatividad e imaginación, autoestima, seguridad y confianza, sólidas bases éticas, liderazgo, trabajo en equipo, disfrutar de su trabajo.
- Académicas: capacidad conceptual y de abstracción, producción y/o servicio, especialización por áreas.
- Nuevos conocimientos y practicas: aptitudes que deberá tener el profesional del siglo XXI: habilidades y destrezas que le permitan poner en práctica las características adquiridas que incluyen el sentido común, buen humor, distinguir lo correcto de lo incorrecto, empatía, idealizar sin perder contacto con la realidad, claridad para comunicar sus ideas, espontaneidad, transmitir sinceridad, respeto y confianza.
- Las competencias laborales se clasifican en competencias técnicas o del puesto y competencias directivas.
- Las competencias directivas son: estratégicas, intraestratégicas y de eficacia personal. O en una detallada descripción podríamos decir que las competencias

directivas son: la visión de negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente y la red de relaciones.

- Las competencias intraestégicas son: comunicación, organización, empatía, delegación, coaching y trabajo en equipo.
- Las competencias de eficacia personal se refieren a la relación de la persona con sí misma y con su entorno, ellas son: pro actividad, creatividad, autonomía personal, autogobierno, concentración, autocontrol, gestión personal, del tiempo, de estrés, del riesgo, desarrollo personal, autocrítica, autoconocimiento y cambio personal.

Otro importante aporte, que rescata Zayas Agüero, es el que ha realizado Hay Group, (1999) que tiene entre los principales tipos de competencias: las competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias directivas, competencias de solución de problemas y competencias de eficacia personal. Entre las diversas clasificaciones que realiza, las competencias genéricas son las que nos interesan y además se encuentran ligadas al objetivo de nuestra investigación y relacionadas con la psicología del hombre, la autoimagen, los rasgos, valores y motivos que caracterizan la práctica de rango superior dentro de la empresa donde se desempeñan los roles directivos, profesionales, técnicos, etc.; y que representan a la cultura organizacional de una empresa. Estas competencias denominadas genéricas son el resultado de entrevistas durante más de 20 años en diferentes puestos de trabajo y organizaciones alrededor del mundo destinadas a los trabajadores que muestran un desempeño superior y adecuado en sus puestos de trabajo con el objeto de investigar los rasgos, capacidades y características personales, que permitan conocer las competencias esenciales que requiere un determinado puesto para alcanzar tan importante cumplimiento. Ellas fueron clasificadas de la siguiente manera:

- a- Competencias de logro y acción: comprenden motivación por el logro, preocupación por el orden y la calidad, iniciativa, búsqueda de información.
- b- Competencias de ayuda y servicio: sensibilidad interpersonal, orientación al servicio al cliente.

- c- Competencias de influencia: contienen impacto e influencia, conocimiento organizativo, construcción de relaciones.
- d- Competencias gerenciales: cuyas características son el desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.
- e- Competencias cognitivas: estas incluyen características de pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimiento y experiencia.
- f- Competencias de eficacia personal: que contienen características de autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante fracasos, compromiso con la organización.

Para finalizar nuestro análisis de las competencias vemos que las organizaciones tienden a asumir estructuras planas, formadas primordialmente por expertos que posean variedad de habilidades. Zayas Agüero sostiene que *“la capacidad de trabajar en equipo, la creatividad, la independencia, son tan necesarias para un trabajador de funciones elementales, como para el desarrollo de actividades más complejas en las condiciones actuales de las organizaciones. Por otra parte algunos autores resucitan la antigua disputa entre lo heredado y lo adquirido y clasifican las competencias en poseídas y desarrollables. Estas proyecciones nos indican que no por haber surgido un nuevo término se han resuelto viejos problemas”*³⁷⁷.

2.3.1.3. MOTIVACIÓN

El sistema motivacional establecido por Freud se fundamenta en el constante intento de descargar las tensiones generadas por los estímulos internos y externos, pero como el Yo se rige por el principio de realidad su objetivo es demorar las descargas de energía del Ello, hasta que haya descubierto el objeto que satisfaga su necesidad, mientras no pueda obtener el objeto que lo satisfaga el Yo debe soportar las tensiones hasta que puedan ser descargadas en forma apropiada. El Yo se transforma en la vía de escape para que el Ello no se transforme en una olla a presión cargada de tensiones.

³⁷⁷ Zayas Agüero Pedro Manuel, Las competencias una visión teórico-metodológico, Universidad de Holguín, Pag. 9

Mientras que el Súper yo posee la función de crítica y censura, representa más lo ideal que lo real, pugnando por el perfeccionamiento más que por el placer como el Ello o por la realidad como el Yo y en ocasiones lo hace aún a expensas del Ello. La teoría de Sigmund Freud gira en torno a la motivación humana, fundada en la presencia de motivaciones inconscientes que determinan nuestras decisiones y nuestros actos. Como hemos visto en el punto 2.2., Freud enfatiza la presencia de dos disposiciones pulsionales totalmente opuestas, originadas en las tensiones producidas por las necesidades del Ello, calificándolas como pulsiones sexuales o Eros y pulsión de muerte, haciendo una comparación rápida entre ambas Freud afirma que *“sobre la base de consideraciones teóricas, apoyadas por la biología, suponemos una pulsión de muerte, encargada de reconducir el ser vivo orgánico al estado inerte, mientras que el Eros persigue la meta de complicar la vida mediante la reunión, la síntesis, de la sustancia viva dispersada en partículas, y eso, desde luego, para conservarla”*³⁷⁸ y continúa afirmando que de esta forma *“ambas pulsiones se comportan de una manera conservadora en sentido estricto, pues aspiran a restablecer un estado perturbado por la génesis de la vida. La génesis de la vida sería, entonces, la causa de que esta última continúe y simultáneamente, también, de su pugna hacia la muerte; y la vida misma sería un compromiso entre estas dos aspiraciones”*³⁷⁹, entendiéndose que con cada estructura pulsional, que acabamos de analizar, se organizaría un proceso fisiológico exclusivo, que al decir de Freud estaría compuesto por los procesos de anabolismo y catabolismo.

Por su parte Pichón Riviére difiere de Freud sosteniendo que la motivación se encuentra más relacionada con la aprehensión del objeto que con la descarga de tensiones y establece *“en la fantasía motivacional hallamos, como lo hiciéramos en la alucinación, una escala de motivos, necesidades y aspiraciones que subyacen en el proceso del aprendizaje, la comunicación y las operaciones tendientes al logro de gratificaciones en relación con objetos determinados. La acción y la decisión se asientan sobre esa constelación de motivos y el logro está más relacionado con la aprehensión del objeto que con la descarga de tensiones como lo describiera Freud. El aprendizaje y la comunicación, aspectos instrumentales del logro de objeto, poseen una subestructura motivacional”*³⁸⁰. En su intención por clarificarnos aun más su concepción motivacional Pichón Riviére sostiene *“el proceso universal que promueve la motivación es el de la recreación del objeto, que adquiere en cada sujeto una determinación individual, surgida*

³⁷⁸ Sigmund Freud, Op. Cit., Pág. 41

³⁷⁹ Loc. Cit.

³⁸⁰ Pichon Riviére. Op. Cit., Pág. 16

*de la conjugación de las necesidades biológicas y el aparato instrumental del Yo. El aspecto direccional secundario, elección de tarea, pareja, etc., pasa por el filtro grupal, que en definitiva decide la elección*³⁸¹. Lo que Freud denominó sentido del síntoma, compuesto por la situación real y actual del sujeto con su historia personal, se encuentra relacionado directamente con la motivación.

Desde una visión más cercana a las organizaciones Chiavenato establece que *“la motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatutos y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano*³⁸². Las necesidades generan diferentes comportamientos en los individuos debido a que cada uno posee una escala de jerarquía diferente como también varían las capacidades para satisfacerlas, Chiavenato sostiene *“aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas*³⁸³. A través de este concepto el autor establece tres premisas por las cuales se puede encontrar explicación al comportamiento humano:

- a- El comportamiento es causado: existe un estímulo interno o externo sin descartar la influencia, en este comportamiento, de lo heredado y el ambiente.
- b- El comportamiento es motivado: se encuentra dirigido hacia un objetivo.
- c- El comportamiento está orientado a un objetivo: en todo comportamiento existe un deseo, una necesidad, etc.

Chiavenato nos brinda un modelo básico de motivación que representa un proceso dinámico que se estima igual para todas las personas, variando el grado de impacto que generan los estímulos en cada persona.

³⁸¹ Loc. Cit.

³⁸² Idalberto Chiavenato, Op. Cit., Pág. 68

³⁸³ Loc. Cit.

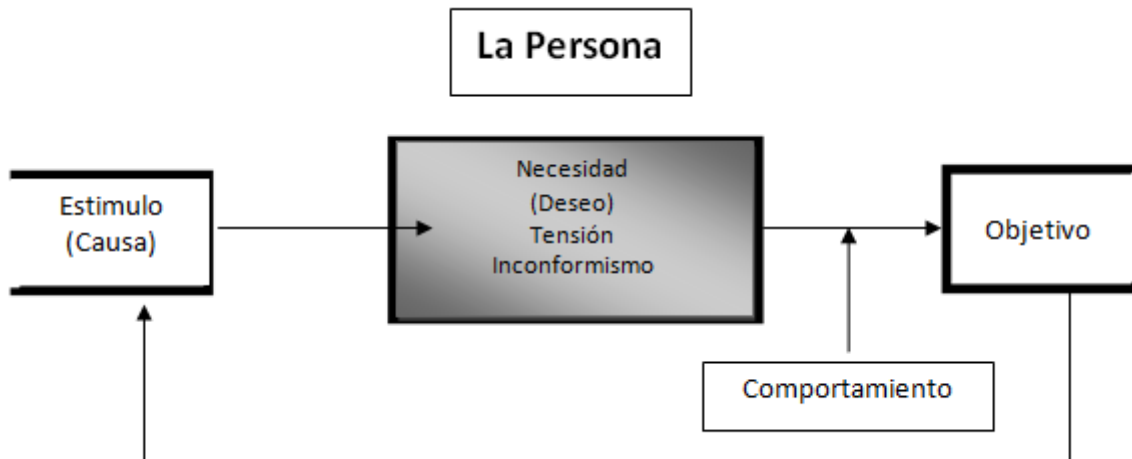


FIGURA N°17 Modelo básico de motivación

Chiavenato nos presenta un ciclo motivacional que se inicia cada vez que se presenta una necesidad generando un desequilibrio en el organismo, él lo define estableciendo que *“cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio”*³⁸⁴. Al descargar la tensión generada por la insatisfacción el organismo recobra su equilibrio (en consonancia con el sistema motivacional de Freud. Lo que para Chiavenato es necesidad o deseo, para Freud es impulso).

La satisfacción de la necesidad es representada en el siguiente grafico:

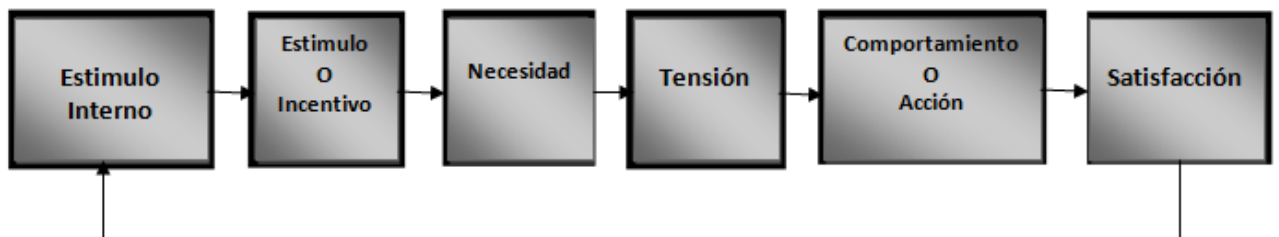


FIGURA N°18 Etapas del ciclo de motivación con satisfacción de la necesidad

En este ciclo se refleja una acción dinámica que al ser repetida en diversas oportunidades genera el aprendizaje que conlleva al conocimiento generando un comportamiento cada vez más eficaz en la satisfacción de las necesidades.

³⁸⁴ Ibídem, Pág. 70

La necesidad puede satisfacerse en este ciclo y generar frustración o transferencia hacia otro objeto (compensación), Chiavenato lo establece afirmando “*cuando se presenta la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación, al no hallar la salida normal, la tensión representada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas, o digestivas, etc.)*”³⁸⁵. En ciertas ocasiones aunque la necesidad o el estímulo no se satisfagan, no generan frustración porque pueden transferirse o compensarse. Lo que podríamos agregar a este concepto, que continua en el mismo sentido de lo establecido por Freud, es el nacimiento de la angustia que acompaña a la frustración, con los efectos que hemos descrito en el punto 2.2.3.

La siguiente gráfica representa la compensación de la frustración.

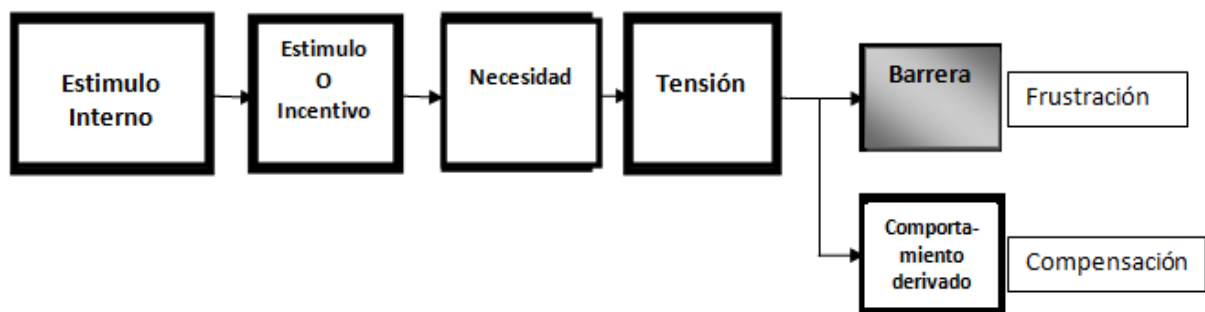


FIGURA N°19 *Ciclo motivacional con frustración o compensación.*

La satisfacción de las necesidades es momentánea, lo consideramos un sistema dinámico que permite al individuo, una vez satisfecho su necesidad primaria, generar soluciones para satisfacer un nuevo impulso que una vez resuelto continuará nuevamente con la siguiente.

Chiavenato en su estudio alega que Maslow generó una jerarquía de las necesidades, mantuvo que la motivación reside en fuerzas que habitan en el interior del sujeto

³⁸⁵ Loc. Cit.

afirmando que “su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. El individuo es consciente de alguna de sus necesidades; de otras, no”³⁸⁶.

Maslow, visto desde el análisis de Chiavenato, le dio jerarquía a las necesidades humanas y diseño una pirámide para representarlas de acuerdo a su teoría colocando en la base de la pirámide las necesidades más elementales, dándole el nombre de necesidades primarias, mientras que en la cima se hallan las necesidades secundarias que son las más sofisticadas. El siguiente gráfico nos da un ejemplo práctico:

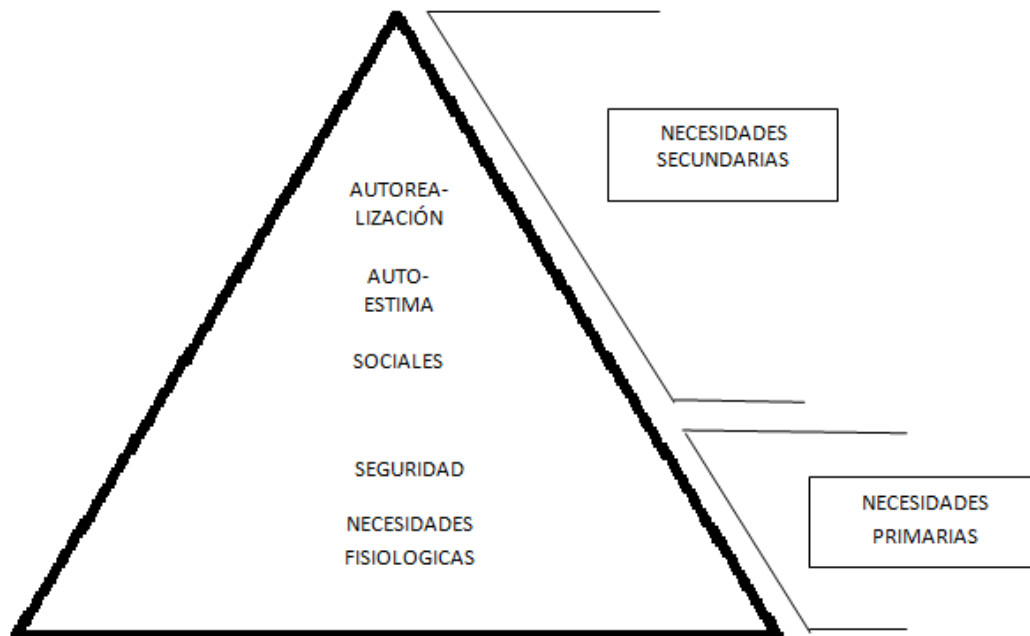


FIGURA N°20 *Jerarquía de necesidades humanas*

Analizaremos cada una de las necesidades en forma simplificada, de manera de realizar una referencia sencilla de cada una de ellas.

Dentro de las necesidades primarias, como lo expresa el gráfico, tenemos:

- a- Necesidades fisiológicas: también denominadas biológicas, aquí se encuentran comprendidas las necesidades de comer, dormir, vestirse, etc. Poseen las características de lo que Freud llamó el Ello.

³⁸⁶ Ibídem, Pág. 71

- b- Necesidades de seguridad: la búsqueda de un mundo más equilibrado, el huir del peligro, la búsqueda de protección son algunas de las necesidades que Maslow colocó en este grupo.

Dentro de las necesidades secundarias se encuentran las siguientes:

- a- Necesidades sociales: son todas las necesidades relacionadas a las relaciones del individuo en sociedad como aceptación, amistad, afecto, participación, etc.
- b- Necesidades de autoestima: es la manera que el sujeto se ve, se autoevalúa, como la seguridad en sí mismo, confianza, estatus, prestigio, consideración, etc.
- c- Necesidades de autorrealización: generan la energía para que el sujeto desarrolle su potencial como autonomía, autocontrol, independencia, desarrollo del talento humano, etc.³⁸⁷

La teoría de la motivación desarrollada por Herzberg, analizada a partir de Chiavenato, supone que los individuos poseen un conjunto fijo de necesidades básicas que deben satisfacerse. Postula que todos los individuos que trabajan tienen dos conjuntos de necesidades básicas: necesidades motivadoras y necesidades higiénicas.

Según la mirada de este autor, los estudios de Herzberg mostraron que las actitudes de los trabajadores ejercían un efecto definitivo sobre el nivel de ejecución. La diferencia se acentuaba en lo cualitativo. Cuando sus actitudes hacia el trabajo eran positivas, lo realizaban con más cuidado, imaginación y destreza; pero si las actitudes eran negativas, no se preocupaban demasiado por los detalles. La conclusión más importante es que los trabajadores profesionales y probablemente los no profesionales tienen sus modos de restringir el rendimiento.

En relación a los resultados de factores de primer nivel se observó que algunos acontecimientos generaban gran satisfacción, entre los que se encontraron: logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción, a los que se les llamó satisfactores, mientras que otros eran generadores de sentimientos de insatisfacción entre ellos se encontraron: el salario, posibilidad de desarrollo personal, relaciones interpersonales, status, etc., a los que se les llamó insatisfactores.

³⁸⁷ Ibídem, Pág. 72

De este análisis se dedujo que cuando los entrevistados mostraban sentimientos de gran satisfacción relacionados con su trabajo, mencionaban hechos intrínsecos al propio trabajo: éxitos conseguidos, reconocimiento, y cuando describían situaciones que les habían hecho sentirse totalmente insatisfechos, mencionaban acontecimientos extrínsecos al propio trabajo, en otras palabras los factores satisfactores estaban relacionados con el contenido del trabajo y los insatisfactores con el contexto del mismo, por eso se los denominó factores de higiene. Ambos factores son indispensables si se quiere mantener un elevado nivel de ejecución.

Tenemos factores que sólo producen satisfacción y factores que sólo producen insatisfacción, pero la ausencia de satisfacción no tiene porqué producir insatisfacción, ni al revés (la ausencia de insatisfacción produce satisfacción). Así pues, los factores insatisfactores describen en esencia el ambiente y sirven primordialmente para evitar la insatisfacción en el trabajo. A los factores satisfactores se les llaman motivadores puesto que son efectivos para motivar al individuo, realizar un esfuerzo y un mejor desempeño. Obviamente los factores motivadores no pueden funcionar en ausencia de los factores de higiene y éstos a su vez ejercen poco efecto sin aquellos.

En la interpretación de los sucesos que originaron un cambio en sus sentimientos hacia el trabajo, el análisis dio como resultado que los sucesos de higiene generaban insatisfacción por la necesidad de evitar lo desagradable, mientras que los sucesos motivadores llevaron a una satisfacción en el trabajo por la necesidad de aumentar la autorrealización.

Otra de las conclusiones a la que se arribó es que una vez atendidas las necesidades de un nivel, nace una nueva preocupación hacia la siguiente en importancia, de las necesidades que se haya insatisfechas. Significa que en tanto se atienden adecuadamente estas necesidades, cesarán de ser particularmente importantes en la motivación del individuo y surgirá una nueva necesidad. Pero las necesidades anteriores pueden recobrar su importancia si por alguna razón se dejaron de atender. Estas necesidades se las dividió en dos grupos:

- b- Las necesidades de evitar las molestias y sufrimiento que puede provocar el entorno exterior y también las provocadas por las necesidades biológicas básicas. Estas se encuentran relacionada con los factores de higiene.

- c- La necesidad específicamente humana de desarrollar su capacidad de realización y experimentar una sensación de crecimiento psicológico. Estas están relacionadas con los factores motivacionales.³⁸⁸

H. Vroom, a diferencia de las teorías anteriores, explicado por Chiavenato, reconoce las diferencias individuales y sostiene *“en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir:*

- a- *Los objetivos individuales, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos.*
- b- *La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.*
- c- *La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en cree poder hacerlo*³⁸⁹.

Dentro de los objetivos individuales puede incluirse el dinero, estabilidad laboral, aceptación social, reconocimiento. En las segundas se encuentran relacionados los objetivos individuales con los objetivos de la empresa para el cargo de producción que él desempeña y en la última están las capacidades desarrolladas o no de una persona para influir en la actividad que realiza dentro de la empresa. Chiavenato en su interpretación de la teoría de Vroom sostiene *“según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio (por ejemplo, aumentar la productividad), está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo)*³⁹⁰. Esta teoría hace hincapié en las diferencias existentes entre las personas y los cargos, por ello recibe el nombre de modelo situacional de motivación. La figura siguiente representa la búsqueda de los medios para alcanzar los fines por parte del individuo:

³⁸⁸ Ibídem, Pág. 76

³⁸⁹ Ibídem, Pág. 79

³⁹⁰ Ibídem, Pág. 81

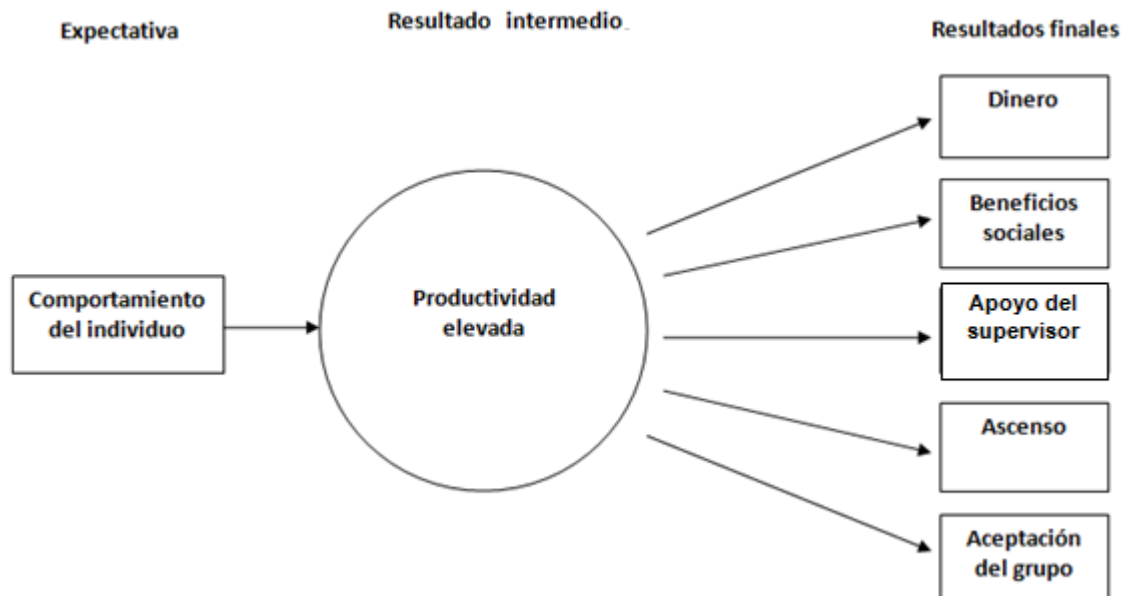


FIGURA N°21 *Modelo de expectativa del empleado*

En la gráfica vemos como la productividad elevada toma valor porque se encuentra relacionada con los resultados finales, Chiavenato sostiene que *“esta relación causal entre resultado intermedio y resultado final se denomina instrumentalidad, la cual presenta valores que van de +1,0 a -1,0 (coeficiente de correlación), dependiendo de si está -o no- ligada directamente a la obtención de los resultados finales”*³⁹¹. Por ello el deseo del individuo, que en esta teoría se denomina valencia, está constituido por la suma de las instrumentalidades y valencias de los resultados finales. Chiavenato sostiene que *“el nivel de motivación de una persona bajo la acción de dos fuerzas que operan en una situación de trabajo (las diferencias individuales y los modos de manifestarlas) es situacional. La teoría de Vroom se refiere a la motivación no al comportamiento”*³⁹².

³⁹¹ *Ibíd.*, Pág. 82

³⁹² *Loc. Cit.*

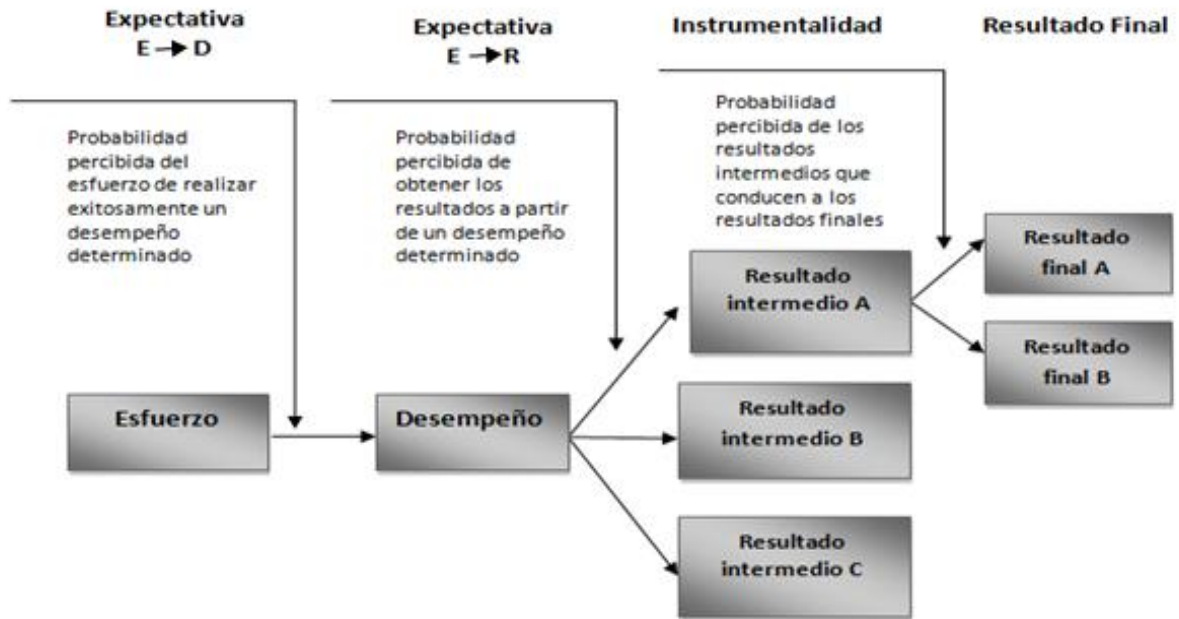


FIGURA N°22 Otro modelo de expectativa

Apreciado desde Chiavenato, Lawler III se dio cuenta que el dinero es uno de los grandes generadores de motivación dentro de una organización. Este estudioso en su análisis de lo establecido por Lawler III sostiene que “verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él ha hecho la mayor parte de las organizaciones”³⁹³. Desde esta perspectiva se enfatiza que Lawler III expresó varias razones por las cuales no hay buena relación entre el dinero y el desempeño del individuo en las organizaciones. Trataremos brevemente algunas de ellas:

- Es demasiado el tiempo transcurrido entre el desempeño y la compensación en dinero: se pierde la noción de haberlo recibido por su buen trabajo.
- Los salarios son pagados a través de un promedio, debido a que las personas que se encuentra en los niveles jerárquicos más elevados y los evaluadores, no les gusta comparar a los trabajadores de buen desempeño con aquellos que no lo poseen.

³⁹³ Ibídem, Pág. 83

- Los salarios no distinguen a los trabajadores de buen desempeño de aquellos de mal desempeño ya que, estos se encuentran regulados por el gobierno o por convenios colectivos de trabajo.
- El prejuicio generado por las teorías de Taylor y de la escuela de administración científica, tomándolo al hombre como un ser económico, todavía existe en las organizaciones transformando al dinero en algo malo y mísero cuando es una de las causas que genera la necesidad de trabajar del individuo.

De las deducciones de Chiavenato vemos que Lawler III estableció que su postulado posee dos elementos muy trascendentales:

En el primero expresa que las personas ganan dinero no solo para satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que además, puede satisfacer necesidades sociales de auto estima y auto realización. En el segundo punto sostiene que si la persona percibe que su desempeño le genera un ingreso mayor de dinero mejorará su trabajo. Lo primordial de esta teoría es que nos permite establecer una percepción de la persona en la cual el dinero que percibe guarda directa relación con el trabajo que realiza.

2.3.1.4. PERTURBACIONES LABORALES

Las perturbaciones que se generan en la vida de las organizaciones son de variadas connotaciones, produciendo daño a las personas que se convierten en víctimas. Nosotros tomaremos en este trabajo las que sirven a los objetivos de la presente investigación.

2.3.1.4.1. DISCRIMINACIÓN

La discriminación es un fenómeno que se da cotidianamente en todo el mundo y es necesario desterrarlo de todo tipo de vínculo, en nuestro caso analizaremos las que ocurren en las relaciones laborales dentro del ámbito organizacional. Existen discriminaciones por cuestiones de raza, religión o sexo, aunque su clasificación, que veremos más adelante es mucho más amplia. La OIT sostiene que *“Se produce una discriminación cada vez que se rechaza o escoge a un trabajador por razón del color de su piel, cada vez que se niega un puesto en el consejo de administración a una directora competente o que se le atribuye un sueldo inferior al de un colega con la misma productividad. Asimismo, se comete una discriminación cada vez que se exige una prueba de embarazo para considerar la candidatura de una mujer, o cuando se despide a un*

*minero porque es o se cree que es seropositivo. Finalmente, también se incurre en una conducta discriminatoria cada vez que se deniega una licencia comercial a un empresario por razón de sus creencias religiosas o cuando se exige a una mujer para concederle un préstamo bancario que obtenga el permiso de su marido*³⁹⁴. La discriminación lleva consigo el deterioro de la igualdad de oportunidades y de trato, provocando desigualdades y consolidándolas. El ser humano ve restringida su libertad para desarrollar sus competencias laborales, el trabajo no es gratificante y se impone un sentimiento de humillación, frustración e impotencia. La mayoría de los países del mundo han aprobado leyes con la firme intención de combatir la discriminación, debido a esto se han modificado prácticas laborales, formas de contratación, sistemas salariales con el fin de garantizar la igualdad en el trabajo. La OIT sostiene que *“para los sindicatos, la igualdad ha pasado a ser su objetivo básico, tanto en el marco de la negociación colectiva y en otros ámbitos de actuación como en sus estructuras de representación interna. Hoy somos conscientes de los muchos vínculos que unen la discriminación a la pobreza, la exclusión social, el trabajo forzoso y el trabajo infantil. Comprendemos mejor la manera de abordar esos problemas, pero aún queda mucho camino por andar hasta lograr que la discriminación en el trabajo pase a la historia*³⁹⁵. Aunque algunas de las viejas prácticas aberrantes de discriminación se siguen utilizando en organizaciones situadas en algunos países, en otras organizaciones ha adquirido nuevas formas, la OIT establece que *“si bien algunas de sus manifestaciones más flagrantes han desaparecido, muchas de ellas persisten o han adoptado nuevas formas. En muchos casos, la discriminación ha adquirido una forma más sutil y menos perceptible. Los cambios en la estructura y la dinámica de los mercados de trabajo, que se derivan de procesos políticos, económicos y culturales de mayor alcance, desembocan en una nueva configuración de los modelos de estratificación y de movilidad sociales, que a su vez producen nuevas formas de discriminación*³⁹⁶. Además de la discriminación por raza, color o sexo existen ideas o estereotipos arraigadas por cuestiones económicas, históricas, culturales y de otras índoles, la OIT sostiene que *“las ideas y los estereotipos subyacentes en esta conducta obedecen en gran medida a condicionantes de orden histórico, económico y social, a los regímenes políticos y al contexto cultural de cada país. Las mentalidades y los prejuicios,*

³⁹⁴ Organización Internacional del Trabajo, La hora de la igualdad en el trabajo, Conferencia Internacional del Trabajo 91ª reunión, 2003, Pág. 1

³⁹⁵ *Ibíd*em, Pág. 2

³⁹⁶ *Loc. Cit.*

*así como la tolerancia o intolerancia respecto de las prácticas discriminatorias, vienen configurados por los valores prevalecientes en la sociedad en una época determinada*³⁹⁷.

La OIT define a la discriminación como *“cualquier distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación”*³⁹⁸.

A la segregación la podemos analizar desde dos aspectos importantes que nos brindarán mayor claridad a nuestro análisis y que han tomado la calificación de discriminación negativa y positiva. A la primera la entendemos como toda acción oscura exteriorizada con el objetivo de llevar adelante medidas contra personas o grupos de personas basadas en prejuicios o estereotipos que intenten permanentemente colocarlas en un lugar de vulnerabilidad sosteniendo y alentando escalafones sobre los seres humanos en todo ámbito social y particularmente en el entorno laboral que es el centro de nuestro interés. Estas acciones violan los derechos de igualdad de las personas basadas en segregación de género (mujer, hombre), clase social (baja, alta, media), origen étnico (racismo), nacionalidad (xenofobia), religión (musulmanes, judíos, cristianos, etc.), opinión pública (intolerancia política), grupos minoritarios (refugiados, campesinos, etc.), edad (niño, joven, anciano) y capacidad física (personas con capacidades diferentes), también podemos alojar dentro de este grupo a la homofobia visiblemente exteriorizada en diferentes ámbitos laborales del mundo. Este conjunto de acciones cargadas de perversidad y que perjudican a otras personas se contraponen totalmente a la Declaración Universal de los Derechos Humanos que establece en el *Artículo 1: “todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros”*³⁹⁹, y continúa en el Artículo 2, inc. 1 sosteniendo que *“toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición”*⁴⁰⁰, y más adelante en el Artículo 7 fija las bases de igualdad ante la ley y protección contra toda discriminación que quebrante esta Declaración afirmando que *“todos son iguales ante la ley y tienen, sin distinción, derecho a igual protección de la ley. Todos tienen derecho a igual protección contra toda*

³⁹⁷ *Ibídem*, Pág. 7

³⁹⁸ *Ibídem*, Pág. 17

³⁹⁹ Declaración Universal de los Derechos Humanos, Aprobada y proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en su resolución 217 A (III), el 10 de diciembre de 1948, París.

⁴⁰⁰ *Loc. Cit.*

*discriminación que infrinja esta Declaración y contra toda provocación a tal discriminación*⁴⁰¹. La actividad dinámica conciente que realiza el sujeto orientada a la lectura y ulterior aprehensión dialéctica subjetiva de la realidad que lo rodea en el aquí y ahora que lo modifica, transformándola posteriormente dentro de una organización, se encuentra contaminada por diferentes estereotipos provenientes de los roles gestionados en la participación de grupos anteriores. Dependiendo de la historia del sujeto y de lo que trae genéticamente desde su concepción estos estereotipos jugaran un papel fundamental en la exteriorización de acciones dirigidas hacia los distintos aspectos que estructuran su trabajo y hacia el resto de los individuos que conforman la organización, convirtiéndose en potenciales fuentes adversas de conductas discriminatorias que perjudican no sólo al equipo de trabajo donde el individuo se encuentra inmerso, sino también a la empresa en su conjunto.

Las acciones llevadas adelante que intrínsecamente posean el objetivo de solucionar prácticas de discriminación que haya sufrido un determinado grupo social e intentan resarcir los daños de las que fueron víctimas en el pasado son denominadas por diversos autores e incluso por algunos informes a los cuales hemos podido acceder desde la página digital de la OIT con la expresión *discriminación positiva*. En otros documentos este organismo los llama *acción positiva* siguiendo a los Estados Unidos, donde se originó esta expresión en los años sesenta, y actualmente utilizado por toda Europa, en otros países se las califica como *medidas temporales especiales*. Desde nuestro punto de vista consideramos que es inapropiado utilizar la palabra discriminación en la conceptualización de medidas que contengan el objetivo de solucionar el daño que ha padecido un grupo social, étnico, minoritario o que históricamente haya sufrido discriminación a causa de injusticias sociales ya que consideramos que la palabra discriminación conlleva un valor adverso no pertinente, es por ello que utilizaremos la expresión *acciones reparatoras* en esta investigación a todo intento de disminuir o desterrar estas prácticas nocivas que se aplican en cualquier ámbito de la vida humana, pero particularmente en el entorno laboral que es el objeto que nos convoca en esta investigación. Para la OIT la acción reparatora hace alusión a *“un conjunto coherente de medidas temporales, encaminadas con carácter específico a remediar la situación de los miembros del colectivo a que van destinadas en uno o varios aspectos de su vida social para alcanzar una igualdad efectiva”*⁴⁰². En la ley de igualdad de empleo establecida en Sudáfrica a partir de 1998, estas acciones se

⁴⁰¹ Loc. Cit.

⁴⁰² Organización Internacional del Trabajo, Op. Cit., Pag. 70

encuentran conceptualizadas, según la OIT como *“medidas concebidas para que las personas adecuadamente cualificadas de los grupos (desfavorecidos) dispongan de las mismas oportunidades de empleo y estén equitativamente representadas en todos los niveles y categorías profesionales en la fuerza de trabajo de un empleador determinado”*⁴⁰³. Para Canadá estas medidas no sólo deben estar orientadas al trato igualitario, implican además la efectiva aplicación de políticas destinadas a saldar las diferencias y se las denomina a través de la expresión *igualdad en el empleo*. Una propiedad inherente a estas acciones se encuentra en su carácter transitorio ya que se analizan los programas llevados adelante con el objetivo de determinar su eficacia y redefinir su alcance, contenido o darlos por terminados. La OIT afirma que *“en algunos países estas medidas deben interrumpirse o pierden eficacia a causa de recortes en el gasto público, crisis o reestructuraciones económicas. En otros, como la India, han adquirido un carácter permanente o semipermanente”*⁴⁰⁴. Los efectos de las acciones reparadoras dependen del país donde se aplican y de las causas que generan las prácticas discriminatorias, la OIT sostiene que *“en una serie de casos, la acción afirmativa o positiva ha subsanado las desigualdades del mercado de trabajo entre los grupos dominantes y aquéllos a quienes iba dirigida y ha elevado la productividad y el rendimiento de las acciones de las empresas”*⁴⁰⁵. Entre esos países se encuentran Irlanda del Norte y Sudáfrica donde, en este último, se ha incrementado considerablemente el número de hogares constituidos por familias de piel negra con ingresos iguales o superiores a los hogares integrados por familias de piel blanca. Sin embargo en los Estados Unidos, sostiene la OIT *“los avances en igualdad de género han sido en general más importantes que en el caso de la igualdad racial. Los países nórdicos han tenido más éxito que otros países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) en la reducción de las desigualdades de remuneración entre hombres y mujeres, pero han sido menos eficaces en lo que respecta a la segregación profesional”*⁴⁰⁶. Un estudio llevado adelante demuestra que en Australia y el Reino Unido estas medidas no poseen efectos negativos en la productividad y la OIT lo afirma enfatizando que *“en las grandes empresas en particular, los efectos en la productividad eran generalmente positivos y estadísticamente significativos en ambos países. Ello no sólo demuestra que es factible disponer de una legislación firme que obligue a las*

⁴⁰³ Ibídem, Pag. 71

⁴⁰⁴ Loc. Cit.

⁴⁰⁵ Ibídem, Pag. 73

⁴⁰⁶ Loc. Cit.

*empresas a adoptar medidas de acción positiva, sino también que hacer cumplir cabalmente tal legislación y alentar a las empresas a comprometerse a ello puede ser una estrategia viable*⁴⁰⁷. Entre las variables más importantes que se deben tener en cuenta destinadas a la implementación de estas acciones, el método que se elige para administrar políticas hacia el logro de buenos resultados del grupo social al que está dirigido, es de fundamental importancia. En los Estados Unidos, sostiene la OIT *“los empleadores que toman una acción afirmativa disponen de métodos de criba más eficaces que les permiten descubrir características no observables en los contratados potenciales. También cuentan con técnicas de formación y evaluación mejor orientadas que les permiten elevar las cualificaciones inferiores de los trabajadores de las minorías”*⁴⁰⁸. Si bien se cuenta con algunos indicadores para medir aproximadamente la igualdad y la discriminación en el trabajo, es primordial contar con herramientas de medición que permitan recolectar datos destinados a tener resultados más eficaces que una mera aproximación a la realidad, para la OIT el camino se encuentra en la construcción de un índice compuesto que debería comprender *“la cuota de participación en trabajo forzoso, como primer paso hacia la igualdad. Un segundo componente podría ser el empleo por sectores, para lo cual se dispone de datos prácticamente en todo el mundo. Los datos sobre situación en el empleo y los datos profesionales podrían conformar el tercer y el cuarto componentes, cuando se disponga de ellos. Los datos sobre sueldos o ingresos deberían constituir el último componente”*⁴⁰⁹. Con la finalidad de disminuir una construcción en abstracción de este fenómeno que aumente las posibilidades de distorsión de algunos de sus componentes, utilizaremos la siguiente representación gráfica que nos permite visualizar en forma sencilla el círculo vicioso que produce la desigualdad y la discriminación en una organización:

⁴⁰⁷ Loc. Cit.

⁴⁰⁸ Loc. Cit.

⁴⁰⁹ *Ibíd*em, Pag. 78

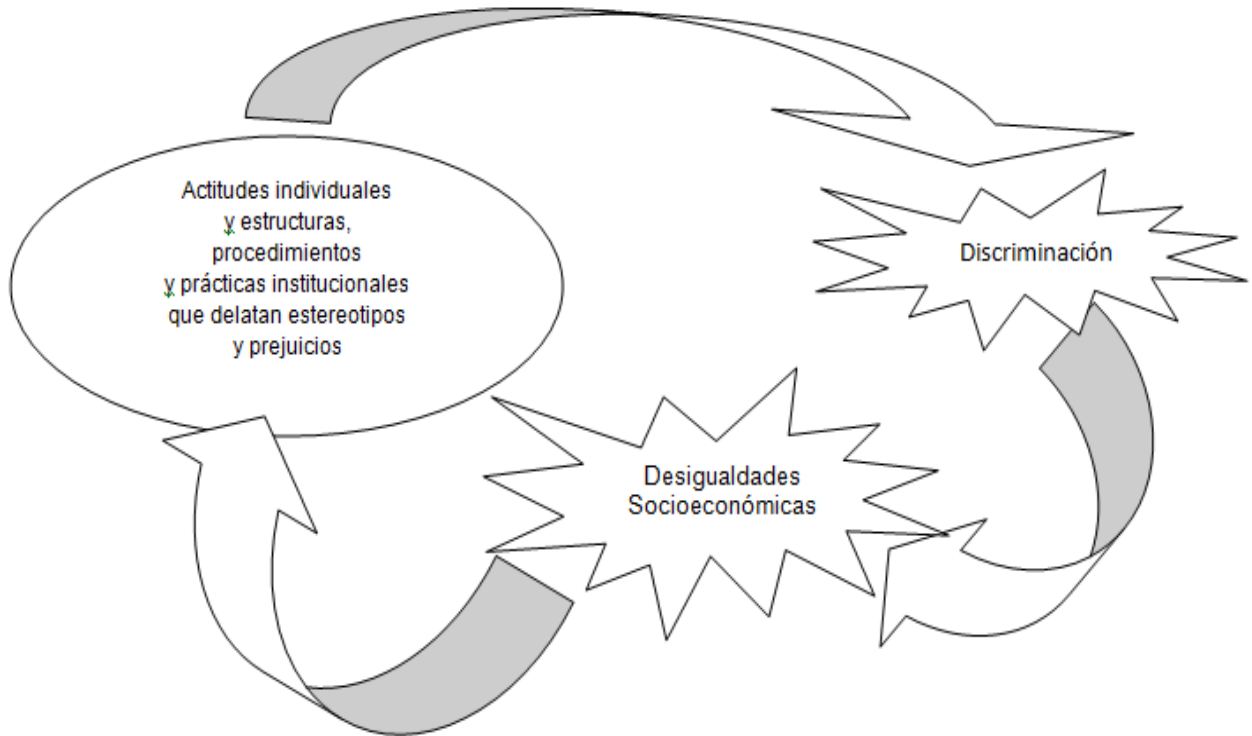


FIGURA N°23 *El círculo vicioso de la discriminación y la desigualdad, según la OIT*

La OIT establece dos tipos de discriminación:

- a- Discriminación directa: se da cuando la normativa, las leyes o las políticas, excluyen o desfavorecen explícitamente a ciertos trabajadores atendiendo a características como la opinión política, el estado civil o el sexo. Por ejemplo, la que se realiza a aquellas personas que han desempeñado ciertos cargos o han trabajado en órganos de un régimen político determinado. Otro ejemplo de este tipo de discriminación es aquella que se realiza en los anuncios de ofertas de empleo en los que se excluyen o se desalienta a los candidatos casados o mayores de cierta edad, o de determinado color de piel o compleción física.

- b- Discriminación indirecta: este tipo de discriminación ocurre cuando existen disposiciones y prácticas de carácter aparentemente imparcial y que causan perjuicio a gran número de integrantes de un colectivo determinado, independientemente de que éstos cumplan o no los requisitos exigidos para

ocupar el puesto de trabajo de que se trate. Uno de los ejemplos más frecuentes es supeditar la obtención de un puesto de trabajo al dominio de un idioma en particular cuando la competencia lingüística no es indispensable para desempeñar esa tarea. Otro ejemplo de discriminación indirecta se da cuando se concede un trato diferenciado a categorías específicas de trabajadores, otorgando un trato menos favorable a los trabajadores de tiempo parcial respecto de los trabajadores a tiempo completo. O las mujeres que perciben bajos ingresos, los trabajadores pertenecientes a minorías étnicas, los obreros migrantes y los que poseen avanzada edad⁴¹⁰.

La mayoría de las corrientes económicas sustentan que la discriminación debería desaparecer porque conlleva elevados costos para las organizaciones, además establecen que la discriminación existe en el trabajo a través de lo que se denomina la discriminación estadística o a gusto de los empleadores, la OIT sostiene que *“la teoría de la discriminación estadística se basa en la premisa de que las empresas no pueden examinar la productividad de cada uno de los trabajadores. Por ello, tienden a tomar como indicadores de supuesta productividad las características que son fáciles de observar, como la raza o el sexo (a menudo dando por sentado que los miembros de ciertos colectivos tienen un rendimiento inferior a la media)”*⁴¹¹.

Dentro de las variadas formas que existen de discriminación que hemos identificados y que se encuentran prohibidas en normas internacionales del trabajo, hallamos las siguientes:

- a- Por religión
- b- Por enfermedad: que tomó vigor con la discriminación a las personas portadoras de VIH/SIDA.
- c- Por remuneración
- d- El trabajo infantil: se encuentra asociada a la discriminación por generar pobreza, hecho que se utiliza para llevar adelante el trabajo de menores.

⁴¹⁰ Ibídem, Pág. 20

⁴¹¹ Ibídem, Pág. 24

- e- Por discapacidad
- f- Por la edad
- g- Las distinciones basadas en la raza y/o el color
- h- Sexo
- i- La discriminación basada en la opinión política
- j- La ascendencia nacional
- k- El origen social
- l- Orientación sexual
- m- Trabajadores con responsabilidades familiares
- n- Afiliación sindical o actividades sindicales

2.3.1.4.2. MOBBING

A lo largo de la historia del trabajo y de las relaciones humanas que se generan en su entorno dentro de las organizaciones, un conjunto significativo de los vínculos que nacen entre individuos conllevan una carga importante de perversidad y violencia dirigidas hacia un sujeto-objetivo, generando una estigmatización sistemática que va minando sus resistencias psicológicas y colocándolo progresivamente en un lugar de vulnerabilidad que dependiendo de la historia del sujeto y de lo que trae genéticamente desde su concepción pueden producir daños psicológicos importantes y permanentes. Los principales investigadores coinciden que el acoso en el trabajo ha venido acompañando el desarrollo histórico laboral, pero es recién en la década de los noventa que adquiere mayor relieve al identificarlo como un fenómeno que genera desgaste psicológico

destruyendo el ambiente de trabajo, perjudicando ampliamente la productividad y aumentando considerablemente el absentismo, es fundamentalmente violencia mental o violación emocional. El representante más importante de este fenómeno laboral es el psiquiatra alemán Heinz Leymann que en 1984, radicado en Suecia, publicó su primer estudio dirigido a la violencia psicológica en el trabajo. En 1990 este estudioso presentó su investigación utilizando por primera vez el término *mobbing*, en el Congreso sobre Higiene y Seguridad en el trabajo de Hamburgo tomando, desde ese punto de partida, un impulso importante hasta la actualidad. Leymann (1989) sostiene que el *“terror psíquico o mobbing en la vida laboral significa comunicación hostil e inmoral que es dirigida de manera sistemática por una o varias personas principalmente hacia un individuo. También hay casos en que tal mobbing es mutuo hasta que uno de los participantes se convierte en el desvalido. Estas acciones tienen lugar con frecuencia (casi todos los días) y durante un largo período (por lo menos durante seis meses) y, debido a esta frecuencia y duración, ocasionan un considerable sufrimiento psíquico, psicosomático y social”*⁴¹². Para Marie-France Hirigoyen (1999) el acoso en el trabajo es *“cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo, o degradar el clima de trabajo”*⁴¹³. Esta investigadora considera primordialmente que en el interior de esta guerra psicológica se encuentran dos aspectos significativos, como el abuso de poder y la manipulación perversa, distinguiendo que el hostigamiento comienza en forma insignificante para luego extenderse tomando una estructura maliciosa. En este sentido afirma que *“al principio, las personas acosadas no quieren sentirse ofendidas y no se toman en serio las indirectas y las vejaciones. Luego, los ataques se multiplican. Durante un largo período y con regularidad. La víctima es acorralada, se la coloca en una posición de inferioridad y se la somete a maniobras hostiles y degradantes”*⁴¹⁴. Entendemos que el acoso en el trabajo es la exteriorización de oscuras acciones, cuyas fuentes se encuentran arraigadas en lo más profundo de la ignorancia humana, obteniendo su preámbulo en la descalificación de la víctima y en la estigmatización posterior, depositando en ella toda la responsabilidad de los efectos que producen los eventos

⁴¹² Heinz Leymann, *Mobbing y Terror Psicológico en los lugares de Trabajo*, Universidad de Estocolmo, e Instituto Nacional de Salud Laboral Estocolmo, Suecia, 1990, Pag. 6

⁴¹³ Marie--France Hirigoyen, *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*, Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 1999, Pag. 43

⁴¹⁴ *Ibíd*em, Pag. 44

perversos llevados adelante por los hostigadores y que conlleva una dolorosa carga social, psicológica y psiquiátrica que en determinados casos termina con la muerte del sujeto martirizado e implica una pérdida económica considerable para la organización. Marie-France Hirigoyen (1999) sostiene que *“el comportamiento de un grupo no es la suma de los comportamientos de los individuos que lo componen; el grupo es una nueva entidad que tiene sus propios comportamientos. Freud admite la disolución de la individualidad en las masas a través de una doble identificación: horizontal en relación con la horda (el grupo) y vertical respecto al jefe”*⁴¹⁵.

Heinz Leymann (1989) desarrolló una herramienta que le permite además de establecer la frecuencia del hostigamiento en las organizaciones, posibilita identificar a los empleados acosados psicológicamente a través de un cuestionario LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization). De las investigaciones llevadas adelante por él, concluye que *“en algunos casos no está claro, al principio, quién será la víctima. En estos casos, la víctima se hace evidente cuando una de las partes en el conflicto obtiene la ventaja. En este campo de investigación, la víctima se define como la persona en el cisma que ha perdido sus recursos de afrontamiento”*⁴¹⁶. Debido a estos estudios Leymann (1989) encuentra una estructura de eventos que concluyen con la expulsión de la vida laboral de la víctima y sus consecuentes efectos sociales, psicológicos, socio-psicológicos, psicosomáticos y psiquiátricos que analizaremos a continuación:

Fase 1: El Incidente Crítico Original

Sin contar con detalles pormenorizados sobre los distintos eventos que poseen potencialidad para convertirse en disparadores, las situaciones más frecuentes son los conflictos laborales. Leymann (1989) sostiene que *“hipotéticamente, esta fase es muy corta y la fase siguiente será iniciada tan pronto como los compañeros de trabajo de la persona enfocada y la administración revelen acciones de estigmatización”*⁴¹⁷.

Fase 2: Mobbing y Estigmatización

En esta etapa comienza el hostigamiento en forma insistente con intenciones maliciosas de producir daño en la víctima, extendiéndose durante un periodo de tiempo importante. Leymann (1989) encontró a través de sus investigaciones que la manipulación es el eje principal de este ciclo adulterando generalmente: *“a) La reputación de la víctima (correr*

⁴¹⁵ Ibídem, Pag. 47

⁴¹⁶ Heinz Leymann, Op. Cit., Pag. 6

⁴¹⁷ Ibídem, Pag. 7

rumores, difamación, ponerla en ridículo). b) Comunicación hacia la víctima (a la víctima no se le permite expresarse, nadie le habla a él o ella, continuas críticas en voz alta y miradas significativas). c) Las circunstancias sociales (la víctima es aislada, le hacen el vacío). d) La naturaleza de o la posibilidad de cumplir en su trabajo (no dar trabajo, tareas humillantes o sin sentido). e) Violencia y amenazas de violencia”⁴¹⁸

Fase 3: Administración de Personal

Los eventos que acabamos de analizar son conocidos por la administración que generalmente asume la postura impregnada con los mismos prejuicios que posee, a estas alturas, el grupo de trabajo donde se encuentra inmersa la víctima, que a partir de este momento comienza a ser individuo marcado. Leymann (1989) sostiene que en esta etapa *“aquellos que están alrededor regularmente suponen que la causa del problema radica en la personalidad anormal de la víctima (es decir, uno observa el comportamiento defensivo de la víctima y a partir de eso saca la conclusión de que la víctima padece un problema de personalidad)”⁴¹⁹.*

Fase 4: Expulsión

Entre las consecuencias sociales que deben soportar las víctimas de acoso laboral según Leymann (1989), además de un elevado porcentaje de expulsión, se encuentran *“muchos períodos de licencia por enfermedad a través de los años, transferencias desprestigiosas a otros trabajos, aislamiento social, empleo sin ningún trabajo real que hacer, así como ignominiosos exámenes y diagnósticos psiquiátricos”⁴²⁰.*

Otras consecuencias que debe afrontar la víctima de acoso laboral y que surgen de esta investigación, son las socio-psicológicas a través de la pérdida de los medios requeridos para afrontar estos eventos. Los efectos psicológicos que según Leymann (1989) se manifiestan a través de *“una sensación de desesperación y de impotencia total, un sentimiento de gran furia acerca de la falta de remedios legales, gran ansiedad y desesperación”⁴²¹.* Y por último, secuelas psicósomáticas y psiquiátricas, que desde el punto de vista de este investigador se manifiestan a través de *“depresiones,*

⁴¹⁸ Loc. Cit.

⁴¹⁹ Ibídem, Pag. 8

⁴²⁰ Ibídem; Pag. 9

⁴²¹ Loc. Cit.

*hiperactividad, compulsión, suicidios, enfermedad psicosomática*⁴²². Con la dolorosa posibilidad de que estos eventos perversos afecten el sistema inmunológico del ser humano.

La Unión Sindical de Madrid Región de CCOO⁴²³ sostiene que la mayoría de los investigadores de este fenómeno coinciden que existen tres tipos de acoso laboral:

- 1- Ascendente: generalmente se produce cuando se incorpora a la empresa una persona del exterior con un rango jerárquico superior y sus métodos no son aceptados por los trabajadores que se encuentran bajo su dirección, o porque ese puesto es ansiado por alguno de ellos. Otra modalidad sería aquella en que un trabajador/a que es ascendido a un puesto de responsabilidad en virtud del cual se le otorga la capacidad de organizar y dirigir a sus antiguos compañeros.
- 2- Horizontal: en esta situación la agresión proviene de un compañero de trabajo del mismo nivel jerárquico. El ataque puede ser por problemas personales, o porque alguno de los miembros del grupo no acepta las pautas de funcionamiento aceptadas por el resto. Otra circunstancia es la existencia de personas física o psíquicamente distintas, y estas diferencias son aprovechadas por los demás solo para no aburrirse.
- 3- Descendente: se genera cuando la persona con un nivel jerárquico superior mediante desprecios, falsas acusaciones, e incluso insultos pretende socavar la resistencia psicológica del trabajador para mantener su posición jerárquica o por una estrategia cuyo objetivo es despedir personal sin costo económico obteniendo la renuncia del trabajador voluntariamente.

Con respecto al acoso sexual en el ámbito laboral, si bien no existe una definición consensuada que permita precisar la magnitud de tan perverso fenómeno, coincidimos con la Unión sindical de Madrid Región de CCOO (2002) al sostener que *“el acoso sexual en el trabajo es toda conducta verbal o física, de naturaleza sexual, desarrollada en el ámbito de organización y dirección de una empresa, o en relación o como consecuencia*

⁴²² Loc. Cit.

⁴²³ Unión Sindical de Madrid Región de CCOO, Acoso Psicológico en el trabajo (Mobbing), Los efectos de la nueva organización del trabajo sobre la salud. Unigráficas GPS, S.L. 2002, Pág. 8

de una relación de trabajo, realizada por un sujeto que sabe o debe saber que es ofensiva y no deseada por la víctima, determinando una situación que afecta al empleo y a las condiciones de trabajo, y/o creando un entorno laboral ofensivo, hostil, intimidatorio o humillante⁴²⁴. La OIT sostiene que la Conferencia Internacional del Trabajo en el año 1985 ha reconocido que *“el acoso sexual en el lugar de trabajo es perjudicial para el bienestar y la productividad de los trabajadores, así como para sus perspectivas de empleo y de promoción”*⁴²⁵. Para Marie-France Hirigoyen (1999) el acoso sexual es un peldaño más del acoso moral que involucra a ambos sexos, pero que generalmente se encuentra direccionado hacia una víctima femenina provenientes de individuos con un mayor nivel jerárquico laboral y enfatiza que *“no se trata tanto de obtener favores de naturaleza sexual como de señalar un poder al considerar a la mujer como un objeto (sexual). El agresor entiende que la mujer acosada sexualmente está a su disposición. Ésta debería aceptar, y debería incluso sentirse halagada, y sentirse enaltecida, por haber sido elegida”*⁴²⁶. El individuo que exterioriza estas acciones enfatiza su posición de haber sido seducido intencionalmente por la víctima. Marie-France Hirigoyen (1999) sostiene que una característica fundamental de este tipo de individuos es que *“todos tienen en común un ideal de rol masculino dominante y unas actitudes negativas con las mujeres y el feminismo”*⁴²⁷. Esta estudiosa ha identificado diferentes categorías de hostigamiento sexuales, entre los que encontramos: *“a) el acoso de género, que consiste en tratar a una mujer de un modo distinto porque es una mujer, con observaciones o comportamientos sexistas. b) el comportamiento seductor. c) el chantaje sexual (el único que se penaliza efectivamente en Francia). d) la atención sexual no deseada. e) la imposición sexual. d) el asalto sexual”*⁴²⁸.

Estos acontecimientos maliciosos, perversos y detestables de acoso en el trabajo, cualquiera sean las formas y características que adopten, deben ser denunciados en forma imperiosa, para que la organización active los mecanismos necesarios con el objetivo de otorgarle una solución de fondo, si la empresa no ha desarrollado en su administración de personal las herramientas necesarias para ponerle remedio a estos hechos, debe hacerlo a la brevedad, de lo contrario recomendamos a las víctimas o víctimas potenciales denunciar dando diligencia a la justicia.

⁴²⁴ Ibídem; Pag. 13

⁴²⁵ Organización Internacional del Trabajo, Op. Cit., Pag. 95

⁴²⁶ Marie--France Hirigoyen, Op. Cit., Pag. 55

⁴²⁷ Loc. Cit.

⁴²⁸ Loc. Cit.

2.3.1.5. LA CULTURA EMPRESARIAL

Existen múltiples definiciones de cultura empresarial, Edgar Schein nos brinda diferentes definiciones que contemplan un enfoque diferente dependiendo la visión de cada autor:

- 1- *“Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, como por ejemplo el lenguaje empleado y los rituales anejos a la deferencia y la conducta (Goffman, 1959, 1967; Van Maanen, 1979b).*
- 2- *Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, como esa norma especial que predica una jornada justa para una paga justa, desarrollada en la sala de montaje de los estudios Hawthorne (Hamans, 1950).*
- 3- *Los valores dominantes aceptados por una empresa, como la calidad del producto, o el precio del liderazgo (Deal y Kennedy, 1982).*
- 4- *La filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981).*
- 5- *Las reglas de juego para progresar en la empresa, los hilos que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro (Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1976, 1979b; Ritti y Funkhouser, 1982).*
- 6- *El ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con los clientes u otros terceros (Tagiuri y Litwin, 1968)⁴²⁹.*

Una de las definiciones que, a diferencia de las que hemos expresado, nos muestra la esencia de la cultura es la que Schein (1988) establece diciendo *“a mi juicio, el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus*

⁴²⁹ Edgar Schein, Op. Cit., Pág. 23

problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas. Este nivel más profundo de presunciones ha de distinguirse de los artefactos y valores, en la medida en que éstos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura⁴³⁰. La internalización de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente permiten la resolución de problemas, esto es lo que denominamos la esencia de la cultura, una esencia que es construida siempre en el seno de una unidad social generando una visión compartida del mundo que los rodea, Schein (1988) establece que *“la cultura debería ser vista como una propiedad de una unidad social independiente y claramente definida. Esto es, si puede demostrarse que un grupo dado de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas externos e internos, puede asumirse que tales experiencias comunes con el tiempo, han originado entre estas personas una visión compartida del mundo que las rodea y el lugar que ocupan en él”*⁴³¹. Es importante destacar que Schein (1988) no nos brinda un número exacto de experiencias para que se comience a generar una visión compartida en el grupo y ser desgajada de la conciencia, solo nos expresa términos genéricos diciendo: *“es necesario que se haya dado un número suficiente de experiencias comunes para llegar a esta visión compartida, y la visión compartida tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente para llegar a ser dada por supuesta y desgajada de la conciencia”*⁴³². Dentro de las empresas existen varias sub culturas que deben ser resueltas a través de grupos estables y la determinación de su experiencia compartida, Schein (1988) sostiene que *“también puede descubrirse que hay varias culturas operando dentro de la unidad social mayor, llamada la compañía o la empresa: una cultura directiva, diversas culturas de base profesional en unidades funcionales, culturas de grupo basadas en la proximidad geográfica, culturas de trabajadores basadas en experiencias jerárquicas compartidas, etcétera. Puede descubrirse que la empresa como conjunto posee una cultura global, si esta empresa tiene una historia compartida significativa, pero lo que no podemos hacer es dar por supuesta la existencia de esa cultura antes de tiempo”*⁴³³. A través de las teorías del aprendizaje, Schein (1988) establece una dinámica en la cultura empresarial y sostiene *“la cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser*

⁴³⁰ Loc. Cit.

⁴³¹ Ibídem, Pág. 24

⁴³² Loc. Cit.

⁴³³ Loc. Cit.

cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. Por ello quien esté interesado en el control o cambio culturales, debe atender a lo que se sabe sobre el aprendizaje y desaprendizaje de las complejas creencias y presunciones que sirven de fundamento al comportamiento social⁴³⁴. En función de esta dinámica cultural que se genera en las empresa Schein (1988) afirma “llamare cultura a un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas⁴³⁵”.

Edgar Schein (1988) realiza una diferenciación en la cultura empresarial distinguiéndola por niveles, afirmando que las presunciones básicas son la esencia de la cultura y los valores y conductas son manifestaciones derivadas de las presunciones básicas o esencia de la cultura. Él nos presenta un gráfico donde establece claramente los distintos niveles:

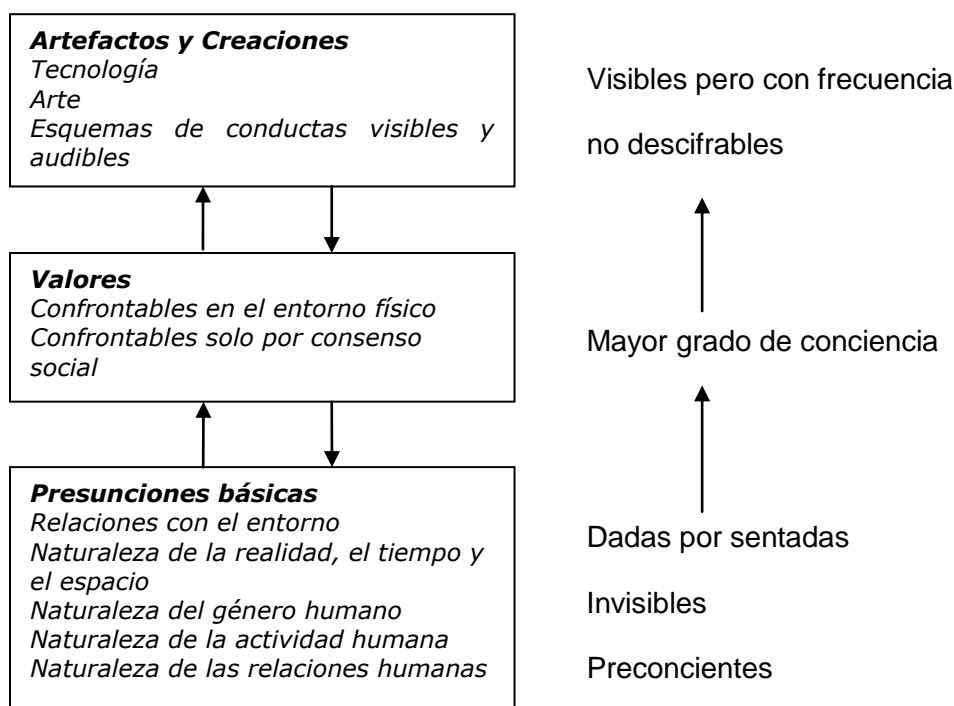


FIGURA N°24 Niveles de la cultura de Edgar Schein

⁴³⁴ Ibídem, Pág. 25

⁴³⁵ Loc. Cit.

En el primer nivel Schein (1988) sitúa a las producciones, estableciendo que *“el nivel más visible de una cultura es el de sus producciones y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros”*⁴³⁶. En el segundo nivel sostiene que se encuentran los valores, y los describe afirmando que *“cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor sólo porque aun no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real. Alguien en el grupo, por lo general el fundador, tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla, y propondrá una solución en base a esas convicciones. Ese individuo puede estimar la solución propuesta como una creencia o principio basado en hechos, pero el grupo no puede sentir la misma convicción hasta que no la admita colectivamente como una solución válida al problema”*⁴³⁷. En una descripción más detallada del proceso, de cómo los valores pasan a un nivel más profundo de aceptación tomando la forma de presunciones básicas desgajada de la conciencia, Schein (1988) sostiene *“si la solución prospera y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y, ulteriormente, presunción. Si este proceso de transformación llega a darse -y se dará sólo si la solución propuesta sigue funcionando, lo cual implica que es en un sentido amplio correcta y fiel reflejo de la realidad-, los miembros del grupo tenderán a olvidar que al comienzo no estaban convencidos y que por ello los valores eran objeto de discusión y confrontación. Cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas”*⁴³⁸. Los valores que son capaces de alcanzar una validez física o social, y que siguen aptos para la resolución de problemas, llegarán a convertirse en presunciones. Schein (1988) sostiene que *“el sentido que aquí se da a la validación social es el de que los valores referentes a la manera en que deben relacionarse entre sí los individuos, ejercer el poder, definir la belleza y demás, pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad. Un grupo puede aprender que la aceptación de ciertas creencias y presunciones es necesaria como recurso para el mantenimiento del*

⁴³⁶ Edgar Schein, Op. Cit., Pág. 31

⁴³⁷ Loc. Cit.

⁴³⁸ Ibídem, Pág. 32

grupo⁴³⁹. No todos los valores se desconectan de la conciencia, algunos de ellos es necesario que continúen allí para generar normativas o cumplir una función moral que guíe a los miembros del grupo, Schein (1988) lo define sosteniendo que *“muchos valores continúan siendo conscientes y llegan a articularse explícitamente porque dictan la normativa o función moral que señala a los miembros del grupo la manera de actuar en ciertas situaciones clave”*⁴⁴⁰. Aquellos valores que se constituyen en la filosofía de la empresa sirven de guía permitiendo predecir conductas ante situaciones cuyas variables no se pueda controlar, Schein (1988) establece que *“...si esos valores no están basados en un previo aprendizaje cultural es probable que sólo lleguen a ser vistos como lo que Argyris y Schön (1978) han llamado valores añadidos, los cuales consiguen predecir con apreciable exactitud lo que la gente va a decir en una serie de situaciones, pero que pueden no tener nada que ver con lo que hará en las situaciones en los que tales valores deberían estar actuando”*⁴⁴¹. En el tercer y último nivel encontramos las presunciones subyacentes básicas que Schein (1988) culmina sosteniendo que *“cuando la solución a un problema sirve repetidamente, queda a la larga asentada. Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad. Terminamos creyendo que la Naturaleza actúa realmente de ese modo”*⁴⁴².

2.3.1.5.1. PRESUNCIONES SUBYACENTES BÁSICAS

Edgar Schein (1988) afirma que en torno a las presunciones subyacentes básicas se forman los paradigmas culturales. Analizaremos a cada una de ellas para conocerlas con mayor profundidad:

- 1- *La Humanidad en su relación con la Naturaleza*: la visión global de la naturaleza que todo grupo percibe es su propio entorno, y dentro de esta percepción se construye la relación que el grupo tendrá con ella, Schein (1988) establece que *“...bien puede afirmar que la misma es susceptible de ser sometida y controlada (la tradición occidental), bien que hay que estar en armonía con ella (como se presume en muchas religiones y sociedades orientales), o bien que es uno el que debe someterse a la naturaleza (como se presume en algunas sociedades del*

⁴³⁹ Loc. Cit.

⁴⁴⁰ Loc. Cit.

⁴⁴¹ Ibídem, Pág. 33

⁴⁴² Loc. Cit.

sudeste asiático)⁴⁴³, esta presunción de la que parte la empresa corresponde a los niveles más profundos de la disposición estratégica, Schein (1988) sostiene que *“en este nivel hablamos de las presunciones que subyacen en la tarea primordial, la misión central o las funciones, sean manifiestas o latentes, de una empresa. Si lo que presume la empresa de sí misma en este nivel no concuerda con las realidades del entorno, antes o después tendrá probablemente que hacer frente a un problema de supervivencia. Por consiguiente, cuando las empresas examinan su estrategia, atienden preferentemente a las presunciones iniciales y procuran, en la medida de lo posible, validar esas presunciones antes de decidir sus metas y medios”*⁴⁴⁴. Esta relación de las estrategias empresariales con su entorno se basa en la exactitud de las presunciones, esto puede generar la posibilidad de controlar su entorno generando estrategias monopólicas o por el contrario adaptarse a él para sobrevivir, Schein (1988) sostiene que *“si una corporación de gran tamaño o un gobierno se consideran el factor más importante del entorno y pueden, en efecto, crear y controlar su propio entorno, podrán desarrollar válidamente estrategia monopolista, mientras que otra compañía que esté en el ámbito puede considerar que su única opción es la de actuar en aquellos sectores descartados, para lo cual ha de volverse en extremo adaptable y receptiva”*⁴⁴⁵, ambas estrategias pueden ser exitosas o pueden estar totalmente erradas, a esto Schein (1988) lo denomina salud empresarial y establece que *“la salud empresarial, por tanto, puede ser entendida como la habilidad de la empresa para juzgar con precisión sus presunciones iniciales sobre su relación con el entorno de modo de saber si las mismas siguen concordando con el entorno y si éste evoluciona. El ciclo de adaptación imitadora de la empresa resulta así vital para el mantenimiento de su salud”*⁴⁴⁶. La salud a la cual se refiere el autor no depende de una relación de la empresa con su entorno en forma estática, esta relación conlleva una dinámica obligándola a la empresa a estar permanentemente alerta y en vigilia analizando la naturaleza a la cual se encuentra inmersa. Schein (1988) sostiene que la empresa *“debe desarrollar la capacidad de: 1) Obtener información válida. 2) Remitir ésta a los lugares adecuados de la empresa. 3)*

⁴⁴³ Ibídem, Pág. 97

⁴⁴⁴ Ibídem, Pág. 98

⁴⁴⁵ Loc. Cit.

⁴⁴⁶ Loc. Cit.

*Hacer las transformaciones necesarias en la estrategia, las metas y los medios. 4) La de medir los resultados*⁴⁴⁷.

2- *La naturaleza de la realidad y la verdad:* para la cultura de un grupo es importante constituir presunciones sobre la naturaleza que lo rodea, sobre lo que es real y lo que no lo es o, mejor dicho, definir el modo de decidir sobre cuál es la información suficiente y adecuada que les permita definir la acción a realizar y el momento adecuado de actuar. Schein (1988) define niveles de la realidad:

a- *La realidad física externa:* la realidad física externa difiere de una cultura a otra y de una teoría a otra, en cada momento me pregunto: ¿la realidad física es lo que es?, ¿o es lo que percibimos?, Schein (1988) sostiene que *“las distintas culturas poseen distintas nociones sobre lo que constituye la realidad física externa. En muchas culturas, lo que para nosotros sería el mundo espiritual, aquel que no consideramos real, pasa por ser algo externamente real. Prueba elocuente de la indeterminación de esta frontera son las descripciones de Castaneda (1968, 1972) sobre sus experiencias con el chamán indio Don Juan y las controversias que rodean la investigación de la percepción extrasensorial*⁴⁴⁸.

b- *Realidad social:* en esta realidad se encuentran comprendidos todos aquellos elementos o factores sobre los que el grupo ha consensuado. Schein (1988) establece que *“es todo aquello que los miembros de un grupo aceptan como materia de consenso, sin que pueda ser examinado desde el exterior. Muchas opiniones políticas, así como muchas presunciones sobre la naturaleza humana, la vida y la vida ulterior, entran dentro de esta categoría. Probablemente el conjunto más importante de tales creencias guarda relación con las fronteras de grupos y las presunciones sobre nosotros y ellos*⁴⁴⁹. La falta de consenso sobre si una decisión corresponde a la esfera de la realidad física o a la de la social puede transformar en difíciles las decisiones de negocios o en compleja la tarea de dirección, Schein (1988) sostiene que *“para que una empresa cumpla una acción coherente, debe contar con presunciones compartidas que establezcan qué decisiones son científicamente resolubles y cuáles se basan en criterios*

⁴⁴⁷ Loc. Cit.

⁴⁴⁸ Ibídem, Pág. 100

⁴⁴⁹ Loc. Cit.

*consensuales (que sea la persona más experimentada quien decida o decidamos por voto mayoritario). Obsérvese que el consenso debe recaer sobre los criterios, y no necesariamente sobre la esencia definitiva de la decisión*⁴⁵⁰.

- c- *Realidad individual: se encuentra conformada por todo aquello que la persona ha acumulado como experiencia, construyendo su verdad interior, Schein (1988) sostiene que “sin embargo, cabe que esa verdad no sea compartida con nadie más. Cuando discrepamos en este nivel, es muy difícil avanzar mientras no articulemos con claridad la base de nuestra verdadera experiencia. Debemos igualmente alcanzar cierto consenso en torno a la persona en cuya experiencia queremos confiar*⁴⁵¹, más adelante el autor continua describiendo el comportamiento en una sociedad tradicional y en una sociedad práctica y define “*en una sociedad tradicional o lineal fundada en la autoridad jerárquica, cuando el viejo estadista habla, se acepta como válida su experiencia y se actúa como si lo dicho por él fuera objetivamente cierto. En una sociedad práctica; individualista, la actitud bien puede ser la de decir: has de demostrármelo*⁴⁵².

Edgar Schein (1988) toma el concepto de Van Maanen, (1979b) para definir que la realidad física, social e individual es el producto del aprendizaje social, y sostiene que “*lo que se define como realidad física, social e individual, es en cuanto tal el producto del aprendizaje social; de allí que sea, por definición, una parte de una cultura dada*⁴⁵³.

Otros aspectos importantes a tener en cuenta dentro de la naturaleza sobre la verdad y la realidad son las siguientes pautas:

- a- *Moralismo-Pragmatismo: la moral o el pragmatismo influyen en la manera de resolver situaciones en las empresas, Schein (1988) toma el estudio realizado por England en 1975 donde realiza una escala de moralismo-pragmatismo y sostiene que “en su estudio sobre los valores empresariales, England descubre que los directivos de distintos países tienden bien a ser prácticos, buscando la validación en su propia experiencia, o bien moralistas, buscando la validación en una filosofía*

⁴⁵⁰ Loc. Cit.

⁴⁵¹ Loc. Cit.

⁴⁵² Ibídem, Pág. 101

⁴⁵³ Loc. Cit.

*general, un sistema moral, o en la tradición*⁴⁵⁴, al trasladar estas dimensiones a las presunciones subyacentes básicas de un grupo es necesario diferenciar conceptos que nos permitan dirimir lo que es la verdad. Schein (1988) sostiene que *“a partir de allí, se aborda una dimensión que guarda una estrecha similitud con la tipología de autoridad que fue originalmente explicada por Weber en 1947”*⁴⁵⁵, que la expresa de la siguiente forma:

- El dogma puro, basado en la tradición y/o en la religión.
- El dogma revelado; esto es, la sabiduría basada en el sometimiento a la autoridad de hombres sabios, líderes estatutarios, profetas o reyes.
- La verdad que se obtiene por un procedimiento racional-legal, como cuando se establece la culpabilidad o inocencia de un individuo a través de un proceso legal que admite como principio que la verdad no es absoluta, sino que está socialmente determinada.
- La verdad como aquello que supera el conflicto y el debate.
- La verdad como aquello que funciona, según un criterio puramente pragmático.
- La verdad como lo que se establece por el método científico, y que se transforma, una vez más, en una especie de dogma.

Esta escala no sólo expresa la forma en que se concibe la verdad sino que también permite reducir la ambigüedad y la incertidumbre, Schein (1988) sostiene que *“los directivos y empleados de distintos países y distintas compañías varían en su actitud frente a la incertidumbre y la ambigüedad. Algunos investigadores (Pascal y Athos, 1981) defienden que los mayores niveles de tolerancia en determinados sectores directivos están asociados a una mayor efectividad”*⁴⁵⁶. Lo importante es establecer cuáles son las presunciones subyacentes básicas que poseen los integrantes de un determinado grupo, Schein (1988) establece que *“de no contar con este consenso, la posesión por el grupo de*

⁴⁵⁴ *Ibíd*em, Pág. 102

⁴⁵⁵ *Loc. Cit.*

⁴⁵⁶ *Ibíd*em, Pág. 103

una cultura será cuestionable, máxime cuando esta dimensión es la base de la comunicación y el consenso en todos los restantes temas descritos⁴⁵⁷.

b- *Presunciones sobre el tiempo.* en todo grupo social que ha generado una cultura existen presunciones sobre el tiempo, Schein (1988) a través de Redding y Martyn-John, (1979) establece que *“toda cultura tiene presunciones sobre la naturaleza del tiempo, y posee una orientación básica en relación con el pasado, el presente o el futuro”*⁴⁵⁸. A esta presunción del tiempo si la trasladamos a las empresas encontramos que la mayoría de los directivos de Estados Unidos, establecido por Hall (1959, 1966, 1967) y analizado por Schein (1988), considera al tiempo como monocrónico, definiéndolo como *“una línea infinitamente divisible que puede ser separada en compromisos y otros compartimientos, pero en la cual no se puede hacer más de una cosa a la vez. Si debe hacerse más de una cosa en el espacio, pongamos por caso, de una hora, se divide la hora en cuantas unidades se necesiten, para luego hacer cada cosa a un tiempo. El tiempo es un bien que puede ser gastado, desaprovechado o bien empleado pero una vez que una unidad de tiempo concluye, ya ha desaparecido para siempre”*⁴⁵⁹. El autor continua detallando como se considera el tiempo en otras culturas como la del Sur de Europa y del Oriente Medio y establece que *“el tiempo es considerado como algo policrónico, una especie de espacio definido más por lo que llega a hacerse que por el tiempo empleado y en el que cabe realizar varias cosas simultáneamente”*⁴⁶⁰. En otra visión diferente del tiempo encontramos el concepto asiático, que considera al tiempo en forma circular, Schein (1988) se apropia de palabras sostenidas por Sithi-Amnuai (1968), interpretadas por Redding y Martyn-John, (1979) quien concluye: *“donde una estación sigue a otra o una vida conduce a otra”*⁴⁶¹. Más adelante el autor afirma que *“el directivo que opera según esta idea del tiempo oye causas, en cuanto que trata simultáneamente con varios subordinados, colegas, e incluso jefes, dejando cada asunto en suspenso hasta su conclusión”*⁴⁶². Schein (1988) toma el estudio comparativo realizado por Lawrence y Lorsch (1967), donde *“descubren que la duración del horizonte temporal*

⁴⁵⁷ Loc. Cit.

⁴⁵⁸ Loc. Cit.

⁴⁵⁹ Loc. Cit.

⁴⁶⁰ *Ibíd.*, Pág. 104

⁴⁶¹ Loc. Cit.

⁴⁶² Loc. Cit.

depende del tipo de trabajo que uno realice. Para los vendedores el horizonte temporal implica la conclusión de una venta, la cual puede efectuarse en minutos, horas, días o semanas. Pero, en general, incluso sus más amplios horizontes temporales son más cortos que los de los investigadores, para quienes un horizonte de uno o dos años es algo del todo normal⁴⁶³.

c- *Presunciones sobre el espacio*: cada miembro de un grupo debe saber cómo debe orientarse espacialmente en relación a los demás miembros. Schein (1988) sostiene que *“la posición de uno frente a los demás simboliza la distancia social y la condición de miembro”*⁴⁶⁴. Este autor toma el concepto de Van Maanen (1977) que sostiene que *“el espacio tiene tanto un sentido físico como social”*⁴⁶⁵. Además Schein (1988) cita a Hall (1966), que afirma *“que en la cultura estadounidense existe un firme consenso sobre cuatro clases de distancia normal, en cada una de las cuales hay también consenso sobre lo que significa estar muy próximo o muy apartado”*⁴⁶⁶. Estas cuatro clases de distancias consensuadas son las siguientes:

1. *“Distancia íntima: hay un contacto y un acercamiento muy próximo; se está apartado cuando la distancia es de seis a dieciocho pulgadas (de 15,24 centímetros a 45,72 centímetros).*
2. *Distancia personal: hay proximidad desde los dieciocho hasta las treinta pulgadas (de 45,72 centímetros a 76,20 centímetros); se está apartado cuando la distancia es de dos a cuatro pies (de 60,96 centímetros a 121,92 centímetros). Este es el plano en que la gente conversa, aunque se esté en medio de una multitud o una fiesta. Esta distancia permite un tono mesurado o normal de voz.*
3. *Distancia social: hay proximidad desde cuatro a siete pies (de 121,92 centímetros a 213,36 centímetros); cuando la separación es de siete a doce pies se está apartado (de 213,36 centímetros a 365,76 centímetros). La distancia social se da al hablar con varias personas a la vez, como ocurre en una cena o en un*

⁴⁶³ *Ibíd.*, Pág. 105

⁴⁶⁴ *Ibíd.*, Pág. 106

⁴⁶⁵ *Loc. Cit.*

⁴⁶⁶ *Loc. Cit.*

seminario; supone por lo general un tono de voz elevado, y una atención menor hacia los sujetos individuales.

4. *Distancia pública: hay proximidad desde doce a veinticinco pies (de 365,76 centímetros a 762 centímetros); se está apartado a más de veinticinco pies (más de 762 centímetros). A esta distancia la audiencia aparece como algo indefinido; se eleva el tono de voz o se emplea micrófono*⁴⁶⁷.

Los demás animales que habitan junto a nosotros este planeta poseen normas muy claras sobre el uso y lo que significa la distancia. Schein (1988) sostiene que *“los sentimientos sobre la distancia tienen raíces biológicas. Los animales tienen claramente definida la distancia de dominio (la distancia que incita a agredir al animal que se entrometa)”*⁴⁶⁸. Todas las culturas humanas poseen normas establecidas sobre los espacios de intimidad personal, Schein (1988) establece que *“las condiciones de la masificación no sólo incitan reacciones patológicas en las especies subhumanas, sino que además constituyen uno de los medios más idóneos para provocar la agresividad en los humanos. De ahí que casi todas las culturas cuenten con reglas escrupulosamente definidas sobre la forma de delimitar el espacio íntimo y personal, que se aplican según una serie de pautas tendentes a procurar lo que Hall denomina la protección de los sentidos”*⁴⁶⁹. De esta forma se utilizan una serie de medios que protegen la intimidad de cada uno de los seres humanos.

Cada cosa que forma parte de una empresa expresa el tipo de valores y presunciones que posee su cultura, Schein (1988) establece que *“la ubicación de las cosas, el tipo de construcción, su forma arquitectónica, la decoración buscada o admitida, el mobiliario - todas aquellas cosas, en suma, que conforman el entorno visual-, variarán de una empresa a otra, pudiendo ser fiel reflejo de los más arraigados valores y presunciones propios de las culturas de las que aquéllas formen parte y de los líderes clave”*⁴⁷⁰. También forman parte de la cultura la posición y la distancia que utilizan las personas que constituyen la empresa para solucionar problemas o diferentes situaciones, Schein (1988) afirma que *“las pautas de posición y distancia a las que recurren los miembros para definir las situaciones y las relaciones, son igualmente reflejo de presunciones profundas. A*

⁴⁶⁷ Loc. Cit.

⁴⁶⁸ Ibídem, Pág 107

⁴⁶⁹ Loc. Cit.

⁴⁷⁰ Ibídem, Pág. 108

*menos que exista consenso sobre tales presunciones, los miembros del grupo no sabrán cómo orientarse y definir sus relaciones con los demás, minando así la comunicación y cualquier probable acción concertada del grupo*⁴⁷¹.

- 3- *La naturaleza del género humano*: en todas las culturas existen concepciones diferentes de lo que es el ser humano, de lo que debe ser considerado moral o inmoral, de lo que debe ser considerado como conductas buenas o malas, si la persona se construye en sociedad o no. Schein (1988) toma los conceptos de Redding y Martyn-Johns (1979), donde *“señalan que las sociedades occidentales y asiáticas poseen conceptos básicos profundamente distintos sobre el yo. Lo más significativo al respecto es que los asiáticos se preocupan menos por diferenciar al individuo del grupo y en consecuencia, ponen escaso énfasis en la autorrealización como proceso central de la personalidad. En algunas culturas el yo se halla estructurado en partes, de forma que el trabajo, la familia y el ocio corresponden a distintos aspectos de ese yo; en otras culturas el yo supone más una totalidad tanto que la misma idea de aislar el trabajo de la familia carece de sentido*⁴⁷². En las empresas también se construyen presunciones sobre lo que es el ser humano, Schein (1988) sostiene que *“...la manera en que son vistos los trabajadores y los directivos, reflejarían, sin duda las presunciones más básicas de la cultura receptora, si bien cada empresa habrá de elaborar también sus propios esquemas sobre tales presunciones*⁴⁷³. En estas presunciones básicas sobre los trabajadores y directivos o la forma de verlos y conceptualizarlos, juega un papel muy importante la motivación. En este sentido, McGregor instituye dos teorías que lo presentan al sujeto en forma antagónica, la primera lo muestra como un ser pasivo con total falta de iniciativa necesitando ser administrado, controlado y motivado; mientras que en la segunda lo exhibe capaz de autodirigirse y autocontrolarse, Chiavenato en su apreciación de esta teoría afirma que *“la administración no crea la motivación, el potencial de desarrollo ni la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir el comportamiento para alcanzar el objetivo de la organización, puesto que estos están presentes en las personas. La administración es responsable de proporcionar las condiciones para que las*

⁴⁷¹ Loc. Cit.

⁴⁷² Loc. Cit.

⁴⁷³ *Ibíd*em, Pág. 109

*personas reconozcan y desarrollen por sí mismas esas características*⁴⁷⁴. Otras teorías reflejan aspectos diferentes que motivan al trabajador, las primeras sostenían un interés económico, luego aparecieron teorías que sustentaban que la motivación estaba dada por la necesidad social, o sea, de relacionarse con los iguales que componen un grupo, por arriba del interés económico, más adelante otros estudios mostraron la necesidad del trabajador de ser desafiado proporcionándoles trabajos interesantes y contar con los recursos adecuados para desplegar su talento. Schein (1988) toma a Maslow (1954) que clasifica estas presunciones dándole un orden jerárquico y sostiene que *“cuando los individuos tienen que asegurarse la subsistencia, predominan los motivos económicos; cuando las necesidades vitales están cubiertas, las necesidades sociales pasan a un primer plano; y cuando esas necesidades sociales quedan satisfechas son las necesidades de autorrealización las que se destacan*⁴⁷⁵. Actualmente la mayoría de las teorías aceptan a la naturaleza humana como compleja y variable, haciendo imposible la formulación de conceptos y principios rígidos, esto hace que en las empresas sea esencial llegar a un consenso sobre estas presunciones. Schein (1988) sostiene que *“en la mayoría de las empresas, los sistemas incentivos y de control se fundan sobre presunciones relativas a la naturaleza humana, de modo que si esas presunciones no son compartidas por los miembros de la empresa, resultará difícil planificar cualquier sistema coherente*⁴⁷⁶.

- 4- *La naturaleza de la actividad humana*: existen diferentes orientaciones que reflejan las distintas presunciones culturales sobre la naturaleza humana y su relación con el entorno. La primera que encontramos es la orientación activa, Schein (1988), guiado por las palabras de Kluckhohn y Strodtbeck (1961), sostiene que *“en un extremo aparece una orientación activa, estrechamente emparentada con: 1) la presunción de que la naturaleza humana puede ser controlada y manipulada; 2) una orientación práctica frente a la naturaleza de la realidad; y 3) la creencia en la perfectibilidad de lo humano*⁴⁷⁷, centrada en la tarea, la eficiencia y el descubrimiento. Schein (1988) toma a Handy (1978) que *“describe dos tipos de empresas de orientación básicamente activa. Las del primer tipo se vinculan a*

⁴⁷⁴ Idalberto Chiavenato, Op. Cit., Pag. 136

⁴⁷⁵ Edgar Schein, Op. Cit., Pág. 110

⁴⁷⁶ Loc. Cit.

⁴⁷⁷ Ibídem, Pág. 111

*Atenea, y se centran en el cumplimiento de las tareas; las del segundo tipo se vinculan a Zeus, y se centran en la búsqueda de relaciones útiles, esto es, en el esfuerzo del sujeto por aumentar su influencia a través de la constitución de alianzas políticas y el desarrollo de su carisma personal*⁴⁷⁸. Una segunda orientación es la denominada vital que sostiene que la humanidad está sujeta al poder hegemónico de la naturaleza, Schein (1988) sostiene que *“esta orientación lleva consigo cierto fatalismo: dado que de ningún modo cabe influir sobre la naturaleza, es necesario resignarse y disfrutar de lo que se tenga”*⁴⁷⁹, centrándose más en el gozo individual y en la resignación de lo que posiblemente vendrá. Por último y en el medio de las dos anteriores encontramos a la orientación del ser-en-transformación, Schein (1988) sostiene que *“alude a la idea de que el individuo -merced a la concreción, la reflexión, y al control de aquellos hechos, es decir, a los sentimientos y las funciones corporales, que quepa controlar-, puede llegar a estar en armonía con la naturaleza. Esta orientación incide sobre el autodesarrollo, la autorrealización, y el desenvolvimiento de las propias potencialidades”*⁴⁸⁰, esta visión pone su acento en lo que la persona es, y no en lo que la persona puede ejecutar y utiliza la jerarquía, las reglas, los papeles y otras herramientas para reprimir los impulsos naturales. Schein (1988) sostiene que *“Handy identifica esta orientación con Apolo, entendiendo por empresa apolínea aquella en la que se pone el acento sobre la jerarquía, las reglas, los papeles claramente delimitados, y sobre otros medios que ayudan al individuo a reprimir y controlar sus impulsos naturales y deseos de modo de poder alcanzar un estado de perfección”*⁴⁸¹. El intento de reprimir los impulsos es evidentemente sostenido por la visión de que estos son peligrosos.

- 5- *La naturaleza de las relaciones humanas*: existen presunciones sobre la forma en que los miembros del grupo deben relacionarse para que este sea seguro y agradable, dichas presunciones conforman una serie de disposiciones internas que de no existir generaría en ciertas ocasiones una anarquía. Schein (1988) establece que *“en el núcleo de toda cultura existen presunciones sobre la forma en que deben relacionarse los individuos entre ellos para que el grupo sea seguro y*

⁴⁷⁸ Loc. Cit.

⁴⁷⁹ Loc. Cit.

⁴⁸⁰ Loc. Cit.

⁴⁸¹ *Ibíd*em, Pág. 112

acogedor. Cuando tales presunciones no están ampliamente compartidas, hablamos de anarquías y anomalías...⁴⁸². Estas presunciones también definen el ambiente interno del grupo y deben resolver los problemas de poder, influencia y jerarquía, intimidad, amor y relación entre iguales, Schein (1988) sostiene que *“dichas presunciones reflejarán, obviamente, incluso las presunciones más básicas sobre la naturaleza del género humano”*⁴⁸³. Para clarificar sus conceptos Schein (1988) nos brinda un ejemplo importante y sostiene que *“si presumimos de que los humanos son por naturaleza agresivos, construiremos una sociedad basada en el control de tal agresividad, asentando presunciones tales como “cada uno debe ocuparse de sus propios asuntos”, o “hay que competir, pero legalmente”. Si se presume en cambio que los humanos son esencialmente solidarios, las presunciones sobre las relaciones pueden perfectamente destacar cómo hay que cooperar para alcanzar las metas externas”*⁴⁸⁴. Como vemos en este ejemplo, las presunciones sobre las relaciones en un grupo estarán relacionadas con las presunciones sobre la naturaleza humana, la naturaleza del medio externo, y la naturaleza de la verdad y la realidad.

En las diferentes culturas existen presunciones que definen las relaciones humanas, Schein (1988) establece que *“ciertas culturas, de acuerdo con la nomenclatura de Kluckhohn y Strodtbeck, son individualistas, o, como las llama Havrylyshyn (1980), individual-competitivas (los Estados Unidos, por ejemplo); otras culturas son colaterales o solidarias, en cuanto que resaltan que el grupo es más importante que el individuo (Japón, por ejemplo); y otras son lineales, en cuanto que en ellas destacan la jerarquía y la tradición como fundamentos de la autoridad (algunos países latinos, por ejemplo)”*⁴⁸⁵. Si transferimos esto al sector empresarial veremos cómo los líderes o dueños, de acuerdo a su forma de concebir su organización, implantarán estilos de trabajo completamente distintos, Schein (1988) sostiene que *“el fundador/líder puede pensar que el único modo, de poner en marcha una empresa, consiste en repartir las tareas individualmente, en hacer a los individuos responsables de su rendimiento, y en restringir el trabajo en cooperación por cuanto ello sólo procura soluciones grupales del más bajo común denominador. Otro líder puede considerar la cooperación y la comunicación entre*

⁴⁸² Ibídem, Pág. 113

⁴⁸³ Loc. Cit.

⁴⁸⁴ Loc. Cit.

⁴⁸⁵ Loc. Cit.

los subordinados como los medios más eficaces para resolver los problemas e instrumentar soluciones⁴⁸⁶, los sistemas de recompensas, los métodos y el control que se utiliza en la empresa muestran estas presunciones en forma clara.

La mayoría de los estudios reflejan el grado de participación en las empresas, Schein (1988) toma a Etzioni (1975) que distingue entre: sistemas coactivos, sistemas utilitaristas, sistemas basados en el consenso sobre las metas entre líderes y seguidores, y los describe de la siguiente forma: *“en el sistema coactivo los miembros están disconformes y huirían de él si pudieran; en el sistema utilitarista, participarán en función de las normas de una jornada justa por una paga justa; y en el sistema de consenso normativo, estarán moralmente comprometidos e identificados con la empresa”*⁴⁸⁷. A partir de esto Schein (1988) deduce las presunciones entre iguales y sostiene que *“en el sistema coactivo, las relaciones entre iguales se instauran como defensa ante la autoridad; en el sistema utilitarista, se forman alrededor del grupo de trabajo, y reflejan particularmente la clase de sistema de incentivos empleada por los directivos; en el sistema normativo, en fin, se forman naturalmente en torno a las tareas y como sostén de la empresa”*⁴⁸⁸.

2.3.1.5.2. LA CULTURA Y SUS CARACTERÍSTICAS MÁS VISIBLES

La cultura posee características fundamentales que permiten identificarla y diferenciarla de las demás culturas sociales. A los elementos más visibles de la cultura, Schein (1988) los identificó de la siguiente forma:

- 1- *Profundidad*: cuando tomamos contacto con un grupo de personas diferentes al nuestro, al instante palpamos las diferencias culturales, esto lo podemos ver cuando viajamos a otras ciudades, generalmente lo primero que nos llama la atención es el idioma o su acento, los paisajes o conductas diferentes, Schein (1988) establece que *“cualquiera que haya viajado alguna vez sabe cuán profundos pueden ser los efectos de las distintas culturas. Topamos con un idioma nuevo, costumbres raras, paisajes desconocidos, olores, ruidos, y actitudes impredecibles de los locales, que nos resultan inquietantes”*⁴⁸⁹. Estas

⁴⁸⁶ Ibídem, Pág. 114

⁴⁸⁷ Ibídem, Pág. 115

⁴⁸⁸ Loc. Cit.

⁴⁸⁹ Ibídem, Pág. 42

manifestaciones tan visibles son las que se llaman artefactos de la cultura. Lo que acabamos de describir, cuando nos trasladamos de una ciudad a otra, lo podemos vivir en el momento que llegamos a una nueva empresa, Schein (1988) establece que *“este fenómeno es del todo evidente para las personas que se trasladan de una compañía a otra, aunque también suele experimentarse dentro de una misma compañía cuando el individuo es trasladado a otro departamento, o de una zona geográfica a otra, hecho que sugiere que los fenómenos culturales operan incluso a nivel de subgrupos dentro de una empresa”*⁴⁹⁰. A estos artefactos los podemos encontrar en las comparaciones que hagamos entre las distintas empresas o comercios que nos cuentan en su cartera de clientes, Schein (1988) sostiene que *“los establecimientos se diferencian entre sí por su aspecto y la impresión que provocan, como diferente es el trato que recibimos en distintos almacenes y restaurantes por parte de sus empleados, a veces para nuestro desconcierto por su rudeza, impersonalidad o desconsideración”*⁴⁹¹.

- 2- *Esquemmatización*: a los esquemas los podemos percibir cuando las personas que forman parte de una empresa poseen el mismo comportamiento y estas conductas son aceptadas como normales, además se encuentran relacionadas con los artefactos. Schein (1988) sostiene que a esto lo podemos observar a través de: *“1) notamos que muchas de las personas de la empresa aparentan actuar de la misma manera; 2) notamos que otros aceptan la conducta como la normal y esperada, y 3) experimentamos la conducta no como algo casual o inmotivado, sino como algo intencionado y esquematizado”*⁴⁹². Al analizar la conducta de otros les atribuimos significados que poseen sentido para nosotros, y vemos a esas conductas como esquematizadas. Schein (1988) toma a Jones y Nisbett, (1971) para explicar esto con mayor claridad. Ellos sostienen que *“los estudios sobre atribuciones han demostrado que cuando intentamos explicar la conducta de otro, tendemos a juzgarle como algo motivado y esquematizado en vez de como algo determinado por las circunstancias o imprevistos. Por el contrario, cuando explicamos nuestra propia conducta, podemos apreciar las circunstancias que*

⁴⁹⁰ Loc. Cit.

⁴⁹¹ Ibídem, Pág. 43

⁴⁹² Loc. Cit.

*modifican los esquemas de motivación básica, debido a lo cual la consideramos más imprevista*⁴⁹³

- 3- *Demanda de calidad*: esta calidad a la cual se hace referencia se genera cuando el sujeto se encuentra dentro de una cultura nueva. Esta situación demanda interiormente en el individuo una respuesta inmediata que permita visualizar una adaptación aceptable por el entorno. Schein (1988) sostiene que *“nos resulta difícil limitarnos a observar la situación y tener que soportar las sensaciones de desarraigo y tensión que podemos experimentar. Por contra, necesitamos averiguar lo que se espera de nosotros*⁴⁹⁴. Esta necesidad de saber las expectativas que poseen sobre nosotros puede tornarse peligrosa si aparecen presiones que nos exijan acortar los tiempos de adaptación, Schein (1988) establece que *“esta ansiedad puede volverse cólera si percibimos que se nos presione para adaptarnos sin que sepamos qué hacer para conseguirlo, o si percibimos que la adaptación puede minar nuestro propio sentido de identidad. En otras palabras, vivir una situación cultural nueva es raramente una experiencia deleznable y neutral*⁴⁹⁵.
- 4- *Proyección*: cuando el sujeto se encuentra en un medio cultural totalmente nuevo, experimentando conductas desconocidas, la primera reacción interna es la de proyectar en esas personas, la conducta que hubiera recibido como respuesta en su lugar de origen. En un ejemplo muy descriptivo, Schein (1988) nos permite darle claridad a este concepto y nos cuenta que *“...los turistas norteamericanos en París quienes suelen considerar rudos a los camareros franceses por su trato brusco y escasa amabilidad. Como los camareros en los Estados Unidos aparentan por lo general ser amables y serviciales, dichos turistas esperan que todos los camareros se comporten de modo similar. Cuando no ocurre así, consideran que la conducta es ruda*⁴⁹⁶. Más adelante explicándonos la conducta de los camareros franceses, Schein (1988) sostiene *“...según sé por algunos amigos franceses, el esquema que dicta que el esfuerzo en ese sentido sea mínimo, no es más que el reflejo de una norma cultural francesa relacionada con*

⁴⁹³ Ibídem, Pág. 44

⁴⁹⁴ Ibídem, Pág. 45

⁴⁹⁵ Loc. Cit.

⁴⁹⁶ Ibídem, Pág. 46

*el individualismo -ocúpate de tus asuntos para que los demás se ocupen también sólo de los suyos-, la cual cobra valor sobre todo en el entorno urbano de París*⁴⁹⁷.

2.3.1.5.3. LA AUTORIDAD DE LA CULTURA EN LAS EMPRESAS

El estudio de los efectos de la cultura en la vida de las empresas es fundamental para saber la forma de administrarlas, perfeccionarlas y adaptarlas para afrontar las turbulencias en las que se encuentran inmersas. Analizaremos algunos efectos importantes de los fenómenos culturales sobre las estrategias empresariales:

- a- *Efectos de la cultura sobre la estrategia*: generalmente se diseñan estrategias que son necesarias para la vida de la empresa y para su futuro, pero que son imposibles efectivizarlas porque no se ha tenido en cuenta el análisis de la cultura. Schein (1988) establece que *“muchas compañías han descubierto que pueden concebir estrategias nuevas válidas desde el punto de vista financiero, productivo o mercantil, pero que en cambio no pueden implantarlas porque las presunciones, valores y métodos de trabajo que requieren para ello no guardan ninguna correspondencia con las presunciones fundamentales de las empresas”*⁴⁹⁸. Algunos empresarios se equivocan al pensar que el problema radica solo en una mala capacitación o en una mala comunicación, sin darse cuenta que este análisis es muy superficial y que su problema es cultural, ya que depende de las presunciones subyacentes básicas y de los esquemas de acción aceptados hace mucho tiempo atrás. Schein (1988) sostiene que *“son culturales porque las percepciones y los esquemas de conducta resultantes se formaron a partir de presunciones largamente admitidas y asentadas, que se dieron por supuestas al derivarse de ellas el éxito inicial. Tales presunciones actúan en un ámbito que trasciende con mucho al de los directivos, y están tan asumidas que cualquier conjetura o estrategia inspiradas en presunciones de otro tipo, serán descartadas prácticamente de antemano”*⁴⁹⁹. Para afirmar estos conceptos Schein (1988) toma a Beckhard y Harris, (1977); Schwartz y Davis, (1981); Peters, (1980); Allen y Kraft, (1982); Peters y Waterman, (1982); Stonich, (1982), que establecen que *“la*

⁴⁹⁷ Loc. Cit.

⁴⁹⁸ Ibídem, Pág. 47

⁴⁹⁹ Ibídem, Pág. 49

*cultura fuerza la estrategia, las compañías deben analizar su cultura y aprender a gobernarse dentro de sus límites o, si fuera necesario, optar por transformarlos*⁵⁰⁰.

- b- *Fracasos de fusión, adquisición y diversificación*: los estudios que se realizan con el fin de determinar si una estrategia de fusión o adquisición es viable son sumamente importantes, pero en la mayoría de ellos se deja de lado el análisis de la cultura de la otra empresa. Esto ha llevado a grandes fracasos y pérdidas millonarias, aunque la investigación sobre su capacidad financiera o su situación en el mercado haya dado resultados positivos, Schein (1988) sostiene que “...rara vez se revisan los aspectos que pueden ser considerados culturales, a saber, la filosofía o estilo de la compañía; sus orígenes tecnológicos, que podrían ser decisivos para conocer sus presunciones básicas; y las ideas que tenga sobre su misión y su futuro. Ahora bien, si la cultura determina y limita la estrategia, en toda adquisición y fusión la disconformidad cultural representa un riesgo similar al de una mala situación financiera, de producción, o de mercado”⁵⁰¹. Para poder entender mejor este punto Schein (1988) nos brinda un ejemplo donde se puede ver el choque entre dos conjuntos de presunciones sobre autoridad: “una compañía de nueva creación, sacada adelante por un fundador que le había infundido la firme creencia de que el éxito se consigue estimulando la iniciativa y el igualitarismo, fue comprada por otra compañía de nueva creación, llevada por un empresario francamente autocrático, quien había instruido a sus empleados para que fueran altamente disciplinados y formales. La compañía compradora necesitaba contar con el nuevo talento empresarial que había adquirido, sólo que, antes de que se cumpliera un año desde la compra, la mayoría de los mejores directivos de la compañía adquirida ya se había despedido por su imposibilidad de adaptarse al estilo formalmente autocrático de la casa matriz. El empresario autocrático no fue capaz de entender la causa de ello, ni de apreciar las diferencias culturales que existían entre las dos compañías”⁵⁰².

- c- *Fracasos en la adopción de nuevas tecnologías*: las nuevas tecnologías generan cambios culturales, en algunos casos muy profundos. Estos cambios en ocasiones son muy agresivos para una comunidad o una empresa. Existen profesiones que

⁵⁰⁰ Loc. Cit.

⁵⁰¹ Ibídem, Pág. 50

⁵⁰² Ibídem, Pág. 51

construyen sus metodologías y valores en torno a la tecnología que le es propia, Schein (1988) sostiene que *“de modo similar, una empresa que consigue ser próspera gracias a su dominio de una tecnología determinada, desarrolla su propia imagen en torno a esa tecnología. Si la tecnología sufre una transformación sustancial, la empresa o profesión no deberán tan sólo aprender nuevos métodos, sino además redefinirse a sí mismas atendiendo a premisas más esenciales y que impliquen las presunciones culturales de fondo”*⁵⁰³. Para afirmar sus conceptos Schein (1988) cita a Brooks, (1975) y a Keco, (1977) que establecen que *“el colectivo dedicado al procesamiento de datos posee un vocabulario propio, propias normas, propias tradiciones, una visión propia de su importancia, y una perspectiva propia sobre la manera en que la tecnología debe ser utilizada, sin que nada de ello pueda equipararse al lenguaje, las perspectivas y las normas de los usuarios potenciales del sistema”*⁵⁰⁴.

- d- *Conflictos intergrupales en el seno de la empresa*: cuando un grupo tiene pasado, este grupo ya posee una cultura. Cada grupo posee diferentes formas de inicio, Schein (1988) sostiene que *“los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar, o de un rango similar (como trabajadores o directivos)”*⁵⁰⁵. Es ineludible que en los grupos no existan conflictos, o no existan conflictos entre grupos, esta es una forma de mantener su identidad. Schein (1988) establece que *“si surge algún conflicto entre los grupos, resulta bastante difícil solucionarlo, sobre todo porque un grupo necesita mantener su identidad, siendo una de las mejores maneras de conseguirlo el proceder a comparar y contrastar el propio grupo con otros”*⁵⁰⁶. El autor toma el concepto sostenido por Sherif y otros, (1961); Blake y Mouton, (1961); Alderfer, (1977) que establecen que *“la comparación, la rivalidad y/o el conflicto intergrupales sirven para edificar y mantener la cultura intergrupales”*⁵⁰⁷. La creación de subculturas es una forma de diferenciación entre las distintas áreas o departamentos de una empresa.

⁵⁰³ Ibídem, Pág. 52

⁵⁰⁴ Ibídem, Pág. 53

⁵⁰⁵ Ibídem, Pág. 54

⁵⁰⁶ Ibídem, Pág. 55

⁵⁰⁷ Loc. Cit.

- e- *Reuniones infructuosas y desavenencias en las relaciones personales:* cuando un conjunto de personas comienzan a enfrentar y resolver dificultades van construyendo un lenguaje propio, comienzan a interpretar los hechos en términos que les es propio del grupo, y desarrollan presunciones sobre sí mismo y su entorno, esto que lo identifica también lo diferencia de los demás grupos aumentando las dificultades de comunicación. Schein (1988) sostiene que “*en lugar de juzgar los problemas de comunicación como resultado de la falta de claridad, la actitud defensiva, o la discordancia de lenguajes, podemos reconocer que tales problemas se derivan con frecuencia de diferencias reales en cuanto a la manera como la gente percibe y entiende las cosas por su pertenencia a distintas unidades culturales*”⁵⁰⁸. Este problema de comunicación es posible verlo cuando los miembros de distintas subculturas tratan de comunicarse entre ellos, erróneamente los directivos lo confunden con ruidos en el sistema.
- f- *Fracasos en la socialización:* cada empresa invierte mucho esfuerzo en la inducción de los nuevos empleados, una de las finalidades más importante es que internalice las presunciones fundamentales o centrales de la empresa, si este proceso no da resultado el empleado puede llegar a sentirse rechazado e ineficaz llegando a abandonar la empresa, incluso siendo un empleado competente. Schein (1988) toma el concepto de Schein, (1968); Van Maanen, (1976); Van Maanen y Schein, (1979); Ritti y Funkhouser, (1982) que establecen que “*las empresas invierten un considerable esfuerzo en la capacitación, adoctrinamiento y socialización, así como en otros mecanismos con los que procura que la adaptación no sea dejada al azar*”⁵⁰⁹. El nuevo empleado debe adquirir la habilidad de incorporar elementos subculturales e integrarlos articuladamente a la cultura general de la empresa, Schein (1988) sostiene que “*...el proceso de aprendizaje cultural para el recién llegado es complicado y permanente. Desde que ingrese en la empresa, y posteriormente en cada desplazamiento funcional, geográfico o Jerárquico, el individuo tiene que aprender elementos subculturales nuevos y articularlos luego en una visión más amplia y total*”⁵¹⁰.

⁵⁰⁸ Ibídem, Pág. 56

⁵⁰⁹ Ibídem, Pág. 57

⁵¹⁰ Ibídem, Pág. 58

g- *Productividad*: entendemos a la productividad como un fenómeno cultural, Schein (1988) establece que “*los grupos de trabajo forman culturas fuertes, y a menudo estas subculturas desarrollan la presunción de que el trabajo debe delimitarse no de acuerdo con lo que uno es capaz de hacer, sino en base a lo que es adecuado hacer*”⁵¹¹. Esto se ha comprobado en situaciones en que la empresa se ha visto en problemas, los empleados han superado valores anteriores de productividad. Schein (1988) cita a Lasieur, (1958); y a National Commission on Productivity and Work Quality, (1975), que sostienen que “*a veces, cuando se ve que la empresa está en dificultades o cuando los trabajadores vinculan sus propios intereses con los de la compañía, la regla es que se persiga la alta productividad*”⁵¹².

2.3.1.5.4. LA CULTURA COMO HERRAMIENTA DE ADAPTACIÓN

Lo que la cultura posibilita a cada grupo es resolver los problemas de adaptación interna y externa. Schein (1988) se apoya en el concepto señalado por Parsons, (1951); y Merton, (1957), donde sostienen que “*lo que la cultura hace es resolver los problemas básicos del grupo respecto a 1) su supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea, y 2) la integración de sus procesos internos al objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación*”⁵¹³. Lograr entender lo importante que la cultura es para un grupo o empresa es advertir cómo los valores y presunciones de los fundadores o líderes se ramifican en cada sujeto convirtiéndose en definiciones compartidas y válidas para resolver problemas, y transferibles a los nuevos integrantes como la forma correcta de resolver los problemas. Schein (1988) establece que “*lo que necesitamos entender es cómo las intenciones individuales de los fundadores, líderes o inspiradores de un nuevo grupo o empresa, sus propias estimaciones de la situación, sus presunciones y valores, llegan a convertirse en un conjunto de definiciones compartidas y validadas consensualmente, para pasar a los nuevos miembros como la manera correcta de definir la situación*”⁵¹⁴. Estas presunciones, estimaciones y valores pueden ser analizadas en una serie de cuestiones externas o internas. Schein (1988) define estos aspectos sosteniendo que “*las cuestiones externas tienen que ver con la definición que el líder y el grupo dan a su entorno y la manera como entienden sobrevivir en el mismo; las internas con la definición del líder y el grupo sobre la forma de organizar las relaciones entre los miembros del grupo, de modo de lograr*

⁵¹¹ Loc. Cit.

⁵¹² Loc. Cit.

⁵¹³ Ibídem, Pág. 64

⁵¹⁴ Ibídem, Pag. 65

sobrevivir en el entorno definido a través de un rendimiento efectivo y la creación de bienestar interno⁵¹⁵. El objetivo principal o la misión central de la empresa son definidos por el entorno, mientras que para sobrevivir por un espacio de tiempo se necesita de una integración interna.

2.3.1.5.4.1. ADAPTACIÓN EXTERNA

El entorno cambiante en el cual se encuentra inmersa la empresa la afecta directamente obligándola a otorgar solución a cada problema proveniente del exterior. Esto exige una adaptación del sistema que permita dar respuestas a esas situaciones. Cada uno de estos elementos son los que analizamos a continuación:

a- *Consenso en la misión estratégica*: uno de los problemas críticos de toda empresa es el de la supervivencia, desde donde nace su misión o el objetivo principal de su existencia. Schein (1988) establece que *“toda organización, sin embargo, debe definir y cumplir su misión central, o de lo contrario no sobrevivirá. La misión corrientemente implica además un sentido más profundo sobre el cómo sobrevivir en un entorno determinado, donde la respuesta a esta pregunta define más discretamente lo que el grupo en última instancia considera que es su identidad”*⁵¹⁶. A lo largo de la historia de la humanidad han existido grupos que decidieron desaparecer antes que perder su identidad.

Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa posibilitará conocer la manera en que la organización se relacionará con el exterior o desde otro punto de vista, la forma en que podrá cumplir con su misión estratégica. Schein (1988) sostiene que *“...desde que los miembros de una empresa desarrollan un concepto compartido sobre su propia misión, y desde que este concepto permite al grupo sobrevivir en su propio entorno, el mismo pasa a ser un elemento central de esa cultura del grupo, y a constituir el contexto subyacente sobre el cual pueden especificarse las metas y los medios para alcanzarlas”*⁵¹⁷.

b- *Consensus en las metas*: las metas siempre deben ser derivadas de la misión central de la empresa, ellas logran bajar la misión de un sentido abstracto a la

⁵¹⁵ Loc. Cit.

⁵¹⁶ Ibídem, Pág. 67

⁵¹⁷ Ibídem, Pág. 69

realidad. Schein (1988) sostiene que *“al objeto de alcanzar el consenso en las metas, el grupo necesita un lenguaje común y presunciones compartidas sobre las operaciones lógicas básicas que permitan pasar de algo tan abstracto o general como el criterio sobre la misión, a metas tan concretas como el diseño, la fabricación y la venta de un producto o un servicio efectivos, conforme a límites de costes y tiempo específicos y acordados”*⁵¹⁸. Siempre que las metas sean consensuadas y logren solucionar rápidamente los problemas, irán formando parte de la cultura de un grupo. Schein (1988) establece que *“sólo cuando se alcance el consenso en tales temas, y siempre que aquél dé lugar a soluciones que funcionen repetidamente, se podrá comenzar a pensar en las metas de una empresa como elementos culturales potenciales”*⁵¹⁹.

- c- *Consenso en los medios*: para cumplir las metas el grupo deberá llegar a un acuerdo sobre los medios que van a utilizar, esto es, la forma de financiación, producción, venta, etc. Schein (1988) sostiene que *“así, a partir del específico esquema de estos acuerdos no brota tan solo el estilo de la empresa, sino además la concepción básica de sus tareas, la división del trabajo, la estructura empresarial, los sistemas de recompensas e incentivos, los sistemas de control, y los sistemas de información”*⁵²⁰. En el proceso de desarrollo de estos conocimientos, habilidades y estructuras es que el grupo conoce y especifica sus propios límites. Schein (1988) establece que *“en conjunto, todas estas habilidades, estructuras y procesos definen aquellos que podrían considerarse los medios para el cumplimiento de las metas de la empresa, medios que, como cabe apreciar, constituirán una parte importante de la cultura cuando el grupo o la empresa posean un largo pasado”*⁵²¹. El cumplimiento de las metas necesita de la construcción de una estructura interna, el tipo de estructura junto a la forma de distribución de los recursos y tareas manifiestan los objetivos de los fundadores con el entorno y la dinámica interna del grupo, Schein (1988) sostiene que *“es esta compleja interacción entre los propósitos dictados desde el exterior y la dinámica interpersonal que se desarrolla en el interior, la que hace tan difícil predecir*

⁵¹⁸ Loc. Cit.

⁵¹⁹ Ibídem, Pág. 70

⁵²⁰ Ibídem, Pág. 71

⁵²¹ Loc. Cit.

*claramente el tipo de estructura y las normas que han de surgir en un determinado grupo*⁵²².

- d- *Consenso en los criterios de medir los resultados:* es inevitable que cada grupo se ponga de acuerdo en la forma de medir los rendimientos, esto permitirá saber qué tipo de medidas son las adecuadas y cuáles no. Schein (1988) establece que *“si los miembros del grupo sostienen conceptos en extremo discrepantes entre sí sobre lo que debe buscarse y sobre la forma de evaluar los resultados, no podrán elaborar una acción correctora coordinada”*⁵²³. Si el grupo ha consensuado los criterios de medir los resultados, esto no será suficiente si este acuerdo no alcanza al procedimiento de recolectar la información, Schein (1988) sostiene que *“aun cuando los sistemas de información sean muy precisos, esta precisión no garantiza que haya consenso sobre la manera de evaluar la información”*⁵²⁴.

- e- *Consenso sobre las estrategias de cambio:* en la implementación de un plan estratégico, ya sea en el lanzamiento de un nuevo producto, en la disminución de las ventas, en las pérdidas de clientes, etc., el grupo debe acordar la forma en que se llevarán adelante los cambios que permitan alcanzar los objetivos deseados. Schein (1988) se pregunta *“¿si un producto fracasa en el mercado, la empresa debe despedir al responsable del mismo, reexaminar su programa de mercado, replantear la investigación o el método de perfeccionamiento, formar un equipo de diagnóstico compuesto por distintos especialistas con miras a obtener alguna lección del fracaso, o debe acaso esconder el fracaso bajo la alfombra y trasladar discretamente a los individuos más valiosos a otras tareas?”*⁵²⁵. La forma en que el grupo afrontará las distintas crisis da oportunidad de construir una cultura.

2.3.1.5.4.2. ADAPTACIÓN INTERNA

En la constitución de un grupo se fortalecen las relaciones entre los sujetos que lo componen, esto permite llevar a cabo lo que están haciendo, o sea su razón de ser o lo que Schein (1988) denomina función de adaptación externa que determina la cultura del grupo, él lo establece diciendo que *“lo que en última instancia denominemos cultura de*

⁵²² Loc. Cit.

⁵²³ Ibídem, Pág. 74

⁵²⁴ Loc. Cit.

⁵²⁵ Ibídem, Pág. 76

ese grupo, ha de verse determinada tanto por el proceso de su adaptación externa, como por el modo en que se forme y mantenga, esto es, por su proceso de adaptación interna⁵²⁶. Este proceso de adaptación interna también condiciona el sistema de adaptación externa. Para poder funcionar como un sistema social, el grupo debe solucionar varios temas importantes, ellos son:

- a- *Construir un lenguaje común y categorías conceptuales*: es imposible construir un grupo si sus componentes no pueden comunicarse ni entenderse. Schein (1988) establece que *“el organismo humano no puede soportar por mucho tiempo la incertidumbre y/o una sobrecarga de estímulos. Las categorías de significado que organizan las percepciones y el pensamiento, y que por ende descartan lo que carece de importancia para ceñirse a lo importante, constituyen no sólo un medio fundamental para reducir la sobrecarga y la ansiedad, sino además una precondition necesaria para la acción coordinada”*⁵²⁷. Interpretar lo que ocurre en el seno del grupo es una solución importante que brinda la comunicación. Los miembros fundadores deben generar las categorías conceptuales y la calidad del uso semántico de cada expresión, Schein (1988) establece que *“los miembros de un grupo fundador que se hayan reunido para crear una nueva empresa, necesitan conocer el campo semántico de cada uno de ellos (aun cuando comiencen con un lenguaje básico como, por ejemplo el inglés) para poder determinar lo que quieren decir con abstracciones como, un buen producto, de alta calidad, producido a bajo coste, introducirse en el mercado tan rápido como sea posible”*⁵²⁸. En situaciones nuevas, cuando un grupo está en pleno nacimiento, los fundadores trasladan al resto de los miembros sus presunciones culturales previas, a medida que el grupo va transitando su camino e incorporando nuevas experiencias irá formando su propio lenguaje y sus categorías conceptuales. La mayoría de los problemas de comunicación en la empresa son generados por la falta de consenso sobre las presunciones de las categorías conceptuales. Schein (1988) sostiene que *“si distintos miembros del grupo hacen uso de diferentes sistemas de categorías, no sólo no podrán estar de acuerdo en lo que se debe hacer, sino que ni tan siquiera coincidirán en su definición de lo que es real, de lo que constituye un hecho, de lo*

⁵²⁶ Ibídem, Pág. 78

⁵²⁷ Loc. Cit.

⁵²⁸ Ibídem, Pág.79

*que sea falso o verdadero, de lo que sea importante, de lo que necesita ser atendido, etcétera*⁵²⁹.

- b- *Consenso sobre los criterios para la inclusión:* otra cuestión importante para que el grupo funcione y crezca es que haya un acuerdo sobre quien está fuera del grupo y quien está dentro de él. Los nuevos que sean incluidos al grupo tendrán que soportar una fuerte incertidumbre si no tienen claro los términos sobre su integración. Schein (1988) sostiene que *“inicialmente, los criterios para la inclusión suelen ser fijados por el líder, el fundador, o el promotor; sólo que, conforme el grupo va ejerciendo su influencia, estos criterios son examinados para dar lugar a un consenso grupal en base a los criterios que pasen el examen”*⁵³⁰. En un grupo o empresa joven es normal que se discuta quién será socio, quiénes ocuparán determinados puestos, quiénes irán a las oficinas, quiénes a la zona de producción, quiénes serán contratados o despedidos, etc. Aquel sujeto que tenga que quedar fuera del grupo perderá su identidad específica. En el fragor de esta discusión se van perfeccionando los criterios de inclusión de manera que van siendo construidos por todos, Schein (1988) establece que *“tal discusión brinda además oportunidades para examinar los postulados de la misión, así como la claridad de las metas y los medios, demostrando cómo simultáneamente se van creando, examinando, articulando y reforzado los distintos elementos culturales”*⁵³¹.
- c- *Consenso para delimitar la influencia y el poder:* la humanidad se organiza socialmente en estructuras jerárquicas respondiendo a su naturaleza biológica, aunque las jerarquías instituidas en otros grupos orgánicos son menos complejas que las que desarrolla la sociedad humana, Schein (1988) sostiene que *“en última instancia, lo que la cultura hace es revestir con un barniz de civilización las raíces biológicas que alberga la conducta humana. Pero no podemos hacer caso omiso del hecho de que todos los seres humanos deben aprender a someter sus impulsos agresivos congénitos, así como su necesidad de dominar, controlar y gobernar a los demás y a su entorno”*⁵³². La cultura brinda la posibilidad de

⁵²⁹ Loc. Cit.

⁵³⁰ Ibídem, Pág. 83

⁵³¹ Loc. Cit.

⁵³² Ibídem, Pág. 85

contener los impulsos agresivos que traemos desde el nacimiento. En esta expresión radica la dificultad de reformar esas normas, Schein (1988) sostiene “*el mismo proceso de cambio puede conllevar un período de inestabilidad, durante el cual cabe que experimentemos el temor de perder el control, a tal punto que es factible que nos aferremos a las presunciones culturales que poseamos, aun cuando existan otras presunciones más atractivas desde un punto de vista objetivo*”⁵³³.

Cuando un grupo se encuentra en formación los que determinan los niveles jerárquicos son los fundadores aplicando sus propios criterios y otorgándole poder y autoridad a aquellos miembros de su elección, con la construcción histórica del grupo estos criterios son examinados y negociados convirtiéndose en las normas que posteriormente serán las que terminan compartiéndose.

- d- *Consenso de la relación entre iguales*: en estas relaciones de intimidad se generan sentimientos de amor y sexualidad, de esta forma la cultura crea normas de amistad y roles sexuales que sirven para mantener la especie. Schein (1988) sostiene que “*así, las culturas desarrollan claros papeles sexuales, sistemas de parentesco, y reglas para la amistad y el sexo que sirven para estabilizar las relaciones normales y afirmar los mecanismos de procreación, y al tiempo, para asegurar la supervivencia de la sociedad*”⁵³⁴. Cuando iniciamos en un grupo, ingresamos a él con los esquemas de relaciones y roles grupales que fuimos incorporando con el primer modelo de grupo social, nuestra familia. Schein (1988) toma los conceptos de Freud para establecer que “*así, las reglas que nuestros padres nos han enseñado para relacionarnos con ellos y nuestros hermanos, representan por lo común el modelo inicial con el que contamos para relacionarnos con la autoridad y nuestros iguales en un grupo nuevo...*”⁵³⁵, cada uno de los que forman un nuevo grupo se incorpora con estos esquemas previos totalmente desiguales generando conflictos en la forma de relacionarse.

- e- *Consenso sobre criterios de premios y castigos*: todo grupo desarrolla un sistema de premios y castigos y la forma de administrarlos. En diversas situaciones las recompensas se las concibe como una propiedad perteneciente al grupo, Schein

⁵³³ Loc. Cit.

⁵³⁴ Ibídem, Pág. 87

⁵³⁵ Loc. Cit.

(1988) establece que *“así, la paga extra o la opción, de compra de acciones pueden ser vistas como una propiedad adquirida, en tanto que cabe entender el reconocimiento por parte del jefe o la promoción formal como una propiedad social o la obtención de una jerarquía. De allí que sea sumamente importante comprender las reglas por las que se adquiere y mantiene una jerarquía”*⁵³⁶. Los sistemas de recompensas poseen dimensiones temporales, las recompensas de corto alcance se establecen para analizar el rendimiento individual y los de largo alcance se relacionan con la trayectoria y capacidad de cada sujeto.

- f- *Religión e ideología*: los grupos se enfrentan a situaciones que escapan a su control, pero que es necesario encontrarles una explicación discursiva que permita entenderlos y aceptarlos. En las empresas generalmente se encuentran relacionadas con la historia de la organización, particularmente con eventos que pusieron en tela de juicio las presunciones y valores más importantes, Schein (1988) afirma que *“las empresas son capaces de desarrollar el equivalente de la religión y/o ideología partiendo de la manera en que tales sucesos críticos fueron controlados. Se forjan así mitos y anécdotas sobre la fundación de la compañía, sobre la época en que la compañía atravesó por circunstancias particularmente difíciles o de aquella en la que tuvo que hacer un esfuerzo supremo para crecer, sobre la época en que el cuestionamiento de las presunciones y valores centrales supuso la rearticulación de estas presunciones y valores, y sobre la época de transformación y cambio”*⁵³⁷. Lo que denominamos ideología en las empresas puede ser cualquier cosa, Schein (1988) sostiene que *“algunas veces es el componente consciente del conjunto total de presunciones que conforman la cultura. Otras es una serie de racionalizaciones sobre la conducta esencialmente inexplicada o supersticiosa. Y otras es el reflejo de los ideales y las aspiraciones futuras así como de las realidades cotidianas, actuando en tal caso como una guía y un sistema de incentivos para los miembros”*⁵³⁸. La ideología y las anécdotas se encuentran relacionadas, no solo con la misión, las metas y los medios, sino que también están vinculadas a las relaciones entre los miembros y la imagen que la empresa tiene de sí misma.

⁵³⁶ Ibídem, Pág. 90

⁵³⁷ Ibídem, Pág. 91

⁵³⁸ Ibídem, Pág. 92

CAPÍTULO 3

3. LA PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES. PRIMEROS APORTES

Entre los primeros estudiosos que aplicaron la psicología a las industrias se encuentra Hugo Münsterberg (1863-1916), tomado como fundador de la Psicología industrial, desde el punto de vista de Vilela (1998), introdujo los conocimientos psicológicos para determinar las mejores características mentales destinadas a realizar un determinado trabajo. En su interpretación del trabajo de Münsterberg este autor sostiene que *“su aplicación se orienta a la determinación de las características mentales más adecuadas para el trabajo que ha de desempeñarse, a la determinación de las condiciones de trabajo que garanticen el máximo rendimiento, dadas unas características personales adecuadas, y al mejor modo de disponer las influencias que contribuyen al estado mental del trabajador en beneficio del interés económico”*⁵³⁹. Otros importantes estudiosos que dieron origen a esta disciplina según Vilela (1998) son Cattell (1860-1944) que se interesó, a través del uso de los test mentales, en las diferencias de rendimiento y a la ejecución en función del escenario. Esta aplicación generó la posibilidad de utilizarlos en la selección de personal. Scott (1869-1955), quien se interesó en la psicología aplicada a la dirección de las empresas, o Mary P. Follet (1865-1933) y B. Seebohm Rowntree (1871-1954), que estudiaron los problemas sociales que se generaban con las nuevas técnicas de administración en las empresas.

3.1. DE LA GUERRA A LAS EMPRESAS

Cuando Estados Unidos decide entrar a la primera guerra mundial, entre los problemas más importantes que tenían era el reclutamiento de personas para el ejército, en su mayoría inmigrantes que provenían de diversos lugares. Para solucionarlo se formó un equipo de especialistas con el objetivo de generar un programa de Psicometría de las aptitudes que permitiera identificar habilidades. Vilela (1998) sostiene que *“la finalidad de este grupo era la de elaborar una serie de instrumentos de aplicación colectiva para la identificación de reclutas inhábiles para el servicio: el Army Alpha, para quienes sabían leer, y el Army Beta, para analfabetos”*⁵⁴⁰. Los resultados generaron el desarrollo de un programa de selección y reclutamiento. Peiró (1987); Rodríguez (1992); Díaz de Quijano de Arana (1993) descifrados por Vilela (1998) establecieron que *“los buenos resultados*

⁵³⁹ Luis Díaz Vilela, Op. Cit., Pág. 65

⁵⁴⁰ *Ibíd*em, Pág. 67

de la aplicación de estas pruebas llevaron al desarrollo de un programa de selección, emplazamiento y formación de oficiales, cuyo éxito facilitó el desarrollo posterior de la *Psicología Industrial*⁵⁴¹. Esto dio nacimiento a una serie de instituciones destinadas a campos de selección, emplazamiento y formación del personal en las industrias. Vilela (1998) sostiene que entre las instituciones creadas se encontraban el “*Departamento de Psicología Aplicada en el Carnegie Institute of Technology en 1915, el nacimiento de la revista del Journal of Applied Psychology en 1917, la aparición de la consultora psicológica Scott Company en 1919, o la fundación de la Psychological Corporation de Cattell en 1921*”⁵⁴².

De esta forma surge la psicología industrial centrada en las aptitudes del individuo o también llamada la psicometría de las aptitudes, encargada de ajustar al hombre a la tarea. Vilela (1998) cita a Viteles, (1933) quien sostiene que “*no se interesaba en el establecimiento de leyes generales, sino en los problemas de cada individuo y sus diferencias con los demás*”⁵⁴³. Con la incorporación del Darwinismo Social se comenzó a considerar que el rendimiento humano dependía de la herencia genética, justificando cualquier intento de cambio, pero la psicología no toma este camino y se agrupa a las personas en función de su rendimiento. Hollway, (1991) explicado por Vilela (1998), sostiene “*...se agrupa a la gente y se les coloca y regula en función de una medida de desempeño. Se mantiene y legitima la tecnología, y se hacen más eficientes los sistemas de diferenciación social*”⁵⁴⁴.

Mientras que en Inglaterra el gobierno ve la necesidad de garantizar un stock de armamento para sostener las tropas militares en el frente de batalla, para ello necesita aumentar la productividad, reducir las horas laborales y mejorar las condiciones de trabajo, en búsqueda de solucionarlo encarga al Comité para la Salud de los Trabajadores de las Municiones el desarrollo de un programa que fue perfeccionado por un grupo multidisciplinar entre los que participaron importantes psicólogos. Para llevar adelante esta investigación se trabajó con grandes muestras en laboratorios, dentro de la Psicología Experimental. En el progreso de esta investigación se decide ampliar el concepto de fatiga brindándole una mirada psicológica que posibilite estudiar los efectos de la monotonía. Vernon y Vernon, (1928) estudiados por Vilela (1998), sostienen que “*esta se entendió como una condición psicológica subjetiva que aparece como resultado*

⁵⁴¹ Loc. Cit.

⁵⁴² Loc. Cit.

⁵⁴³ Ibídem, Pág. 69

⁵⁴⁴ Loc. Cit.

de una interacción entre las condiciones objetivas y las condiciones psicológicas del individuo, así como sus características diferenciales”⁵⁴⁵. Por su parte Wyatt y Fraser, (1928) deducidos por el mismo estudioso establecieron que “se comprobó que el hastío resultante de esta percepción de monotonía depende, en gran parte, de las características individuales (los obreros más inteligentes tienen esta sensación antes y en mayor medida que los menos inteligentes), y de las condiciones de trabajo (períodos de descanso, cambios de actividad, incentivación a destajo, tareas con identidad, existencia de grupos)”⁵⁴⁶. El desarrollo de este programa permitió que la Psicología Industrial ampliara su visión inclinándose hacia el factor humano e incorporando conocimientos Psico-Fisiológico.

3.2. LA CONDUCTA SOCIAL EN EL TRABAJO

Luego de la guerra se lleva adelante la creación de tres equipos de investigación orientados a la Psicología Industrial, Vilela (1998) establece que “estas tres unidades se sitúan geográficamente en el Norte de los EE.UU., al Sur del lago Michigan, la región industrial más importante de ese país. Estas tres unidades aparecen, con diversas interconexiones, en las universidades de Harvard, Michigan y Chicago”⁵⁴⁷.

El estudio de las relaciones humanas y la participación del equipo de Harvard se iniciaron en 1924, partiendo de los efectos de la iluminación en las tareas y en 1927 ampliaron la investigación, centrándose en el ser humano, para estudiar las influencias de estas variables en el trabajo. Roethlisberger, (1949) explicado por Vilela (1998) estableció que “partieron de una noción económica del Ser Humano, fueron cambiando gradualmente esta perspectiva al evidenciarse que la conducta de los trabajadores no podía entenderse fuera de un marco en el que se tuviesen en cuenta sus sentimientos”⁵⁴⁸. Las investigaciones fueron iniciadas por la Western Electric Company, subsidiaria de AT&T, en su planta de Hawthorne y fueron auspiciados por el National Research Council. El centro de la investigación se desarrolló con dos grupos que consistía en cambiar las variables independientes. Vilela (1998), explicando el modelo de investigación, sostiene que “...intentó desarrollar una metodología experimental, con un diseño de laboratorio con dos grupos, experimental y control, e introduciendo un cambio en la variable

⁵⁴⁵ Ibídem, Pág.70

⁵⁴⁶ Loc. Cit.

⁵⁴⁷ Ibídem, Pág. 74

⁵⁴⁸ Loc. Cit.

*independiente, cada vez*⁵⁴⁹. El grupo de Harvard llega a la conclusión de que la productividad de un grupo femenino de trabajo era aumentada por las relaciones sociales informales, estos resultados eran obtenidos en la habitación de comprobación de Montaje de Relés de Hawthorne, aunque en 1931 se observó que la solidaridad entre los hombres, que conformaban el grupo experimental, limitaba la productividad. Vilela (1998) para explicar esta situación sostiene que *“en la habitación del Banco de Cableado se observó que la solidaridad entre los hombres componentes del grupo contribuyó a limitar la productividad. Los sujetos intervinientes en este grupo presionaban hacia la conformidad de unos estándares informales de producción”*⁵⁵⁰.

Entre los aportes que ha generado esta investigación podemos distinguir un cambio de visión Psico-fisiológica de los trabajadores a uno socio-emocional. Vilela (1998) sostiene que *“el rendimiento humano en el trabajo ya no depende de sus capacidades psicológicas y fisiológicas, sino que pasa a depender de su satisfacción, que a su vez es, fundamentalmente dependiente del trato social que reciba el individuo en el lugar de trabajo”*⁵⁵¹. Y por último esta investigación permite cambiar el objeto de estudio, pasando del cuerpo humano y su relación con el trabajo a estudiar las conductas en correlación con la tarea y sus resultados. Este cambio de paradigma abre una puerta importante que permite el ingreso de la Psicología Social al trabajo y las organizaciones.

Este nuevo paradigma de administración intenta conseguir la cooperación de los trabajadores para alcanzar los objetivos de las empresas haciendo hincapié en la motivación, actitudes y sentimientos, o sea, en lo que consideran es la moral del trabajador, esto les permitiría no modificar las estructuras tecnológicas. La estrategia para alcanzar la colaboración de los trabajadores residía en el entrenamiento de los mandos medios y superiores en habilidades interpersonales, desde la mirada de Vilela (1998), Hollway (1991) sostiene que *“dejó de hablarse de puestos, tecnología y desempeño, y la paga y las quejas pasaron a ser meros síntomas de los sentimientos de los trabajadores. Es por esto que se adoptó el modelo de las relaciones humanas y, a pesar de la considerable evidencia de su falta de éxito, por esto, aún hoy, es importante”*⁵⁵².

En el segundo grupo de investigación de la Psicología Industrial se encuentra el enfoque interaccionista de la Universidad de Chicago que entiende que la vida en los grupos se genera por la interacción entre los individuos que la componen, y que se encontraban

⁵⁴⁹ Ibídem, Pág. 75

⁵⁵⁰ Loc. Cit.

⁵⁵¹ Ibídem, Pág. 76

⁵⁵² Ibídem, Pág. 79

afectadas por la secuencia de trabajo y por sus condiciones, además entienden que los contactos entre los individuos puede ser medidos científicamente. Peiró (1987) afirmando esto sostiene, según la interpretación de Vilela (1998), que *“la atracción entre dos miembros de un grupo depende de la cantidad de tiempo que pasan juntos, pero no a la inversa”*⁵⁵³. Con esta afirmación Peiró abandona -se aleja- del estudio de las emociones y sentimientos. Vilela (1998), criticando esta postura, afirma que *“esta aproximación asume un modelo de hombre más basado en el conductismo, adoptando un punto de vista determinista, y asumiendo que las modificaciones tecnológicas conllevan modificaciones conductuales”*⁵⁵⁴. Bajo esta concepción se entiende que la conducta de los trabajadores se modifica junto a los cambios tecnológicos y los procedimientos de trabajo.

En paralelo a las dos anteriores, se desarrolla en Michigan otra concepción de la interacción social y el liderazgo. Uno de los más importantes estudiosos de esta perspectiva es Kurt Lewin. Vilela (1998), explicando la teoría de Lewin, sostiene que *“su teoría de campo asume que la conducta depende de una interacción entre diferentes fuerzas que representan al individuo y el entorno. La conducta consistiría en la resultante final de la suma vectorial de todas las fuerzas intervinientes”*⁵⁵⁵. Otro de los autores relevantes de esta perspectiva es Rensis Likert (1961), cuyos trabajos ensamblan diferentes teorías que Hollway (1991), citado por Vilela (1998), define sosteniendo que *“su teorización de las organizaciones se da a un nivel psicológico, y es considerado como el eslabón entre las perspectivas de las Relaciones Humanas, y de la Conducta Organizacional y el Desarrollo Organizacional”*⁵⁵⁶. Este autor sostiene que los grupos contribuyen a la satisfacción de las necesidades de los individuos favoreciendo a una mejor productividad. Díaz de Quijano de Arana, (1993), analizado por Vilela (1998), describe la investigación de Likert y nos explica que *“tras un análisis de diversas compañías, encontró que la productividad de éstas depende de dos tipos de variables, que llamó causales e intervinientes. Las primeras consisten en las condiciones bajo el control organizacional (estructura, política de dirección, estrategias y liderazgo), y las segundas serían las que reflejan las condiciones internas de la organización y sus miembros (moral, actitudes, motivación, comunicación, objetivos)”*⁵⁵⁷. Clasificó cuatro tipos de organizaciones que las distinguió como sistemas que Vilela (1998) las explica como:

⁵⁵³ *Ibíd*em, Pág. 81

⁵⁵⁴ *Loc. Cit.*

⁵⁵⁵ *Ibíd*em, Pág. 82

⁵⁵⁶ *Loc. Cit.*

⁵⁵⁷ *Ibíd*em, Pag. 83

“el Sistema 1 consistía en organizaciones explotadoras y autoritarias; el Sistema 2 agrupaba a las organizaciones benevolentes y autoritarias; el Sistema 3 representa organizaciones participativas “consultadoras”; y el Sistema 4 representaría a los sistemas de dirección basados en grupos participativos”⁵⁵⁸. Tomando al sistema cuatro como la organización con mayor éxito cuyas características Vilela (1998) establece que son: “considerar y usar la motivación de los empleados; el desarrollo de actitudes positivas hacia otros trabajadores y compromiso con la organización; involucrar a los grupos en la participación en el establecimiento de metas y mejora de métodos; establecimiento de un clima de confianza y un sentido de responsabilidad sobre las metas organizacionales”⁵⁵⁹. Lo que Likert concluye con sus investigaciones es que para obtener los mejores resultados en las organizaciones es necesario basarse en un liderazgo participativo y en estructuras cuyos cimientos este conformadas por grupos.

3.3. LAS TEORÍAS HUMANISTAS

Las teorías que hemos analizado hasta aquí estaban destinadas a entender y predecir la conducta humana en las empresas y no se centraban en estudiar al sujeto. Durante y después de la segunda guerra mundial diversos estudiosos centran sus investigaciones en las conductas del individuo. En Estados Unidos se respiraban los valores democráticos de igualdad y responsabilidad en oposición al marxismo, impregnan así las actividades y pensamientos económicos, sociales y psicológicos.

Los modelos humanistas ven al sujeto como fuente de recursos que alberga necesidades básicas y de crecimiento que generan el comportamiento humano.

Quintanilla, (1991), explicado por Vilela (1998), sostiene que “*estos recursos incluyen, además de las habilidades y capacidades, las necesidades básicas y de crecimiento que se suponen generadoras de la conducta humana. Así, es posible que el trabajador desarrolle una conducta auto controlada, responsable, y auto dirigida*”⁵⁶⁰.

La utilización de las técnicas de las relaciones humanas aplicada a la formación de supervisores y superiores trajo consigo una serie de problemas, ya que los subordinados podían darse cuenta de la falta de espontaneidad en el trato. Si bien el inicio de este paradigma se encuentra en el psicoanálisis la formación que recibieron los supervisores y superiores se tomo del conductismo, que no tenía en cuenta los sentimientos y creencias del trabajador, pero intentaba un cambio de conducta. Esto obligó al desarrollo de

⁵⁵⁸ Loc. Cit.

⁵⁵⁹ Ibídem, Pág. 84

⁵⁶⁰ Ibídem, Pág. 86

técnicas que enseñasen a tratar a los subordinados y relacionarse con ellos como seres humanos. Vilela (1998) establece que *“las Relaciones Humanas sufren aquí un cambio de orientación. Su objeto es el supervisor y el directivo, no el trabajador, y la consideración que se hace de éstos es global, no conductual. Surgen así los grupos T como instrumentos de formación y cambio de valores, que se esperaba que solucionasen los problemas de autenticidad”*⁵⁶¹.

Dentro de estas teorías humanistas existe una línea de pensamiento que se interesó en la motivación, principalmente el impacto del puesto de trabajo en la satisfacción del trabajador. Vilela (1998) sostiene que *“la asunción básica consistía en considerar que los puestos de trabajo podían ser diseñados, de forma consistente con los principios de la satisfacción, para solucionar los problemas asociados con la monotonía, que se derivaban de la estandarización y especialización del trabajo. Estos problemas consistían, principalmente, en el absentismo, la rotación, la calidad del producto, y la supervisión”*⁵⁶².

Estas teorías tuvieron dos derivaciones importantes, una se da en Estados Unidos donde centraron sus estudios en lo individual y en el puesto de trabajo, Herzberg, Mausner y Snyderman, (1959) establecieron, desde el punto de vista de Vilela (1998), que *“la orientación individualista americana se basó principalmente en el desarrollo que hace Herzberg de la teoría motivacional de Maslow”*⁵⁶³. Éste sostenía que el sujeto posee necesidades de logro y a través de ella adquiere crecimiento psicológico, como vemos la satisfacción ya no provenía de las relaciones con los supervisores y superiores. El mismo autor analizando a Herzberg, (1968) sostiene que *“el estímulo de las necesidades de crecimiento está constituido por las tareas que inducen al crecimiento: los contenidos del puesto”*⁵⁶⁴. Vemos como este autor presume que la necesidad de crecimiento psicológico es inherente al ser humano. Sustentaba a la motivación como un estado interno e individual del sujeto que aportaba al aumento de la productividad. En la tarea propiamente dicha se intentaba motivar a los trabajadores ofreciéndoles puestos de trabajo rotativos con la posibilidad de asumir responsabilidades. Mientras que en Inglaterra las investigaciones se focalizaron en lo organizacional y grupal, para optimizar en forma conjunta los sistemas tecnológicos y sociales de las organizaciones, Vilela (1998) sostiene que *“su unidad de análisis preferida fue el grupo y sus relaciones con el diseño del trabajo, no tanto del puesto. Este punto de vista, lleva a Davis (un ingeniero industrial*

⁵⁶¹ Ibídem, Pág.88

⁵⁶² Loc. Cit.

⁵⁶³ Ibídem, Pág. 90

⁵⁶⁴ Ibídem, Pág. 91

americano, ligado al instituto Tavistock de Londres), a iniciar el llamado movimiento de Calidad de Vida Laboral⁵⁶⁵.

3.4. TEORÍA DEL EQUILIBRIO

Algunos estudiosos de la conducta de los individuos en las organizaciones comienzan a ver la necesidad de analizar, además del comportamiento en términos individuales, los efectos de la percepción que el individuo tiene del entorno, tomando al sujeto como elemento decisor dentro de la organización. Desde esta perspectiva, Vilela (1998) afirma que March y Simon, (1958) sostienen que *“al considerar al individuo como un ser racional, aunque no necesariamente razonable, su interés principal está en cómo éste responde a las influencias contextuales”*⁵⁶⁶. Comienzan a considerar de variables importantes en la conducta del individuo, el estado interno del individuo y la percepción que éste tiene del entorno, Vilela (1998) sostiene que *“aparece por vez primera esta consideración no objetiva del entorno (organizacional): los individuos no actuamos en función del ambiente y nuestros sistemas de procesamiento, sino que interpretamos el ambiente en función de la información que poseemos acerca del mismo”*⁵⁶⁷. Acompañando a los efectos sobre la conducta de la capacidad del individuo para percibir el entorno, se encuentra la búsqueda de cubrir satisfactoriamente nuestras necesidades dentro de la organización, si esta satisfacción no es la adecuada el individuo se alejara del cumplimiento de las metas organizacionales. Vilela (1998) sostiene que *“puede surgir, así, un conflicto entre las metas organizacionales y las metas de sus miembros, quienes, en esa búsqueda de la máxima satisfacción, crearán coaliciones de poder tendentes a orientar las prácticas organizacionales en ese sentido”*⁵⁶⁸. Las empresas deben encontrar una armonía entre los objetivos organizaciones y la satisfacción de las necesidades de los individuos que conforman la organización, nace de esta forma la Teoría del Equilibrio. Conforme a Vilela (1998), Peiró (1987) establece que *“la organización obtiene los medios para compensar a los individuos a partir del intercambio que realiza con su entorno organizacional, por lo que su subsistencia dependerá de su capacidad de adquirir estos medios, así como de su capacidad para distribuirlos internamente de forma equitativa”*⁵⁶⁹. La distribución en forma equitativa mantendrá al individuo comprometido con las metas de la organización.

⁵⁶⁵ Ibídem, Pág. 90

⁵⁶⁶ Ibídem, Pág. 94

⁵⁶⁷ Loc. Cit.

⁵⁶⁸ Ibídem, Pág. 95

⁵⁶⁹ Ibídem, Pág. 96

3.5. TEORÍA DE LOS SISTEMAS

Entre los primeros estudiosos de la Teoría de los sistemas naturales podemos encontrar al biólogo Von Bertalanffy que utilizaba esta teoría para explicar el funcionamiento de los sistemas vivos. Newton la aplica a la física a través de la ley de gravedad universal y las leyes de fuerza, sosteniendo que eran sistemas cerrados, pero es Lewin que desde la Psicología toma las leyes de Newton y las aplica a los procesos sociales de la humanidad. Más tarde, Likert es quien junto a otros estudiosos la orientan para explicar y predecir el comportamiento humano en las organizaciones. Durante la década de 1950, dos miembros de Michigan como son Katz y Kahn (1989) observan tres caminos diferentes de esta teoría. En primer lugar se encuentran las investigaciones de Allport (1954, 1962) que Vilela (1998) establece que *“...abandona el conductismo tradicional para interesarse por los aspectos estructurales de las relaciones sociales, en las que se dan pautas más complejas que la mera linealidad estímulo-respuesta”*⁵⁷⁰. Luego encontramos un modelo desarrollado por Miller (1955), similar al de Allport pero plantea expandir la teoría a todos los niveles de la ciencia, y por último se encuentra Parsons (1951) quien aplica la teoría de sistemas a las estructuras sociales con una mirada desde la sociología.

La finalidad de la Teoría de los Sistemas se focaliza en las relaciones, las estructuras y la interdependencia de los elementos que componen un grupo u organismo. De acuerdo a Vilela (1998), Katz y Kahn (1989) sostienen que *“la Teoría de Sistemas está interesada principalmente por las relaciones, la estructura, y la interdependencia, de los elementos del sistema, más que en los atributos estables de estos elementos”*⁵⁷¹. Por otra parte y continuando con el análisis de Vilela (1998), estos autores afirman que esta teoría *“se usa para describir y explicar la conducta de organismos vivientes y las conductas de combinaciones de organismos, pero también se puede aplicar a cualquier proceso dinámico recurrente, a cualquier secuencia de acontecimientos que tenga una pauta”*⁵⁷².

Existen dos perspectivas importantes de esta teoría, la primera es la perspectiva de Michigan, analizando a las organizaciones como sistemas sociales, cuya base de integración es proporcionada por las normas, los roles y los valores. Vilela (1998) establece que *“los roles unen a los miembros de la organización mediante la interdependencia funcional; las normas refuerzan esta interdependencia una vez que el miembro las asume; y finalmente, los valores justifican las normas, aumentando así la*

⁵⁷⁰ Ibídem, Pág. 101

⁵⁷¹ Ibídem, Pág. 102

⁵⁷² Ibídem, Pág. 101

*cohesión*⁵⁷³. Los roles son preestablecidos, estandarizados y poseen la función de diferenciación intraorganizacional, conformando de esta manera la estructura formal que sólo incluye a aquellos a los cuales les interesa a la organización; los individuos excluidos utilizan las relaciones informales para compensar los efectos de esta discriminación. Vilela (1998) establece que “...la estructura organizacional constituye un sistema formalizado de roles en el que las reglas definitorias de la conducta interdependiente, esperada de quienes ocupan tales roles, están explícitamente formuladas”⁵⁷⁴. Para que existan las normas y valores es necesario un consenso consciente entre los miembros que componen el grupo, explicado por Vilela (1998) para Katz y Kahn, (1989), “las normas y valores constituyen las creencias comunes de tipo evaluativo que constituyen un síndrome interrelacionado coherente”⁵⁷⁵. El grupo actúa en función de las creencias compartidas.

En una organización existen diversos subsistemas utilizados para satisfacer las necesidades de la empresa. Para un mejor análisis seguiremos la clasificación establecida por Katz y Kahn, (1989) y analizada por Vilela (1998) que describieron las siguientes:

- a- Subsistema técnico o de producción: posee la finalidad de transformar materiales, energía o información.
- b- Subsistema de apoyo: destinando a las transacciones ambientales, económicas, de información, y de relación institucional.
- c- Subsistema de mantenimiento: encargado de administrar el equipo que permite realizar las funciones de producción, tecnológico y demás subsistemas relacionados con el desarrollo de los recursos humanos.
- d- Subsistema de adaptación: analiza el ambiente externo para proponer cambios que permitan dar una respuesta de adaptación, por ejemplo marketing.

⁵⁷³ *Ibíd*em, Pág. 104

⁵⁷⁴ *Ibíd*em, Pág. 105

⁵⁷⁵ *Loc. Cit.*

- e- Subsistema gerencial: tiene por objetivo controlar, coordinar y dirigir al resto de los subsistemas de la estructura organizacional⁵⁷⁶.

En sus observaciones Vilela (1998) destaca cuatro conceptos de estos estudiosos que permiten comprender el funcionamiento y la estructura de los sistemas que se encuentran dentro de la organización y que describiremos brevemente:

- 1- Distinguir cuales son los subsistemas centrales que guían a la organización, ejerciendo influencia sobre los inputs de los demás subsistemas.
- 2- El espacio organizacional psico-socio-físico, referido a la distribución de las diferentes actividades y a la distancia que existen entre los miembros puede ser geográficos, jerárquicos, de status, funcionales o de poder.
- 3- La cultura o clima organizacional, que comprende al conjunto de tabúes, tradiciones, leyes y folklore comunes a los miembros de la organización. Aquí también se encuentran comprendidos la historia de la organización, los líderes, los procesos laborales, y su localización y arquitectura físicas.
- 4- La dinámica del sistema, que se refiere a diferentes dispositivos destinados a la conservación del sistema social. Se sostiene el concepto de homeostasis dinámica que permite mantener un estado interno equilibrado compensando los cambios que se producen en su entorno a través de un intercambio de energía y materia⁵⁷⁷.

Vemos que los autores utilizan el mismo concepto para definir cultura y clima organizacional. Actualmente constituyen diferentes conceptos, el primero hace referencia al conjunto de tabúes, tradiciones, leyes y folklore comunes a los miembros de la organización, aunque otros autores como Schein (1988) nos proporcionan una definición más completa y establece que *“...el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y*

⁵⁷⁶ Ibídem, Pág. 106

⁵⁷⁷ Ibídem, Pág.107

*creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas. Este nivel más profundo de presunciones ha de distinguirse de los artefactos y valores, en la medida en que éstos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura*⁵⁷⁸. Mientras que al clima organizacional se lo define actualmente como “...un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”⁵⁷⁹.

La segunda perspectiva es la inglesa que estudia a los sistemas desde el punto de vista sociotécnico. En el transcurso de la segunda guerra mundial el enfoque de Michigan en las relaciones humanas establece los cimientos para el origen de esta línea. Entre los primeros investigadores se encuentran Whyte que, luego de la segunda guerra mundial, se interesa por los principios clásicos y las distintas perspectivas de las Relaciones Humanas, mientras que Sayles en el transcurso de la década de 1950 ve la necesidad de incorporar al análisis de las variables los aspectos tecnológicos como un elemento importante que afecta el comportamiento de los individuos y las relaciones individuales y grupales dentro de las organizaciones. En Inglaterra, el nacimiento de la psicología industrial estuvo influenciado por la interdisciplinariedad que aportaron fisiólogos, ingenieros, sociólogos y psicólogos que impregnan el surgimiento del Instituto Tavistock de Londres, desde donde nació esta perspectiva. Ya que la investigación que este instituto llevo a cabo en las minas de carbón inglesas de Durham, arrojó como resultado la importancia de los grupos autónomos en los procesos productivos destinados a perfeccionar los sistemas social y tecnológico, Vilela (1998) sostiene que “*la importancia concedida a ambos sistemas, compuestos por la maquinaria e instalaciones, el primero, y por las relaciones sociales y la forma de organizar el trabajo, el segundo, lleva a los autores de esta perspectiva, a considerar insuficiente la intervención a nivel social, como se venía haciendo desde la perspectiva de las Relaciones Humanas*”⁵⁸⁰. Esta investigación da origen a la perspectiva sociotécnico en Inglaterra y más adelante a la corriente de Calidad de Vida. Desde este punto de vista, cualquier cambio dentro de las

⁵⁷⁸ Edgar Schein, Op. Cit., Pág. 23

⁵⁷⁹ Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Licenciatura en Administración. Cátedra Clima Organizacional. Prof. Juan Luis Reyes Cruz. México. 2001

⁵⁸⁰ Luis Díaz Vilela, Op. Cit., Pág. 112

organizaciones debe contemplar el tipo de tecnología a aplicar y la calidad del sistema social existente de manera que puedan rediseñar los puestos de trabajo teniendo en cuenta estos elementos.

Desde los Estados Unidos se destacan, como los investigadores más importantes, Walker y West (1952), quienes en su perspectiva agregan la tecnología a la cantidad de elementos que forman parte de la topología del lugar de trabajo, considerando a los procesos productivos un factor importante que influye en el comportamiento y la vida de los individuos en las organizaciones. Vilela (1998) establece que *“por ello, la tecnología se convierte en objeto de intervención, de tal manera que, en su (re)diseño se han de tener en cuenta las necesidades y la personalidad de quienes interactúan con y en ella. Estos autores consideran que el sistema tecnológico afecta al individuo de forma directa, a través del ritmo y el fraccionamiento impuesto, y de forma indirecta, a través de la estructura social y organizacional desarrollada a partir de esta tecnología”*⁵⁸¹.

3.6. LA MIRADA ACTUAL DE LA PSICOLOGÍA A LAS ORGANIZACIONES Y EL TRABAJO

Los aportes de una mirada sistémica, junto al paradigma cognitivo abrazado por la Psicología Social, han proporcionado una nueva forma de analizar la conducta en las organizaciones, donde se privilegia el estudio de las percepciones compartidas y los sistemas cognitivos compartidos socialmente. Junto a esta aparecen dos visiones, examinadas por Vilela (1998) y que Pfeffer (1992) define de la siguiente forma: *“...la que entiende la conducta como (limitadamente) racional, deliberada y dirigida al logro de objetivos; y la que entiende que la conducta está determinada o restringida por el ambiente”*⁵⁸². Mientras que para este estudioso, Peiró (1990) sostiene que *“la conducta organizacional puede ser entendida en nuestros días, atendiendo a las principales aportaciones reseñadas hasta el momento, como una conducta molar y provista de sentido, flexible y adaptable mediante el aprendizaje, propositiva e intencional, consciente, cognitiva, simbólica y subjetiva, resultante de un procesamiento de información limitado y restringido, parcialmente determinada por variables individuales, dependiente de la motivación del individuo, social, y transaccional (modificable y modificante)”*⁵⁸³.

Existen varias contradicciones a esta perspectiva, la que nos interesa analizar es la que establece Pfeffer (1982, 1992), diferenciando a la conducta organizacional en dos niveles,

⁵⁸¹ Ibídem, Pág. 110

⁵⁸² Ibídem, Pág. 116

⁵⁸³ Loc. Cit.

uno micro y el otro macro. Este autor estudiado por Vilela (1998) toma de Astley y Van de Ven (1981), la clasificación que realizaron discriminando la conducta en dos dimensiones, el nivel de análisis y la fuente de control, pero posicionados desde la sociología desarrollan los niveles micro y macro de la conducta organizacional. Vilela (1998) interpretándolos sostiene que *“sin embargo, estos autores, desde una perspectiva sociológica, desarrollan su sistema de clasificación centrándose en las teorías de la Conducta de la Organización. Así, para ellos, el nivel de análisis Macro incluye teorías centradas en el comportamiento de redes, poblaciones, o comunidades de organizaciones, mientras que el nivel Micro, incluye las teorías interesadas por las organizaciones individuales y la gente o posiciones dentro de ellas”*⁵⁸⁴. Esta concepción se ha convertido en la perspectiva actual que aporta la psicología a las organizaciones y al trabajo.

Vilela (1998) toma la clasificación realizada por Pfeffer (1992) de las perspectivas teóricas especificadas en la siguiente tabla:

⁵⁸⁴ *Ibídem*, Pág. 117

		Perspectivas sobre la acción		
		Racional	Controlada externamente	Emergente (Interactiva)
N I v e l d e A n á l i s l i s	M	Teoría de la Expectativa.	Condicionamiento Operante.	Etnometodología.
	l c r o	Teoría de la Finalidad. Teorías de las Necesidades y Diseño de Puestos. Teorías Políticas.	Teoría del Aprendizaje Social. Socialización. Teoría de Roles. Influencia Social. Racionalidad Retrospectiva. Procesamiento de la Información Social.	Teorías Cognitivas Organizacionales. Lenguaje Organizacional. Procesos Basados en el Afecto.
	M	Teoría de la Contingencia Estructural. Fracasos del Mercado/Costos de las transacciones. Perspectivas Marxistas.	Ecología Poblacional. Dependencia de los recursos.	Las Organizaciones como Paradigmas. Teorías de la Decisión y Administrativas. Teorías de la Institucionalización.

TABLA N°3 *Clasificación de las perspectivas teóricas según Pfeffer*

3.6.1. TEORÍAS DE ACCIÓN RACIONAL ENFOCADAS EN LA CONDUCTA INDIVIDUAL/GRUPAL

Esta perspectiva ve a la conducta como racionalmente limitada, comprende las diferentes teorías de la motivación y las teorías políticas. Con respecto a las primeras, en los últimos años ha aparecido un intento de unificación que Kanfer (1995), afirma Vilela (1998), lo define orientado hacia “...el establecimiento de metas, en los procesos de auto regulación, en el papel del afecto, y en la distinción entre determinantes motivacionales basados en las disposiciones y los basados en las situaciones”⁵⁸⁵. Entre los intentos de integración, sostiene este escritor, Kanfer (1995) diferencia tres agrupamientos importantes, “en el primero se engloban aquéllas interesadas en las necesidades, motivos y valores; el segundo incluye las teorías centradas en los procesos cognitivos de decisión;

⁵⁸⁵ Ibídem, Pág. 120

y finalmente, las teorías de la autorregulación y metacognición⁵⁸⁶. Seguiremos la clasificación de las teorías propuesta por Kanfer que nos permite analizar los diferentes modelos que conforman esta línea en tres agrupamientos importantes:

- 1- Teorías interesadas en necesidades, motivos y valores: en este agrupamiento las teorías sostienen que la conducta del sujeto proviene de algún tipo de fuerza interna. En términos generales y conforme a Vilela (1998), Kanfer (1995) sostiene que *“la investigación más reciente, dentro de este paradigma, apoya la conclusión de que los motivos juegan un papel importante en el procesamiento de la información, de tal manera que influyen sobre éste, y sobre el propio proceso motivacional, dando lugar a cambios conductuales”*⁵⁸⁷. Entre las más importantes Vilela (1998) clasifica a las Teorías de las Necesidades, y deduce que Alderfer (1972) toma como base lo expuesto por Maslow (1954) y lo modifica sosteniendo *“...la existencia de una serie de necesidades innatas que dirigen la conducta humana hacia su satisfacción. El ambiente afecta a la conducta sólo en la medida en que ofrece el contexto para la satisfacción”*⁵⁸⁸. Las Teorías de la Motivación Intrínseca se centran en la autoridad de motivos psicológicos que afectan la conducta, entre las que encontramos a la Teoría de la Evaluación Cognitiva de Deci (1980), que Vilela (1998) describe afirmando que *“adopta un punto de vista microanalítico en relación al puesto, centrándose en la tarea y cómo sus características influyen sobre el control percibido, el interés de la tarea, y el desempeño”*⁵⁸⁹; y la Teoría de las Características del Puesto de Hackman y Oldham (1974, 1975, 1980) donde Vilela (1998) afirma que *“desde una perspectiva más global, se centra en el puesto de trabajo, y en cómo la percepción de su potencial motivacional, dependiente de su estructura, interactúa con la necesidad de desarrollo personal en el trabajo, para producir resultados personales y organizacionales”*⁵⁹⁰. Y por último, se encuentran las Teorías Organizacionales de la Justicia y la Equidad, que toman como cimiento a la Teoría de la Equidad de Adams (1965), focalizadas en la equidad de los procedimientos organizacionales. Vilela (1998) establece que *“los modelos más recientes evitan explicar la*

⁵⁸⁶ Ibídem, Pág. 121

⁵⁸⁷ Loc. Cit.

⁵⁸⁸ Loc. Cit.

⁵⁸⁹ Ibídem, Pág.122

⁵⁹⁰ Loc. Cit.

*activación de la conducta mediante el constructo de reducción del drive, sustituyéndolo por los de atracción o valor instrumental del resultado. Además, estos modelos distinguen entre justicia de la distribución de recursos y justicia de los procedimientos de distribución*⁵⁹¹.

- 2- Teorías interesadas en los Procesos de Decisión: este grupo destaca que la acción está determinada por las expectativas y evaluaciones que realiza el individuo de los efectos de la conducta. El basamento teórico de este grupo se encuentra en la Teoría de la Motivación de Logro, de Atkinson (1957, 1964), Vilela (1998) sostiene que esta teoría propone “...que la tendencia de un individuo a acercarse a una tarea está determinada por su motivación para el éxito, su motivación para evitar el fracaso, la probabilidad percibida de alcanzar el éxito, y el valor incentivo del éxito en la tarea”⁵⁹². En esta línea y dentro de la disciplina que nos convoca, una de las teorías más importantes es la VIE de Vroom (1964) que establece que el individuo, de acuerdo a las expectativas de la relación esfuerzo-desempeño, elige la conducta más adecuada y a través de ella se orienta a las metas propuestas, evaluando sus resultados de acuerdo a sus propios valores preconcebidos.

Actualmente esta teoría ha mutado y, centrándose en el estudio de la internalización de las experiencias y las valencias, Vilela (1998) lo define sosteniendo que “esta investigación se ha centrado en el aumento de la precisión de los modelos explicativos, usando principalmente una metodología basada en el análisis intra-sujetos, mejorando los instrumentos de medida, y explorando cómo integramos los individuos, las expectativas y las valencias”⁵⁹³. Mientras que Kanfer (1995), explicado por Vilela (1998), establece que “uno de los resultados principales que ofrecen una vía para la investigación futura consiste en la detección de una falta de correspondencia entre elección cognitiva y conducta, por la influencia de procesos motivacionales que operan después de la intención”⁵⁹⁴.

- 3- Teorías interesadas en la Autorregulación y las Metacogniciones: por último, encontramos agrupadas las teorías que se interesan por los procesos cognitivos

⁵⁹¹ Ibídem, Pág.123

⁵⁹² Loc. Cit.

⁵⁹³ Ibídem, Pág.124

⁵⁹⁴ Loc. Cit.

superiores que transforman al proceso cognitivo y afectivo en medios para alcanzar objetivos, controlando la administración de tiempos y esfuerzos. Analizado por Vilela (1998), Kanfer (1995) sostiene que *“así, estas teorías se interesan en los procesos que determinan el impacto de los objetivos sobre la conducta, y no tanto en los procesos que determinan la elección de tales objetivos”*⁵⁹⁵. Las teorías de autorregulación estudian estos procesos en el cambio de conducta, mientras que las teorías metacognitivas poseen una visión más amplia de la conducta y la definen como una función proveniente de procesos ejecutivos y autorreguladores relacionados con los conocimientos previos sobre sus propios procesos cognitivos.

Los análisis metacognitivos sobre la motivación sostienen que el sujeto adquiere conocimiento sobre sus capacidades cognitivas y regula las actividades cognitivas en la realización de las tareas y aprendizaje. De acuerdo a Vilela (1998), Kanfer (1995) lo define afirmando que *“los acercamientos metacognitivos ven los procesos autorreguladores como compuestos de un cuerpo de estrategias mediante las que las personas se auto-motivan, dirigen su atención y organizan su conocimiento. Una implicación importante de este punto de vista es que los individuos difieren en su conocimiento y uso de sus procesos autorreguladores”*⁵⁹⁶.

- 4- Teorías políticas: el poder y la autoridad son dos categorías de la influencia, que hacen referencia a la posibilidad que una persona, un grupo o una organización tiene para afectar la conducta y sentimientos de un individuo. Estas teorías focalizan su interés en estudiar las fuentes de poder y las estrategias que se utilizan para el ejercicio de la influencia. Desde la mirada de Vilela (1998), Pfeffer (1992) sostiene que *“el interés de estas teorías se centra en determinar las fuentes de poder, las condiciones bajo las que se utiliza, y las estrategias usadas para el desarrollo y ejercicio de la influencia”*⁵⁹⁷. Siendo estudios que pertenecen a la psicología social y a pesar de no pertenecer a modelos de racionalidad organizacional, son incluidas dentro de esta línea ya que supone conductas racionales e intencionales de los individuos y grupos.

En los últimos años las investigaciones llevadas a cabo se orientan a conocer si el poder funciona siguiendo el orden jerárquico y respetando los objetivos de la

⁵⁹⁵ Loc. Cit.

⁵⁹⁶ Ibídem, Pág. 125

⁵⁹⁷ Ibídem, Pág. 126

organización. Vilela (1998) afirma que *“Cyert y March (1963) comprueban cómo se forman coaliciones de poder dentro de las organizaciones, que no siempre dirigen su influencia hacia la consecución de las metas organizacionales. Estas metas organizacionales pueden dejar de funcionar, para ser sustituidas por los fines de la coalición dominante”*⁵⁹⁸. Esta mirada ve a las organizaciones conformadas por alianzas que buscan satisfacer sus objetivos. Por otro lado, estudiado por Vilela (1998), Peiró (1990), describiendo el funcionamiento de estas coaliciones dentro de la organización, sostiene que *“estas coaliciones continuamente reajustan sus objetivos, situándolos en mínimos satisfactorios, como resultado de procesos de negociación formales o informales, lo que implica un buen grado de actividad política”*⁵⁹⁹.

Por último Katzell (1995), en un aporte muy significativo desde la cibernética, entiende al control como un proceso destinado a dirigir los pensamientos o acciones. Vilela (1998) en su análisis afirma que este investigador *“revisa una serie de investigaciones interesadas en cómo la participación en la toma de decisiones organizacionales ha influido en el comportamiento individual de los trabajadores, mediante los grupos semiautónomos característicos de los diseños sociotécnicos, o los más actuales, grupos auto-dirigidos, o el autocontrol derivado del compromiso”*⁶⁰⁰.

3.6.2. TEORÍAS DEL CONTROL EXTERNO ENFOCADAS EN LA CONDUCTA INDIVIDUAL/GRUPAL

En esta línea se encuentran un grupo de teorías que en sus inicios dejaban de lado la actividad cognitiva, sólo se ocupaban de la conducta observable. Más adelante, le otorgan a la racionalidad un proceso regresivo posterior a la acción, Pfeffer (1992) explicado por Vilela (1998), lo define estableciendo que *“la racionalidad se entiende, pues, como retrospectiva, de manera que las metas, valores y actitudes se desarrollan después de la conducta, para dar sentido a lo ya ocurrido”*⁶⁰¹. Entre las teorías de este grupo encontramos:

⁵⁹⁸ Loc. Cit.

⁵⁹⁹ Loc. Cit.

⁶⁰⁰ Ibídem, Pág.128

⁶⁰¹ Ibídem, Pág. 129

- 1- La modificación de la conducta: Luthans y Kreitner (1975) fueron los principales desarrolladores del uso de técnicas de condicionamiento destinados a modificar conductas en las organizaciones estableciendo etapas para su aplicación, que consistían en identificación, medida, análisis funcional, intervención y evaluación de las conductas críticas. El desarrollo de reforzadores destinados a cambios de conductas en el puesto de trabajo o fuera de él parten de los estudios de Arnold, Cooper y Robertson (1995). Por su parte Vilela (1998) señala que diferentes estudiosos han seguido trabajando dentro de esta corriente y subraya la tarea de Zohar y Fussfeld (1981) que utilizaban créditos para adquirir electrodomésticos con el objetivo de mejorar el uso de protectores auditivos en una fábrica textil, o Pedalino y Gamboa (1974) que recurrían a un programa de créditos que se podían cambiar por dinero para disminuir el absentismo, entre otros.

- 2- La teoría del aprendizaje social: esta teoría, a diferencia de la anterior, incluye la actividad cognitiva simbólica y la autorregulación de la interacción humana. Vilela (1998) afirma que "*Bandura (1977) pone de relieve la importancia de la actividad simbólica para procesar y preservar la experiencia, de manera que la representación mental de esta experiencia servirá de guía para la conducta futura. Esta actividad simbólica genera la capacidad para la acción intencional*"⁶⁰². Por su parte Sampson (1981), deducido por Vilela (1998), sostiene que "*...los desarrollos más actuales de la teoría, en línea con las tendencias cognitivas, entienden que el control externo (social) de la conducta no se ejerce directamente, sino que está mediatizado por las percepciones subjetivas del individuo, por las representaciones más o menos dispares que éste mantiene*"⁶⁰³. Esta teoría se basa en el estudio de la conducta individual observable.

- 3- La teoría de los roles y socialización: en esta teoría el rol es el componente fundamental que permite unir lo individual con lo organizacional, distinguiendo a las organizaciones como un sistema de roles condicionado por la motivación del individuo. Los representantes más importantes de esta línea considerados por Vilela (1998) son Katz y Kahn (1989), que la definen estableciendo que "*dado que las organizaciones no se encuentran físicamente unidas, y además, no existen en*

⁶⁰² Ibídem, Pág. 130

⁶⁰³ Ibídem, Pág. 131

*sí mismas, independientemente de sus actores, consisten en patrones motivados de acción por parte de sus miembros humanos, y sólo mantendrán su existencia mientras mantengan actitudes, creencias, percepciones, hábitos y expectativas tales que generen la motivación y conductas pertinentes*⁶⁰⁴. Estos autores entienden que la integridad de las organizaciones depende de la solidez psicológica de cada una de las individualidades que la conforman cumpliendo motivadamente el rol que les corresponden. Actualmente esta investigación se remite a dos fenómenos importantes, al estrés laboral donde Peiró, (1987); Peiró, Ramos y González Romá, (1994) sostienen, desde la mirada de Vilela (1998), que *“el concepto de rol y sus procesos asociados, son tratados como variables independientes y causantes de respuestas psico-fisiológicas del actor*⁶⁰⁵; y a la socialización que Van Maanen y Schein, (1979) sostienen, según Vilela (1998), que *“el rol es tratado como variable interviniente, en la medida en que el proceso de socialización se define como aquél mediante el cual, el trabajador internaliza las normas, creencias, valores, y conductas preferidas por la organización, para el rol que desempeña*⁶⁰⁶.

- 4- Teorías de la influencia social: estas teorías afirman que el conocimiento del contexto social posibilita la predicción de las conductas del individuo. Además analizan el efecto de las normas y la disposición grupal sobre la conducta del individuo, desde el análisis realizado por Vilela (1998), Calder y Schurr (1981) afirman que *“así, la postura contextual no sólo reconoce el efecto de las normas y la estructura del grupo sobre el desarrollo de las actitudes y conductas del individuo, sino que asume que el conocimiento de las características del contexto social es suficiente para comprender y predecir las actitudes y conductas individuales*⁶⁰⁷. La influencia del grupo de trabajo y del líder en el rendimiento individual es el camino por donde más se han desarrollado estas teorías. Una de las definiciones más destacadas de liderazgo que podemos brindar fue pronunciada por Jago, (1982) y que Vilela (1998) cita definiéndolo *“...como el proceso mediante el cual se influye de forma no coercitiva sobre los miembros del grupo para dirigir y coordinar sus actividades hacia el cumplimiento de los*

⁶⁰⁴ Loc. Cit.

⁶⁰⁵ Ibídem, Pág.132

⁶⁰⁶ Loc. Cit.

⁶⁰⁷ Ibídem, Pág.133

*objetivos del grupo*⁶⁰⁸. Por su parte, House y Podsakoff, (1994) explicados por Vilela (1998) sostienen que *“de acuerdo con esta nueva perspectiva, el líder desempeña la función de infundir valores ideológicos y morales a la organización, induciendo al compromiso de los miembros, más que afectando las cogniciones o el ambiente, u ofreciendo recompensas y amenazando con castigos a los seguidores*⁶⁰⁹.

- 5- Teorías de la racionalidad retrospectiva: esta línea de investigación sostiene que la racionalidad es posterior a la conducta. Desde esta perspectiva, la conducta es generada por rutina, percepción o situaciones que demandan respuestas rápidas, de esta forma el individuo actúa en las organizaciones y luego busca justificación que le de coherencia a su acción. Una de las teorías más representativa es la expresada por Bem (1967, 1970, 1972), y estudiada por Vilela (1998) que establece que *“la actitud hacia un objeto se desarrolla a partir de la conducta, de tal manera que si se actúa en favor de un objeto, entonces el individuo asume que su actitud hacia éste es positiva*⁶¹⁰.

En la actualidad estas teorías se han concentrado en los efectos de las situaciones no equitativas de infra-compensación y de sobre-compensación. Considerado por Vilela (1998), en el primer caso, Pfeffer (1992) sostiene que *“en una situación de infra-compensación, las personas ajustarían sus actitudes para que resulten más favorables hacia los aspectos intrínsecos de la tarea, recurriendo así a construcciones internas de afecto y motivación positivos para explicar su actividad*⁶¹¹. En el segundo caso, citado por el mismo autor, Pfeffer (1992) afirma que *“por el contrario, cuando la situación es de sobre-compensación, estas teorías suponen que la atribución de causalidad de la conducta sería externa, y por tanto, el individuo tendrá menos razones para justificar sus acciones como resultado de su motivación intrínseca*⁶¹².

- 6- El procesamiento de la información social: en esta línea de investigación se afirma que la percepción que el individuo posee de su trabajo es una construcción social,

⁶⁰⁸ Loc. Cit.

⁶⁰⁹ Loc. Cit.

⁶¹⁰ Ibídem, Pág. 134

⁶¹¹ Ibídem, Pág. 135

⁶¹² Loc. Cit.

ya que esta percepción se encuentra afectada por los conceptos expresados de otros individuos que forman parte del entorno laboral. Los representantes más destacados de esta teoría son Salancik y Pfeffer (1978), existen supuestos que expresan que estos autores han tomado el concepto de la construcción social de la realidad de Gergen, (1985). Vilela (1998) explica lo expresado por este autor y afirma que *“... el conocimiento de los procesos sociales se basa en intercambios interpersonales que se han ido incorporando a la comunidad históricamente, pero también, la forma de comprender la realidad depende de la actividad que está desarrollando el individuo en cada momento”*⁶¹³.

3.6.3. TEORÍAS EMERGENTES ENFOCADAS EN LA CONDUCTA INDIVIDUAL/GRUPAL

Esta perspectiva focaliza su análisis en el individuo concibiéndolo como el creador de la realidad, que se construye en una relación recíproca social. Para una mejor comprensión, Vilela (1998) nos explica lo definido por Van Maanen (1979), sosteniendo que *“estas perspectivas parten del supuesto de que la realidad no tiene más sentido del que un observador quiera (o pueda) darle. Así, toda conducta se basa en creencias sobre lo que desea el individuo y sobre lo que ocurre en su entorno. La conducta es a la vez interpretativa y deliberada”*⁶¹⁴. Esta realidad a la que se refiere el autor existe sólo si es construida en nuestra mente, y continua describiendo que *“esta representación o interpretación de la realidad, así como nuestras creencias sobre la conducta, son sociales por naturaleza, de manera que es a partir de la interacción social que podemos construir significados sobre la realidad. En función de estos significados dirigimos, después, nuestra conducta”*⁶¹⁵. Las perspectivas que habitan en esta línea son:

- 1- Teorías etnometodológicas: estas teorías se focalizan en el estudio de la cotidianeidad del uso del lenguaje. Collin, Milton y Reynolds, (1996) desde la mirada de Vilela (1998) definen que *“...no existe una distinción entre la metodología cotidiana que utiliza la gente corriente para comprender la realidad, y la metodología utilizada por el científico social”*⁶¹⁶. Dentro de esta línea Vilela (1998) resalta las investigaciones de Garfinkel (1967), centrado en estudiar registros médicos concluyendo que solo puede entenderse dentro de su propio

⁶¹³ Ibídem, Pág. 137

⁶¹⁴ Loc. Cit.

⁶¹⁵ Loc. Cit.

⁶¹⁶ Ibídem, Pág. 138

contexto, y el trabajo realizado por Gephart (1978) donde describe el cambio de percepción, que experimentó un grupo de estudiantes, sobre las conductas y las metas utilizadas por él, que era el líder saliente.

- 2- La Organización como Sistema Complejo de Procesamiento de la Información: esta línea se encuentra focalizada en la forma en que los individuos se relacionan con la organización para procesar la información. Entre los representantes más destacados de esta perspectiva encontramos a Galbraith (1973, 1977), y a Weick (1979). Vilela (1998) describiendo los trabajos de investigación de ambos sostiene que en el primero *“el interés se centró en la influencia del tipo de información sobre la complejidad de las comunicaciones y la estructura organizacional”*⁶¹⁷, y en el segundo *“el interés se centró en cómo se construye, desde las posiciones de liderazgo en la organización, una gramática válida para reducir la ambigüedad”*⁶¹⁸. Sobre este último punto de vista, Vilela (1998) manifiesta que Peiró (1990) sostiene que *“se asigna a la jerarquía organizacional la función de configurar la realidad para los demás trabajadores, para lo que emplean símbolos, metáforas y otros medios de comunicación más o menos formales”*⁶¹⁹. Otro autor que se destaca dentro de esta perspectiva es March (1978), que se interesa en la toma de decisiones dentro de las organizaciones impregnadas de limitaciones sociales y cognitivas, dentro de las cuales podemos encontrar información incompleta, objetivos poco claros, límites temporales, etc.

- 3- La Acción Simbólica: esta perspectiva se interesa en la interacción social que se da en las organizaciones a través del lenguaje. Desde los estudios de Vilela (1998), Peiró (1990); Pfeffer, (1992); Pondy, (1978) establecen que *“la tarea de la dirección de la organización consistirá principalmente en la creación, mediante el lenguaje simbólico, de explicaciones y conceptualizaciones aceptables para los demás miembros”*⁶²⁰. Dentro de esta línea de investigación se encuentran varios autores que se han focalizado en diferentes caminos, entre ellos podemos citar a Walsh y Ungson, (1991) analizados por Vilela (1998) que afirman la existencia en las organizaciones de *“una red de significados inter-subjetivamente compartidos,*

⁶¹⁷ Ibídem, Pág. 139

⁶¹⁸ Loc. Cit.

⁶¹⁹ Loc. Cit.

⁶²⁰ Ibídem, Pág. 140

*que se mantienen a través del desarrollo y uso de un lenguaje común y de la interacción social diaria*⁶²¹.

- 4- Los procesos basados en el afecto: aquí las organizaciones son consideradas el lugar donde se intercambien recursos culturales y emocionales. Vilela (1998) citando a Pfeffer (1992) lo define sosteniendo que *“las organizaciones se consideran pues, como mercados en los que los recursos culturales y emocionales son los objetos de cambio*⁶²². Por su parte Vilela (1998) manifiesta que Collins (1981) afirma que *“esta perspectiva se centra en la debilidad manifestada por las teorías del procesamiento de la información social para explicar procesos distintos de los de evaluación cognitiva y creación de significados. Estos procesos son emocionales y, junto con la compartición de símbolos y significados, son la base de la cohesión organizacional*⁶²³.

3.6.4. TEORÍAS RACIONALES DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL

Esta familia de teorías posee una visión sociológica y económica focalizada en la conducta de las organizaciones, las que más sobresalen son:

- 1- El enfoque económico del Costo de las Transacciones: este análisis se focaliza en las organizaciones comerciales que se desarrollan en sectores de gran competencia basándose en la eficiencia del costo de producción y de las transacciones, utilizando el concepto de oportunismo relacionado con características psicológicas de individuos que son claves en la organización. Con el uso de este concepto se introducen variables de análisis motivacionales a individuos que su accionar es interesado y astuto. Vilela (1998) afirma que *“así, la simplificación de la toma de decisiones que supuso la eliminación de la hiperracionalidad fomentada por los economistas, con la inclusión de la racionalidad limitada de los sociólogos, se compensa por la sofisticación de la conducta calculada y egoísta de algunos individuos*⁶²⁴. Para otros autores como Williamson y Ouchi (1981) lo importante, sostiene Vilela (1998), es *“el costo que supone seleccionar los individuos oportunistas de aquéllos que no lo son*⁶²⁵.

⁶²¹ Ibídem, Pág. 141

⁶²² Ibídem, Pág. 142

⁶²³ Loc. Cit.

⁶²⁴ Ibídem, Pág. 143

⁶²⁵ Ibídem, Pág. 144

Desde esta perspectiva lo fundamental es buscar la reducción de costos y evitar las amenazas oportunistas en cada transacción.

- 2- La Teoría de la Contingencia Estructural: esta perspectiva se basa en dos deducciones fundamentales, la primera es la falta de una mejor forma de organizar, y la segunda es la diferencia de eficacia proveniente de diferentes formas de organizar. Desde este punto de vista, la mejor forma de organización dependerá de aquella que más se adecue al contexto donde se encuentra inmersa. Vilela (1998) sostiene que *“las variables estructurales de interés incluyen el tamaño del componente administrativo, el grado de centralización y formalización de la estructura, y la diferenciación o grado de especialización”*⁶²⁶. Entre los autores más destacados podemos encontrar a Meyer (1971) y a Woodward (1970), este último analizó los efectos de los factores tecnológicos en la estructura organizacional.

- 3- El Análisis Marxista: en este punto Vilela (1998) toma los conceptos de Pfeffer (1992) y sostiene que *“aunque el enfoque marxista combina el determinismo ambiental con la elección racional estratégica, se incluye en este apartado por su consideración de la acción estratégica consciente y racional emprendida por la clase capitalista y las organizaciones controladas por esta clase”*⁶²⁷.

3.6.5. TEORÍAS DEL CONTROL EXTERNO DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL

Este grupo de teorías se interesan en analizar las conductas individuales y la sumatoria de ellas hasta formar la conducta global de la organización. En esta perspectiva existen dos posturas importantes. La primera, analizada por Hannan y Freeman, (1977) y citada por Vilela (1998) la definen como *“la Ecología de las Poblaciones, se interesa por los procesos de creación y muerte de las organizaciones en función de los ambientes en los que ocurren estos fenómenos”*⁶²⁸; y la segunda, estudiada por Pfeffer y Salancik, (1978) y explicada por el mismo autor dirigida a la *“Dependencia de Recursos, más interesada en*

⁶²⁶ Loc. Cit.

⁶²⁷ Loc. Cit.

⁶²⁸ Ibídem, Pág. 145

*la evolución de la organización individual, y en sus adaptaciones internas al medio en que se desenvuelve*⁶²⁹.

3.6.6. TEORÍAS EMERGENTES DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL

En este grupo se enfatiza el análisis de los efectos que generan en la conducta los significados construidos socialmente. Desde la mirada de Vilela (1998), Pfeffer (1992) define a este grupo de teorías sosteniendo que *“su interés se centra en conocer y explicar cómo afectan a la conducta los conjuntos socialmente construidos de significados, que surgen en las organizaciones, aun cuando estos significados hayan podido ser generados a partir de la propia conducta*⁶³⁰. El proceso de coherencia es utilizado por Sproull (1981) para explicar, de acuerdo a lo expresado por Vilela (1998), la construcción de significados que restringen la conducta y afirma que *“...los individuos comparten supuestos o creencias, y un proceso de continuidad, que consiste en la acumulación de creencias a partir de la interacción social continuada. Mediante ambos procesos, los significados llegan a objetivarse socialmente*⁶³¹. Desde esta visión podemos analizar los tres caminos por los que ha tomado esta perspectiva:

- 1- Las Organizaciones como Paradigmas: las organizaciones vistas como paradigmas comprenden un conjunto de creencias, normas de conductas y hasta ejemplos de cómo se deben hacer las cosas. Vilela (1998) sostiene que Brown (1978) las define *“...como la tecnología que incluye las creencias sobre las relaciones causa-efecto y las normas conductuales, así como ejemplos específicos de éstas, que representan la forma en que las organizaciones acostumbra, o se las arreglan, para hacer las cosas*⁶³². Esta perspectiva tiene su basamento en la concepción de paradigma establecido por Thomas Samuel Kuhn. Por su parte, Vilela (1998) señala las limitaciones que posee esta perspectiva de las organizaciones estableciendo que *“en primer lugar, obvia las presiones del entorno organizacional, de manera que el desarrollo de las organizaciones depende fundamentalmente del paradigma en el que estén inmersas. Pero además, los paradigmas, al establecer no sólo las creencias básicas, sino también los procedimientos, hacen de la evolución organizacional una tarea imposible, de*

⁶²⁹ Loc. Cit.

⁶³⁰ Loc. Cit.

⁶³¹ Loc. Cit.

⁶³² *Ibíd*em, Pág.146

*manera que el cambio organizacional se producirá siempre mediante crisis y rupturas*⁶³³. Entre los autores que han desarrollado investigaciones bajo esta perspectiva podemos nombrar a Jonsson y Lundin (1977), que se interesaron en el proceso de cambio paradigmático en una compañía sueca de inversiones; o a Clark (1972), que se enfocó en el estudio de mitos, leyendas y patrones conductuales, además observó que las historias que se generaban dentro de la organización servían como modelos representativos y guías de acción para los nuevos miembros.

- 2- Las Teorías del Proceso de Decisión y de la Racionalidad Administrativa: este grupo de teorías se focalizan en descifrar los programas de acción que pueden explicar el comportamiento de las organizaciones. Vilela (1998) analizando a Pfeffer (1992), e intentando explicar esta perspectiva, sostiene que *“las organizaciones adoptan programas de acción, a veces generados internamente, y a veces copiados de otras organizaciones, que se constituyen en procesos necesarios para comprender su funcionamiento*⁶³⁴. Un punto de vista muy particular que forma parte de esta perspectiva es la que sostienen Cohen, March y Olsen, (1972), que ven a las organizaciones como una lata de basura, Vilela (1998) explica esta postura estableciendo que *“...se introducen problemas, soluciones, individuos, y posibilidades de elección, de forma desordenada, de manera que el elemento estructural clave, lo constituye la forma en que se toman las decisiones internamente*⁶³⁵. Esta visión de las organizaciones propone tres estructuras diferentes en función de la toma de decisiones: la primera es la estructura no segmentada que permite a todos los que componen la organización participen de la toma de decisiones; la segunda es la estructura especializada, donde cada individuo o grupo toma sus propias decisiones y, por último, la estructura jerarquizada donde cada individuo toma decisiones en función del lugar jerárquico que ocupa.

- 3- La Teoría de la Institucionalización: esta última perspectiva se focaliza en como las prácticas y procedimientos se arraigan dentro de las instituciones que Zucker (1977) definió como acto institucionalizado. Por su parte, Vilela (1998) define dos

⁶³³ Loc. Cit.

⁶³⁴ Ibídem, Pág. 148

⁶³⁵ Loc. Cit.

tipos de conductas dentro de esta teoría, las que se encuentran institucionalizada y las que no poseen esa condición y sostiene que *“las primeras se desarrollan dentro de una estructura estable de interacción que definen la situación de forma no necesariamente racional. El segundo tipo de conductas puede darse un proceso más racional y proactivo, debido a que aún no existe un consenso sobre las reglas para su desempeño”*⁶³⁶. Esta perspectiva entiende a las instituciones conformada por patrones de conductas que son repetidas en el tiempo, Vilela (1998) en su análisis de Abercrombie, Hill y Turner, (1994) y Watson, (1996) manifiesta que estos autores establecen que *“...las instituciones son vistas como patrones repetidos de actividad o práctica social, de vital importancia para la estructura social, sancionados y apoyados por las normas sociales”*⁶³⁷. Por su parte Vilela (1998), analizando este punto de vista, sostiene que *“las instituciones son creadas mediante el proceso de institucionalización, moldeadas por medio de la construcción y reconstrucción social a través de las acciones de los individuos que viven y trabajan en ellas”*⁶³⁸.

⁶³⁶ Ibídem, Pág.149

⁶³⁷ Ibídem, Pág.150

⁶³⁸ Loc. Cit.

CAPÍTULO 4

4. MARCO METODOLÓGICO

Posteriormente de haber desarrollado el marco teórico, que le otorga principios a esta investigación, y de haber realizado un recorrido por los aportes de la psicología al trabajo y a las organizaciones, dando nacimiento a una nueva disciplina, nos cabe detenernos y realizar una descripción del método de análisis que hemos implementado. Detallar los interrogantes que han dado inicio a esta investigación, los objetivos que nos hemos propuesto, la población que estudiaremos, y los instrumentos que utilizaremos para realizar la recolección de información.

4.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Consideramos que no podemos definir ni establecer un método de investigación científica sin antes definir qué es la ciencia. A lo largo de nuestra investigación hemos encontrado diversas definiciones, algunas de ellas hacen referencia a la ciencia como método y otras colocan el acento en el conjunto de conocimientos metódicamente ordenados. Para nosotros, la ciencia es el conjunto de conocimientos sistemáticamente organizados, adquiridos a través de la observación, el razonamiento y la experimentación, donde se generan interrogantes, se deducen principios, se construyen hipótesis y se elaboran leyes generales y sistemas organizados a través de un método científico. La palabra método proviene del griego y significa un camino para llegar a un resultado, para Sabino (1996) *“...es el procedimiento o conjunto de procedimientos que se utilizan para obtener conocimientos científicos”*⁶³⁹. Este camino, en el sentido griego, construye el pensamiento científico.

Siguiendo lo establecido por Sabino (1998) existen tres tipos de investigaciones que se utilizan en la construcción de una tesis, que conceptualizaremos brevemente. En primer lugar encontramos las investigaciones exploratorias que se realizan cuando: *“a) el tema escogido ha sido poco estudiado hasta el momento y no existe sobre el mismo un conocimiento tal que permita formular hipótesis precisas o hacer una descripción sistemática; b) cuando aparecen, en un campo de estudios determinados, nuevos fenómenos que, o bien no se conocen aún exactamente, o bien no se comprenden a*

⁶³⁹ Carlos A. Sabino, El proceso de investigación, Editorial Lumen/Hvmanitas, 3ra edición, 1996, Pág. 33

*cabalidad sobre la base de las teorías existentes*⁶⁴⁰. En segundo lugar tenemos las investigaciones descriptivas, que *“se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. No se ocupan, pues, de la verificación de hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente”*⁶⁴¹. Por último, tenemos las explicativas que poseen la finalidad *“...mediante la prueba de alguna hipótesis, encontrar relaciones entre variables que nos permitan conocer por qué y cómo se producen los fenómenos en estudio. Este tipo de trabajo implica, entonces, que los objetos que se van a estudiar ya son conocidos de un modo suficiente, es decir que contamos con una descripción de los mismos”*⁶⁴². Las variables, concebidas como un conjunto de factores involucrados en un problema, facilitan el trabajo de investigación aportando claridad y precisión. Sabino (1996) las define como *“cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores; es decir, que puede variar, aunque para un objeto determinado que se considere pueda tener un valor fijo”*⁶⁴³. Existen variables que admiten escalas numéricas otorgando la posibilidad de medirlas, sin embargo hallamos otras sobre las que no se pueden construir series numéricas. Las primeras reciben el título de cuantitativas y las últimas son las que juegan un papel fundamental en la presente investigación denominadas cualitativas. Desde esta perspectiva las variables más importantes y que interesa someter a estudio en la presente investigación son:

- a- La estructura psíquica de la personalidad: las interacciones que se producen en el interior de las estructuras psíquicas, por efecto de la interpretación y posterior aprehensión holística y dialéctica, no solo de la cultura empresarial, sino también, de la realidad emergente activa de una organización en el aquí y ahora para dar respuesta.

- b- La conducta: la respuesta a diversas circunstancias que exige la gestión de los variados roles que debe perfeccionar el individuo a lo largo de su vida, es el único medio que encontramos para estudiar la evolución de su personalidad.

⁶⁴⁰ Carlos A. Sabino, Como hacer una tesis y elaboración de todo tipo de escritos, Editorial Lumen/Hvmanitas, 2da edición, 1998, Pág. 93

⁶⁴¹ Ibídem, Pág. 94

⁶⁴² Ibídem, Pág. 95

⁶⁴³ Carlos A. Sabino, Op. Cit., Pag. 78

- c- Cultura empresarial: la aprehensión dinámica de los elementos psíquicos que forman parte de la realidad cultural y propia de una organización, contribuyen a la evolución en forma holística y dialéctica de la personalidad modificando conductas.
- d- Conflictos entre las instancias psíquicas de la personalidad: los conflictos generados entre las instancias psíquicas y entre éstas y el mundo exterior por efecto de la interpretación y posterior aprehensión de la cultura empresarial y de la realidad emergente activa de una organización en el aquí y ahora para dar respuesta.

Llevar adelante la investigación de campo que nos traslade a una exhaustiva recolección de datos primarios, cimentada en las variables cualitativas que acabamos de describir nos obliga a internalizarnos en un amplio universo conformado por distintas organizaciones, obligándonos a reducirlo a través de la obtención de muestras que nos posibilita convertir tan grande extensión en operativa. En este sentido, Sabino (1996) sostiene que *“estos universos resultan por lo general demasiado amplios para el investigador, pues éste no tiene ni el tiempo ni los recursos para abordar sistemáticamente el estudio de cada una de las unidades que lo componen. Para resolver este inconveniente, se acude a la operacionalización del universo mediante la extracción de muestras...”*⁶⁴⁴. La imposibilidad de estudiar un campo tan amplio de organizaciones por falta de tiempo y recursos para analizar cada una de ellas, nos lleva a seleccionar un conjunto limitado, que consideramos encarnan el comportamiento del universo en su totalidad. Sabino (1996) sostiene que *“en vez de realizar esa fatigosa tarea, procederemos a extraer una muestra de ese universo, o sea un conjunto de unidades, una porción del total, que nos represente la conducta del universo en su conjunto”*⁶⁴⁵, y continúa más adelante afirmando que *“lo que se busca al emplear una muestra es que, observando una porción relativamente reducida de unidades, se obtengan conclusiones semejantes a las que lograríamos si estudiáramos el universo total”*⁶⁴⁶. Cumplir con estas obligaciones nos permite concebir la muestra como representativa, de esta forma las conclusiones extraídas pueden ser extendidas al conjunto en su generalidad, conteniendo un conveniente margen de error. Si bien existen

⁶⁴⁴ Ibídem, Pág. 126

⁶⁴⁵ Loc. Cit.

⁶⁴⁶ Ibídem, Pág. 127

disímiles formas de adquirir muestras de un universo altamente complejo, como las obtenidas en forma aleatoria, con diferentes técnicas de recolección que le proveen una partición de características que las distingue, las que nos interesan analizar en la presente investigación son las que consideramos más significativas y que se encuentran comprendidas en la clasificación de muestras probabilísticas y no probabilísticas. Las primeras delimitadas por Sabino (1996) afirmando que “...*la característica fundamental es que todo elemento del universo tiene una determinada probabilidad de integrar la muestra, y que esa probabilidad puede ser calculada matemáticamente con precisión*”⁶⁴⁷, mientras que las últimas no poseen las características cuantificables y medibles como las anteriores, llevando al investigador a trabajar sin tener la certeza del camino que esta transitando, Sabino (1996) entiende que en este tipo de muestras “...*el investigador procede en cierta forma a ciegas, pues no tiene una idea del error que puede estar introduciendo en sus apreciaciones*”⁶⁴⁸. Dentro de estas últimas características se encuentran comprendidas las denominadas *accidentales*, este tipo de muestras son obtenidas a través de situaciones imprevistas sin haber elaborado previamente ningún procedimiento. Otro tipo de muestra que podríamos encasillar dentro de las no probabilísticas son las llamadas *por cuotas*, donde se establece la cantidad de componentes que integrarán las distintas categorías. Sabino (1996), en un intento de brindarnos mayor claridad, afirma que “*así podemos asignar una cuota de 50 hombres y 50 mujeres a una muestra de 100 individuos, asumiendo que ésa es la distribución de la población total. Por más que esa presunción llegue a ser válida, no deja de existir cierta arbitrariedad en este modo de proceder, por lo que la rigurosidad estadística de las muestras por cuotas se reduce considerablemente*”⁶⁴⁹. Por último encontramos la muestra *intencional* donde una de las propiedades más sobresaliente es la elección de las unidades de análisis de manera totalmente arbitraria, pero respetando características que para el investigador son importantes. Sabino (1996) sostiene que “*estas muestras son muy útiles y se emplean frecuentemente en los estudios de caso, por más que la posibilidad de generalizar conclusiones, a partir de ellas, sea en rigor nula*”⁶⁵⁰. Entre las diversas formas de recolección de muestra que acabamos de analizar y otras que brindan disímiles posibilidades de combinación, con sus correspondientes problemas técnicos, que encontramos y no se hallan desarrolladas en el presente trabajo ya que nos llevaría a

⁶⁴⁷ Ibídem, Pág. 128

⁶⁴⁸ Loc. Cit.

⁶⁴⁹ Loc. Cit.

⁶⁵⁰ Loc. Cit.

dilatar en forma exagerada nuestra tarea descriptiva, concebimos que la *muestra intencional*, comprendida dentro de las definidas como no probabilísticas, es la que mejor se adecúa a esta investigación. Desde esta perspectiva los criterios más importantes tenidos en cuenta para seleccionar las distintas unidades de análisis son:

- Distancia geográfica de las empresas: observar este criterio nos posibilita disminuir el impacto sobre la tarea de investigación de cualquier variable exógena que genere el entorno.
- Diversidad de objeto y tamaño empresarial: cumplir este principio aumenta la posibilidad de reducir el efecto de cualquier variable endógena que pudiera alterar significativamente la presente investigación.
- Pluralidad de niveles jerárquicos: obedecer esta regla permite disminuir la acción directa de cualquier variable inherente a la posición jerárquica del sujeto, abriéndonos las puertas a un escenario fecundo de análisis desagregado de los diferentes conflictos que se generan, entre las instancias psíquicas y entre éstas y el mundo exterior, por efecto de la interpretación y posterior aprehensión no solo de la cultura empresarial, sino también, de la realidad emergente activa para dar respuesta en el aquí y ahora.

A este conjunto de criterios que consideramos significativos, debemos añadir otro que afectará considerablemente el tamaño y la selección de los componentes de la muestra:

- Conveniencia: respetando este principio las unidades y los individuos son seleccionados por su fácil accesibilidad, permitiéndonos ajustar nuestra tarea al bajo presupuesto y a la falta de tiempo con el que contamos. Otro aspecto donde juega un rol importante este criterio y que no habíamos tenido en cuenta, son los límites establecidos por las organizaciones, otorgándonos acceso a un restringido nivel jerárquico, que fue variando en cada una de ellas y obligándonos a tomar lo que nos dejaban a nuestro alcance.

Observando estas normas que nos obligamos a cumplir, las unidades de análisis que se encuentran comprendidas dentro de la presente investigación y el porcentaje de las fuentes de información a la que logramos tener acceso son:

- Libertad Productora S.R.L.: posee veinte empleados, logrando entrevistar al 10%, y accediendo a la observación participante en la creación de normas y procedimientos en el nacimiento de un grupo y su cultura, constituida por el 35%, de la cantidad de individuos que forman parte de la organización.
- Faurecia S.A.: compuesta por doscientos empleados logrando entrevistar al 0,5% de la cantidad de sujetos que constituyen esa unidad estratégica de negocios.
- City Center Rosario: posee mil ochocientos empleados, pudiendo entrevistar al 0,11% de la totalidad de individuos.
- MIFER S.R.L.: se encuentra formada por veinte individuos logrando entrevistar al 10% de la totalidad de la organización.
- NEXO ABERTURAS: compuesta con trescientos individuos en relación de dependencia, logrando entrevistar al 0,33% de la totalidad de empleados.
- I.N.T.A Santa Elena: constituida por tres empleados y accediendo a entrevistar al 33,33 % del total de individuos.
- F.E.P.A.S.A.: constituida por seiscientos cinco empleados y obteniendo entrevistas con el 0,16% de la totalidad de sujetos.

La incorporación de profesionales de la psicología a las fuentes de información nos ha brindando la posibilidad de internalizarnos con mayor profundidad en el campo específico del Psicoanálisis y de la Psicología social que brindan el sustento teórico de esta investigación junto al estudio de la cultura empresarial. Al entrevistarnos con ellos hemos obtenido herramientas que nos han permitido examinar con mayor precisión, las relaciones existentes entre las instancias psíquicas y su creciente complejización en función de la realidad yoica que se presenta constantemente activa y versátil. Además de

ahondar con mayor claridad en el estudio del despliegue consciente de las capacidades psíquicas desarrolladas en el proceso de internalización de elementos psíquicos culturales, para ajustarse a la realidad circundante, con la necesidad de exteriorizar posteriormente habilidades que le permitan alcanzar la suficiente maleabilidad que exige la ejecución de los diferentes roles que conlleva la existencia del individuo, entendiendo que la transformación de la conducta responde a la necesidad del organismo de garantizar su conservación, soportando el costo intrínseco de asimilar tensiones que en ocasiones son demasiado elevadas, generando perturbaciones en las estructuras psíquicas del individuo. Parados desde esta perspectiva, cada una de las preguntas formuladas a directivos y empleados lleva el objetivo de perfeccionar un intercambio recíproco donde se reconstruye la realidad social de un determinado grupo. A través de esa interacción, el individuo entrevistado se convierte en fuente de información proporcionando datos acerca de procesos sociales y convenciones culturales dentro de disímiles organizaciones, ya que iniciar un proceso de investigación destinado a conocer la estrecha relación que existe entre la cultura empresarial, la estructura psíquica de la personalidad y la conducta, sin incluir diversas realidades sociales y culturales producidas en varias organizaciones, donde independientemente del nivel jerárquico, los individuos obligadamente despliegan -con diversas intensidades- sus maleables capacidades de internalización para una posterior respuestas, es dejar de lado la posibilidad de estudiar los distintos niveles de impacto y calidades de procesos de asimilación de estas producciones culturales en las estructuras psíquicas y sus consecuentes aportes al proceso evolutivo de la personalidad modificando conductas. Cada pregunta intenta comprender el conjunto de estímulos, barreras y modelos de la realidad cultural y/o que forman parte de una compañía, que no solo condicionan sino también participan en la construcción permanente de la personalidad. Además de intentar dilucidar cómo esta interacción con el mundo exterior, que el individuo va ejecutando en forma progresiva, representada por el escenario que exhibe cada organización, construye de manera continua una representación interna subjetiva dinámica del medio que lo rodea y sus vínculos en el aquí y ahora, permitiéndole organizar posteriormente un conjunto de acciones destinado a resolver cada circunstancia que se le presenta, ya que la compleja realidad circundante que exteriorizan las organizaciones humanas productivas, no pueden ser definidas como un conjunto de elementos a los cuales es posible entenderlos desde el punto de vista científico a través de una mera observación. Además se pretende entender los distintos niveles de asimilación y resistencia hacia los conflictos que se generan entre

las instancias psíquicas desarrolladas por el sujeto y entre éstas y el mundo exterior, debido a la lectura y aprehensión dialéctica subjetiva de la realidad que lo rodea y la calidad motivacional y diligencia de las acciones que se exteriorizan en función, no sólo de la cultura empresarial, sino también de la realidad emergente activa de una organización en el aquí y ahora para dar respuesta. Como así también se procura discernir cómo los estereotipos pueden jugar un papel fundamental en la exteriorización de acciones dirigidas hacia los distintos aspectos que estructuran el trabajo del sujeto y hacia el resto de los individuos que conforman la organización, convirtiéndose en potenciales fuentes adversas de conductas discriminatorias que perjudican no sólo al equipo de trabajo donde él se encuentra inmerso, sino también a la empresa en su conjunto.

Indagar sobre otros principios nos llevaría a profundizar en terrenos de la psicología y las organizaciones sobre los que este trabajo no pretende alcanzar, excediendo y distorsionando los conocimientos que nos permitan abrir las puertas a un escenario fecundo de análisis desagregado de los diferentes eventos que se producen en el interior de las estructuras psíquicas como consecuencia de la aprehensión de los elementos psíquicos culturales, alejándonos totalmente de la necesidad de explorar cómo la cultura empresarial, la realidad social emergente activa de una organización y la forma en que el sujeto se relaciona con ellos lo coloca en situación y bajo determinados estímulos dentro de la organización al cual responde con un catálogo determinado de acciones. Además de entender cómo la vertiginosa e inestable existencia de las empresas en la actualidad modifica las condiciones de relación y vínculo afectando la calidad del desempeño y produciendo huellas psicológicas importantes.

Avanzar en el análisis de los diferentes aspectos del comportamiento psíquico humano dentro de las organizaciones con la intencionalidad de vislumbrar determinadas conductas como desenlace de múltiples eventos que nacen dentro de las empresas, proviene del anhelo de, además de enriquecer el desenlace del presente trabajo, nos permita aproximarnos todo lo posible al propósito de esta investigación. El obligarnos a un breve desarrollo de algunos de los interrogantes no conlleva el empeño de atenuar bajo ninguna circunstancia la significatividad y riqueza con la que pueden otorgarnos una valiosa contribución.

El conocimiento científico se encuentra conformado por saberes teóricos y prácticos. En ella las ideas e inclusive las hipótesis deben ser confrontadas en forma permanente con los hechos empíricos para aceptarlas o negarlas, esta tarea es encomendada a un buen

diseño de investigación. Sabino (1996) señala que *“su objeto es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo”*⁶⁵¹. Dependiendo de las características de los datos que serán acopiados se podrá utilizar un diseño de campo o bibliográfico. El primero se utiliza cuando los datos deben ser recogidos de la realidad en forma directa y se los denomina información primaria, Sabino (1996) sostiene que *“su innegable valor reside en que le permite al investigador cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad. Esto, en general, garantiza un mayor nivel de confianza para el conjunto de la información obtenida”*⁶⁵². Entre los diseños más utilizados podemos encontrar al que se ha denominado experimental, Sabino (1996) lo define estableciendo que *“en esencia, un experimento consiste en someter el objeto de estudio a la influencia de ciertas variables, en condiciones controladas y conocidas por el investigador, para observar los resultados que cada variable produce en el objeto. La variable a cuya influencia se somete el objeto en estudio recibe el nombre de estímulo”*⁶⁵³. En la actualidad se utiliza este diseño para investigar problemas de psicología social, sociología laboral o en pedagogía. Los patrones más usados dentro de lo experimental son: a) Antes y después con un solo grupo: en este caso el objeto de estudio es un solo grupo y se estudian las características del objeto antes y después del estímulo. b) Solamente después con dos grupos: aquí el estímulo es dirigido hacia un grupo que se denomina experimental, mientras que el segundo se utiliza de punto de referencia y recibe el nombre de grupo de control. c) Antes y después con un grupo de control: es igual al anterior pero el estímulo es dirigido hacia los dos grupos y se determinan las características de ambos grupos antes y después del estímulo.

Otro diseño de investigación es el denominado post-facto debido a que el investigador no controla las condiciones, tomando como experimentales hechos que se han producido espontáneamente, pero el procedimiento es igual al experimental. Sabino (1996) señala que *“difícilmente pueda exagerarse la importancia que este diseño tiene para las ciencias sociales y humanas: casi todo el trabajo de comparaciones históricas, sociales y culturales se basa en una lógica de este tipo, a pesar de que muchos investigadores lo usen inconscientemente, como un recurso lógico que parece natural y no merece ser*

⁶⁵¹ Ibídem, Pág. 93

⁶⁵² Ibídem, Pág. 100

⁶⁵³ Ibídem, Pág. 102

*explayado*⁶⁵⁴. La encuesta es otro diseño muy utilizado en las investigaciones de las ciencias sociales, recoge información directa de los protagonistas, Sabino (1996) la caracteriza sosteniendo que *“se trata por tanto de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos”*⁶⁵⁵. Por otra parte el diseño denominado panel es una forma de presentación secuencial de los datos, Sabino (1996) establece que es *“toda sucesión de mediciones que se hacen en condiciones regulares y que se aplica a determinar los valores de una variable, para un cierto objeto”*⁶⁵⁶. El estudio de casos es un diseño de investigación que se utiliza actualmente en áreas de las ciencias sociales con fines de evaluación cualitativa, para Sabino (1996) este tipo de investigación *“es el estudio profundizado y exhaustivo de uno o muy pocos objetos de investigación, lo que permite obtener un conocimiento amplio y detallado de los mismos, casi imposible de alcanzar mediante otros diseños considerados”*⁶⁵⁷, esta puede ser dirigida hacia una persona, una organización, un acontecimiento, etc. Para algunos autores este tipo de investigación es procesual, sistémica y profunda del objeto de estudio.

Dentro de las técnicas de recolección de datos primarios encontramos a la observación, que Sabino (1996) la define como *“...el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar”*⁶⁵⁸. Dentro de esta técnica encontramos la observación simple y participante. La primera, señala Sabino (1996), *“resulta útil y viable cuando se trata de conocer hechos o situaciones que de algún modo tienen cierto carácter público, o que por lo menos no pertenecen estrictamente a la esfera de la conducta privada de los individuos”*⁶⁵⁹, esta puede ser utilizada para establecer hábitos de compras, asistencia a un lugar determinado, etc. En la segunda, denominada participante, el observador debe involucrarse y formar parte de las personas que conforman un grupo a las que está dirigida la observación, de esta forma obtiene los datos desde el interior. Esta puede ser natural donde el observador pertenece al grupo o artificial que es cuando el observador es integrado para desarrollar una investigación determinada.

Otra técnica de recolección de datos primarios es la realización de entrevistas, donde los sujetos participan libremente y se puede obtener información directa de los protagonistas

⁶⁵⁴ Ibídem, Pág. 107

⁶⁵⁵ Ibídem, Pág. 108

⁶⁵⁶ Ibídem, Pág. 112

⁶⁵⁷ Ibídem, Pág. 114

⁶⁵⁸ Ibídem, Pág. 158

⁶⁵⁹ Ibídem, Pág. 161

que participaron de las situaciones estudiadas. Entre los tipos de entrevistas que podemos encontrar están las entrevistas no estructuradas y las formalizadas. Las primeras no poseen un cuestionario rígido que sirva de guía y apela a un cierto grado de espontaneidad. Dentro de esta encontramos a la entrevista informal conformada por una simple conversación, donde es necesario hacer hablar al entrevistado. A la entrevista focalizada que posee tanta libertad como la informal pero centrándose en un tema determinado. Y por último, encontramos a las entrevistas por pautas o guías, esta se encuentra un poco más estructurada y es guiada por un grupo de puntos de interés. Las segundas o formalizadas, se encuentran claramente estructuradas y poseen un grupo fijo de preguntas previamente establecidas.

En el segundo diseño, denominado bibliográfico, los datos provienen de las investigaciones realizadas con anterioridad por otros investigadores que residen en documentos escritos o informes científicos y se los denomina información o datos secundarios. Entre las principales ventajas que posee este tipo de investigación Sabino (1996) señala que el investigador “...*puede cubrir una amplia gama de fenómenos, ya que no solo tiene que basarse en los hechos a los cuales él mismo tiene acceso, sino que puede extenderse para abarcar una experiencia inmensamente mayor*”⁶⁶⁰.

Debido a que este trabajo pertenece al área de las ciencias sociales, consideramos que la investigación explicativa es la que mejor se adapta, con la necesidad de probar una hipótesis determinada y alcanzar los objetivos propuestos. Dentro de los diseños de campo planteados el más adecuado es el estudio de casos, que resulta flexible y adecuado para la investigación que se quiere realizar. Tal como plantea Sabino (1996), “*cada investigación es una unidad coherente desde el punto de vista lógico y metodológico; en ella existe un diseño, pero no como de tal o cual modelo abstracto sino como resulta de su propia estructura interior, de sus propuestas teóricas y de sus dificultades empíricas*”⁶⁶¹. Más adelante el mismo autor señala que “*lo importante no es conocer toda la lista de posibles diseños sino apelar al razonamiento lógico y a la experiencia para determinar, antes de recolectar los datos, que información nos proporcionará un determinado método y que relevancia y confiabilidad puede asignársele a la misma*”⁶⁶². En función de estas afirmaciones sostenemos que las técnicas de recolección de datos más apropiadas para realizar esta investigación, siguiendo los

⁶⁶⁰ Ibídem, Pág. 97

⁶⁶¹ Ibídem, Pág. 117

⁶⁶² Loc. Cit.

objetivos y criterios que nos hemos planteado, es la observación participante, las entrevistas por pautas o guías, y las entrevistas formalizadas.

4.2. HIPÓTESIS

La hipótesis que da nacimiento a esta investigación es la siguiente:

Existe una estrecha relación entre cultura empresarial, estructura psíquica de la personalidad y conducta, donde las empresas con sus culturas son una de las causales principales del cambio de conducta de sus recursos humanos, afectando sus estructuras psíquicas en pos de alcanzar sus objetivos.

4.3. OBJETIVOS

Los objetivos que se pretenden alcanzar con esta investigación son:

- Analizar e identificar la influencia de la cultura empresarial en el sistema psíquico humano, transformando y construyendo en forma holística la personalidad y modificando conductas individuales y/o grupales.
- Analizar el proceso de creación de normas y procedimientos en el nacimiento de un grupo y las etapas posteriores de maduración y transformación en cultura organizacional y la progresiva incorporación de esta en las estructuras psíquicas.
- Analizar e Identificar los impactos de las perturbaciones laborales en las estructuras psíquicas de la personalidad.

4.4. UNIDADES DE ANÁLISIS

Entre los distintos tipos de clasificación de estudios de casos que hemos encontrado, como el realizado por Hans Gundermman Kröll (2004), que sostiene una clasificación de casos dependiendo si son utilizados como un fin o un medio o, a Díaz De Salas, Mendoza Martínez y Porras Morales (2011) que toman a Caramon (2004) que cita a Best (1982), Mc Kernana (1999), Pardiñas (1980) quienes entienden que la clasificación puede realizarse dependiendo si son esgrimidos como un método, una técnica o un instrumento de observación y lo amplían señalando que *“...como un método en el sentido de que estudia las interrelaciones y los cambios, una segunda posibilidad de entender los*

estudios de caso es como una técnica para entender o tomar decisiones con relación a un inter/sujeto/objeto de estudio y por último como instrumento de observación dentro de la investigación documental en tanto unidad específica⁶⁶³, nos guiaremos por la clasificación realizada por Robert Yin y analizada por Díaz De Salas, Mendoza Martínez y Porras Morales (2011), que nos ofrece una categorización más amplia. Para este autor, los casos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- 1- *“Caso simple, diseño holístico: el estudio se desarrolla sobre un solo objeto, proceso o acontecimiento, realizados con una unidad de análisis.*
- 2- *Caso simple, diseño incrustado: el estudio se desarrolla sobre un solo objeto, proceso o acontecimiento, utilizando dos o más unidades.*
- 3- *Múltiples casos, diseño holístico: se persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación. Realizados con una unidad de análisis.*
- 4- *Múltiples casos, diseño incrustado: se persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación. Realizados con dos o más unidades de análisis”⁶⁶⁴.*

Estudiado por Díaz De Salas, Mendoza Martínez y Porras Morales (2011), Robert Yin estableció tres tipos de producción del conocimiento en los estudios de casos, siendo estos explicativos, descriptivos y de metodología combinada:

- 1- *“Los Explicativos. El propósito de los estudios de caso explicativos, tal como su nombre lo indica, es explicar las relaciones entre los componentes de un programa.*

⁶⁶³ Díaz De Salas Sergio Alfaro, Mendoza Martínez Víctor Manuel, Porras Morales Cecilia Margarita, Una guía para la elaboración de estudios de casos, RAZON Y PALABRA, Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación, www.razonypalabra.org.mx, Abril 2011, Pág. 12

⁶⁶⁴ *Ibíd*em, Pág. 13

- a- *Implementación del Programa.* Este estudio de caso investiga las operaciones, a menudo en varios terrenos, y con frecuencia, de manera normativa.
 - b- *Efectos del Programa.* Este estudio de caso examina la causalidad en términos de la lógica de causa-efecto.
- 2- *Los Descriptivos.* Estos estudios son más focalizados que los casos explicativos, su propósito es dar cuenta de una situación problemática en términos de una lógica centrada en un análisis primario del sujeto/objeto de estudio.
- a- *Ilustrativo.* Este tipo de estudio de caso es de carácter descriptivo y tiene el propósito de añadir realismo y ejemplos de fondo al resto de la información acerca de un programa, proyecto, o política.
 - b- *Exploratorio.* Este es también un estudio de caso descriptivo pero apunta, antes que a ilustrar, a generar hipótesis para investigaciones posteriores.
 - c- *Situación Crítica.* Examina una situación singular de interés único, o sirve como prueba crítica de una aseveración acerca de un programa, proyecto problema o estrategia de trabajo⁶⁶⁵.

Teniendo en cuenta que esta investigación se llevará adelante involucrando a una empresa en su conjunto, empleados y directivos de otras organizaciones y profesionales, el diseño que consideramos más adecuado es el Caso simple, diseño incrustado y el tipo de producción del conocimiento que utilizaremos es el explicativo.

En función de las consideraciones establecidas, una de las unidades de análisis de la presente investigación la constituyen los directivos y el personal del Multimedios Libertad Productora S.R.L., esta compañía fue creada en el año 2002 por el Técnico Radiólogo Miguel Ángel Audicio, que junto a su pareja la Profesora Gisela Facello, ven la necesidad de crear en la ciudad de Paraná un diario digital. Hasta ese momento, este sector se encontraba en pleno nacimiento, siendo Análisis Digital, de propiedad del periodista Daniel Enz, el único diario de este tipo. Miguel y Gisela deciden llamar a su diario Informe

⁶⁶⁵ *Ibíd.*, Pág. 14

Digital y adquirir la dirección virtual www.informedigital.com.ar. Transcurrieron seis años de realizar la redacción de las noticias en un ciber que funcionaba muy cerca del lugar donde vivían, hasta que en el año 2008 deciden alquilar una pequeña oficina en el edificio llamado El Octógono, ubicado en calle Santa Fe al 322, frente a la Casa Gris de Gobierno. Allí contaban con dos empleados que se dedicaban a la redacción y a móviles de exteriores, en esa situación, decidieron fundar una productora que recibe el nombre de Libertad Productora S.R.L., con el objetivo de transformarla en un multimedios.

En el año 2009, una vez consolidado Informe Digital, resuelven crear otra unidad estratégica de negocios. Adquieren así una señal de frecuencia modulada, adoptando el nombre de F5 que se emite en el 101.1 megahertz de la ciudad de Paraná y a través de su página digital www.laf5.com, con el objetivo de crear la primera red provincial de radios. En el año 2010 se decide cubrir noticias deportivas de la provincia y el país creando un nuevo diario digital, al que llamaron el Súper Deportivo, adquiriendo la dirección virtual www.superdeportivo.com.ar.

Actualmente Libertad Productora posee dos unidades estratégicas de negocios, la primera compuesta por dos diarios digitales, uno focalizado en los acontecimientos políticos nacionales y provinciales y el otro en los hechos deportivos nacionales y provinciales, con cinco empleados cumpliendo los roles de redacción y exteriores. La segunda unidad estratégica de negocios se encuentra compuesta por la FM F5 radio, con 15 empleados y una red de radios formada por catorce estaciones diseminadas en toda la provincia, transformándose en la primera y hasta el momento la única dentro de la Provincia de Entre Ríos y extendiéndose a once mil seguidores en facebook y veinticinco mil en twitter.

Otra unidad de análisis que trabajaremos en la presente investigación es el personal de la planta Faurecia que se encuentra instalada en Escobar, Provincia de Buenos Aires. Esta empresa alcanzó, en el presente año, el primer lugar entre los fabricantes de interiores de automóviles y control de emisiones a nivel mundial. Entre los diseños y fabricación que realiza se encuentran asientos, sistemas de escape, sistemas de interior como paneles, consolas centrales, paneles de puertas, módulos acústicos. También fabrica módulos exteriores como por ejemplo: extremos delanteros, sistemas exteriores y sistemas de absorción de impactos y los aspectos decorativos de los vehículos utilizando materiales como aluminio y madera. Esta empresa opera en treinta y cuatro países y en su cartera de clientes se encuentran Volkswagen, Citroën, Peugeot, Renault, Ford, General Motors, Toyota, Hyundai, entre otros.

También nos entrevistaremos con personal jerárquico del centro de entretenimientos más grande de Latinoamérica, ubicado en la zona sur de Rosario llamado City Center Rosario. Esta empresa surge de la sociedad comercial de dos importantes compañías como son Casino Club S.A., nacida en Comodoro Rivadavia en el año 1991, y Cirsa Gaming Corporation creada en 1978 en España, siendo uno de los líderes mundiales con presencia en setenta países. City Center Rosario abarca una superficie de 128.000 m² y cuenta con un hotel 5 estrellas Pullman con 188 habitaciones, gimnasio, jacuzzi, spa, piscinas cubiertas y al aire libre, canchas de tenis y paddle y circuito aeróbico. Además posee un casino con equipamiento de última generación, compuesto de tres niveles en los que se alojan 2.002 máquinas tragamonedas, 80 mesas de juego, poker room con exclusivas mesas de Texas Hold'em Poker, área VIP con acceso independiente y bingo. Además cuenta con un salón de convenciones de 2000 m² modulables en tres salas con paneles acústicos y seis espacios anexos de diferentes tamaños, que ofrecen un ámbito único y exclusivo para cada evento, albergando a más de 2.500 personas en forma simultánea. Además cuenta con un estacionamiento con capacidad para 2.100 vehículos. Otras empresas que analizaremos serán MIFER S.R.L., dedicada a brindar asistencia técnica a ENERSA, ubicada en la ciudad de Santa Elena; NEXO ABERTURAS, que desarrolla su actividad en el Parque Industrial General Belgrano de la Ciudad de Paraná y el Frigorífico Entrerriano de Productores Avícolas Sociedad Anónima (F.E.P.A.S.A), ubicado en la ciudad de Concepción del Uruguay, que inicia su actividad en 1964 por decisión de un grupo de productores avícolas de esa localidad. La puesta en marcha de este proyecto llevo a los productores a comercializar sus productos ya faenados directamente a los centros de consumo y transformándose en el transcurso del tiempo en una importante empresa, incorporando todas las etapas productivas relacionadas a su actividad.

Por último, realizaremos entrevistas al personal del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria que desarrolla diversas acciones en la Ciudad de Santa Elena y con profesionales de la Psicología, siempre con el fin de contribuir a la investigación que estamos llevando adelante.

4.5. RELACIÓN ANALÍTICA ENTRE LOS DATOS Y LOS RESULTADOS

4.5.1. LA CAZA DE LA CULTURA EN LAS ESTRUCTURAS PSÍQUICAS

La compleja persecución de la cultura empresarial en los enmarañados laberintos del cerebro humano, empleando como respaldo el conjunto de conceptos sistematizados que provee el marco teórico, conlleva la celosa tarea de inmiscuirse en los diversos escenarios construidos por la complejidad de las relaciones humanas. La recolección de datos primarios y el análisis e interpretación de cada uno ellos en forma individual y en conjuntos homogéneos, nos impone la construcción de una conclusión final que engloba de manera sencilla la acumulación de valoraciones que hemos construidos a lo largo de esta investigación, llevando a cuestas un ordenamiento estructural interno lógico, que desintegramos a continuación con el anhelo de reducir las dificultades para su adecuada comprensión.

a) LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN EL SISTEMA PSÍQUICO

Desentrañar el camino que hemos recorrido y que nos ha permitido arribar a las estrechas conclusiones que posee esta investigación, se convierte en una significativa tarea que pretendemos transportar al lector a un ambiente de análisis que le facilite adquirir la suficiente cantidad y calidad de herramientas que le permita exteriorizar un juicio crítico que nos ayude a profundizar en futuras investigaciones. Obligándonos a llevar adelante esta tarea sostenemos que los resultados concluyentes provenientes de nuestras investigaciones nos permiten establecer en función de las entrevistas realizadas a:

- 1- Los profesionales psicólogos que mediante las preguntas y respuestas obtenidas en los ítems 1, 2, 5, 6, 7 y 13, (ver anexo: páginas 262 a 281). Como así también, por medio de la observación participante en la creación de normas y procedimientos en el nacimiento de un grupo y su cultura que hemos realizado, sostenemos que: la aprehensión del objeto cultural se genera a través de la conciencia yoica, utilizando como herramienta los órganos de los sentidos y quedando alojado en el conciente por un determinado tiempo para luego pasar al inconciente latente. Esta aprehensión de la realidad cultural es holística y dialéctica, tomando al objeto cultural como un todo integrado y global que determina el comportamiento de las partes.

- 2- Los profesionales psicólogos que mediante las preguntas y respuestas obtenidas en los ítems 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15, (ver anexo: páginas 262 a 281). Al personal jerárquico y directivos de empresas a través las preguntas y respuestas obtenidas en los puntos 2, 3, 4, 5, 6 y 7, (ver anexo: páginas 282 a 310). A los empleados de las empresas mediante las preguntas y respuestas obtenidas en los ítems 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11, (ver anexo: páginas 311 a 332) de las entrevistas realizadas. Como así también por medio de la observación participante en la creación de normas y procedimientos en el nacimiento de un grupo y su cultura que hemos cumplido afirmamos que: el modo de abordaje depende de la historia del sujeto y de lo que trae como heredado desde su concepción. El tiempo en el que la percepción del objeto cultural tarda en pasar al inconsciente latente dependerá de la complejidad de la cultura al cual el sujeto está enfrentando y a la calidad de las acciones que vayan dando respuestas y soluciones a los acontecimientos que van sucediendo dentro de la empresa.

- 3- Los profesionales psicólogos que mediante las preguntas y respuestas obtenidas en los puntos 4, 5, 6, 7, 13, 14, 15, 18 y 19 (ver anexo: páginas 262 a 281). Al personal jerárquico y directivos de empresas a través las preguntas y respuestas obtenidas en los ítems 6, 7, 8, 9, 10, 15, 17 y 18 (ver anexo: páginas 282 a 310). A los empleados de las empresas mediante las preguntas y respuestas obtenidas en los puntos 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12 (ver anexo: páginas 311 a 332), de las entrevistas realizadas. Como así también, por medio de la observación participante en la creación de normas y procedimientos en el nacimiento de un grupo y su cultura que hemos efectuado, concluimos que: el abordaje del objeto cultural a través de los sentidos y las conductas exteriorizadas en forma repetitiva con resultados exitosos le van proporcionando significatividad dinámica a las percepciones y a las acciones, alojándolos progresivamente en el inconsciente latente como representaciones mentales y como intuición. Las primeras, son representaciones-palabras provenientes de los órganos de los sentidos en permanente abordaje del objeto cultural (lo que Freud denominó huellas mnémicas) y las segundas son un conjunto de intuiciones provenientes de la experiencia empírica generada por la repetición exitosa de acciones. A estos elementos psíquicos, el sistema les va adosando sentimientos, de manera tal que cuando estos elementos son recuperados a la conciencia se impulsa junto a ellos

estos sentimientos que condicionan la conducta en forma placentera o de frustración (Freud lo define como displacer).

- 4- Los profesionales psicólogos que mediante las preguntas y respuestas obtenidas en los ítems 1, 2, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 13, 14 y 15 (ver anexo: páginas 262 a 281). Al personal jerárquico y directivos de empresas a través las preguntas y respuestas obtenidas en los puntos 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 15 y 17 (ver anexo: páginas 282 a 310). A los empleados de las empresas mediante las preguntas y respuestas obtenidas en los ítems 6, 7, 8, 9, 10 y 12 (ver anexo: páginas 311 a 332), de las entrevistas realizadas. Como así también, por medio de la observación participante en la creación de normas y procedimientos en el nacimiento de un grupo y su cultura que hemos realizado, concluimos que: la conciencia ha sido subestimada por muchos investigadores, ella no es sólo un lugar de captación y depósito transitorio de las percepciones o de tránsito en el proceso de recuperación de los elementos psíquicos provenientes del inconciente latente para ser aplicados a la resolución de problemas en la empresa, posee muchas más funciones de las que se le ha asignado, que seguramente serán materia de investigaciones futuras. Las funciones que nos interesan en esta investigación son las que realiza en la recuperación de los elementos psíquicos del preconciente, esta tarea se encuentra compuesta por dos partes, la primera es la selección, combinación y configuración de los elementos psíquicos que necesita para dar respuesta, ya que estos poseen la suficiente maleabilidad que les permite ser utilizados en la composición de otras acciones y la segunda es la recuperación a la conciencia en forma holística y dialéctica permitiéndole ajustar la respuesta a la realidad demandante. Esta función es necesaria debido a que, si bien la cultura empresarial está formada por diferentes problemas que se le van presentando al individuo, ninguno de ellos es exactamente igual al que tuvo que resolver anteriormente, claro está que el núcleo del problema responde a las soluciones aportadas exitosamente con anterioridad, pero siempre alguna parte que lo compone ha variado en el aquí y ahora. Esto genera un feedback que enriquece aun más esta actividad y por ende a los elementos psíquicos alojados en el inconciente latente. El cerebro humano realiza estas operaciones por dos motivos fundamentales, el primero es porque en un estado permanentemente conciente el sujeto que realiza actividades en la empresa, independientemente de la jerarquía en la cual deba desempeñar su

función, se vería abrumado por la complejidad de su entorno y, en segundo lugar, porque de esta forma el cerebro ahorra energía utilizando una pequeña fracción de ella para recuperar los elementos psíquicos del inconsciente latente que necesita para resolver un problema que se le presenta en el aquí y ahora, destinando el resto de la energía a prestar atención para resolver pequeños detalles. Este tipo de ventaja no la posee un empleado que recién ingresa a la organización, es por ello que un excelente procedimiento de inducción apuntando a acortar el tiempo del proceso psíquico que realiza nuestro cerebro y por ende de adaptación que acabamos de describir le generaría a la empresa importantes beneficios.

- 5- Los profesionales psicólogos que mediante las preguntas y respuestas obtenidas en los puntos 5, 7, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20 (ver anexo: páginas 262 a 281). Al personal jerárquico y directivos de empresas a través las preguntas y respuestas obtenidas en los ítems 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 15, 17 y 18 (ver anexo: páginas 282 a 310). A los empleados de las empresas mediante las preguntas y respuestas obtenidas en los puntos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12 (ver anexo: páginas 311 a 332), de las entrevistas realizadas. Como así también, por medio de la observación participante en la creación de normas y procedimientos en el nacimiento de un grupo y su cultura que hemos cumplido, sostenemos que: en la dinámica de este sistema, que acabamos de describir, el Súper Yo como formación que comprende la función de crítica y censura, representando más lo ideal que lo real se ve afectado por la cultura empresarial, ya que ella, a medida que el individuo realiza la aprehensión del objeto cultural en forma progresiva, va retomando el papel del padre o de la madre aportando valores a cada uno de los subsistemas que posee y que posteriormente, junto a los que el individuo trae desde sus primeras relaciones con el grupo primario y los desarrollados posteriormente, jugarán un papel fundamental como conciencia moral de lo que se debe o no hacer dentro de la organización.

Por ello, sostenemos que el período de adaptación del individuo va a depender no solamente de lo que trae desde su concepción junto a su historia y de las estrategias que la empresa lleve adelante, sino también de la complejidad de los elementos psíquicos culturales que posee una organización y que el sujeto deba internalizar y adaptar en sus estructuras psíquicas.

6- Los profesionales psicólogos que mediante las preguntas y respuestas obtenidas en los puntos 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 21 y 22 (ver anexo: páginas 262 a 281). Al personal jerárquico y directivos de empresas a través las preguntas y respuestas obtenidas en los ítems 7, 11, 12 y 15 (ver anexo: páginas 282 a 310). A los empleados de las empresas mediante las preguntas y respuestas obtenidas en los puntos 11, 13 y 14 (ver anexo: páginas 311 a 332), de las entrevistas realizadas. Como así también, por medio de la observación participante en la creación de normas y procedimientos en el nacimiento de un grupo y su cultura que hemos realizado, concluimos que: cuando una organización, por distintos motivos, dispone un cambio en su cultura, se genera un escenario que lo lleva al sujeto a transitar por dos etapas, la primera se encuentra constituida por un estado de incertidumbre e inseguridad, colocándolo en una situación vulnerable, generando un desequilibrio importante en las estructuras psíquicas que analizaremos en el punto 5.2., una vez superada esta fase el sujeto entra en estado de equilibrio favoreciendo el inicio del segundo estado donde se producen acontecimientos importantes en las estructuras psíquicas. La aprehensión de la realidad cultural en forma holística y dialéctica que ha generado el alojamiento de elementos psíquicos (representaciones mentales e intuición) de la cultura anterior no son eliminados por los elementos psíquicos provenientes de la nueva cultura, pero sí son reemplazados en todos o en partes. Entre ellos encontramos tres tipos, que los denominamos de la siguiente forma:

- 1- Elementos psíquicos de base: son aquellos que proporcionaban resultados exitosos para la cultura anterior y que sirven de cimiento para los nuevos elementos de la nueva cultura, enriqueciéndolos.
- 2- Elementos psíquicos históricos: son aquellos que no son modificados porque sirven en su totalidad a la nueva cultura.
- 3- Elementos psíquicos que denominamos con el vocablo latín *partis* (porción o pedazo): son aquellos de los cuales será utilizada sólo una parte de ellos, adosándoles distintos segmentos de la nueva cultura completándolos y enriqueciéndolos como a los elementos psíquicos de base.

Los asesores de empresas deben tener los conocimientos y habilidades suficientes que les permitan identificar cuáles son los elementos psíquicos que deben ser reemplazados, de manera que la transición que se genera en la tarea de desaprehender y aprehender sea lo menos violenta posible para el sistema psíquico y en el menor tiempo permitido, viabilizando el ahorro de dinero a la organización.

La significatividad dinámica y por ende la energía de los elementos psíquicos culturales que fueron reemplazados en su totalidad o sólo en partes, se va modificando con el transcurso del tiempo, como consecuencia de no ser recuperados a la conciencia con la habitualidad que se lo hacía anteriormente para dar respuestas a los problemas que la organización le presenta al individuo. Debido a esto, estos elementos se van alojando en un lugar secundario dentro del consciente latente, que a falta de un mejor nombre lo llamaremos "*la división de los recuerdos*", que serán recuperados a la conciencia por placer o cuando el sistema se vea amenazado y requiera volver a su equilibrio habitual. Lo que acabamos de describir forma parte del crecimiento del sujeto y de su evolución.

La representación grafica de lo que acabados de desarrollar la concebimos de la siguiente forma⁶⁶⁶:

⁶⁶⁶ La presente figura es una descripción grafica de la dinámica generada por el aparato psíquico desarrollada en este punto, bajo ningún punto de vista intenta establecer una estructuración biológica del sistema psíquico humano.

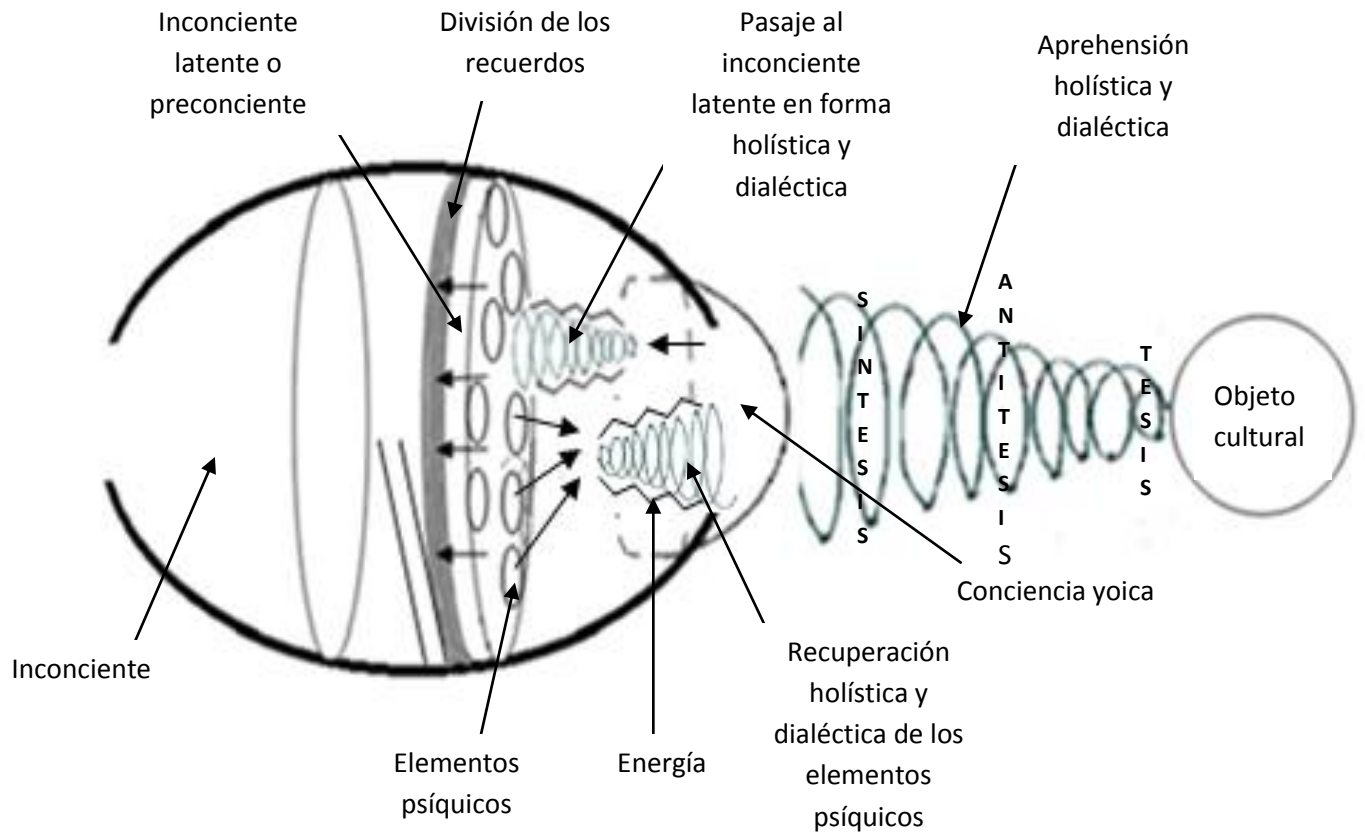


FIGURA N°25 *Dinámica de las estructuras psíquicas en la aprehensión del objeto cultural*

7- Los profesionales psicólogos que mediante las preguntas y respuestas obtenidas en los puntos 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 y 21 (ver anexo: páginas 262 a 281). Al personal jerárquico y directivos de empresas a través las preguntas y respuestas obtenidas en los ítems 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9 y 10 (ver anexo: páginas 282 a 310). A los empleados de las empresas mediante las preguntas y respuestas obtenidas en los puntos 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12 (ver anexo: páginas 311 a 332), de las entrevistas realizadas. Como así también, por medio de la observación participante en la creación de normas y procedimientos en el nacimiento de un grupo y su cultura que hemos ejecutado, enfatizamos que: independientemente de la complejidad de la cultura y de la calidad de las acciones que el individuo debe afrontar para internalizarla, la motivación está dada por la aprehensión del objeto cultural perteneciente a las organizaciones, ya que el individuo una vez logrado esto alcanza a reducir su incertidumbre, se subyugan los mecanismos de defensa del

Yo que se habían generado como protección al inicio de la relación con el grupo que provocaban una retracción de la personalidad y por ende el individuo aumenta su participación, su seguridad y disminuye el tiempo en la toma de decisiones, esto genera que el sujeto comience a ahorrar energía que puede administrar dirigiéndola hacia otro objeto. Junto a esto el sujeto comienza a tener una relación de pertenencia con el grupo que estará condicionada por lo que trae heredado genéticamente y por su historia.

b) PERTURBACIONES LABORALES VS. APARATO PSÍQUICO

El análisis desagregado de las conclusiones que hemos alcanzado en esta investigación sobre los distintos niveles de impacto que producen las perturbaciones laborales en el aparato psíquico humano nos lleva a distinguir que en función de las entrevistas realizadas a:

- 1- Los profesionales psicólogos que mediante las preguntas y respuestas obtenidas en los ítems 8, 23, 24, 25, 26 y 27 (ver anexo: páginas 262 a 281). Al personal jerárquico y directivos de empresas a través las preguntas y respuestas obtenidas en los puntos 20, 21, 22, 23 y 24 (ver anexo: páginas 282 a 310). A los empleados de las empresas mediante las preguntas y respuestas obtenidas en los ítems 17, 18, 19, 20 y 21 (ver anexo: páginas 311 a 332), de las entrevistas realizadas. Como así también, por medio de la observación participante en la creación de normas y procedimientos en el nacimiento de un grupo y su cultura que hemos realizado, enunciamos que: la discriminación y el mobbing son situaciones que conllevan una importante carga de tensión, ingresando en ocasiones a terrenos altamente patológicos y afectando las estructuras psíquicas produciendo una psicosis o neurosis. El vínculo vicioso que surge entre ambas partes lleva a que las acciones de las personas que intervienen sean cada vez más patológicas. La conducta y los síntomas de la persona acosada serán de carácter progresivo y negativo. La reproducción de estas perturbaciones laborales nace por la recreación de conflictos que el sujeto ha asimilado en una relación social y cultural pasada.

Con respecto al mobbing hemos analizado en el punto 2.3.1.4.2, que existen tres tipos de acoso laboral, recordemos brevemente que entre ellos se encuentran, el ascendente que se produce generalmente cuando se incorpora a la empresa una

persona del exterior con un rango jerárquico superior; el horizontal cuya agresión proviene de un compañero de trabajo del mismo nivel jerárquico; y por último el descendente, proveniente de los niveles jerárquicos superiores dirigida hacia los subordinados. Sin embargo a través de nuestras observaciones hemos podido certificar la presencia de otro tipo de acoso generado por el grupo en su conjunto hacia un sujeto que posee características de pasividad e introversión, depositando en él cotidianamente toda la energía negativa y tensiones del grupo transformadas en comparaciones de hechos negativos o de fracasos del grupo con algún momento de la vida privada del sujeto o bromas sexuales con una marcada tendencia a dejarlo permanentemente en ridículo, entre otras situaciones. A este rol Pichon Rivière lo denominó *porta voz*, donde en un grupo familiar un individuo era el depositario de las ansiedades y tensiones. En este caso observado la gran tensión que sufre la víctima lo lleva a engendrar una fuerte angustia, añadiendo conductas defensivas como la racionalización donde el individuo utiliza el razonamiento para cubrir o negar el escenario que está viviendo junto a una acción de conversión trasladando el conflicto al cuerpo (por ejemplo: inflamación de encías) y dependiendo de la historia del sujeto y de lo que trae genéticamente desde su concepción, generalmente este tipo de hechos dejan secuelas muy graves en el sistema psíquico e irreversibles durante toda su vida. En este caso observado se fue minando progresivamente las fuerzas del sujeto hasta abandonar el grupo, solicitado por él, siendo trasladado a otra unidad estratégica de negocios. Luego de este desenlace el grupo al no poseer un individuo que cumpliera este rol, las acciones exteriorizadas con estas características eran administradas en forma distributiva entre sus miembros con lo cual el soporte de toda esta carga era más tolerable.

Estos fenómenos que identifican las conductas de las personas que se desempeñan en una organización les absorben demasiado tiempo y dinero a las empresas, motivo por el cual aconsejamos brindarles exclusiva atención para solucionarlos antes de que lleguen a un lamentable desenlace.

- 2- Los profesionales psicólogos que mediante las preguntas y respuestas obtenidas en los puntos 23, 24 y 25 (ver anexo: páginas 262 a 281), que hemos consumado afirmamos que: recordemos que la psicosis la podemos describir como la conclusión de una perturbación que se genera entre los vínculos que se

encuentran relacionando el Yo y el mundo exterior, si profundizamos veremos que ella se encuentra conformada por dos gestiones, la primera arranca al Yo de la realidad, mientras que la segunda intenta compensar la pérdida de la realidad creando una nueva. El delirio se presenta como un parche en el lugar donde se produjo una desgarradura en el vínculo del Yo con el mundo exterior. Esta situación siempre se presenta en un terreno patológico ya que el sujeto no posee mecanismos de defensa sanos que acudan para restablecer el equilibrio. Sin embargo la neurosis es el resultado de un conflicto entre el Yo y el Ello, puntualmente se estructura en dos pasos, en el primero el Yo al servicio de la realidad emprende la represión de una moción pulsional, mientras que en el segundo se intenta un resarcimiento a los sectores perjudicados del Ello; por tanto en la reacción contra la represión y en el fracaso de esta, existe un aflojamiento del nexo con la realidad. Como vemos a diferencia de la psicosis, que desmiente la realidad y procura sustituirla por el delirio, la neurosis no desmiente la realidad se limita a no querer saber nada de ella. Esta situación es propia del sujeto que vive en sociedad, sin neurosis él no podría vivir, de lo contrario el individuo sería todo pulsiones o instintos, sin posibilidad de que existiera el Súper yo.

- 3- Por medio de la observación participante en la creación de normas y procedimientos en el nacimiento de un grupo y su cultura que hemos efectuado deducimos que: además de la discriminación y el mobbing hemos encontrado que existen otras perturbaciones dentro de las organizaciones que afectan las estructuras psíquicas, dentro de ellas pudimos ver que, debido al nacimiento de diferentes acontecimientos que se generan dentro de la empresa los individuos que desempeñan sus tareas, independientemente del nivel jerárquico que ocupan, se encuentran constantemente en crisis psicológica que podríamos colocarlo en el terreno de la neurosis, en forma transitoria a un nivel menos profundo que el patológico, gestada en diferentes niveles dependiendo de la historia del sujeto y de lo que trae genéticamente desde su concepción.
- 4- Los profesionales psicólogos que mediante las preguntas y respuestas obtenidas en los puntos 5, 8, 9, 10, 12, 21, 22, 23, 24 y 25 (ver anexo: páginas 262 a 281). Al personal jerárquico y directivos de empresas a través las preguntas y respuestas obtenidas en los ítems 11, 12, 13, 14, 19, 20 y 21 (ver anexo: páginas 282 a 310).

A los empleados de las empresas mediante las preguntas y respuestas obtenidas en los puntos 13, 14, 15, 16, 17 y 18 (ver anexo: páginas 311 a 332), de las entrevistas realizadas. Como así también, por medio de la observación participante en la creación de normas y procedimientos en el nacimiento de un grupo y su cultura que hemos ejecutado, sostenemos que: otra ocasión importante que genera el nacimiento de lo que llamaremos *neurosis por inducción* en el sujeto se presenta cuando éste debe afrontar la aprehensión de un complejo objeto cultural para adaptarse. Esta complejidad viene dada por la dificultad del individuo para la aprehensión de la realidad cultural generada por la presencia de estereotipos. Estas situaciones, junto al cambio de cultura que en diversas ocasiones disponen las organizaciones, son circunstancias violentas que se presentan en el interior del sistema psíquico, ya que el Yo al servicio del objeto cultural y del Súper yo, en el aquí y ahora, no satisface las exigencias pulsionales del Ello obligándolo a volver sobre sus pasos, llevándolo al sujeto a un estado de incertidumbre e inseguridad, colocándolo en una situación de vulnerabilidad y por ende creando un aflojamiento del nexo con la realidad. Es aquí donde surge la angustia, en forma de racionalización generando el miedo a perder el trabajo, alcanzando en algunos individuos a experimentar una acción somática por su internalización, descargando su energía y generando efectos biológicos o dirigiendo la angustia hacia el miedo de una situación desconocida dando origen a la ansiedad e inmovilizando al individuo. En estos contextos que perturban las estructuras psíquicas el individuo activa lo que Bleger dio en llamar conductas defensivas, específicamente la que denominó regresión, realizando la recuperación de imágenes agradables, ya sea de su vida privada o de una realidad pasada distinta y pertinente de la empresa, con la intención de restablecer el equilibrio del sistema y generar alivio. Esta reacción de protección el sujeto no puede sostenerla por mucho tiempo, debido a las exigencias de su actividad laboral y en ocasiones porque la energía que produce la frustración no se lo permite. La estructura de nostalgia que produce la recuperación de imágenes agradables producida por el cambio de cultura en una organización que debe soportar el sujeto, está dada por el desprendimiento que sufre el sujeto por la parte del objeto cultural que se aleja de la pertenencia del Yo, debilitándolo y generando un duelo hasta que las estructuras logren un nuevo nivel de equilibrio. Este parche que el sujeto intenta colocar en el lugar donde se generó la ruptura o el

debilitamiento se diferencia del delirio porque este no posee un objeto determinado, mientras que la imagen que recupera del inconciente latente posee un objetivo específico. Una vez que el individuo ha logrado la aprehensión de la realidad que lo abrumba el sistema psíquico vuelve a un estado de equilibrio en un nivel diferente al que poseía. Por el contrario si el sujeto no ha logrado la aprehensión, en todo o en partes, de la situación que lo perturba estructurará una conducta evitativa, sorteando el objeto o parte de él que considera peligroso.

Todas estas situaciones que hemos puntualizado generan la disminución de la calidad de la tarea, debido a que la energía que focalizaba el sujeto para su perfeccionamiento, debe desviarla en la búsqueda de un rápido equilibrio del sistema psíquico.

c) CREACIÓN DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL NACIMIENTO DE UN GRUPO Y SU CULTURA

Convertirse en observador privilegiado de un conjunto de individuos con el objeto de analizar el comportamiento psíquico de cada uno de ellos en el proceso de creación, aprehensión, representación y configuración de los elementos psicológicos que forman parte de una cultura, nos ha posibilitado acceder a una significativa riqueza que de ninguna manera nos hubieran proporcionado las variadas entrevistas a la que hemos tenido acceso, transportándonos a la posibilidad de desarrollar, no solo la descripción que realizamos a continuación, sino también sus correspondientes conclusiones: con el afán de brindarle a nuestra investigación respaldo y profundidad decidimos conocer cómo se producen las normas y procedimientos que van dando forma a la creación de un grupo y su cultura, como base de toda organización. Para ello, monopolizamos el objetivo de Libertad Productora S.R.L. de llevar adelante un nuevo proyecto con el propósito de modernizar la página deportiva que le permitiera mejorar el posicionamiento en un sector del mercado que hasta ese momento no había podido alcanzar y que era necesario debido a que la competencia estaba generando condiciones para vencer, a bajo costo, las barreras que le permitan ingresar al mismo sector. Para ello se dispuso la composición de un equipo que estuviera al frente de esta tarea compuesta por siete personas preferentemente de distintas unidades de negocios y con diferente formación profesional que accediera en la interdisciplinariedad a la riqueza que se considera necesaria para alcanzar la diferenciación requerida, entre ellos se encuentran, un Licenciado en Comunicación Social, dos Periodistas Deportivos, un Analista en Sistemas de

Información, un Ingeniero en Sistemas de Información diseñador de páginas web, una Profesora de Lengua y Literatura destinada a estilizar la narrativa de la página y un Psicólogo que permitiera brindar conocimiento sobre la adecuación y combinación de colores y tipos de letras que contribuyera a un mejor impacto psicológico en el lector. Luego de haber transcurrido cuatro meses de trabajo en equipo y a través de nuestra observación participante, ya que desempeñamos los roles de coordinador y facilitador de los encuentros necesarios para el perfeccionamiento del proyecto y más allá del resultado producido por el grupo, hemos podido concluir en razón de lo que nos convoca, que en los primeros encuentros cada participante generó una retracción de su personalidad en función de sus propios mecanismos de defensa por inhibición, causada por la incertidumbre y la ansiedad que le produce la lectura de la nueva realidad yóica que está enfrentando, en estos primeros pasos del grupo cada sujeto intenta la recuperación del inconsciente latente los elementos psicológicos que más se adecuen a las exigencias situacionales de la realidad inmediata para generar diferentes respuestas en el aquí y ahora, este es un proceso psicológico en retrospectiva que le permite buscar la configuración que considera adecuada de elementos psíquicos e intuición previamente adquiridos para facilitar las primeras respuestas. Esta recuperación que cada sujeto realiza se encuentra contaminada por diferentes estereotipos sobre los distintos aspectos del trabajo y sobre los demás individuos que conforman el grupo, provenientes de los roles gestionados en la participación de grupos anteriores. En este estado el grupo concibe al tiempo como monocrónico pudiendo realizar una acción a la vez. A medida que transcurre el tiempo y se van acumulando las diversas reuniones llevadas adelante, se construye un vínculo dialéctico y holístico con el objeto de aprendizaje centrados en la tarea y se comienzan a definir los distintos roles y estatus que van posicionando a cada individuo dentro del grupo. Este interjuego dialéctico genera una retroalimentación en las estructuras psíquicas de cada sujeto dando como nacimiento la representación psicológica subjetiva, no sólo del objeto de aprendizaje centrado en la tarea, sino también del grupo y cada individuo de él mismo junto a su rol y estatus que se van construyendo dentro del conjunto, produciendo la descomposición progresiva de los estereotipos individuales y por ende disminuyendo la incertidumbre y la ansiedad que cada uno aporta al grupo, internalizando lo que Pichon Rivière dio en llamar *el grupo interno* y organizando una soldadura de la personalidad en la interrelación con el objeto y los demás individuos. Esto produce una cooperación de identificación a través de las distintas conductas exteriorizadas y del progresivo lenguaje codificado que va naciendo y que lo va

diferenciando de los demás grupos que forman parte de la organización, permitiendo más cómodamente la aprehensión progresiva del objeto de conocimiento en forma holística y dialéctica y organizando el uso del tiempo en sentido policrónico ya que se comienzan a realizar varias acciones a vez, unido a una jerarquía transitoria que se va dando a medida que el objeto centrado en la tarea va transitando por los diferentes campos científicos y profesionales de cada individuo. Este proceso de interacción grupal con el objeto centrado en la tarea y con los demás integrantes, combinado a la construcción y definición progresiva de sus roles y estatus va generando soluciones exitosas que, junto a sus normas y procedimientos de aplicación, se van aprehendiendo a través de los sentidos y de las conductas exteriorizadas en forma repetitiva, proporcionando significatividad dinámica a las percepciones y a las acciones, alojándolos progresivamente en el inconciente latente como representaciones mentales y como intuición, que hemos establecido en el punto 5.1. En este proceso donde se va edificando la realidad individual y social del conjunto, también se va construyendo su propia interpretación de la realidad física. Debido a esto comienza a germinar y afianzarse una importante dinámica grupal producida por la motivación que va floreciendo paulatinamente por la gradual aprehensión holística y dialéctica del objeto de aprendizaje que se internaliza en los sistemas psíquicos en forma de elementos que ya hemos descripto anteriormente, afectando nuestra labor ya que va disminuyendo la importancia de la función de coordinador y facilitador, quedándonos solo como observador privilegiado del accionar del conjunto. A estas alturas el grupo ha generado un sin número de anécdotas con connotaciones humorísticas y otras no tanto ya que han puesto en riesgo alguna parte importante de la tarea, que por lo joven que es el grupo, ninguna de ellas ha llegado a alcanzar el nivel de mito.

La maleabilidad de los elementos psíquicos alojados en los inconcientes latentes de los individuos que componen el grupo y que admiten su selección, combinación y configuración -al ser recuperados por la conciencia en forma holística y dialéctica permitiéndoles ajustar las respuestas compartidas a los problemas que se presentan en la realidad demandante- también juegan un rol importante en el Súper Yo. A medida que transcurra el tiempo jugarán un papel trascendental en su sedimento como conciencia moral del grupo sosteniendo lo que es bueno o malo, como lo desarrollamos en el punto 5.1. Este proceso que funda el grupo da como resultado un Esquema Conceptual Referencial y Operativo compartido, ya que se ha construido en la praxis del conjunto y le permite la aprehensión y adaptación creativa a la realidad para dar respuestas y

soluciones a los problemas que se le van presentando al grupo y que nosotros llamamos cultura organizacional o empresarial.

CAPITULO 5

5. LA CAZA DE LA CULTURA EN LAS ESTRUCTURAS PSÍQUICAS

Luego de haber establecido, en el capítulo anterior, que la ciencia es un conjunto de conocimientos sistemáticamente organizados, adquiridos a través de la observación, el razonamiento y la experimentación, donde se generan interrogantes, se deducen principios, se construyen hipótesis y se elaboran leyes generales y sistemas organizados a través de un método científico. Posteriormente de haber determinado que la investigación explicativa, junto al estudio de casos son los que mejor se adaptan a este trabajo, que las técnicas de recolección de datos más apropiadas para realizar esta investigación es la observación participante, las entrevistas por pautas o guías, y las entrevistas formalizadas. Después de haber sostenido que esta investigación se llevará adelante involucrando a una empresa en su conjunto, empleados y directivos de otras organizaciones y profesionales, que el diseño que consideramos más adecuado es el caso simple, diseño incrustado y el tipo de producción del conocimiento que utilizaremos es el explicativo, es preciso que nos internalicemos en la investigación de campo que hemos llevado adelante en disímiles organizaciones de diferentes ciudades con el objeto de proporcionarle riqueza a nuestro trabajo, (ver el punto 4.4 y anexo).

5.1. LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN EL SISTEMA PSÍQUICO
Para ubicarlo mejor al lector nos obligamos a recuperar algunos conceptos que consideramos fundamentales y con los cuales coincidimos, para avanzar con mayor claridad y precisión en la descripción de nuestra investigación.

La primera de las instancias psíquicas en la que se encuentra apoyada la personalidad es el Ello, constituido por lo que trae el sujeto genéticamente desde su concepción, lo denominamos impulsos instintivos, dentro de estos impulsos se encuentra lo más primitivo de lo erótico, lo libidinoso y lo agresivo y es además la fuente máxima de energía psíquica. Para poder formarse el Yo, como segunda instancia psíquica, se apropia de una parte de él y los transforma por influencia del mundo exterior, empeñándose en hacer valer sobre el Ello lo que proviene del exterior intentando permanentemente reemplazar el principio de placer por el principio de la realidad. Por último, en el interior del Yo, se forma el Súper yo, fundado por la sedimentación de los efectos de las identificaciones directas e inmediatas con los progenitores, producida a una edad temprana que pertenecen a los primeros periodos sexuales. De la intensidad del Complejo de Edipo y de su represión

depende la fuerza que utilizará, posteriormente, como conciencia moral. El Súper yo posee la función de crítica y censura, representando más lo ideal que lo real, posee la misión de luchar por el perfeccionamiento a expensas del placer (Ello) o de la realidad (Yo), para ello posee dos subsistemas, donde uno contiene los valores buenos y el otro los valores malos. El objetivo del Yo es demorar las descargas de energía del Ello, hasta que haya descubierto el objeto que satisfaga su necesidad, mientras no pueda obtener el objeto que lo satisfaga el Yo debe soportar las tensiones hasta que puedan ser descargadas en forma apropiada, él es el mediador entre la realidad y el Ello.

Cada una de estas instancias psíquicas que acabamos de describir posee otras características importantes que nos brindan la posibilidad de comprender mejor la dinámica de este sistema. El Ello se encuentra compuesto en su totalidad por contenidos inconcientes con permanentes tendencias a la acción, los cuales se movilizan por la energía psíquica que posee el impulso. Estos impulsos se encuentran reprimidos por una barrera que Freud denominó censura, funcionando como un filtro y haciendo que los impulsos que no la puedan traspasar sean censurados, quedando reprimidos y retenidos en el inconciente. Pero en sentido descriptivo existen dos tipos de inconciente, uno posee contenidos reprimidos que no pueden alcanzar la conciencia y el otro posee contenidos latentes susceptibles de llegar a la conciencia que denominaremos, al igual que Freud, preconciente, sin olvidar que descriptivamente hay dos tipos de inconciente, pero como sistema dinámico solo existe uno. Mientras que una parte del Yo se encuentra constituido por contenidos inconcientes, formada por experiencias y sentimientos que han sido reprimidos por la censura, otra parte de él es latente o preconciente comprendiendo imágenes mnémicas que una vez formaron parte de la conciencia. Y la tercer parte es conciente, constituida por funciones cognitivas como la sensopercepción, memoria conciente, y proceso del pensamiento y razonamiento lúcido. El Súper yo es totalmente inconsciente. Por último nos queda recordar que la conciencia contiene todas las precepciones provenientes del exterior y lo que proviene del interior como hemos descrito anteriormente, sabiendo que solo podrá acceder a la conciencia lo que alguna vez fue conciente.

El ser humano nace con un conjunto de rasgos heredados de sus progenitores, desde ese punto de partida es un sujeto producido en una praxis. No hay nada en él que no sea la resultante de la interacción con otros. Si agudizamos nuestra visión podemos ver que la relación de la madre con su niño en el seno materno ya es una relación social. Esta interacción social es la que al sujeto lo afectará a lo largo de toda su vida ya que necesita

de otras personas con habilidades y conocimientos diferentes que le permita coordinar esfuerzos en pos de alcanzar objetivos para satisfacer sus necesidades. Este grupo de personas que persiguen objetivos comunes, en el camino, comparten un número importante de experiencias que generan una visión compartida del mundo que las rodea y del lugar que ocupan en él, con el transcurso del tiempo estas prácticas se dan por supuestas y son desgajadas de la conciencia. Esto es lo que podríamos denominar el nacimiento de la cultura en un grupo determinado. El profundizar aún más nos obliga a concordar con Edgar Schein en su concepto de cultura. Si bien para él la cultura empresarial es un conjunto de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, siendo éstas respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia provenientes del medio externo y ante problemas de integración interna, dándolas por supuestas ya que en forma repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas, es fundamental, para esta investigación, que abordemos a la cultura desde la perspectiva asumida por Pichon Riviére, este horizonte nos permite ver a la cultura como objeto de aprendizaje u objeto cultural de aprendizaje, permitiéndonos fragmentarla y por ende encontrar mayor riqueza y profundidad.

Los resultados concluyentes provenientes de nuestras investigaciones nos permiten establecer que la aprehensión del objeto cultural se genera a través de la conciencia yoica, utilizando como herramienta los órganos de los sentidos y quedando alojado en el consciente por un determinado tiempo para luego pasar al inconsciente latente. Esta aprehensión de la realidad cultural es holística y dialéctica, tomando al objeto cultural como un todo integrado y global que determina el comportamiento de las partes. El modo de abordaje depende de la historia del sujeto y de lo que trae como heredado desde su concepción. El tiempo en el que la percepción del objeto cultural tarda en pasar al inconsciente latente dependerá de la complejidad de la cultura al cual el sujeto está enfrentando y a la calidad de las acciones que vayan dando respuestas y soluciones a los acontecimientos que van sucediendo dentro de la empresa. El abordaje del objeto cultural a través de los sentidos y las conductas exteriorizadas en forma repetitiva con resultados exitosos le van proporcionando significatividad dinámica a las percepciones y a las acciones, alojándolos progresivamente en el inconsciente latente como representaciones mentales y como intuición. Las primeras, son representaciones-palabras provenientes de los órganos de los sentidos en permanente abordaje del objeto cultural (lo que Freud denominó huellas mnémicas) y las segundas son un conjunto de intuiciones provenientes de la experiencia empírica generada por la repetición exitosa de acciones. A estos

elementos psíquicos, el sistema les va adosando sentimientos, de manera tal que cuando estos elementos son recuperados a la conciencia se impulsa junto a ellos estos sentimientos que condicionan la conducta en forma placentera o de frustración (Freud lo define como displacer). La conciencia ha sido subestimada por muchos investigadores, ella no es sólo un lugar de captación y depósito transitorio de las percepciones o de tránsito en el proceso de recuperación de los elementos psíquicos provenientes del inconsciente latente para ser aplicados a la resolución de problemas en la empresa, posee muchas más funciones de las que se le ha asignado, que seguramente serán materia de investigaciones futuras. Las funciones que nos interesan en esta investigación son las que realiza en la recuperación de los elementos psíquicos del preconsciente, esta tarea se encuentra compuesta por dos partes, la primera es la selección, combinación y configuración de los elementos psíquicos que necesita para dar respuesta, ya que estos poseen la suficiente maleabilidad que les permite ser utilizados en la composición de otras acciones y la segunda es la recuperación a la conciencia en forma holística y dialéctica permitiéndole ajustar la respuesta a la realidad demandante. Esta función es necesaria debido a que, si bien la cultura empresarial está formada por diferentes problemas que se le van presentando al individuo, ninguno de ellos es exactamente igual al que tuvo que resolver anteriormente, claro está que el núcleo del problema responde a las soluciones aportadas exitosamente con anterioridad, pero siempre alguna parte que lo compone ha variado en el aquí y ahora. Esto genera un feedback que enriquece aun más esta actividad y por ende a los elementos psíquicos alojados en el inconsciente latente. El cerebro humano realiza estas operaciones por dos motivos fundamentales, el primero es porque en un estado permanentemente consciente el sujeto que realiza actividades en la empresa, independientemente de la jerarquía en la cual deba desempeñar su función, se vería abrumado por la complejidad de su entorno y, en segundo lugar, porque de esta forma el cerebro ahorra energía utilizando una pequeña fracción de ella para recuperar los elementos psíquicos del inconsciente latente que necesita para resolver un problema que se le presenta en el aquí y ahora, destinando el resto de la energía a prestar atención para resolver pequeños detalles. Este tipo de ventaja no la posee un empleado que recién ingresa a la organización, es por ello que un excelente procedimiento de inducción apuntando a acortar el tiempo del proceso psíquico que realiza nuestro cerebro y por ende de adaptación que acabamos de describir le generaría a la empresa importantes beneficios.

En la dinámica de este sistema, que acabamos de describir, el Súper Yo como formación que comprende la función de crítica y censura, representando más lo ideal que lo real se ve afectado por la cultura empresarial, ya que ella, a medida que el individuo realiza la aprehensión del objeto cultural en forma progresiva, va retomando el papel del padre o de la madre aportando valores a cada uno de los subsistemas que posee y que posteriormente, junto a los que el individuo trae desde sus primeras relaciones con el grupo primario y los desarrollados posteriormente, jugarán un papel fundamental como conciencia moral de lo que se debe o no hacer dentro de la organización.

Por ello, sostenemos que el período de adaptación del individuo va a depender no solamente de lo que trae desde su concepción junto a su historia y de las estrategias que la empresa lleve adelante, sino también de la complejidad de los elementos psíquicos culturales que posee una organización y que el sujeto deba internalizar y adaptar en sus estructuras psíquicas.

Cuando una organización, por distintos motivos, dispone un cambio en su cultura, se genera un escenario que lo lleva al sujeto a transitar por dos etapas, la primera se encuentra constituida por un estado de incertidumbre e inseguridad, colocándolo en una situación vulnerable, generando un desequilibrio importante en las estructuras psíquicas que analizaremos en el punto 5.2., una vez superada esta fase el sujeto entra en estado de equilibrio favoreciendo el inicio del segundo estado donde se producen acontecimientos importantes en las estructuras psíquicas. La aprehensión de la realidad cultural en forma holística y dialéctica que ha generado el alojamiento de elementos psíquicos (representaciones mentales e intuición) de la cultura anterior no son eliminados por los elementos psíquicos provenientes de la nueva cultura, pero sí son reemplazados en todos o en partes. Entre ellos encontramos tres tipos, que los denominamos de la siguiente forma:

- a- Elementos psíquicos de base: son aquellos que proporcionaban resultados exitosos para la cultura anterior y que sirven de cimiento para los nuevos elementos de la nueva cultura, enriqueciéndolos.
- b- Elementos psíquicos históricos: son aquellos que no son modificados porque sirven en su totalidad a la nueva cultura.

- c- Elementos psíquicos que denominamos con el vocablo latín *partis* (porción o pedazo): son aquellos de los cuales será utilizada sólo una parte de ellos, adosándoles distintos segmentos de la nueva cultura completándolos y enriqueciéndolos como a los elementos psíquicos de base.

Los asesores de empresas deben tener los conocimientos y habilidades suficientes que les permitan identificar cuáles son los elementos psíquicos que deben ser reemplazados, de manera que la transición que se genera en la tarea de desapehender y aprehender sea lo menos violenta posible para el sistema psíquico y en el menor tiempo permitido, viabilizando el ahorro de dinero a la organización.

La significatividad dinámica y por ende la energía de los elementos psíquicos culturales que fueron reemplazados en su totalidad o sólo en partes, se va modificando con el transcurso del tiempo, como consecuencia de no ser recuperados a la conciencia con la habitualidad que se lo hacía anteriormente para dar respuestas a los problemas que la organización le presenta al individuo. Debido a esto, estos elementos se van alojando en un lugar secundario dentro del conciente latente, que a falta de un mejor nombre lo llamaremos "*la división de los recuerdos*", que serán recuperados a la conciencia por placer o cuando el sistema se vea amenazado y requiera volver a su equilibrio habitual. Lo que acabamos de describir forma parte del crecimiento del sujeto y de su evolución.

La representación grafica de lo que acabados de desarrollar la concebimos de la siguiente forma⁶⁶⁷:

⁶⁶⁷ La presente figura es una descripción grafica de la dinámica generada por el aparato psíquico desarrollada en este punto, bajo ningún punto de vista intenta establecer una estructuración biológica del sistema psíquico humano.

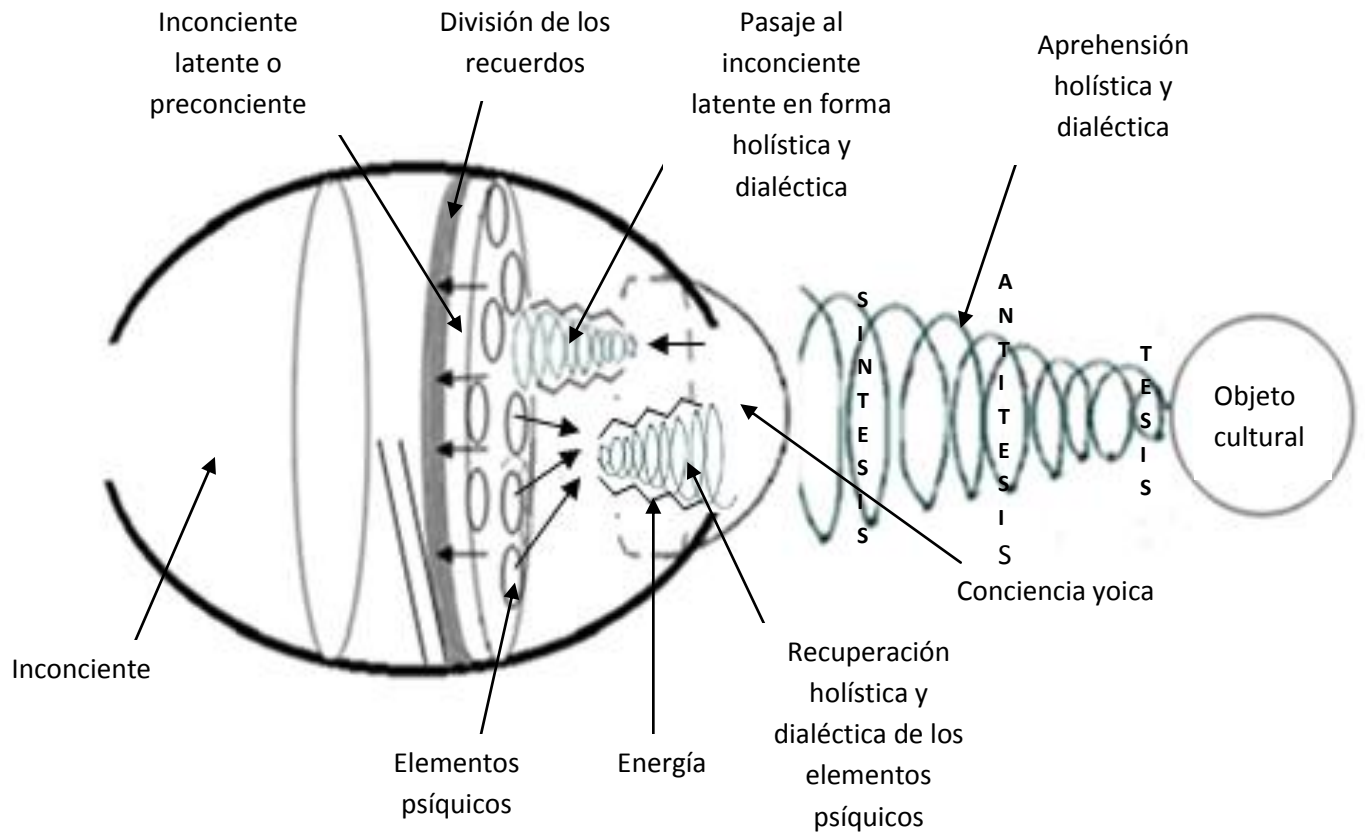


FIGURA N°25 *Dinámica de las estructuras psíquicas en la apprehensión del objeto cultural*

Independientemente de la complejidad de la cultura y de la calidad de las acciones que el individuo debe afrontar para internalizarla, la motivación está dada por la apprehensión del objeto cultural perteneciente a las organizaciones, ya que el individuo una vez logrado esto alcanza a reducir su incertidumbre, se subyugan los mecanismos de defensa del Yo que se habían generado como protección al inicio de la relación con el grupo que provocaban una retracción de la personalidad y por ende el individuo aumenta su participación, su seguridad y disminuye el tiempo en la toma de decisiones, esto genera que el sujeto comience a ahorrar energía que puede administrar dirigiéndola hacia otro objeto. Junto a esto el sujeto comienza a tener una relación de pertenencia con el grupo que estará condicionada por lo que trae heredado genéticamente y por su historia.

5.2. PERTURBACIONES LABORALES VS. APARATO PSÍQUICO

En la actualidad las organizaciones viven en un mundo altamente complejo, cambiante y convulsionado en el cual deben sobrevivir pugnando por mantener o ingresar a un lugar en el mercado, diferenciando sus productos o servicios y generando valor a sus clientes, esta situación y la creciente complejización de las relaciones humanas que se viene dando en estos últimos años, afectan directamente a las personas que se desempeñan dentro de ella generando crisis que perturban la estructura psíquica de la personalidad. Dentro de las múltiples perturbaciones laborales que nacen de las relaciones humanas en las organizaciones y que interesan a esta investigación encontramos la discriminación y el mobbing. La primera la definimos como: *la acción humana que conlleva el deterioro de las relaciones interpersonales y atentan contra las condiciones de oportunidad, equidad e igualdad, producida en detrimento de otra persona o grupos de personas*. Mientras que la segunda la conceptualizamos como: *toda conducta arbitraria exteriorizada por cualquiera de las vías perturbando la integridad física y/o psíquica del ser humano llevándolo a un estado de hastío laboral y disminuyendo sus capacidades físicas o intelectuales que focaliza cotidianamente en la labor que desempeña*. Ambas perturbaciones se encuentran presente corrientemente en todo el mundo, es lamentable que a medida que la humanidad avanza con importantes descubrimientos y por ende ampliando los campos del conocimiento, el ser humano continua sin poder sacarse el triste y mísero ropaje con el que en diversas circunstancias reviste sus conductas dañando, en ocasiones, profundamente a otras personas con las cuales comparte los mismos objetivos dentro de una organización.

La discriminación y el mobbing son situaciones que conllevan una importante carga de tensión, ingresando en ocasiones a terrenos altamente patológicos y afectando las estructuras psíquicas produciendo una psicosis o neurosis. El vínculo vicioso que surge entre ambas partes lleva a que las acciones de las personas que intervienen sean cada vez más patológicas. La conducta y los síntomas de la persona acosada serán de carácter progresivo y negativo. La reproducción de estas perturbaciones laborales nace por la recreación de conflictos que el sujeto ha asimilado en una relación social y cultural pasada.

Con respecto al mobbing hemos analizado en el punto 2.3.1.4.2, que existen tres tipos de acoso laboral, recordemos brevemente que entre ellos se encuentran, el ascendente que se produce generalmente cuando se incorpora a la empresa una persona del exterior con un rango jerárquico superior; el horizontal cuya agresión proviene de un compañero de

trabajo del mismo nivel jerárquico; y por último el descendente, proveniente de los niveles jerárquicos superiores dirigida hacia los subordinados. Sin embargo a través de nuestras observaciones hemos podido certificar la presencia de otro tipo de acoso generado por el grupo en su conjunto hacia un sujeto que posee características de pasividad e introversión, depositando en él cotidianamente toda la energía negativa y tensiones del grupo transformadas en comparaciones de hechos negativos o de fracasos del grupo con algún momento de la vida privada del sujeto o bromas sexuales con una marcada tendencia a dejarlo permanentemente en ridículo, entre otras situaciones. A este rol Pichon Rivière lo denominó *porta voz*, donde en un grupo familiar un individuo era el depositario de las ansiedades y tensiones. En este caso observado la gran tensión que sufre la víctima lo lleva a engendrar una fuerte angustia, añadiendo conductas defensivas como la racionalización donde el individuo utiliza el razonamiento para cubrir o negar el escenario que está viviendo junto a una acción de conversión trasladando el conflicto al cuerpo (por ejemplo: inflamación de encías) y dependiendo de la historia del sujeto y de lo que trae genéticamente desde su concepción, generalmente este tipo de hechos dejan secuelas muy graves en el sistema psíquico e irreversibles durante toda su vida. En este caso observado se fue minando progresivamente las fuerzas del sujeto hasta abandonar el grupo, solicitado por él, siendo trasladado a otra unidad estratégica de negocios. Luego de este desenlace el grupo al no poseer un individuo que cumpliera este rol, las acciones exteriorizadas con estas características eran administradas en forma distributiva entre sus miembros con lo cual el soporte de toda esta carga era más tolerable.

Estos fenómenos que identifican las conductas de las personas que se desempeñan en una organización les absorben demasiado tiempo y dinero a las empresas, motivo por el cual aconsejamos brindarles exclusiva atención para solucionarlos antes de que lleguen a un lamentable desenlace.

Recordemos que la psicosis la podemos describir como la conclusión de una perturbación que se genera entre los vínculos que se encuentran relacionando el Yo y el mundo exterior, si profundizamos veremos que ella se encuentra conformada por dos gestiones, la primera arranca al Yo de la realidad, mientras que la segunda intenta compensar la pérdida de la realidad creando una nueva. El delirio se presenta como un parche en el lugar donde se produjo una desgarradura en el vínculo del Yo con el mundo exterior. Esta situación siempre se presenta en un terreno patológico ya que el sujeto no posee mecanismos de defensa sanos que acudan para restablecer el equilibrio. Sin embargo la neurosis es el resultado de un conflicto entre el Yo y el Ello, puntualmente se estructura

en dos pasos, en el primero el Yo al servicio de la realidad emprende la represión de una moción pulsional, mientras que en el segundo se intenta un resarcimiento a los sectores perjudicados del Ello; por tanto en la reacción contra la represión y en el fracaso de esta, existe un aflojamiento del nexo con la realidad. Como vemos a diferencia de la psicosis, que desmiente la realidad y procura sustituirla por el delirio, la neurosis no desmiente la realidad se limita a no querer saber nada de ella. Esta situación es propia del sujeto que vive en sociedad, sin neurosis él no podría vivir, de lo contrario el individuo sería todo pulsiones o instintos, sin posibilidad de que existiera el Súper yo.

Además de la discriminación y el mobbing hemos encontrado que existen otras perturbaciones dentro de las organizaciones que afectan las estructuras psíquicas, dentro de ellas pudimos ver que, debido al nacimiento de diferentes acontecimientos que se generan dentro de la empresa los individuos que desempeñan sus tareas, independientemente del nivel jerárquico que ocupan, se encuentran constantemente en crisis psicológica que podríamos colocarlo en el terreno de la neurosis, en forma transitoria a un nivel menos profundo que el patológico, gestada en diferentes niveles dependiendo de la historia del sujeto y de lo que trae genéticamente desde su concepción. Otra ocasión importante que genera el nacimiento de lo que llamaremos *neurosis por inducción* en el sujeto se presenta cuando éste debe afrontar la aprehensión de un complejo objeto cultural para adaptarse. Esta complejidad viene dada por la dificultad del individuo para la aprehensión de la realidad cultural generada por la presencia de estereotipos. Estas situaciones, junto al cambio de cultura que en diversas ocasiones disponen las organizaciones, son circunstancias violentas que se presentan en el interior del sistema psíquico, ya que el Yo al servicio del objeto cultural y del Súper yo, en el aquí y ahora, no satisface las exigencias pulsionales del Ello obligándolo a volver sobre sus pasos, llevándolo al sujeto a un estado de incertidumbre e inseguridad, colocándolo en una situación de vulnerabilidad y por ende creando un aflojamiento del nexo con la realidad. Es aquí donde surge la angustia, en forma de racionalización generando el miedo a perder el trabajo, alcanzando en algunos individuos a experimentar una acción somática por su internalización, descargando su energía y generando efectos bilógicos o dirigiendo la angustia hacia el miedo de una situación desconocida dando origen a la ansiedad e inmovilizando al individuo. En estos contextos que perturban las estructuras psíquicas el individuo activa lo que Bleger dio en llamar conductas defensivas, específicamente la que denominó regresión, realizando la recuperación de imágenes agradables, ya sea de su vida privada o de una realidad pasada distinta y pertinente de la

empresa, con la intención de restablecer el equilibrio del sistema y generar alivio. Esta reacción de protección el sujeto no puede sostenerla por mucho tiempo, debido a las exigencias de su actividad laboral y en ocasiones porque la energía que produce la frustración no se lo permite. La estructura de nostalgia que produce la recuperación de imágenes agradables producida por el cambio de cultura en una organización que debe soportar el sujeto, está dada por el desprendimiento que sufre el sujeto por la parte del objeto cultural que se aleja de la pertenencia del Yo, debilitándolo y generando un duelo hasta que las estructuras logren un nuevo nivel de equilibrio. Este parche que el sujeto intenta colocar en el lugar donde se genero la ruptura o el debilitamiento se diferencia del delirio porque este no posee un objeto determinado, mientras que la imagen que recupera del inconsciente latente posee un objetivo específico. Una vez que el individuo ha logrado la aprehensión de la realidad que lo abrumba el sistema psíquico vuelve a un estado de equilibrio en un nivel diferente al que poseía. Por el contrario si el sujeto no ha logrado la aprehensión, en todo o en partes, de la situación que lo perturba estructurará una conducta evitativa, sorteando el objeto o parte de él que considera peligroso.

Todas estas situaciones que hemos puntualizado generan la disminución de la calidad de la tarea, debido a que la energía que focalizaba el sujeto para su perfeccionamiento, debe desviarla en la búsqueda de un rápido equilibrio del sistema psíquico.

5.3. CREACIÓN DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL NACIMIENTO DE UN GRUPO Y SU CULTURA

Con el afán de brindarle a nuestra investigación respaldo y profundidad decidimos conocer cómo se producen las normas y procedimientos que van dando forma a la creación de un grupo y su cultura, como base de toda organización. Para ello monopolizamos el objetivo de Libertad Productora S.R.L. de llevar adelante un nuevo proyecto con el propósito de modernizar la página deportiva que le permitiera mejorar el posicionamiento en un sector del mercado que hasta ese momento no había podido alcanzar y que era necesario debido a que la competencia estaba generando condiciones para vencer, a bajo costo, las barreras que le permitan ingresar al mismo sector. Para ello se dispuso la composición de un equipo que estuviera al frente de esta tarea compuesta por siete personas preferentemente de distintas unidades de negocios y con diferente formación profesional que accediera en la interdisciplinariedad a la riqueza que se considera necesaria para alcanzar la diferenciación requerida, entre ellos se encuentran, un Licenciado en Comunicación Social, dos Periodistas Deportivos, un Analista en

Sistemas de Información, un Ingeniero en Sistemas de Información diseñador de páginas web, una Profesora de Lengua y Literatura destinada a estilizar la narrativa de la página y un Psicólogo que permitiera brindar conocimiento sobre la adecuación y combinación de colores y tipos de letras que contribuyera a un mejor impacto psicológico en el lector. Luego de haber transcurrido cuatro meses de trabajo en equipo y a través de nuestra observación participante, ya que desempeñamos los roles de coordinador y facilitador de los encuentros necesarios para el perfeccionamiento del proyecto y más allá del resultado producido por el grupo, hemos podido concluir en razón de lo que nos convoca, que en los primeros encuentros cada participante generó una retracción de su personalidad en función de sus propios mecanismos de defensa por inhibición, causada por la incertidumbre y la ansiedad que le produce la lectura de la nueva realidad yóica que está enfrentando, en estos primeros pasos del grupo cada sujeto intenta la recuperación del inconsciente latente los elementos psicológicos que más se adecuen a las exigencias situacionales de la realidad inmediata para generar diferentes respuestas en el aquí y ahora, este es un proceso psicológico en retrospectiva que le permite buscar la configuración que considera adecuada de elementos psíquicos e intuición previamente adquiridos para facilitar las primeras respuestas. Esta recuperación que cada sujeto realiza se encuentra contaminada por diferentes estereotipos sobre los distintos aspectos del trabajo y sobre los demás individuos que conforman el grupo, provenientes de los roles gestionados en la participación de grupos anteriores. En este estado el grupo concibe al tiempo como monocrónico pudiendo realizar una acción a la vez. A medida que transcurre el tiempo y se van acumulando las diversas reuniones llevadas adelante, se construye un vínculo dialéctico y holístico con el objeto de aprendizaje centrados en la tarea y se comienzan a definir los distintos roles y estatus que van posicionando a cada individuo dentro del grupo. Este interjuego dialéctico genera una retroalimentación en las estructuras psíquicas de cada sujeto dando como nacimiento la representación psicológica subjetiva, no sólo del objeto de aprendizaje centrado en la tarea, sino también del grupo y cada individuo de él mismo junto a su rol y estatus que se van construyendo dentro del conjunto, produciendo la descomposición progresiva de los estereotipos individuales y por ende disminuyendo la incertidumbre y la ansiedad que cada uno aporta al grupo, internalizando lo que Pichon Rivière dio en llamar *el grupo interno* y organizando una soltura de la personalidad en la interrelación con el objeto y los demás individuos. Esto produce una cooperación de identificación a través de las distintas conductas exteriorizadas y del progresivo lenguaje codificado que va naciendo y que lo va

diferenciando de los demás grupos que forman parte de la organización, permitiendo más cómodamente la aprehensión progresiva del objeto de conocimiento en forma holística y dialéctica y organizando el uso del tiempo en sentido policrónico ya que se comienzan a realizar varias acciones a vez, unido a una jerarquía transitoria que se va dando a medida que el objeto centrado en la tarea va transitando por los diferentes campos científicos y profesionales de cada individuo. Este proceso de interacción grupal con el objeto centrado en la tarea y con los demás integrantes, combinado a la construcción y definición progresiva de sus roles y estatus va generando soluciones exitosas que, junto a sus normas y procedimientos de aplicación, se van aprehendiendo a través de los sentidos y de las conductas exteriorizadas en forma repetitiva, proporcionando significatividad dinámica a las percepciones y a las acciones, alojándolos progresivamente en el inconciente latente como representaciones mentales y como intuición, que hemos establecido en el punto 5.1. En este proceso donde se va edificando la realidad individual y social del conjunto, también se va construyendo su propia interpretación de la realidad física. Debido a esto comienza a germinar y afianzarse una importante dinámica grupal producida por la motivación que va floreciendo paulatinamente por la gradual aprehensión holística y dialéctica del objeto de aprendizaje que se internaliza en los sistemas psíquicos en forma de elementos que ya hemos descrito anteriormente, afectando nuestra labor ya que va disminuyendo la importancia de la función de coordinador y facilitador, quedándonos solo como observador privilegiado del accionar del conjunto. A estas alturas el grupo ha generado un sin número de anécdotas con connotaciones humorísticas y otras no tanto ya que han puesto en riesgo alguna parte importante de la tarea, que por lo joven que es el grupo, ninguna de ellas ha llegado a alcanzar el nivel de mito.

La maleabilidad de los elementos psíquicos alojados en los inconcientes latentes de los individuos que componen el grupo y que admiten su selección, combinación y configuración -al ser recuperados por la conciencia en forma holística y dialéctica permitiéndoles ajustar las respuestas compartidas a los problemas que se presentan en la realidad demandante- también juegan un rol importante en el Súper Yo. A medida que transcurra el tiempo jugarán un papel trascendental en su sedimento como conciencia moral del grupo sosteniendo lo que es bueno o malo, como lo desarrollamos en el punto 5.1. Este proceso que funda el grupo da como resultado un Esquema Conceptual Referencial y Operativo compartido, ya que se ha construido en la praxis del conjunto y le permite la aprehensión y adaptación creativa a la realidad para dar respuestas y

soluciones a los problemas que se le van presentando al grupo y que nosotros llamamos cultura organizacional o empresarial.

5.4. **CONCLUSION FINAL**

5.4.1. **CULTURA EMPRESARIAL-ESTRUCTURA PSÍQUICA DE LA PERSONALIDAD-CONDUCTA**

Este sendero que acabamos de puntualizar de las numerosas conclusiones a las que hemos arribamos, mediante el análisis exhaustivo de los datos primarios recolectados, respetando los objetivos y criterios que nos hemos impuesto, con el fin de someter a estudio las variables que consideramos más importantes para verificar la hipótesis que encarna el corazón del presente trabajo, nos obliga a exteriorizar nuestras últimas deducciones, esperando que esta investigación se transforme en un aporte a la deslumbrante travesía de conocernos que hemos iniciado hace miles de años: el ser humano posee una existencia asombrosa, capaz de crear y desarrollar los más grandes e inesperados conocimientos para mejorar y engrandecer su existencia o destruir en menos de un segundo lo más bello que ha creado a su alrededor. Esta investigación se inicia con el objetivo primordial de convertirse en un aporte al conocimiento humano, movido por el interés de penetrar y descifrar los intrínsecos y fabulosos caminos que toma la cultura empresarial en el cerebro humano afectando la personalidad y modificando conductas, para ello decidimos emprender el estrecho sendero que veíamos al inicio de la mano de grandes pensadores y estudiosos como son Sigmund Freud, José Bleger, Pichón Rivière y Edgar Schein convencidos que eran los científicos que más nos aproximaban a nuestros intereses. A través de ellos y de la investigación que hemos llevado adelante a lo largo de diecisiete meses podemos establecer que la cultura empresarial afecta las estructuras psíquicas transformando y construyendo en forma holística y dialéctica la personalidad y modificando conductas, esta es siempre una conducta molar exteriorizada en función de los niveles más altos de integración, dirigida al ambiente que rodea al sujeto y lo coloca en situación. La cultura empresarial que irrumpe en las estructuras psíquicas y lo lleva al sujeto a un nuevo nivel de exigencias en sus pautas de conductas contribuye en el continuo e inagotable proceso de construcción de su personalidad. Algunas organizaciones son conciente de ello y desarrollan estrategias en pos de alcanzar sus objetivos en el menor tiempo posible y a bajo costo, pero la gran mayoría desconoce la existencia de este potencial, aunque sin saberlo impactan de igual forma en el sistema psíquico de la personalidad de los individuos que la componen, como ya hemos establecido.

Lamentablemente no todo ha sido agradable en nuestra investigación, en diversas ocasiones ciertos eventos que se desarrollan dentro de las organizaciones impactan

negativamente en el sistema psíquico humano llevándolo a vivir situaciones desagradables que, dependiendo de la historia del sujeto y de lo que trae genéticamente desde su concepción, pueden afectarlo gravemente por el resto de su existencia o llevarlo a tomar la drástica decisión de quitarse la vida, hemos encontrado muchos casos de personas que han tomado esta dura decisión y lo han hecho en su lugar de trabajo dejando un terrible mensaje a sus compañeros y a la organización. Esta es una deuda muy grande que poseemos y que anhelamos contribuir a saldarla, aunque sea en una pequeña porción, esperando que esta investigación nos ayude a tomar la debida conciencia.

Más allá de este triste hallazgo, creemos que es importante cerrar este trabajo con una expresión que fue naciendo en cada paso que íbamos tomando y que en ocasiones se transformaba en una fuerte exclamación conteniendo sorpresa, admiración y alegría: “**Es fascinante seguir las huellas que dejan en el ser humano sus propias creaciones**”.

BIBLIOGRAFÍA DE TESIS

- ✓ ALLPORT GORDON W., Psicología de la personalidad, Ed. Paidos, Buenos Aires.
- ✓ ÁLVAREZ Antonio Barba, Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración, Profesor investigador del Área de Investigación Organización y Sociedad del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, IZTAPALAPA 48, enero-junio del 2000, pp. 11-34, pdf.
- ✓ BECK, Ulrich, ¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización, Paidos, 2008.
- ✓ BLEGER José, Psicología de la conducta, Ed. Paidos, Buenos Aires-Barcelona-México.
- ✓ CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ta edición, Ed. Mc Graw Hill.
- ✓ CLEGG, Stewart R., "¿De las Culturas Antiguas a la Fatuidad Posmoderna?", en Gestión y Política Pública, Vol. 1, Número 1, julio-diciembre, 1992.
- ✓ DECLARACIÓN UNIVERSAL DE LOS DERECHOS HUMANOS, Aprobada y proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en su resolución 217 A (III), el 10 de diciembre de 1948, Paris.
- ✓ DÍAZ DE SALAS Sergio Alfaro, MENDOZA MARTÍNEZ Víctor Manuel, PORRAS MORALES Cecilia Margarita, Una guía para la elaboración de estudios de casos, RAZON Y PALABRA, Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación, www.razonypalabra.org.mx, Abril 2011.
- ✓ DÍAZ Rogelio, ARANCIBIA Víctor Hugo, El enfoque de las competencias laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas, Pontificia Universidad Católica de Chile y Universidad de Chile, 2002.
- ✓ FILLOUX Jean Claude, La personalidad, EUDEBA, 1984
- ✓ FREUD Sigmund, Obras completas de, El yo y el ello y otras obras, Ed. Amorrortu Editores, Volumen 19.
- ✓ FREUD Sigmund, Obras completas de, Psicología de las masas y análisis del yo, Ed. ORBIS S.A., Volumen 14, (ensayos CXIII a CXXIV).
- ✓ GARCÍA María Higinia, ANGELELLI Claudia Ivy, Fenómeno mobbing, El hostigamiento psicológico en el ámbito laboral, pdf.

- ✓ HARVEY David, La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural. Amorrortu editoras, 1990.
- ✓ HIRIGOYEN Marie--France, El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana, Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 1999.
- ✓ http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/
- ✓ <http://www.who.int/suggestions/faq/es/>
- ✓ LEYMANN Heinz, Mobbing y Terror Psicológico en los lugares de Trabajo, Universidad de Estocolmo e Instituto Nacional de Salud Laboral Estocolmo, Suecia, 1990.
- ✓ LÓPEZ, Ernesto, Globalización y Democracia, Buenos Aires, Universidad Nacional de La Plata-Universidad Nacional del Litoral, Universidad Nacional de Quilmes- Página/12, 1998.
- ✓ MARTÍNEZ León M, IRURTIA MUÑIZ MJ, CAMINO MARTÍNEZ León C, TORRES Martín H., QUEIPO BURÓN D, El acoso psicológico en el trabajo o mobbing: Patología Emergente, Área de Medicina Legal y Forense. Facultad de Medicina, Área de Personalidad, Evaluación y Tratamiento Psicológico. Facultad de Psicología, Universidad de Valladolid, 2012.
- ✓ MERTENS Leonard, Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, Cinterfor/OIT 1996.
- ✓ MILLS Roger, El manual de competencias Laborales, Panorama Editorial, 2004.
- ✓ OIT-Cinterfor, El enfoque de competencia laboral: Manual de formación, 2001.
- ✓ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, La hora de la igualdad en el trabajo, Conferencia Internacional del Trabajo 91ª reunión, 2003.
- ✓ PETRONE Cayetano A., Psicología de la personalidad. Su estructura dinámica según las principales escuelas psicológicas, Universidad Católica de Santa Fe, 1993.
- ✓ PICHON RIVIÉRE Enrique, El proceso grupal, del psicoanálisis a la psicología social (I), Ed. Nueva Visión, Buenos Aires.
- ✓ REYES CRUZ Juan Luis, Clima Organizacional, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. 2001.
- ✓ SABINO Carlos A., Como hacer una tesis y elaboración de todo tipo de escritos, Editorial Lumen/Hvmanitas, 2da edición, 1998.
- ✓ SABINO Carlos A., El proceso de investigación, Editorial Lumen/Hvmanitas, 3ra edición, 1996.

- ✓ SACRISTÁN J. G., PEREZ GÓMEZ A. I., Comprender y transformar la enseñanza, Ediciones Morata, 1992.
- ✓ SCHEIN Edgar, La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica, Ed. Plaza & James Editores S.A.
- ✓ SCHLEMENSON Aldo, La perspectiva ética en el análisis organizacional: un compromiso reflexivo con la acción, Paidós, 1990.
- ✓ SINDICATO DE EMPLEADOS DE COMERCIO DE MAR DEL PLATA-ZONA ATLÁNTICA, Acoso laboral, secretaria de Higiene y Medicina y seguridad en el Trabajo, pdf.
- ✓ UNIÓN SINDICAL DE MADRID REGIÓN DE CCOO, Acoso Psicológico en el trabajo (Mobbing), Los efectos de la nueva organización del trabajo sobre la salud. Unigráficas GPS, S.L. 2002.
- ✓ VILELA Luis Díaz, Psicología del Trabajo y las Organizaciones, Concepto, Historia y Método, Departamento de Psicología Cognitiva, Social y Organizacional, Universidad de La Laguna, Edición pdf, (1998).
- ✓ ZAYAS AGÜERO Pedro Manuel, Las competencias una visión teórico metodológico, Universidad de Holguín.

ANEXO

ENTREVISTAS DESTINADAS A PROFESIONALES DE LA PSICOLOGÍA

ENTREVISTA 1

Apellido y nombre: Paz Aymara

Profesión: Psicóloga

Teléfono o e-mail: aymarapaz@hotmail.com

Lugar y fecha: Santa Elena - 05/04/2014

La entrevista en la cual usted a continuación participará será expuesta como anexo de un trabajo de investigación para adquirir el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas y Negocios. La información que nos provea será utilizada para la elaboración de la investigación de campo y las conclusiones del respectivo trabajo.

1-Sabemos que la conciencia no es la esencia de lo psíquico y que un elemento psíquico no es consciente en forma duradera, en un estado posterior deja de serlo y pasa a un estado latente (preconciente) o reprimido (inconciente), en el sentido descriptivo de Freud. En lo dinámico el inconciente es uno solo, nuestra investigación se basa en la dinámica del sistema por ello tomaremos al inconciente en forma unitaria ¿por qué un elemento psíquico no es consciente en forma duradera?

Dentro del psiquismo las fuerzas entran necesariamente en conflicto una con otras, siendo este el origen del conflicto psíquico. Cuando habla de dinámica Freud habla principalmente del inconsciente porque es el que ejerce la mayor fuerza para salir y justamente el foco del conflicto.

En el tan famoso “esquema del peine”, una de las primeras teorizaciones que se hace sobre el aparato psíquico, no hay que olvidar que él lo sitúa en un polo que lo denomina con la ecuación: percepción- realidad. Recibe informaciones del mundo exterior, por lo tanto se encuentra en estrecha vinculación con los órganos de los sentidos. Las excitaciones recibidas por el sistema consciente, debido al hecho, en lo esencial, devienen conscientes a través de la actividad verbal, no dejan ninguna huella duradera. Por eso se dice que “la conciencia aparece en el lugar de la huella mnémica”.

En síntesis la conciencia tiene la cualidad de ser momentánea caracterizando las diferentes percepciones (internas o externas), se dice que es un concepto relacionado con

la rapidez. Imagínate que si todo lo que recibiéramos permaneciera consciente, se limitarían pronto la capacidad del sistema.

2-¿Qué ventajas le ofrece esta operación psíquica al individuo?

Sin dudas desde el plano económico, es un ahorro o una buena administración de la energía que tenemos recorriendo el aparato psíquico. Además al no presentarse las representaciones como duraderas en el consciente, se deja energía móvil que es lo característico de este sistema.

Lo que permite esto es que cuando aparece una señal de la realidad a la cual le prestamos atención, la catexis (carga o energía) de una percepción que se halla simultáneamente presente es sobrecatectizada. Es por esto que lo característico del consciente es esa energía libre y móvil que justamente sirve para sobrecatectizar diferentes elementos.

3-¿Dónde se encuentra el consciente y donde está alojado el inconsciente dentro del cerebro humano?

Las hipótesis de Freud sobre las tópicas (que justamente hace referencia a lugares) surgen en un ámbito científico, no hay q olvidar q primeramente él es un médico que trabajó mucho tiempo en neurología. Suponían que todo el esquema psíquico estaba ubicado en el córtex cerebral.

El inconsciente es algo psíquico, no está en un lugar anatómico determinado. Se llega al conocimiento del inconsciente a través de diferentes manifestaciones como ser los sueños, los actos fallidos, algunos chistes y por los llamados síntomas neuróticos.

En realidad no se posee un sustrato neurológico o un lugar anatómico determinado de ninguno de los sistemas. Pero si se puede decir que la conciencia está íntimamente ligada a todos los órganos de los sentidos (como lo mencioné antes).

4-Freud establece que solo puede devenir consciente lo que ya una vez fue percepción consciente y, excepto los sentimientos, lo que desde adentro quiere devenir consciente tiene que intentar trasponerse en percepciones exteriores. Esto es posible a través de las huellas mnémicas, cuyo contenido puede ser en palabras (restos mnémicos acústicos) o en representaciones mentales a través de imágenes (restos mnémicos ópticos) o a través de restos mnémicos olfativos ¿Esta recuperación a la conciencia se genera por la búsqueda de placer o la búsqueda de equilibrio del sistema?

Psicoanalíticamente hablando toda actividad del aparato psíquico tiende al placer, pero también se puede pensar en términos de equilibrio de fuerzas, pensándolo de esta forma recién Freud lo anuncia en la segunda tópica, y a ese equilibrio se llega mediante la descarga de energías. Y si lo pensamos un paso más allá, esa descarga de energía para el aparato psíquico está ligada al placer, de manera que hablamos casi de lo mismo.

5-Sabemos que el Yo es la parte del Ello alterada por el mundo exterior y posee los tres estados: conciente, preconciente e inconciente; y que el Súper Yo es inconsciente debido a que se forma a partir del sedimento del Complejo de Edipo dentro del Yo ¿Qué papel juegan el Yo, el Súper Yo y el Ello en la incorporación de elementos psíquicos al conciente que luego se alojan en el inconciente?

El núcleo del SUPERYO es lo inconsciente, que sería el Complejo de Edipo, pero hoy se considera que esta instancia tiene su parte consciente y su parte inconsciente. Por ejemplo, los códigos o leyes que regulan nuestras conductas, algunos son conscientes y otras conductas no sabemos porque las cumplimos, y hasta no tienen sentido. Por ejemplo las personas que sufren de Toc (trastorno obsesivo compulsivo) poseen un superyó sumamente estricto, constituido a la salida del Complejo de Edipo, sin sentido para las personas de afuera en su mayoría y que no tienen nada que ver con las normas establecidas por la sociedad en la vida cotidiana. Es muy relativo, según la línea de trabajo y si se es un psicoanalista ortodoxo.

Es importante decir que no todo lo que es consciente va a pasar necesariamente al inconsciente.

Al ELLO podríamos pensarla (hablo en femenino porque en esta tópica ya no se habla de niveles como en la primer tópica sino que son instancias operadoras) como una capa subterránea en donde están las pulsiones más instintivas, obviamente comandadas por el principio del placer y que podemos asociarla (si queremos en un plano consciente) con las conductas o manifestaciones antisociales. Su habidad en las personas socialmente integradas sería el mundo inconsciente. Es lo único que nos acompaña desde que nacemos porque las demás instancias son construidas a lo largo de la vida.

La instancia de SUPERYO ocuparía la voz de la conciencia moral, resultado de la internalización de las normas y valores transmitidos por los padres a través de la educación, pero además también determinan los ideales. Si los podríamos personificar, lo pensaría como quien tiene la función principal de poner freno al ELLO y convertirse en “amigo” del YO a través de valoraciones positivas que hace de su conducta. Otras veces

se transforma en su enemigo y produce en la persona el sentimiento de culpa, hasta llega al autocastigo.

La última instancia que nos queda: YO tiene una función reguladora entre el ELLO y el SUPERYO: es decir que se encarga de organizar los impulsos de la persona, de modo tal que estos no entren en contradicción con los valores morales. Para ello realiza ciertas renunciaciones y sacrificios que a veces la realidad le impone. De allí también derivaran los diferentes cuadros clínicos que se conocen.

Obviamente se entiende que depende de estas instancias, de la regulación y función de cada una de ellas y de la interacción entre si lo que se acepte y lo que sea realmente significativo para la incorporación de ciertos elementos a nuestro aparato psíquico. Por ejemplo dentro de una empresa no será lo mismo introducir normas, leyes o cultura de la institución a una persona con un superyó estricto a alguien que lo tiene más lábil. Por ello mismo existen diferentes tipos de empleados, unos más responsables, otros no tanto, etc.

6-¿Podríamos afirmar que la conciencia está formada por todas las percepciones que provienen del exterior, o sea de la operatividad del Yo, a través de percepciones sensoriales, y desde adentro a través de sensaciones a sentimientos?

Si, podríamos decir que la conciencia se conforma por percepciones externas e internas, si vos ves el aparato psíquico que alguna vez dibujo Freud, el famoso esquema del peine que hablábamos cuando empezamos la entrevista: la localización de la conciencia está ubicada en la periferia del aparato, recibiendo informaciones del mundo exterior y las provenientes del exterior y las del interior sensaciones pero además reviviscencias mnémicas.

7-Cuando un individuo se incorpora a un grupo social: ¿es posible que la cultura que ha generado el grupo a lo largo de su historia el sujeto la internalice en forma de elementos psíquicos alojándolo momentáneamente en el consciente como una percepción externa y posteriormente pasa al inconsciente para recuperarlo cuando sea necesario a través de las huellas mnémicas o como sentimientos?

Lo que ocurre, como te decía antes, es que no todo lo que pasa por el sistema consciente pasa al inconsciente, solamente se alojará allí lo más significativo para nuestra estructura psíquica, lo que tenga relación con eso verdadero psíquicamente que está alojado en el inconsciente. También no te olvides del preconscious que ahí si se guardan elementos, que no están siempre de manera consciente, sino de manera inconsciente pero

susceptible de hacerse conscientes, al contrario que lo que se aloja en el inconsciente como sistema. Por ejemplo las reglas gramaticales: nosotros cuando las internalizamos, nos las repetimos como loro, lo que quiero decir, es que las utilizamos pero sin tenerla en la consciencia, a menos que las necesitemos., por ejemplo: sabemos que antes de P va M y no N, pero cuando escribimos no repetimos textualmente la regla sino que la implementamos. Toda esa información se aloja en el prcc.

Obviamente como en todas las situaciones de la vida, hay cosas que guardaremos en nuestro psiquismo y que recuperaremos cuando sea necesario y hay cosas que pasaremos por alto. Aquí se pone en juego mucho el mecanismo de atención y de sobrecatexia que hablábamos en una de las preguntas anteriores que me hiciste.

8-Freud los denominó mecanismos de defensa del Yo mientras que Bleger lo llama conductas defensivas, sosteniendo que toda conducta defensiva conduce a una restricción del Yo o a una limitación funcional de la personalidad, porque siempre opera contra una parte del mismo Yo, ligada a un objeto perturbador; esta restricción puede ser muy amplia o de tal magnitud que la capacidad del Yo se reduce a un mínimo. Cuando una persona se integra por primera vez a un grupo social: ¿puede generar alguna acción defensiva que limite la funcionalidad de la personalidad ya que en una primera instancia el grupo y su cultura pueden ser un objeto perturbador? ¿Cuál podría ser esa conducta defensiva?

Si por supuesto, desde las relaciones más íntimas hasta las cuestiones de la vida cotidiana, cualquier tipo de relación o vinculación humana, están envueltas por un manto en donde se deja traslucir solamente aquello que la mente del individuo es capaz de aceptar.

Por supuesto que algo que es diferente a nosotros o nuevo, resulta perturbador, como por ejemplo un nuevo grupo de trabajo, además que es una red de vinculaciones humanas muy compleja, digamos con las exigencias y normas propias del lugar de trabajo, más lo que cada una de las personas que conforman ese equipo de trabajo trae de su vida personal y de su estructura psíquica.

Por lo tanto es muy común que uno trate de evitar cualquier hecho o estímulo, que generen un sentimiento doloroso y/o prohibido que lleguen a la consciencia y provoquen angustia.

Podría manifestarse cualquier conducta defensiva: represión, negación, aislamiento, alguna formación reactiva, regresión, una identificación con alguien q lo trate

agresivamente, sublimación... cada mente, cada estructura psíquica es un mundo, de manera que una situación puede disparar diferentes reacciones mecanismos defensivos en diferentes personas, o aun en la misma persona en diferentes situaciones.

En el texto de Freud que se llama "Psicología de las masas y análisis del yo" él dice que una masa organizada es el producto de un proceso doble: por un lado resulta de la instalación por numerosos individuos de un mismo objeto exterior en el lugar de su ideal de yo, o sea la constitución de un eje vertical. Por otra parte la genera la identificación recíproca entre esos mismos individuos, o sea un eje horizontal, que considera parecido a un vínculo amoroso cuya dimensión sexual ha sido sublimada. En ambos casos el objeto puede ser "perturbador".

9-A medida que este proceso sistémico va incorporando elementos psíquicos culturales del nuevo grupo: ¿va generando una adaptación del individuo a la cultura del grupo y disminuyendo su conducta defensiva?

Eso tiene mucho que ver con cada estructura psíquica, cada caso es particular, en algunos casos se atenúa el mecanismo de defensa y en otros casos se acentúa provocando inhibiciones muy complejas.

Todo tendrá que ver con cómo impacta esos elementos y que denotación tiene en cada aparato psíquico.

10-Cuando la totalidad de los elementos psíquicos culturales no han sido percibidos por el consciente yoico para posteriormente alojarlo en el inconsciente, o expresándolo en otras palabras, el individuo no ha alcanzado una adaptación plena a la cultura del grupo, en este periodo el sujeto debe tomar decisiones en la participación dinámica del grupo: ¿es posible que en este lapso de tiempo el individuo gaste más energía que cuando estos elementos psíquicos estén alojados definitivamente en el inconsciente?

Vuelvo a repetirte no todo va al inconsciente, sino simplemente aquello que es significativo para nuestra estructura psíquica, puntualmente todo aquello que tenga vinculación con el inconsciente. Y seguramente ya al pedir la participación dinámica, y la puesta en práctica de mecanismos de atención, el gasto de energía es mayor.

Igualmente, aquello que se aloja en el inconsciente está constantemente en puje por salir a la consciencia, por lo tanto esto demanda un gasto de energía mucho mayor para mantener los mecanismos defensivos, porque obviamente aquello que está en el inconsciente nunca es agradable para la persona y no puede pasar de manera genuina.

Todo proceso de adaptación demanda un mayor gasto de energía.

11-¿De qué depende el tiempo de alojamiento de los elementos psíquicos en el inconciente o lo que llamamos aquí tiempo de adaptación a la cultura del grupo?

Lo que llevamos en nuestro inconsciente es caracterizado por varios autores como "indestructible" inclusive por el mismo Freud, de manera que lo que alojamos allí estará durante nuestra existencia.

Saldrá como lo dijimos anteriormente, mediante los chistes, los actos fallidos y los sueños. Y en casos más extremos donde una sintomatología de un cuadro clínico así lo requiera, se buscará la manera para desentrañar eso inconsciente que está provocando el padecimiento mediante el trabajo del análisis en terapia.

Los tiempos en los que los elementos psíquicos pasan de un sistema a otro son inherentes a cada persona, a cada aparato psíquico.

12-En este periodo de adaptación ¿son importantes los elementos psíquicos anteriores que el individuo ha internalizado con el grupo familiar y con los demás grupos a los que se ha incorporado a lo largo de su vida activa, anteriores a este?

Si, por supuesto, todo está determinado por nuestras relaciones pasadas, por nuestros vínculos primarios y por los posteriores vínculos que hemos establecido con diferentes personas y/u objetos.

13-¿Es un proceso de aprendizaje cuando el sujeto va internalizando la cultura en forma de elementos psíquicos alojándolo momentáneamente en el conciente como una percepción externa y posteriormente pasa al inconciente para recuperarlo cuando sea necesario a través de las huellas mnémicas o como sentimientos?

Es un proceso de aprendizaje cuando el sujeto va internalizando cualquier tipo de elemento a la estructura, cuando se logra almacenarlo y recuperarlo. Pero como te dije no necesariamente todo lo que receptionamos pasa al plano inconsciente. Además lo que está en ese inconsciente nunca pasa tal cual es, siempre pasa deformado por diferentes mecanismos de defensa, por lo tanto si lo analizamos, eso aprendido, no innato, si cabría alguna posibilidad de almacenamiento en el inconsciente, nunca lo podríamos recuperar tal cual es, por lo tanto estaríamos invocando un error o algo no autentico.

14-Pichon Rivière sostiene que el proceso universal que promueve la motivación es el de la recreación o aprehensión del objeto, que adquiere en cada sujeto una determinación universal, surgida de la conjunción de las necesidades biológicas y el aparato instrumental del Yo. ¿Usted cree que la aprehensión del objeto cultural por parte del sujeto genera una motivación que mejora la conducta de un individuo en la empresa posibilitando mejores condiciones psicológicas para la búsqueda de resultados?

Sin duda la relación entre el sujeto y el objeto es dialéctica, según la característica que tenga ese objeto cultural, como venga a “encastrar” en la estructura psíquica que la persona trae, si se genera un vínculo “bueno” o “malo”.

15-Este proceso psíquico de aprendizaje y por ende de adaptación a la cultura del grupo ¿genera cambios de conductas en el individuo?

Yo creo que sí, desde el momento desde que pensamos en Pichón Rivière entran en juego los términos, de dialécticidad, proceso espiral, etc. Por lo tanto es lógico pensar en modificación, en cambios y en transformación. La persona que está sana, no recibe pasivamente el objeto sino que en esa interrelación lo transforma, lo internaliza y por lo tanto se transforma la persona misma y por ende a sus conductas.

16-¿Usted cree o sabe de la existencia de organizaciones que gestionen su cultura de manera tal que a través de ella el individuo vaya incorporando elementos psíquicos a su sistema para generar cambios de conductas en pos de lograr sus objetivos?

Sí, conozco algunas empresas, generalmente internacionales, en donde lo que ustedes llaman “cultura” dentro de la institución se gestiona de manera tal de proteger la integridad física y emocional de sus empleados, por lo tanto la conducta de los empleados cambia positivamente y por ende la efectividad de la labor dentro de la empresa es más óptima. Por ejemplo existen empresas en donde las personas trabajan durante dos meses y luego tienen 10 días de vacaciones o descanso (realmente no se cómo los llaman a esos días), ello evita que los mismos tengan un pico de estrés, trabajen con mejor ánimo, no se generen faltas o licencias innecesarias, mejor y mayor producción y por lo tanto mayor beneficio para la empresa también.

El manejo institucional, saber a quién dirigirse ante un problema, ser escuchado, estar a cargo de jefes atentos, accesibles y preocupados por la parte humana de sus empleados, hacen que estos tengan un cambio de conducta, y en muchos casos que cesen las resistencias que hablamos en preguntas anteriores.

Las evaluaciones de desempeño anuales, en donde se pueden sentar a hablar el jefe con su empleado y se realizan balances donde se trabajan las fortalezas y las debilidades en las que hay que trabajar. Coordinan el trabajo directamente y se ponen de común acuerdo en un plan de labor para continuar. Además de acordar algún premio por la productividad generada.

La remuneración (plus vacacional, premios anuales, etc.) por la labor positiva desempeñada también tiene un fuerte componente en la introducción de elementos psíquicos a la estructura y por ende en los cambios de conductas y actitudes de los trabajadores.

17-¿Existen empresas que elaboren perfiles psicológicos que le permitan saber cuál es el individuo más adecuado para adaptarse más rápido a la cultura de un grupo y ahorrar tiempo y dinero?

Sí, en las grandes empresas, vuelvo a repetir en las que son internacionales generalmente, es muy común que se elaboren este tipo de perfiles. Existen diferentes tipos de baterías de test psicodiagnósticas, inclusive para cada sector de una empresa se pueden emplear diferentes test a fin de evaluar diferentes aspectos de la personalidad del sujeto que va a ser empleado. Y ni hablar que al encontrar la persona adecuada, la empresa ahorra tiempo y dinero.

18-¿Cuál es la mejor estrategia en psicología que debe utilizar una organización para que los elementos psíquicos culturales se arraiguen con mayor firmeza en el inconsciente?

Sin dudas la motivación, en todos los sentidos. Valorar a la persona que trabaja es sin duda la mejor estrategia.

También es muy importante brindar un espacio seguro de trabajo, así como también brindar capacitaciones que den a la persona la capacidad de superarse día a día. Recordando que no todo se traslada al inconsciente como sistema propiamente dicho. Desarrollar buenos canales de comunicación también podría ser una buena estrategia.

19-¿Cuál es la mejor estrategia psicológica que debe utilizar una organización para desarraigar elementos psíquicos culturales e instalar nuevos elementos que generen cambios culturales y por ende cambio de conductas de los individuos?

Lo mismo, la motivación, mostrarle al individuo que en la cultura nueva en la cual está inmerso se valora lo que se hace, servirá para cambiar ciertos sentimientos y conductas del mismo.

También es muy importante dar información y brindar capacitaciones e inclusive jornadas de capacitación.

20-Cuando esto ocurre ¿qué sucede con los elementos psíquicos culturales incorporados al sistema que se quiere desalojar a medida que se van incorporando los nuevos?

Simplemente se reemplazan a nivel consciente, el aparato psíquico por una cuestión de economía y de dinámica, no las retiene, la energía se desplaza (esa energía móvil que hablábamos hoy más temprano) justamente por el mecanismo de atención. De igual manera aquello que es significativamente importante para nuestra estructura psíquica estará alojado en el inconsciente y sino en el preconscious, siendo posible traer a la conciencia cuando sea necesario.

21-Al decir de Pichón Riviére el sujeto se ve impotenciado en el manejo de su rol creando un umbral bajo de tolerancia hacia las frustraciones, en relación con su nivel de aspiraciones, ¿este proceso genera un estado de incertidumbre e inseguridad ante los cambios que repercuten en el grupo?

Sí, es todo un proceso dialectico. Repercute en todo círculo de personas cercana a ese sujeto. Somos sujetos de relaciones, dialecticos, de movimientos desde el principio de nuestra existencia

En este sentido Riviére afirma que una vivencia de fracaso es justamente lo que da lugar a un proceso de enfermedad. Pasará de un vínculo con la tarea a mantener vínculos con objetos internos.

22-Ante el cambio cultural que necesita hacer una organización ¿es posible que el sujeto experimente el sentimiento de nostalgia que es el sentimiento básico de una depresión esquizoide, porque el objeto depositario se aleja de la pertenencia del Yo o mejor dicho una parte de él se está desprendiendo quedando debilitado y a partir de ese momento no dejara de pensar en su destino?

Para Pichón Riviére el cambio es algo positivo, siempre que ese cambio sea planeado y tenga una evolución gradual. En el concepto de Grupo Operativo justamente este autor habla sobre cambio y que uno de los fundamentos de ese grupo es generar cambios y

elaborar las ansiedades básicas. Que es justamente lo que impide cualquier tipo de cambio.

En cuanto a tu pregunta, esto es posible pero ahí estaríamos hablando de un plano individual y de una crisis.

23-Freud establece que la neurosis es el resultado de un conflicto entre el Yo y su Ello, mientras que la psicosis es el desenlace conflictivo entre el Yo y el mundo exterior, esta concepción es establecida a un nivel patológico ¿es posible que la vida humana transcurra entre psicosis y neurosis transitorias con su consecuente angustia, no a un nivel patológico sino a un nivel menos profundo generado por perturbaciones, en nuestro caso de estudio, perturbaciones laborales?

La neurosis tiene que ver con un conflicto psíquico, que tiene sus orígenes en la historia infantil y en donde se constituye un juego dialectico entre los deseos y las defensas, entre el YO y el ELLO. En realidad si uno lo piensa todos somos neuróticos, todos traemos una historia de la infancia que nos marca y determina nuestro psiquismo, tenemos deseos, mociones pulsionales y mecanismos defensivos que nos permiten una vida social “aceptable”. Solo que en la actualidad cuando decimos “neurosis” inmediatamente se piensa en diferentes formas clínicas, como la neurosis obsesiva, una histeria o fobias. Así como en la neurosis, el yo obedece las exigencias de la realidad (y del superyó) y reprime lo pulsional, en la psicosis se produce al principio una ruptura ente el YO y la realidad, que deja a Yo bajo el dominio del ELLO; en un segundo tiempo, el del delirio, el YO reconstruirá una nueva realidad, conformes a los deseos del ELLO delirante y alucinatoria.

En el plano de la neurosis podemos hablar en términos de un estado no patológico, en el caso de la psicosis no, con solo nombrarla nos introducimos directamente en el terreno de lo patológico.

No hay idas y venidas entre los cuadros clínicos, o se es neurótico o estamos en un cuadro psicótico. Y por supuesto que cualquier situación puede generar perturbaciones, pero no la hablaría siempre en sentido de la patología sino más bien como mecanismos defensivos.

24-La psicosis está conformada por dos pasos: el primero arranca al Yo de la realidad, mientras que el segundo intenta compensar la pérdida de la realidad creando una realidad nueva. El delirio se presenta como un parche en el lugar donde se produjo una

desgarradura en el vínculo del Yo con el mundo exterior ¿es posible que a un nivel menos profundo que el patológico cuando se presenta una perturbación en el individuo, este genere como parche a esa ruptura la recuperación psicológica de hechos o imágenes agradables alojados en el inconsciente intentando mantener el equilibrio del sistema?

No, cuando hablamos de Psicosis siempre hablamos en el terreno patológico, y en este plano no existen mecanismos defensivos más o menos sanos que puedan generar un equilibrio.

Cuando se presenta una perturbación, en un “plano de lo normal”, lo lógico es que puedan llegar a manifestarse mecanismos de defensas, considerándose que ese elemento sea realmente perturbador e invocador de aquello inconsciente, problemático para ese YO.

25-La neurosis está conformada por dos pasos: en el primero el Yo al servicio de la realidad emprende la represión de una moción pulsional, mientras que en el segundo se intenta un resarcimiento a los sectores perjudicados del Ello; por tanto en la reacción contra la represión y en el fracaso de esta, existe un aflojamiento del nexo con la realidad. Aquí al contrario de la psicosis, que desmiente la realidad y procura sustituirla, la neurosis no desmiente la realidad se limita a no querer saber nada de ella. Bajo este cuadro de neurosis ¿es posible que las perturbaciones laborales que forman parte del mundo exterior del sujeto despierten mociones pulsionales del Ello que sean reprimidos por el Yo generando un cuadro neurótico con desconexiones momentáneas de la realidad a nivel menos profundo que el patológico y que cuando esta situación perturbadora termine el sistema vuelva a la normalidad?

Si, se ponen en juego los mecanismos de defensa, pero no es tan sencillo “volver a la normalidad”. De igual manera no tenemos que pensar que en un cuadro neurótico, no hablamos de desconexión total con la realidad, sino de un aflojamiento del nexo con la realidad.

26-¿La discriminación y el mobbing en el trabajo en cualquiera de sus formas pueden generar neurosis o psicosis en el individuo a nivel menos profundo que el patológico y cuando esta situación perturbadora termine el sistema vuelva a la normalidad?

No hay terrenos menos patológicos.

Si se generan uno de estos cuadros clínicos, es porque ya ese aparato psíquico se viene estructurando para que se establezca dicho cuadro. Lo que sí, situaciones que generan

tanta tensión como la discriminación y el mobbing pueden actuar como desencadenantes de ciertas sintomatologías de dichos cuadros.

Las conductas, hábitos y síntomas de la persona acosada serán de carácter progresivo y negativo, no olvidemos que este tipo de vínculos son viciosos, de manera tal que cada vez son más patológicas las reacciones de ambas partes.

Esas situaciones laborales lo que hacen es reproducir algún tipo de vínculo similar que la persona ha tenido durante su vida.

27-¿Estás perturbaciones laborales dejan huellas en el sistema psíquico humano sin llegar a conformarse un cuadro patológico?

Sí, sin dudas. Y hasta generan la aparición de ciertos mecanismos defensivos que el individuo no los manifestaba.

28-Partiendo del sistema dinámico de la personalidad teorizado por Sigmund Freud, ¿podemos sostener que la empresa con su cultura afecta a estas estructuras, modificando y construyendo en forma holística la personalidad y conducta de sus recursos humanos, para lograr las respuestas deseadas en pos de lograr los objetivos propuestos? *No, yo creo que esta es una postura muy extrema, modificar la personalidad. Puede si, modificar ciertos hábitos y conductas para lograr los objetivos que se propone, pero no la personalidad en sí. Imagínate que modificar el Ello de una personalidad es una tarea imposible. Nuestra personalidad se comienza a conformar o estructurar desde nuestro nacimiento. Sería muy difícil cambiar totalmente la personalidad.*

29-¿Podemos establecer que a partir de elementos genéticos, evolutivos y estructurales la conducta humana se encuentra en constante evolución dialéctica?

Eso es según desde que fundamentos teóricos estés posicionado. Desde mi punto de vista, creo que sí. Lo que permite la dialecticidad entre diferentes campos, las diferentes miradas y los diferentes elementos, hacen a la riqueza de la evolución del ser humano. Todo influye en los cambios y el progreso de la raza humana, desde lo genético hasta lo socialmente establecido.

ENTREVISTA 2

Apellido y nombre: *Martínez Claudio*

Profesión: *Psicólogo*

Teléfono o e-mail: *0343715411051*

Lugar y fecha: *Santa Elena - 10/04/2014*

La entrevista en la cual usted a continuación participará será expuesta como anexo de un trabajo de investigación para adquirir el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas y Negocios. La información que nos provea será utilizada para la elaboración de la investigación de campo y las conclusiones del respectivo trabajo.

1-Sabemos que la conciencia no es la esencia de lo psíquico y que un elemento psíquico no es conciente en forma duradera, en un estado posterior deja de serlo y pasa a un estado latente (preconciente) o reprimido (inconciente), en el sentido descriptivo de Freud. En lo dinámico el inconciente es uno solo, nuestra investigación se basa en la dinámica del sistema por ello tomaremos al inconciente en forma unitaria ¿por qué un elemento psíquico no es conciente en forma duradera?

No queda conciente permanentemente porque depende del sentido del elemento, esto es si es beneficioso o no para el aparato, o porque si lo considera por el mismo aparato algo perturbador para el sujeto y es alojado en el inconciente, por lo tanto es reprimido.

2-¿Qué ventajas le ofrece esta operación psíquica al individuo?

La ventaja que le ofrece al sujeto este tipo de funcionamiento es justamente evitar el sufrimiento o molestia para el Yo.

3-¿Dónde se encuentra el conciente y donde está alojado el inconciente dentro del cerebro humano?

Freud describe el lugar anatómico al principio de sus investigaciones, tomando en cuenta que era medico neurólogo y estaba atravesado por los conceptos de la medicina, posteriormente desestima la ubicación anatómica por considerarla errónea para sus investigaciones.

4-Freud establece que solo puede devenir conciente lo que ya una vez fue percepción conciente y, excepto los sentimientos, lo que desde adentro quiere devenir conciente tiene que intentar trasponerse en percepciones exteriores. Esto es posible a través de las

huellas mnémicas, cuyo contenido puede ser en palabras (restos mnémicos acústicos) o en representaciones mentales a través de imágenes (restos mnémicos ópticos) o a través de restos mnémicos olfativos ¿Esta recuperación a la conciencia se genera por la búsqueda de placer o la búsqueda de equilibrio del sistema?

La recuperación a la conciencia de los restos mnémicos tanto acústica, óptica u olfativa se realiza por placer del aparato, por lo tanto, del sujeto lo que a su vez proporciona equilibrio al aparato psíquico.

5-Sabemos que el Yo es la parte del Ello alterada por el mundo exterior y posee los tres estados: conciente, preconciente e inconciente; y que el Súper Yo es inconsciente debido a que se forma a partir del sedimento del Complejo de Edipo dentro del Yo ¿Qué papel juegan el Yo, el Súper Yo y el Ello en la incorporación de elementos psíquicos al conciente que luego se alojan en el inconciente?

Hay que tener en cuenta que Freud en el devenir de la teoría crea dos tópicos, la primera la llama conciente, preconciente e inconciente y la segunda el Yo, Súper yo y el Ello, por lo cual dice que todo elemento externo ingresa a través del Yo y es supervisado por el Súper yo el cual posibilita o no que este elemento permanezca o pertenezca al Yo o sea reprimido y alojado en el Ello, siempre tomando en cuenta el nivel de placer o displacer que provoque en el Súper yo, instancia crucial para determinar la valoración de lo prohibido o no.

6-¿Podríamos afirmar que la conciencia está formada por todas las percepciones que provienen del exterior, o sea de la operatividad del Yo, a través de percepciones sensoriales, y desde adentro a través de sensaciones a sentimientos?

Se podría afirmar que todas las percepciones exteriores formarían parte temporaria de la conciencia (Yo).

7-Cuando un individuo se incorpora a un grupo social: ¿es posible que la cultura que ha generado el grupo a lo largo de su historia el sujeto la internalice en forma de elementos psíquicos alojándolo momentáneamente en el conciente como una percepción externa y posteriormente pasa al inconciente para recuperarlo cuando sea necesario a través de las huellas mnémicas o como sentimientos?

Exactamente, teniendo siempre en cuenta la propia historia del sujeto.

8-Freud los denominó mecanismos de defensa del Yo mientras que Bleger lo llama conductas defensivas, sosteniendo que toda conducta defensiva conduce a una restricción del Yo o a una limitación funcional de la personalidad, porque siempre opera contra una parte del mismo Yo, ligada a un objeto perturbador; esta restricción puede ser muy amplia o de tal magnitud que la capacidad del Yo se reduce a un mínimo. Cuando una persona se integra por primera vez a un grupo social: ¿puede generar alguna acción defensiva que limite la funcionalidad de la personalidad ya que en una primera instancia el grupo y su cultura pueden ser un objeto perturbador? ¿Cuál podría ser esa conducta defensiva?

Teniendo en cuenta la historia del sujeto puede darse una determinada resistencia del mismo frente a conceptos elaborados por el grupo y podría darse en este caso dos acciones, como lo llaman los biólogos: la lucha o la huida, significa que: o se queda y enfrenta la situación, o se va.

9-A medida que este proceso sistémico va incorporando elementos psíquicos culturales del nuevo grupo: ¿va generando una adaptación del individuo a la cultura del grupo y disminuyendo su conducta defensiva?

El sujeto se incorpora al grupo progresivamente y de esa manera se produce una adaptación mutua por empatía tanto el grupo con el sujeto, como el sujeto con el grupo. Siempre teniendo en cuenta las características estructurales del sujeto y del grupo.

10-Cuando la totalidad de los elementos psíquicos culturales no han sido percibidos por el consciente yoico para posteriormente alojarlo en el inconsciente, o expresándolo en otras palabras, el individuo no ha alcanzado una adaptación plena a la cultura del grupo, en este periodo el sujeto debe tomar decisiones en la participación dinámica del grupo: ¿es posible que en este lapso de tiempo el individuo gaste más energía que cuando estos elementos psíquicos estén alojados definitivamente en el inconsciente?

El gasto de energía para el aparato psíquico del sujeto durante el periodo de adaptación del grupo es relativo a la historia del sujeto y del grupo.

11-¿De qué depende el tiempo de alojamiento de los elementos psíquicos en el inconsciente o lo que llamamos aquí tiempo de adaptación a la cultura del grupo?

Justamente el tiempo de incorporación del sujeto al grupo y viceversa depende, como ya dijimos, de la historia de cada actor social.

12-En este periodo de adaptación ¿son importantes los elementos psíquicos anteriores que el individuo ha internalizado con el grupo familiar y con los demás grupos a los que se ha incorporado a lo largo de su vida activa, anteriores a este?

Si son importantes porque eso construye la historia de cada actor social.

13-¿Es un proceso de aprendizaje cuando el sujeto va internalizando la cultura en forma de elementos psíquicos alojándolo momentáneamente en el consciente como una percepción externa y posteriormente pasa al inconsciente para recuperarlo cuando sea necesario a través de las huellas mnémicas o como sentimientos?

Si, es un proceso de aprendizaje.

14-Pichon Rivière sostiene que el proceso universal que promueve la motivación es el de la recreación o aprehensión del objeto, que adquiere en cada sujeto una determinación universal, surgida de la conjunción de las necesidades biológicas y el aparato instrumental del Yo. ¿Usted cree que la aprehensión del objeto cultural por parte del sujeto genera una motivación que mejora la conducta de un individuo en la empresa posibilitando mejores condiciones psicológicas para la búsqueda de resultados?

Sí, así es.

15-Este proceso psíquico de aprendizaje y por ende de adaptación a la cultura del grupo ¿genera cambios de conductas en el individuo?

Siempre genera cambios en el sujeto porque incorpora y aprehende cosas nuevas, refuerza las ya existentes y posibilita mejor empatía entre ambas partes.

16-¿Usted cree o sabe de la existencia de organizaciones que gestionen su cultura de manera tal que a través de ella el individuo vaya incorporando elementos psíquicos a su sistema para generar cambios de conductas en pos de lograr sus objetivos?

Si, existen.

17-¿Existen empresas que elaboren perfiles psicológicos que le permitan saber cuál es el individuo más adecuado para adaptarse más rápido a la cultura de un grupo y ahorrar tiempo y dinero?

Si, sobre todo las grandes empresas.

18-¿Cuál es la mejor estrategia en psicología que debe utilizar una organización para que los elementos psíquicos culturales se arraiguen con mayor firmeza en el inconsciente?

La mejor estrategia a utilizar es la que le provoque al sujeto bienestar en las tareas que realiza ya que generalmente el sujeto (o sea el Yo) tiende en lo posible a evitar el malestar (displacer).

19-¿Cuál es la mejor estrategia psicológica que debe utilizar una organización para desarraigar elementos psíquicos culturales e instalar nuevos elementos que generen cambios culturales y por ende cambio de conductas de los individuos?

La empatía es la mejor estrategia.

20-Cuando esto ocurre ¿qué sucede con los elementos psíquicos culturales incorporados al sistema que se quiere desalojar a medida que se van incorporando los nuevos?

Quedan en el inconsciente no son eliminados.

21-Al decir de Pichón Riviére el sujeto se ve impotenciado en el manejo de su rol creando un umbral bajo de tolerancia hacia las frustraciones, en relación con su nivel de aspiraciones, ¿este proceso genera un estado de incertidumbre e inseguridad ante los cambios que repercuten en el grupo?

Si lo genera.

22-Ante el cambio cultural que necesita hacer una organización ¿es posible que el sujeto experimente el sentimiento de nostalgia que es el sentimiento básico de una depresión esquizoide, porque el objeto depositario se aleja de la pertenencia del Yo o mejor dicho una parte de él se está desprendiendo quedando debilitado y a partir de ese momento no dejara de pensar en su destino?

Si, es inevitable que en el periodo de adaptación sucedan los sentimientos de duda-incertidumbre del sujeto, esto es una consecuencia casi natural teniendo en cuenta la historia misma del sujeto.

23-Freud establece que la neurosis es el resultado de un conflicto entre el Yo y su Ello, mientras que la psicosis es el desenlace conflictivo entre el Yo y el mundo exterior, esta concepción es establecida a un nivel patológico ¿es posible que la vida humana transcurra entre psicosis y neurosis transitorias con su consecuente angustia, no a un nivel patológico sino a un nivel menos profundo generado por perturbaciones, en nuestro caso de estudio, perturbaciones laborales?

La neurosis es el producto del devenir de la vida de todo sujeto que vive en sociedad, Freud va a decir que la neurosis es una cuestión propia del sujeto, sin neurosis el sujeto no puede vivir, estamos hablando de la neurosis como estructura no como patología ya que a partir de la neurosis el descubre que todo sujeto tiende a la neurosis porque sino viviríamos basado en instintos, no existiría el Súper yo, este determina culturalmente al sujeto. Sin embargo la psicosis siempre es una patología, porque Freud va a decir que es un desfasaje entre la realidad y el sujeto, por eso el sujeto crea su propia realidad.

24-La psicosis está conformada por dos pasos: el primero arranca al Yo de la realidad, mientras que el segundo intenta compensar la pérdida de la realidad creando una realidad nueva. El delirio se presenta como un parche en el lugar donde se produjo una desgarradura en el vínculo del Yo con el mundo exterior ¿es posible que a un nivel menos profundo que el patológico cuando se presenta una perturbación en el individuo, este genere como parche a esa ruptura la recuperación psicológica de hechos o imágenes agradables alojados en el inconsciente intentando mantener el equilibrio del sistema?

No, la psicosis es siempre patológica, porque cuando hablamos de psicosis hablamos de delirio y el delirio no tiene un objeto determinado en cambio el recuerdo si.

25-La neurosis está conformada por dos pasos: en el primero el Yo al servicio de la realidad emprende la represión de una moción pulsional, mientras que en el segundo se intenta un resarcimiento a los sectores perjudicados del Ello; por tanto en la reacción contra la represión y en el fracaso de esta, existe un aflojamiento del nexo con la realidad. Aquí al contrario de la psicosis, que desmiente la realidad y procura sustituirla, la neurosis no desmiente la realidad se limita a no querer saber nada de ella. Bajo este cuadro de neurosis ¿es posible que las perturbaciones laborales que forman parte del mundo exterior del sujeto despierten mociones pulsionales del Ello que sean reprimidos por el Yo generando un cuadro neurótico con desconexiones momentáneas de la realidad a nivel menos profundo que el patológico y que cuando esta situación perturbadora termine el sistema vuelva a la normalidad?

Si es posible porque Freud establece que la neurosis es propia del sujeto, pero depende de la historia del sujeto.

26-¿La discriminación y el mobbing en el trabajo en cualquiera de sus formas pueden generar neurosis o psicosis en el individuo a nivel menos profundo que el patológico y cuando esta situación perturbadora termine el sistema vuelva a la normalidad?

Todo depende de la historia del sujeto, pero como ya dijimos la psicosis es siempre patológico y la discriminación o el mobbing pueden desatar los síntomas.

27-¿Éstas perturbaciones laborales dejan huellas en el sistema psíquico humano sin llegar a conformarse un cuadro patológico?

Si, así es.

28-Partiendo del sistema dinámico de la personalidad teorizado por Sigmund Freud, ¿podemos sostener que la empresa con su cultura afecta a estas estructuras, modificando y construyendo en forma holística la personalidad y conducta de sus recursos humanos, para lograr las respuestas deseadas en pos de lograr los objetivos propuestos?

No creo que tan profundo como la personalidad, pero modifica conductas para lograr sus objetivos.

29-¿Podemos establecer que a partir de elementos genéticos, evolutivos y estructurales la conducta humana se encuentra en constante evolución dialéctica?

Si, así es.

ENTREVISTAS DESTINADAS A PERSONAL JERÁRQUICO Y DIRECTIVOS DE EMPRESAS

ENTREVISTA 1

Apellido y nombre: *Tobares Juan Manuel*

Empresa: *City Center Rosario*

Profesión y/o cargo que desempeña: *Licenciado en Filosofía y Supervisor de monitoreo*

Teléfono o e-mail: *0341153368699*

Lugar y fecha: *Rosario - 19/01/2014*

La entrevista en la cual usted a continuación participará será expuesta como anexo de un trabajo de investigación para adquirir el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas y Negocios. La información que nos provea será utilizada para la elaboración de la investigación de campo y las conclusiones del respectivo trabajo.

1-¿Qué procedimientos utiliza la empresa para solucionar los problemas y mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo?

Lamentablemente la decisión la tomo yo, nunca tomo una decisión sólo sin consultarlo hacia arriba, pero en si en el trabajo la decisión final la tengo yo, después se me hace responsable a mi por lo tanto cualquier idea que yo tome tengo que ser responsable de donde y como surge. En el equipo de trabajo todos los que están trabajando son idóneos y tienen buenas intenciones por lo tanto yo me siento seguro a la hora de tomar una decisión. Las reuniones en equipo yo lo hago pero no es oficial, muchas ideas han surgido de ellos o de mi en su momento, cuando surge una idea lo más importante es tirarlo para arriba y ver si lo aceptan. No sé como lo hacen las otras personas y no hay algo establecido.

2-Cuando una persona ingresa por primera vez a la empresa o a un grupo de trabajo ¿nota usted que se siente incómodo, en ocasiones perturbado, que no encaja, al punto de retraerse en su forma natural de ser, limitando su participación activa al grupo?

Si porque es un mundo nuevo y hay cierta actitud defensiva pero es parte creo de la desconfianza propia, uno cuando entra a un lugar no conoce a la gente con la que trabaja, no conoce cuáles son sus obligaciones, no conoce cuales son los limites, uno tiene que ir pisando de a poquito, lo importante es organizar al grupo para que la gente que ingresa se sienta cómoda.

3-¿Ha vivido usted esta situación al incorporarse a un nuevo equipo de trabajo o a una nueva empresa?

Si he vivido esta situación y me ha estresado porque yo soy así, soy de estresarme, por ahí uno quiere hacer siempre lo mejor y en el primer momento los que somos de ánimo débil o tímido creo que estamos más preocupados por agradar o por encajar y eso te estresa bastante.

4-Si comparáramos el tiempo de respuesta y participación de los primeros contactos del trabajador con el grupo de trabajo, con las que genera hoy ¿podríamos establecer que es más rápido y más adecuada que al principio?

Si por supuesto, hay todo un trabajo de aprendizaje, de adaptación al grupo, uno va formando vínculos va generando relaciones, en todo grupo se establecen relaciones de poder queramos o no. Lo meto a Nietzsche por ese lado, lamentablemente o afortunadamente es así, uno encuentra afinidades con alguno, en todo grupo humano calculo yo que siempre hay rivalidades, competencias, afinidades y también personas con las que no nos llevamos bien. En el proceso de aprendizaje hablando de lo productivo mientras más tiempo se pase y más experiencia se tenga y más situaciones se resuelvan más rápida va a ser la respuesta. Y además en cuanto al grupo, el hecho de estar dentro de cierta calidad de grupo humano hace que uno se desenvuelva de una u otra forma.

5-¿Cuánto tiempo se estima para que el empleado se adapte definitivamente al nuevo grupo de trabajo?

Hay muchas variables, está la variable personal, hay personas que se adaptan más fáciles que otras, pero yo creo que una persona en quince días se adapta, lo único que tiene que hacer es repetir el trabajo.

6-¿La empresa lleva adelante acciones que faciliten la adaptación efectiva del nuevo empleado a la cultura de la empresa, ahorrando tiempo y dinero?

No se hace, el departamento de recursos humanos hace muchas cosas, dentro de lo permitido para ellos, la política de la empresa con respecto a eso no la conozco pero el hecho de que yo la desconozca ya es un dato importante.

7-¿Usted cree que la aprehensión del objeto cultural o adaptación por parte del sujeto genera una motivación que mejora su conducta en la empresa posibilitando mejores condiciones psicológicas para la búsqueda de resultados?

Si consideramos la adaptación en sentido positivo... Creo que también hay adaptación en sentido negativo, uno puede sobrevivir por medio de la adaptación. Si consideramos la adaptación en sentido positivo sí, porque creo que hoy la cultura es la cultura del grupo, nos sentimos mejor en grupo, vamos mejor en grupo, hoy y siempre, el pandillero va en grupo, se siente cómodo y es eficaz en su tarea de destrucción a lo mejor solo sale corriendo, es un perrito asustado, en grupo somos más fuertes, somos más inteligentes, en el grupo nos sentimos contenidos, yo creo que generar la conciencia de grupo, la idea de tener un respaldo, un punto de apoyo, un sostén, inclusive saber que las ideas que terminan en uno empiezan en otro, como dice el refrán "cuatro ojos ven mejor que dos" etc., genera confianza, el empleado con confianza en un buen grupo contenido, incentivado puede lograr muchos mejores objetivos que una persona que esta dejada o que no se considera parte. En cuanto también a la marca, o sea generar la idea de fidelizar al empleado, no sé si la palabra es la correcta, sentir que yo soy parte de la empresa, defenderla, ponerme la camiseta como se dice, como los chicos de Tarjeta Naranja que andan con la remera que dice "yo soy tarjeta naranja", eso es lo importante decir "yo trabajo acá, vivo acá". Hablando desde el punto de vista práctico si uno tiene un empleado contento es un empleado efectivo.

8-¿Cuál es la mejor estrategia psicológica que ha utilizado la organización para que los elementos psíquicos culturales se arraiguen con mayor firmeza en el trabajador?

Como toda empresa tiene una estructura bastante clásica, nos olvidamos de Freud y nos quedamos en el conductismo, se trabaja a partir de estímulo-respuesta, premio-castigo, te portas bien te premio, te portas mal te sanciono hasta que encuadra dentro de una conducta que es requerida. No hay normas establecidas para eso, solo hay una serie de normas que son básicas que son normas de comportamiento que las maneja recursos humanos, por ejemplo el respeto a la jerarquía o respeto a la misma norma, autosuficiente, o sea, si se le dice que hay un código de vestimenta y ese código no se respeta hay una sanción que es automática no requiere de la creatividad ni de la parte que rompe la regla ni la parte que la sanciona. Si tuviera que hacer una evaluación creo que la empresa intenta más la automatización que la capacitación.

9-¿Ha percibido usted que este proceso psíquico de aprendizaje y por ende, de adaptación, a la cultura del grupo o de la empresa genera cambios de conductas en los trabajadores?

Si, cambia de muchos modos porque al no haber una pauta precisa de los modos de decisión del premio y del castigo, al no haber una capacitación que haga homogéneo eso, se hace imprevisible la conducta. Si bien uno tiene un grupo de normas a lo Moisés, diez mandamientos inquebrantables y esos mandamientos si o si tienen una sanción, en este caso la divinidad que sanciona tiene un cierto margen que queda a criterio del acusado. Sacando los premios y castigos desde que una persona entra el primer día a trabajar al adaptarse a cómo trabaja la empresa cambia la conducta de la persona en la participación del grupo, en la comunicación, en la toma de decisiones, etc.

10-Si hiciera un análisis retrospectivo de la personalidad y la conducta del trabajador, comparando el momento en que ingreso por primera vez al grupo o a la empresa, con lo que ha logrado hoy ¿qué diferencias encontraría?

Es simple, antes no sabía trabajar ahora sí, además prestándole atención, tratando de integrarlo y generando las condiciones necesarias para que se adapte, porque eso también es importante, es más que obvio que en un determinado tiempo va a ser mucho mejor, tanto en lo productivo como en lo personal.

11-En el tiempo que usted lleva como Director, ¿se produjo algún cambio dentro de la empresa que obligaba a modificar la cultura del trabajo? Si fue así, ¿sintió en los trabajadores o en usted un estado de incertidumbre e inseguridad, colocándolo en una situación de vulnerabilidad?

Siempre, porque somos bichos de costumbres, cuando uno está acostumbrado a algo y te lo cambian uno se pregunta cuales son las consecuencias tanto hacia atrás como hacia adelante, vivimos más en la incertidumbre, más en la duda de lo que viene. La diferencia esta que cuando la jerarquía es tan marcada como en esta estructura no tengo espacio para la vulnerabilidad, tengo que crear un personaje que refuerce la confianza de los demás a pesar de que por dentro uno puede estar con un miedo terrible.

12-Cuando usted vivió esta situación: ¿sintió que algo se alejaba de usted, como un desprendimiento?

Si como todo cambio, el cambio más importante que tuve yo fue el de auxiliar a supervisor y eso hizo que se cambien muchas cosas, abrió nuevos horizontes y si o sí hizo que revea muchas cosas que tenía planeado, la exigencia horaria, la responsabilidad, el hecho de tener que dar explicaciones que antes no tenía que darlas hace que también en mi vida le tenga que prestar atención a eso, por lo tanto los objetivos que tenía por fuera de estudio, de deportes o de vivir si o si se van corriendo. Si, sentí yo que hubo cosas que tuve que cambiar.

13-La situación anterior ¿generó en usted un sentimiento de nostalgia que lo llevo a recordar momentos agradables?

Creo que me pasa lo contrario, cuando estoy consiguiendo algo me acuerdo la fragilidad del estado de lo que estoy consiguiendo y esa fragilidad me hace recordar momentos que son peores, en si cada triunfo viene cargado con un toque de amargura. En mi vida privada me ha pasado, en el fallecimiento de mi vieja si me ha pasado, inclusive una de las formas de escape era esa, el recuerdo positivo, con el trabajo no es lo mismo.

14-¿Qué acciones llevaría adelante la empresa para modificar su cultura disminuyendo el impacto psicológico en el trabajador?

La empresa no lo hace, toma la decisión y lleva adelante los cambios, yo trato de amortiguarlo porque entiendo la situación, entiendo que hay veces que me tiene que ver completamente incorruptible y hay veces que me tienen que ver vulnerable porque no existe nadie que sea invulnerable, es difícil, yo trato de pensarlos a los empleados como personas, hay una diferencia cuando uno piensa a las personas como empleados apunta a la productividad, a lo mejor el equivocado soy yo porque en administración de empresas uno tiene que pensar en la productividad, pero creo que más productivo cuando a la persona se la entiende como persona se la entiende en la totalidad, si bien nunca vamos a entender a nadie o vamos a conocer a nadie, saber que cada vez que uno da una orden va a ver una reacción negativa a la orden, cuando uno tiene todos los días esto acá y viene al otro día y se encuentra con eso en otro lugar la extrañeza del ambiente hace que uno sienta un poco de miedo, creo que se puede hablar sobre ese miedo, somos todos grandes y todos bichos si yo considero que el cambio es para bien y a mí me lo preguntan doy todas las explicaciones que sean necesarias para ver como eso mejora y cómo podemos hacer mejor el trabajo. Si no me lo explican lo invento.

15-¿Cuál es la mejor estrategia psicológica que ha utilizado la organización para desarraigar elementos psíquicos culturales e instalar nuevos elementos que generen cambios culturales y por ende cambio de conductas de los empleados?

No, la empresa no realiza ningún tipo de estrategia para eso.

16-Cuando se estructuró la forma de trabajar y de resolver problemas dentro de la empresa ¿qué objetivos se perseguían?

Desde el comienzo de la empresa yo tuve una reunión, esto antes de conformar el equipo, nos dieron una hoja y nos dijeron éstos son los objetivos que son propios del sector, es una hoja de operaciones que son privadas, pero como lo cumplimos no está en la hoja de operaciones.

17-¿En algún momento se estructuró una cultura de trabajo que facilitara el cambio de conducta de los trabajadores en pos de los objetivos de la empresa?

No, en la empresa nunca se hizo eso y nunca hemos hablado de modificar las conductas de los empleados, se nota que las personas a medida que se adaptan a la empresa y al grupo donde se encuentran trabajando van cambiando, pero nada más.

18-¿La empresa ha elaborado perfiles psicológicos en pos de encontrar el candidato adecuado para una rápida adaptación al puesto de trabajo y al grupo?

Calculo que sí, yo creo que si porque tuvimos muchas pruebas, cuando empezamos la academia nos hicieron siete pruebas, desde cosas que tienen cierto arraigo científico hasta trucos de Tusám, faltaba el test de Cooper y ya estaba, desde pruebas de ingenio, resolver series lógicas, rompe cabezas, dibujos.

19-Cuando la empresa tuvo que vivir momentos difíciles que perturbaban profundamente la vida laboral ¿se sintió usted fuera de contacto o alejado de la realidad y acudió a la recuperación psicológica de hechos o imágenes agradables intentando mantener el equilibrio del sistema psíquico?

No, nunca hubo una situación así en la empresa, estamos en un lugar que si el país va para abajo la empresa crece, es como tener una funeraria.

20-Bajo un cuadro de perturbación laboral ¿ha experimentado sentimientos primitivos que los ha tenido que reprimir porque no concordaban con la posible solución de la realidad

perturbadora, desviándolo momentáneamente de lo que estaba ocurriendo, volviendo a la normalidad cuando la perturbación que originaba el desequilibrio terminaba?

Si, totalmente, sí me ha pasado pero no volvía al equilibrio cuando pasaba sino cuando lograba controlarlo. Me acuerdo de una sola vez, aparte no me enojo nunca, o nunca es muy largo en el tiempo. Hace mucho que no me enojo, pero una vez en el trabajo me enojé y por primera vez en años sentí bronca, sentí que se me quedo acá (señalándose la garganta) que la tenía que dejar ahí porque si la sacaba, si pasaba de acá para arriba la dejaba perdía yo. Hay veces que te pasan esas cosas, pero me relajo un ratito y se me va, tengo algo que no se si es bueno o malo, salgo de la puerta del trabajo y no me acuerdo absolutamente de nada, vivo la vida. Si el sentimiento de broca se sostiene en el tiempo desarrollo algún plan para contenerlo o eliminarlo al problema, muchas veces el problema parte de uno, si una persona tiene un problema o un resentimiento, eliminárselo va a ser un problema porque a lo mejor es algo que trae de su propia casa, pero se puede amortiguar porque muchas veces por desconocimiento o por envidia o por celos. Por lo menos lo que hice en ese momento es pensar que la persona con la que yo tenía un problema, no tenía por qué tener un problema conmigo, porque lo respeto como persona, lo trato como una persona, a lo mejor ahí radique mi debilidad, pero tiene mucho más que yo, en un momento dije...que me envidia, pero si yo no tengo nada, porque la verdad no tengo absolutamente nada, esa persona tiene mujer, tiene hijo, tiene casa, tiene auto, tiene todas las cosas que yo no puedo tener de acá a diez años él las tiene ya, entonces si él tiene todo eso y no lo ve y guarda algún resentimiento contra mí por envidia o por celos o por lo que sea lo único que me puede dar es pena.

21-¿Considera que ese momento de perturbación laboral afectaba la calidad de su trabajo y la calidad de trabajo de los empleados?

Si totalmente. Sí, porque además hay ciertas publicidades de este tipo de situaciones, como todo secreto lo saben todos inmediatamente, si es que se da el secreto, si no se da el secreto hay una participación.

22-¿En alguna ocasión ha experimentado en su trabajo algún tipo de discriminación o mobbing o lo ha vivido algún empleado a su cargo?

Si me ha pasado, hay actos discriminativos que son obligar a la discriminación, porque yo no tengo casi prejuicios, los que tengo -porque soy persona- los freno, los reprimo antes de que salgan, en la forma de pensar, por qué estoy pensando esto, por qué estoy

creyendo esto. Hay informaciones que me obligan a no darla y eso lo considero represivo o discriminatorio incluso. Dentro del ámbito del secreto hay cosas que obviamente pertenecen a ciertos sectores y es secreto, como tampoco puedo contar qué hacemos en el trabajo, ni cómo lo hacemos y no por eso te estoy discriminando o sea no en el mal sentido, hay un discriminación positiva, pero sí cuando yo considero que es injusto y muchas veces considero que es injusto que yo sepa algo y los demás no lo sepan.

Yo me he sentido discriminado en todas partes pero es por como hablo...hablo raro, entonces muchas veces no manejo el mismo código que otros, a no ser mis compañeros de facultad y al hacer un esfuerzo para hacerme entender lo que quiero decir, sin ningún tipo de prejuicios, si yo quiero hablar mañana con un mecánico y el mecánico me habla en idioma de mecánico no voy a entender nada pero no porque yo sea menos sino porque yo soy Licenciado en Filosofía y no entiendo de autos, ahora cuando yo me pongo hablar de filosofía con alguien que no entiende nada de filosofía hay un esfuerzo, como decía Ortega y Gasset "la claridad es la cortesía del filósofo", a veces la claridad es imposible porque los temas requieren una complejidad que no se tiene habitualmente.

Hubo situaciones en la que me sentí discriminado, situaciones en la que fui víctima de rumores pero por desprecio, justificado o no porque puede ser que sea culpable.

23-Estas situaciones que lo han perturbado ¿han dejado huellas en usted o en el empleado que lo ha vivido?

En mi no, pero en algún empleado supongo que sí, o sea cada palabra que uno dice es un punto sin retorno y cada cosa que uno hace, nadie está exento de equivocarse y en la toma de decisiones uno se va ganando simpatías y antipatías, cualquier decisión es ponerse algunos a favor y a otros en contra.

24-Si usted ha vivido esta situación de perturbación, ¿qué siente cuando recuerda esta situación?

Me causa gracia, porque pienso que no puede ser que me haya dejado influenciar por algo así, y de la única que me pasó en el trabajo siento tristeza, pero es una tristeza de tener una antropología positiva y de repente encontrar que hay casos que me tiran abajo toda teoría, por ejemplo yo creo que la gente es buena y siempre le doy la derecha, o sea nunca voy a considerar que una persona es mala pero a veces te lo demuestran.

ENTREVISTA 2

Apellido y nombre: *Audicio Miguel Ángel*

Empresa: *Libertad Productora*

Profesión y/o cargo que desempeña: *Gerente General*

Teléfono o e-mail: *0343154612373*

Lugar y fecha: *Paraná - 28/01/2014*

La entrevista en la cual usted a continuación participará será expuesta como anexo de un trabajo de investigación para adquirir el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas y Negocios. La información que nos provea será utilizada para la elaboración de la investigación de campo y las conclusiones del respectivo trabajo.

1- ¿Qué procedimientos utiliza la empresa para solucionar los problemas y mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo?

Las decisiones de coyuntura la manejan los equipos de trabajo, luego tenemos reuniones periódicas donde se debaten los problemas, se producen opiniones y se analizan las soluciones más adecuadas, siempre sabiendo hacia dónde vamos en término generales.

2- Cuando una persona ingresa por primera vez a la empresa o a un grupo de trabajo ¿nota usted que se siente incómodo, en ocasiones perturbado, que no encaja, al punto de retraerse en su forma natural de ser, limitando su participación activa al grupo?

Creo que a todo el mundo le pasa eso, le ha pasado a cada una de las personas que han ingresado a nuestra organización.

3- ¿Ha vivido usted esta situación al incorporarse a un nuevo equipo de trabajo o a una nueva empresa?

Sí, me ha pasado mi cuando inicié y como dije anteriormente le ha pasado a todos en esta organización.

4- Si comparáramos el tiempo de respuesta y participación de los primeros contactos del trabajador con el grupo de trabajo, con las que genera hoy ¿podríamos establecer que es más rápido y más adecuada que al principio?

Si, en general sí, obvio, hay casos muy particulares de personas que no tiene capacidad o también va en el nivel de compromiso. Uno de los problemas que tenemos actualmente

es que los empleados que vienen de la época donde no teníamos estructurada una cultura de trabajo, les cuesta tomar decisiones pero las personas que ingresaron posterior a la construcción de una cultura que nos permitiera ordenarnos y solucionar los problemas más rápida y adecuadamente tienen más autonomía y se manejan muy bien dentro de una estructura, pero en general las personas que ingresan a esta organización no resuelven cosas y con el tiempo sí las resuelven.

5- ¿Cuánto tiempo se estima para que el empleado se adapte definitivamente al nuevo grupo de trabajo?

Si bien tenemos diferentes unidades de negocios en general la adaptación definitiva que permite autonomía en la toma de decisiones para resolver problemas nos lleva un mes, un mes y medio más o menos.

6- ¿La empresa lleva adelante acciones que faciliten la adaptación efectiva del nuevo empleado a la cultura de la empresa, ahorrando tiempo y dinero?

Hemos adoptado la estrategia de que el grupo donde se integra el nuevo empleado sea el encargado de esta tarea, esto nos ha dado muy buenos resultados ahorrando tiempo y dinero. Además la persona que se integra por primera vez tiene el acompañamiento de los directivos de cada unidad de negocio, esto hace que logremos pulir ciertos detalles que el equipo de trabajo no ha logrado. Antes no era así y nos llevaba mucho tiempo, dinero y mucho estrés porque yo era el que desarrollaba esa tarea.

7- ¿Usted cree que la aprehensión del objeto cultural o adaptación por parte del sujeto genera una motivación que mejora su conducta en la empresa posibilitando mejores condiciones psicológicas para la búsqueda de resultados?

Eso se da después del primer mes adaptación y del acompañamiento de los directivos de cada unidad de negocio. Después de ese periodo que termina el retraimiento de la persona, si se nota que están entusiasmados y motivados.

8- ¿Cuál es la mejor estrategia psicológica que ha utilizado la organización para que los elementos psíquicos culturales se arraiguen con mayor firmeza en el trabajador?

Valorar la actitud, esa es la mejor estrategia que hemos llevado adelante, después hacemos diferentes eventos que tienen como objetivo el reconocimiento de los empleados, por ejemplo: en la última fiesta de fin de año además de compartir hicimos un

suvenir con termos de acero que llevaba el nombre de cada uno y además se resalto que llevaba el nombre de cada uno porque la organización la hacen y la construyen permanentemente ellos.

9- ¿Ha percibido usted que este proceso psíquico de aprendizaje y por ende, de adaptación, a la cultura del grupo o de la empresa genera cambios de conductas en los trabajadores?

Si, se notan cambios... Es más, nos ha pasado que personas que trabajaban aquí y han podido conseguir un trabajo con mejor nivel jerárquico que el que tenía aquí, al cabo de un determinado tiempo han vuelto porque el cambio cultural era tan fuerte que no se han adaptado y sus conductas no encajaban, esas empresas no tiene estrategia de adaptación.

10-Si hiciera un análisis retrospectivo de la personalidad y la conducta del trabajador, comparando el momento en que ingreso por primera vez al grupo o a la empresa, con lo que ha logrado hoy ¿qué diferencias encontraría?

Muchas diferencias, hoy piensan, discuten, te enfrentan, saben lo que buscan. Es mucha la diferencia que se observa desde los primeros momentos que ingresaron.

11-En el tiempo que usted lleva como Director, ¿se produjo algún cambio dentro de la empresa que obligaba a modificar la cultura del trabajo? Si fue así, ¿sintió en los trabajadores o en usted un estado de incertidumbre e inseguridad, colocándolo en una situación de vulnerabilidad?

Bueno, hubo un cambio que fue la contratación del asesor en administración y gestión de empresas y todo cambio implica una reacción lógica, esto nos obligó a hacer fuertes cambios que ha generado incertidumbre e inseguridad, los primeros días muchos pensaban que se los iba a despedir, algunos empleados la pasaron muy mal hasta que se dieron cuenta que esto nos obligaba a cambiar para ser estratégicos y mejorar en el trabajo en equipo.

12-Cuando usted vivió esta situación: ¿sintió que algo se alejaba de usted, como un desprendimiento?

Yo no, pero los chicos y chicas que trabajan aquí sí, al principio fue muy duro, muchos de ellos sufrieron crisis y nos comentaban que sentían que la solidez y la seguridad que

tenían se había disuelto rápidamente, varios sentían que sus objetivos y proyectos se alejaban dolorosamente de ellos.

13-La situación anterior ¿generó en usted un sentimiento de nostalgia que lo llevo a recordar momentos agradables?

Como estoy al frente de la empresa he hecho dos cosas: reprimo y olvido, hago esto porque si no lo hago se hace muy pesado estar aquí, esta característica me ha dado una ventaja importante pero hay situaciones que me han llevado a pensar en que quisiera esta en otro lugar y no en la situación en la que estoy en ese momento. A veces traigo a mi mente algo lindo para olvidarme de lo feo.

14-¿Qué acciones llevaría adelante la empresa para modificar su cultura disminuyendo el impacto psicológico en el trabajador?

Yo creo que todas las decisiones que se tomen tienen un impacto psicológico y para reducirlo nos ha dado muchos resultados el hecho de que sean los propios equipos que intervienen en la adecuación y formación de los nuevos procedimientos: no es lo mismo tenerlo al superior al lado observando que a tus propios componentes de equipo acompañando, revisando y adecuando permanentemente la forma de resolver problemas.

15-¿Cuál es la mejor estrategia psicológica que ha utilizado la organización para desarraigar elementos psíquicos culturales e instalar nuevos elementos que generen cambios culturales y por ende cambio de conductas de los empleados?

Trabajamos en equipo, la comunicación es directa y reuniones periódicas donde se ponen bajo la lupa las acciones más importante, esto nos ha permitido generar nuevas conductas, nuevas formas de pensar, esto antes no lo hacíamos, implementarlo fue difícil. Hoy esta tan arraigado esta forma de trabajo en los muchachos que no necesitan de mi presencia.

16-Cuando se estructuró la forma de trabajar y de resolver problemas dentro de la empresa ¿qué objetivos se perseguían?

El objetivo era llegar construir una organización y brindar un servicio de calidad.

17-¿En algún momento se estructuró una cultura de trabajo que facilitara el cambio de conducta de los trabajadores en pos de los objetivos de la empresa?

Si, a partir de la organización, y para ello tuvo que venir alguien y guiarnos para organizarnos, por ejemplo en administrar mejor los tiempos de los directivos, que los que están encargados de las distintas unidades de negocios sepan administrar el talento de los empleados sabiendo quien puede remplazar a quien, hoy no tenemos la necesidad de estar permanentemente en la empresa porque cada muchacho o chica organiza la tarea con quien ingresa a reemplazarlo en el siguiente turno, etc. Antes se daba una orden desde la dirección y recién a la semana el director se enteraba que no se había hecho.

18-¿La empresa ha elaborado perfiles psicológicos en pos de encontrar el candidato adecuado para una rápida adaptación al puesto de trabajo y al grupo?

La organización tiene su misión y su visión y tres valores fundamentales que son condiciones sine qua non, que son actitud, responsabilidad y honestidad, no contratamos títulos, contratamos personas. Si tiene esas tres condiciones es el empleado ideal para nosotros porque la formación se la damos nosotros. Hemos tenido personas con enormes títulos y reconocimientos pero de que te sirve si llega siempre tarde y entorpece la calidad del servicio.

19-Cuando la empresa tuvo que vivir momentos difíciles que perturbaban profundamente la vida laboral ¿se sintió usted fuera de contacto o alejado de la realidad y acudió a la recuperación psicológica de hechos o imágenes agradables intentando mantener el equilibrio del sistema psíquico?

Si totalmente, vivir eso es muy feo y muy angustiante, acudía a imágenes de cuando estaba solito como hace quince años con la computadora en mi departamento cargando noticias sin empleados, sin problemas, sin nada.

20-Bajo un cuadro de perturbación laboral ¿ha experimentado sentimientos primitivos que los ha tenido que reprimir porque no concordaban con la posible solución de la realidad perturbadora, desviándolo momentáneamente de lo que estaba ocurriendo, volviendo a la normalidad cuando la perturbación que originaba el desequilibrio terminaba?

Permanentemente vivo y siento eso y he tenido que aprender a reprimirlo, también esos eventos son muy complicados interiormente.

21-¿Considera que ese momento de perturbación laboral afectaba la calidad de su trabajo y la calidad de trabajo de los empleados?

En el momento que pasa si afecta la calidad de trabajo, pero actualmente no ha pasado tanto.

22-¿En alguna ocasión ha experimentado en su trabajo algún tipo de discriminación o mobbing o lo ha vivido algún empleado a su cargo?

No eso no ha ocurrido y no ocurre en esta organización y siempre estamos atentos a eso para evitarlo, controlarlo o cortarlo de raíz.

23-Estas situaciones que lo han perturbado ¿han dejado huellas en usted o en el empleado que lo ha vivido?

No, la discriminación o el mobbing porque aquí eso no ocurre, pero hubo problemas laborales que sí me han dejado huellas muy importantes lamentablemente.

24-Si usted ha vivido esta situación de perturbación, ¿qué siente cuando recuerda esta situación?

Siento impotencia, rabia, me siento muy mal, por ejemplo una persona que dejo de trabajar hace un tiempo, tenía problemas de actitud negativa, no cumplía con su trabajo, trataba de hacer lo menos posible, lo aguantábamos dos años porque tiene una hija, por último no daba para más y tuvimos que rescindir la relación laboral. Debido a esto, publicó muchas cosas muy feas en su facebook y cuando recuerdo ese momento me pone muy mal.

ENTREVISTA 3

Apellido y nombre: *Facello Gisela*

Empresa: *Libertad Productora*

Profesión y/o cargo que desempeña: *Socia Gerente y Directora de una Unidad Estratégica de Negocios*

Teléfono o e-mail: *03434612355*

Lugar y fecha: *Paraná - 28/01/2014*

La entrevista en la cual usted a continuación participará será expuesta como anexo de un trabajo de investigación para adquirir el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas y Negocios. La información que nos provea será utilizada para la elaboración de la investigación de campo y las conclusiones del respectivo trabajo.

1- ¿Qué procedimientos utiliza la empresa para solucionar los problemas y mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo?

El diálogo personal entre el director y los empleados, pero primordialmente el trabajo en equipo y reuniones periódicas.

2- Cuando una persona ingresa por primera vez a la empresa o a un grupo de trabajo ¿nota usted que se siente incómodo, en ocasiones perturbado, que no encaja, al punto de retraerse en su forma natural de ser, limitando su participación activa al grupo?

Si, en todos los casos

3- ¿Ha vivido usted esta situación al incorporarse a un nuevo equipo de trabajo o a una nueva empresa?

Si, la he vivido.

4- Si comparáramos el tiempo de respuesta y participación de los primeros contactos del trabajador con el grupo de trabajo, con las que genera hoy ¿podríamos establecer que es más rápido y más adecuada que al principio?

Si, totalmente.

5- ¿Cuánto tiempo se estima para que el empleado se adapte definitivamente al nuevo grupo de trabajo?

Depende de las capacidades y de la personalidad de cada uno, pero generalmente treinta días, más o menos.

6- ¿La empresa lleva adelante acciones que faciliten la adaptación efectiva del nuevo empleado a la cultura de la empresa, ahorrando tiempo y dinero?

Las acciones que hemos tomado es que los mismos compañeros enseñen la cultura de trabajo, eso nos ha ahorrado tiempo y dinero porque antes solamente se encargaba el director de todo eso.

7- ¿Usted cree que la aprehensión del objeto cultural o adaptación por parte del sujeto genera una motivación que mejora su conducta en la empresa posibilitando mejores condiciones psicológicas para la búsqueda de resultados?

Si, por supuesto, cuando se adaptan trabajan mucho más sueltos, que acá lo que se necesita justamente es eso por lo menos en la unidad de negocio que yo estoy al frente.

8- ¿Cuál es la mejor estrategia psicológica que ha utilizado la organización para que los elementos psíquicos culturales se arraiguen con mayor firmeza en el trabajador?

Para esto hicimos una cena con los empleados solamente y se les hizo diferentes regalos y reconocimientos, esto mejora las relaciones y aporta a la calidad, se nota mucho que cuando las relaciones son malas afecta mucho la calidad.

9- ¿Ha percibido usted que este proceso psíquico de aprendizaje y por ende, de adaptación, a la cultura del grupo o de la empresa genera cambios de conductas en los trabajadores?

Si, genera cambios de conducta, eso es muy evidente, además ayuda el buen humor y los buenos modales con los que nos relacionamos.

10-Si hiciera un análisis retrospectivo de la personalidad y la conducta del trabajador, comparando el momento en que ingreso por primera vez al grupo o a la empresa, con lo que ha logrado hoy ¿qué diferencias encontraría?

Si son muchas las diferencias, han cambiado en sus conductas, en la forma de comunicarse, en la forma de relacionarse entre ellos.

11-En el tiempo que usted lleva como Directora, ¿se produjo algún cambio dentro de la empresa que obligaba a modificar la cultura del trabajo? Si fue así, ¿sintió en los trabajadores o en usted un estado de incertidumbre e inseguridad, colocándolo en una situación de vulnerabilidad?

Si, cambios hubo, y algunos empleados se sintieron vulnerables, inseguros y con mucha incertidumbre.

12-Cuando usted vivió esta situación: ¿sintió que algo se alejaba de usted, como un desprendimiento?

Si he sentido eso y note que cuando pasó muchos chicos y chicas que trabajan aquí sintieron lo mismo, creo que todo el tiempo que surgen frustraciones o problemas nos sentimos así.

13-La situación anterior ¿generó en usted un sentimiento de nostalgia que lo llevo a recordar momentos agradables?

Si totalmente, necesitaba hacerlo para tranquilizarme de alguna forma, aunque sea un poco.

14-¿Qué acciones llevaría adelante la empresa para modificar su cultura disminuyendo el impacto psicológico en el trabajador?

Lo que hacemos es hablarlo, siendo muy transparentes y contrastándolo en equipo, esto permite que el mismo grupo de trabajo pueda autoevaluarse y modificar el camino si algo está mal. Con esto he notado que los cambios se amortiguan mejor porque se trabaja en equipo.

15-¿Cuál es la mejor estrategia psicológica que ha utilizado la organización para desarraigar elementos psíquicos culturales e instalar nuevos elementos que generen cambios culturales y por ende cambio de conductas de los empleados?

La mejor estrategia que hemos utilizado para cambiar fue a partir de la contratación de un asesor que nos llevo a transitar caminos que no conocíamos. Ahora trabajamos distintos, con reglas más claras, hay menos tensiones, más organizados, todo se escribe y entendimos que el trabajo en equipo es mucho mejor que la forma con la cual veníamos trabajando.

16-Cuando se estructuró la forma de trabajar y de resolver problemas dentro de la empresa ¿qué objetivos se perseguían?

El objetivo era organizarnos para alcanzar una mejor calidad.

17-¿En algún momento se estructuró una cultura de trabajo que facilitara el cambio de conducta de los trabajadores en pos de los objetivos de la empresa?

En el momento que contratamos el asesor de empresas y nos ha dado muy buenos resultados.

18-¿La empresa ha elaborado perfiles psicológicos en pos de encontrar el candidato adecuado para una rápida adaptación al puesto de trabajo y al grupo?

Si, en la unidad de negocio que yo estoy al frente lo hemos hecho.

19-Cuando la empresa tuvo que vivir momentos difíciles que perturbaban profundamente la vida laboral ¿se sintió usted fuera de contacto o alejado de la realidad y acudió a la recuperación psicológica de hechos o imágenes agradables intentando mantener el equilibrio del sistema psíquico?

Si, no fue fácil pero si lo he hecho. Es difícil porque por ahí lo positivo es recurrir a algo anterior o proyectar en algo positivo.

20-Bajo un cuadro de perturbación laboral ¿ha experimentado sentimientos primitivos que los ha tenido que reprimir porque no concordaban con la posible solución de la realidad perturbadora, desviándolo momentáneamente de lo que estaba ocurriendo, volviendo a la normalidad cuando la perturbación que originaba el desequilibrio terminaba?

Si, muchas veces me ha pasado eso.

21-¿Considera que ese momento de perturbación laboral afectaba la calidad de su trabajo y la calidad de trabajo de los empleados?

Si, totalmente, lo afectaba.

22-¿En alguna ocasión ha experimentado en su trabajo algún tipo de discriminación o mobbing o lo ha vivido algún empleado a su cargo?

No, nunca ha ocurrido eso aquí.

23-Estas situaciones que lo han perturbado ¿han dejado huellas en usted o en el empleado que lo ha vivido?

Otras perturbaciones laborales sí, pero la discriminación o el mobbing no porque nunca ha ocurrido eso aquí.

24-Si usted ha vivido esta situación de perturbación, ¿qué siente cuando recuerda esta situación?

Cuando recuerdo algún problema laboral que me ha perturbado mucho en su momento, al recordarlo siento mucha angustia.

ENTREVISTA 4

Apellido y nombre: *Gradizuela Gonzalo Alberto*

Empresa: *FEPASA*

Profesión y/o cargo que desempeña: *Contador - Gerente Administrativo*

Teléfono o e-mail: *gongradizuela@hotmail.com*

Lugar y fecha: *Concepción del Uruguay - 20/03/2014*

La entrevista en la cual usted a continuación participará será expuesta como anexo de un trabajo de investigación para adquirir el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas y Negocios. La información que nos provea será utilizada para la elaboración de la investigación de campo y las conclusiones del respectivo trabajo.

1-¿Qué procedimientos utiliza la empresa para solucionar los problemas y mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo?

FEPASA es una empresa familiar que este año cumple 50 años de su constitución, recién en estos últimos años se comenzó a hablar de equipos de trabajo, en estos momentos se los crea para solucionar ciertos problemas como por ejemplo implementación de un sistema informático nuevo, en cuanto al procedimiento se agrupa a los sectores intervinientes se les informa sobre cuál es la situación, y cuáles son las pautas a trabajar, generalmente se motiva a este equipo de trabajo en que si se cumple el objetivo determinado en tiempo y forma existe un retribución económica.

2-Cuando una persona ingresa por primera vez a la empresa o a un grupo de trabajo ¿nota usted que se siente incómodo, en ocasiones perturbado, que no encaja, al punto de retraerse en su forma natural de ser, limitando su participación activa al grupo?

Sí, eso se ve siempre, pero se trabaja para disminuir ese impacto desde la selección de personal o desde el planteo de un equipo de trabajo.

3-¿Ha vivido usted esta situación al incorporarse a un nuevo equipo de trabajo o a una nueva empresa?

No la he vivido.

4-Si comparáramos el tiempo de respuesta y participación de los primeros contactos del trabajador con el grupo de trabajo, con las que genera hoy ¿podríamos establecer que es más rápido y más adecuada que al principio?

Si, totalmente, es más rápida y más adecuada hoy que cuando recién se incorpora al grupo.

5-¿Cuánto tiempo se estima para que el empleado se adapte definitivamente al nuevo grupo de trabajo?

Estimamos no más de dos semanas.

6-¿La empresa lleva adelante acciones que faciliten la adaptación efectiva del nuevo empleado a la cultura de la empresa, ahorrando tiempo y dinero?

Se lo hace desde la intuición y desde la experiencia, muchas veces resulta pero en algunas oportunidades no, sabemos que es fundamental contar con una oficina de RRHH profesional para que nos provean de herramientas para el cumplimiento de objetivos, pero lamentablemente estamos atravesando una crisis severa que no nos permite contar con esto.

7-¿Usted cree que la aprehensión del objeto cultural o adaptación por parte del sujeto genera una motivación que mejora su conducta en la empresa posibilitando mejores condiciones psicológicas para la búsqueda de resultados?

Si.

8-¿Cuál es la mejor estrategia psicológica que ha utilizado la organización para que los elementos psíquicos culturales se arraiguen con mayor firmeza en el trabajador?

Serles sincero en todo lo que es la organización, su cultura, su situación, etc.

9-¿Ha percibido usted que este proceso psíquico de aprendizaje y por ende, de adaptación, a la cultura del grupo o de la empresa genera cambios de conductas en los trabajadores?

Muchas veces si, en otras ocasiones se ha fallado en la comunicación de lo que se pretende transmitir.

10-Si hiciera un análisis retrospectivo de la personalidad y la conducta del trabajador, comparando el momento en que ingreso por primera vez al grupo o a la empresa, con lo que ha logrado hoy ¿qué diferencias encontraría?

Todo tiene que ver con la persona y personalidad del trabajador, hay personas con diferentes motivaciones, pero generalmente se nota que han cambiado, que han madurado, se ve en la forma de comunicarse, en cómo participan para resolver un problema y hasta en su conducta dentro de la empresa.

11-En el tiempo que usted lleva como Director, ¿se produjo algún cambio dentro de la empresa que obligaba a modificar la cultura del trabajo? Si fue así, ¿sintió en los trabajadores o en usted un estado de incertidumbre e inseguridad, colocándolo en una situación de vulnerabilidad?

Sí, lo he vivido y lo he visto en los trabajadores. En este momento, la empresa entró en cesación de pagos y si está cambiando culturalmente la organización, se está trabajando para contener psicológicamente al personal, ya que muchos de ellos están desbordados.

12-Cuando usted vivió esta situación: ¿sintió que algo se alejaba de usted, como un desprendimiento?

Si, es una situación muy dura en donde en ocasiones uno ve que se desmoronan años de trabajo, pero en otros momentos ve que lo que se ha realizado va funcionando.

13-La situación anterior ¿generó en usted un sentimiento de nostalgia que lo llevo a recordar momentos agradables?

Si, por supuesto.

14-¿Qué acciones llevaría adelante la empresa para modificar su cultura disminuyendo el impacto psicológico en el trabajador?

En estos momentos se está trabajando en eso, pero es una situación muy compleja que también afecta a los dueños de la misma.

15-¿Cuál es la mejor estrategia psicológica que ha utilizado la organización para desarraigar elementos psíquicos culturales e instalar nuevos elementos que generen cambios culturales y por ende cambio de conductas de los empleados?

En su momento se optó por contratar empleados jóvenes profesionales, pero a su vez ocasionaron un malestar en el resto de los miembros de la organización, ya que le costó adaptarse a este cambio.

16-Cuando se estructuró la forma de trabajar y de resolver problemas dentro de la empresa ¿qué objetivos se perseguían?

Mejor ambiente laboral, aumentar el profesionalismo, y disminuir costos.

17-¿En algún momento se estructuró una cultura de trabajo que facilitara el cambio de conducta de los trabajadores en pos de los objetivos de la empresa?

No.

18-¿La empresa ha elaborado perfiles psicológicos en pos de encontrar el candidato adecuado para una rápida adaptación al puesto de trabajo y al grupo?

Si, se realizó más que nada en la parte productiva, como jefe de planta, supervisores, pero no en la administración.

19-Cuando la empresa tuvo que vivir momentos difíciles que perturbaban profundamente la vida laboral ¿se sintió usted fuera de contacto o alejado de la realidad y acudió a la recuperación psicológica de hechos o imágenes agradables intentando mantener el equilibrio del sistema psíquico?

Si, uno siempre trata de estar en equilibrio e imaginarse una situación de salida de esta crisis y por supuesto que deje algún aprendizaje, pero en muchas ocasiones se vuelve muy complicado.

20-Bajo un cuadro de perturbación laboral ¿ha experimentado sentimientos primitivos que los ha tenido que reprimir porque no concordaban con la posible solución de la realidad perturbadora, desviándolo momentáneamente de lo que estaba ocurriendo, volviendo a la normalidad cuando la perturbación que originaba el desequilibrio terminaba?

Si, en estos últimos meses en varias ocasiones.

21-¿Considera que ese momento de perturbación laboral afectaba la calidad de su trabajo y la calidad de trabajo de los empleados?

Si por supuesto, uno es una referencia para el resto del personal.

22-¿En alguna ocasión ha experimentado en su trabajo algún tipo de discriminación o mobbing o lo ha vivido algún empleado a su cargo?

No, nunca.

23-Estas situaciones que lo han perturbado ¿han dejado huellas en usted o en el empleado que lo ha vivido?

Si, a nivel personal, psicológico y familiar.

24-Si usted ha vivido esta situación de perturbación, ¿qué siente cuando recuerda esta situación?

Por momentos angustia, por momentos pensamientos como “antes uno se hacía problemas por cuestiones que son insignificantes” entre otras.

ENTREVISTA 5

Apellido y nombre: *Mignola José Luis*

Empresa: *MIFER, Servicios Eléctricos a ENERSA*

Profesión y/o cargo que desempeña: *Socio Gerente*

Teléfono o e-mail: *0343715411191*

Lugar y fecha: *Santa Elena - 09/04/2014*

La entrevista en la cual usted a continuación participará será expuesta como anexo de un trabajo de investigación para adquirir el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas y Negocios. La información que nos provea será utilizada para la elaboración de la investigación de campo y las conclusiones del respectivo trabajo.

1-¿Qué procedimientos utiliza la empresa para solucionar los problemas y mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo?

Siempre nos comunicamos con los empleados para solucionar los problemas que se presentan.

2-Cuando una persona ingresa por primera vez a la empresa o a un grupo de trabajo ¿nota usted que se siente incómodo, en ocasiones perturbado, que no encaja, al punto de retraerse en su forma natural de ser, limitando su participación activa al grupo?

Si pasa eso, por lo menos tres o cinco meses, pero les cuesta adaptarse nosotros calculamos más o menos dos años de adaptación total para el tipo de trabajo que nosotros hacemos, no es fácil.

3-¿Ha vivido usted esta situación al incorporarse a un nuevo equipo de trabajo o a una nueva empresa?

Si, lo viví cuando fui empleado en esta empresa, entre cohibido y me llevó un tiempo importante para adaptarme, a mi me llevó tres años.

4-Si comparáramos el tiempo de respuesta y participación de los primeros contactos del trabajador con el grupo de trabajo, con las que genera hoy ¿podríamos establecer que es más rápido y más adecuada que al principio?

Si, es más rápido ahora que cuando recién entra a trabajar.

5-¿Cuánto tiempo se estima para que el empleado se adapte definitivamente al nuevo grupo de trabajo?

Como mínimo seis meses para ayudante y para adaptarse al trabajo en general, mínimo dos años, porque nosotros tenemos categorías que van de ayudante, suboficial y oficial y en cada etapa se necesita de un periodo de adaptación que en conjunto es más o menos dos años para llegar a ser oficial.

6-¿La empresa lleva adelante acciones que faciliten la adaptación efectiva del nuevo empleado a la cultura de la empresa, ahorrando tiempo y dinero?

Si, mes a mes hacemos reuniones y debatimos sobre todas las dificultades que se van presentando y ese ejercicio ayuda a la adaptación.

7-¿Usted cree que la aprehensión del objeto cultural o adaptación por parte del sujeto genera una motivación que mejora su conducta en la empresa posibilitando mejores condiciones psicológicas para la búsqueda de resultados?

Si, se nota que está más motivado y cuando está motivado a la empresa le favorece porque mejor está para alcanzar los resultados.

8-¿Cuál es la mejor estrategia psicológica que ha utilizado la organización para que los elementos psíquicos culturales se arraiguen con mayor firmeza en el trabajador?

Lo único que hemos hecho son muchos cursos específicos de electricidad y de seguridad e higiene y luego muchas reuniones dentro de la empresa, fuera de eso no hacemos mucho más.

9-¿Ha percibido usted que este proceso psíquico de aprendizaje y por ende, de adaptación, a la cultura del grupo o de la empresa genera cambios de conductas en los trabajadores?

Si los cambia totalmente, han cambiado de conducta, una vez que aprenden lo que es el trabajo y la empresa, van cambiando y van mejorando.

10-Si hiciera un análisis retrospectivo de la personalidad y la conducta del trabajador, comparando el momento en que ingreso por primera vez al grupo o a la empresa, con lo que ha logrado hoy ¿qué diferencias encontraría?

Encuentro muchas diferencias, se nota que maduran, que no se comunican de la misma forma que cuando recién entraron, están más fortalecidos, más seguros y se nota que han adquirido las conductas y el lenguaje específico de esta actividad.

11-En el tiempo que usted lleva como Director, ¿se produjo algún cambio dentro de la empresa que obligaba a modificar la cultura del trabajo? Si fue así, ¿sintió en los trabajadores o en usted un estado de incertidumbre e inseguridad, colocándolo en una situación de vulnerabilidad?

En el caso de los muchachos que trabajan acá no, pero a mi si me paso que se produjeron cambios profundos, tenía mucha incertidumbre, andaba mal en mi trabajo porque estas pensando en que vas a quedar afuera, te sentís vulnerable, con una inseguridad terrible. No te lo comunican pero lo percibís y te pones a pensar que es lo que vas hacer mas adelante con tu vida. Estuvimos un año en esa situación.

12-Cuando usted vivió esta situación: ¿sintió que algo se alejaba de usted, como un desprendimiento?

Si, al principio me pasó, creo que a cualquiera de nosotros nos puede pasar cuando pasas por una situación como esa y tanto tiempo. Sentía que me robaban quince años de mi trabajo, noches enteras sin dormir. Es desesperante, hasta que nos comunicaron que íbamos a quedar afuera de la empresa, pero nos iban a contratar para que fundemos nuestra empresa y les proveamos de servicios.

13-La situación anterior ¿generó en usted un sentimiento de nostalgia que lo llevo a recordar momentos agradables?

Si por supuesto, recordaba momentos agradables del pasado y me tranquilizaba un poco. También recordaba la carrera que deje por este trabajo y me arrepentía, tenía una carrera echa y deje todo y me vine, pensaba arrepentido porque abandone todo eso.

14-¿Qué acciones llevaría adelante la empresa para modificar su cultura disminuyendo el impacto psicológico en el trabajador?

Nosotros tenemos asesores que nos visitan permanentemente y nos ayudan mucho con eso y cada vez que hay algo nuevo nos entrenan para que lo asimilemos rápidamente y nos adaptemos.

15-¿Cuál es la mejor estrategia psicológica que ha utilizado la organización para desarraigar elementos psíquicos culturales e instalar nuevos elementos que generen cambios culturales y por ende cambio de conductas de los empleados?

No, lo único que se hace es recibir las órdenes de nuestros superiores exigiéndonos que cambiemos algo y lo tenemos que hacer.

16-Cuando se estructuró la forma de trabajar y de resolver problemas dentro de la empresa ¿qué objetivos se perseguían?

Cuando arrancamos éramos tres oficiales con dos ayudantes y nos plantemos cumplir con las exigencias de la empresa que nos había contratado y cumplir y ser transparentes dando un buen servicio.

17-¿En algún momento se estructuró una cultura de trabajo que facilitara el cambio de conducta de los trabajadores en pos de los objetivos de la empresa?

Así tal cual me preguntas no, pero cuando necesitamos cambiar algo nos esforzamos en equipo para cambiar y alcanzar los objetivos.

18-¿La empresa ha elaborado perfiles psicológicos en pos de encontrar el candidato adecuado para una rápida adaptación al puesto de trabajo y al grupo?

Si, lo hemos hecho.

19-Cuando la empresa tuvo que vivir momentos difíciles que perturbaban profundamente la vida laboral ¿se sintió usted fuera de contacto o alejado de la realidad y acudió a la recuperación psicológica de hechos o imágenes agradables intentando mantener el equilibrio del sistema psíquico?

Si me ha pasado y he tenido que recordar imágenes de mi pasado, imágenes lindas y me han devuelto por un rato el equilibrio y la tranquilidad.

20-Bajo un cuadro de perturbación laboral ¿ha experimentado sentimientos primitivos que los ha tenido que reprimir porque no concordaban con la posible solución de la realidad

perturbadora, desviándolo momentáneamente de lo que estaba ocurriendo, volviendo a la normalidad cuando la perturbación que originaba el desequilibrio terminaba?

Sí, me ha pasado con los empleados o con mis socios, pero bueno son cosas del trabajo y los he tenido que reprimir porque pensaba enseguida en la empresa.

21-¿Considera que ese momento de perturbación laboral afectaba la calidad de su trabajo y la calidad de trabajo de los empleados?

No, porque siempre he tratado de que no interfiera con el trabajo.

22-¿En alguna ocasión ha experimentado en su trabajo algún tipo de discriminación o mobbing o lo ha vivido algún empleado a su cargo?

No, acá en la empresa no hemos vivido nunca eso.

23-Estas situaciones que lo han perturbado ¿han dejado huellas en usted o en el empleado que lo ha vivido?

Como nunca paso nadie está afectado por esto.

24-Si usted ha vivido esta situación de perturbación, ¿qué siente cuando recuerda esta situación?

Yo no lo he vivido nunca, pero cuando recuerdo lo que viví durante un año de incertidumbre que te conté hoy siento mucha impotencia y bronca.

ENTREVISTAS DESTINADAS A EMPLEADOS DE EMPRESAS

ENTREVISTA 1

Apellido y nombre: *Badia Carlos Manuel*

Empresa u organización: *City Center Rosario*

Cargo o tarea que desempeña: *Auxiliar de monitoreo*

Teléfono o e-mail: *cm_badia@hotmail.com*

Lugar y fecha: *Rosario - 19/01/2014*

La entrevista en la cual usted a continuación participará será expuesta como anexo de un trabajo de investigación para adquirir el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas y Negocios. La información que nos provea será utilizada para la elaboración de la investigación de campo y las conclusiones del respectivo trabajo.

1-¿En qué empresa trabajaba antes de ingresar aquí?

Trabajaba en una tienda aquí en Rosario.

2-¿Qué tareas realizaba?

Mi tarea era atender al público que ingresaba al local de ventas.

3-¿Estaba integrado a un equipo de tareas o su actividad era individual?

La tarea que yo realizaba era individual ya que el local era chico.

4-¿Cómo solucionaban los problemas en esa empresa?

Como yo estaba encargado del negocio las decisiones para solucionar algún problema las tomaba sólo, en algunas ocasiones al terminar la jornada charlábamos de ello con la dueña del negocio.

5-Cuando decide ingresar a esta organización ¿encontró alguna diferencia relacionado a la forma de trabajar y resolver los problemas?

Encontré grandes diferencias porque tengo que seguir normas y procedimientos establecidos por la empresa, en base a esas normas yo tengo que tomar mis propias decisiones, estas decisiones en ocasiones son individuales y en otras ocasiones son grupales porque realizamos algunas tareas individuales y otras grupales.

6-Cuando se integró por primera vez al grupo de trabajo de esta empresa ¿se sintió incómodo, en ocasiones perturbado, que no encajaba, al punto de retraerse en su forma natural de ser, limitando su participación activa al grupo?

Si me sentía incomodo y temeroso a lo desconocido, con miedo a que las cosas salgan mal, sentía que no encajaba y en ocasiones esta situación me perturbaba mucho. Por supuesto que en esos días mi forma de ser la retraía y mi participación al grupo la recortaba.

7-En este primer periodo de trabajo con el nuevo grupo, ¿consumía mucho tiempo pensando su participación o la toma de decisiones para la acción?

Si consumía mucho tiempo, antes de aportar mi punto de vista al grupo o de preguntar pensaba mucho.

8-En estos días, al finalizar la jornada, ¿se sentía estresado o con cansancio fuera de lo habitual?

Si me sentía demasiado cansado, muy estresado, tanto que terminaba mi trabajo y mi cabeza seguía trabajando dos horas más mínimo. Terminaba mis ocho horas laborales y seguía pensando en lo que me había pasado ese día y en lo que me podía pasar en las ocho horas que venían al día siguiente.

9-¿En qué momento sintió que comenzaba a adaptarse al grupo de trabajo y que su personalidad volvía a su normalidad disminuyendo las tensiones?

Dos meses me llevo la adaptación, más o menos, de tomarle el ritmo al grupo, aprendiendo todos los días algo nuevo.

10-¿Considera que su participación y su toma de decisiones dentro del grupo es más rápida, más cómoda, hoy que en esos primeros días?

Si totalmente, ahora hago las cosas seguro y sin miedo, tardas milisegundos en tomar una decisión, también conozco cómo reaccionan los integrantes de mi grupo.

11-Una vez que se ha adaptado al grupo ¿se sintió motivado, entusiasmado, en la participación en el seno del grupo para resolver problemas?

Si, una vez que me adapte me sentía parte del grupo, motivado sabiendo cual es nuestro objetivo, ya no sentía una carga.

12-Si hiciera un análisis retrospectivo de su propia personalidad y su conducta, comparando el momento en que ingresaba por primera vez al grupo, con lo que ha logrado hoy, ¿qué diferencias encontraría?

Hoy estoy más seguro, más tranquilo de las decisiones que tomo, mucho mas cómodo que en los primeros días, mi personalidad ha cambiado, no soy tan tímido, siento más fortaleza en mi personalidad, siento más soltura en mi participación y mucho más seguro, siento que he cambiado en mis acciones, en mis conductas, siento que hoy no soy el mismo que cuando entre a la empresa, ha cambiado mi forma de comunicarme, ha cambiado mi postura corporal y hasta he cambiado mi forma de gesticular.

13-Cuando se produjo algún cambio dentro de la empresa que lo obligaba a modificar la forma de trabajar del grupo que integra actualmente, ¿sintió un estado de incertidumbre e inseguridad, colocándolo en una situación de vulnerabilidad, sintiendo que se alejaba de sus objetivos previamente propuestos?

Si me ha pasado, he sentido inseguridad e incertidumbre, eso te hace vulnerable, sentía que los objetivos que me había propuesto se alejaban o que para cumplirlos no los podía alcanzar en el tiempo que me había propuesto. Muchas veces esos cambios eran positivos ayudándonos a crecer como grupo pero no dejan de introducirte en un terreno de desconocido con mucha incertidumbre.

14-¿Sintió que bajo esta situación algo se alejaba de usted, como un desprendimiento?

Si sentía que se alejaban de mí la firmeza en mi personalidad, la confianza que había adquirido con mi conducta y la seguridad de mis decisiones dentro del grupo. Sentía que algunos objetivos se alejaban de mí o en algunos casos se frenaban. Esta situación me preocupó al principio, luego con el tiempo me fui adaptando nuevamente y volví a tener seguridad y confianza. Me preocupó en tomar una mala decisión y dejar mal al sector donde yo trabajo y dejar mal a la empresa.

15-¿Esta situación generó en usted un sentimiento de nostalgia que lo llevo a recordar momentos agradables?

Si, cuando una cosa así me pasa en el trabajo, retrocedo con mucha nostalgia y me aferro a una imagen del pasado que representan momentos agradables y logro tranquilizarme.

16-Cuando tuvo que vivir momentos difíciles del grupo o de la empresa que lo perturbaban profundamente ¿se sintió fuera de contacto o alejado de la realidad y acudió

a la recuperación psicológica de hechos o imágenes agradables intentando mantener el equilibrio del sistema?

Si me ha pasado que me he sentido fuera de la realidad, no entendiendo lo que pasaba, muy angustiado, en ocasiones veía todo negro hacia adelante y para tranquilizarme he tenido que acudir a esas imágenes de las que hablábamos en la pregunta anterior. En otras ocasiones la situación pasaba tan rápida que no te daba tiempo a volver a esas imágenes y reaccionaba como podía.

17-Bajo un cuadro de perturbación laboral ¿ha experimentado sentimientos primitivos que los ha tenido que reprimir porque no concordaban con la posible solución de la realidad perturbadora, desviándolo momentáneamente de lo que estaba ocurriendo, volviendo a la normalidad cuando la perturbación que originaba el desequilibrio terminaba?

Si me ha pasado, a veces te dan ganas de arrancarle la cabeza a alguien o de contestarle con mucha agresividad a alguien que te trata mal, más que nada cuando trabajaba en sala porque la gente te trata mal y lo he reprimido en mi interior porque esa reacción no era adecuada en ese momento y en ese lugar, en ocasiones he llegado a mi casa o de camino a mi casa de tanta bronca o impotencia he pegado una trompada contra la pared o una patada y cuando terminó la situación que me perturbaba seguía un tiempo con esa euforia pero con el tiempo se me pasó. Además, si yo reaccionaba afectaba al grupo que yo integro.

18-¿Considera que ese momento de perturbación laboral afectaba la calidad de su trabajo?

Si ese momento de perturbación afectaba la calidad de mi trabajo.

19-¿En alguna ocasión ha experimentado en su trabajo algún tipo de discriminación o mobbing?

No en el trabajo no he sufrido nada de eso, si con la información ya que hay información que manejan solo los superiores. Con los clientes si lo he sufrido te hablan mal, te discriminan, te tratan mal.

20-Estas situaciones que lo han perturbado ¿han dejado huellas en usted?

Si ha dejado huellas en mí porque ahora sé cómo reaccionar ante esa situación, queda en mí como un recuerdo.

21-¿Qué siente cuando recuerda esta situación?

Siento mucho dolor, angustia e impotencia, también mucha angustia cuando lo vive algún compañero que ahora está en sala, porque los clientes nos discriminan mucho, nos faltan mucho al respeto y nos maltratan mucho.

ENTREVISTA 2

Apellido y nombre: *Gómez Fabián Ramón*

Empresa u organización: *Faurecia*

Cargo o tarea que desempeña: *Oficial inspector soldador*

Teléfono o e-mail: *0111536215811*

Lugar y fecha: *Escobar, Provincia de Buenos Aires - 19/03/2014*

La entrevista en la cual usted a continuación participará será expuesta como anexo de un trabajo de investigación para adquirir el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas y Negocios. La información que nos provea será utilizada para la elaboración de la investigación de campo y las conclusiones del respectivo trabajo.

1-¿En qué empresa trabajaba antes de ingresar aquí?

Trabajé en el Frigorífico Regional Santa Elena.

2-¿Qué tareas realizaba?

Era operario del departamento de fábrica de envases de hojalata.

3-¿Estaba integrado a un equipo de tareas o su actividad era individual?

Era una tarea individual.

4-¿Cómo solucionaban los problemas en esa empresa?

Se solucionaban individualmente o avisando al supervisor.

5-Cuando decide ingresar a esta organización ¿encontró alguna diferencia relacionado a la forma de trabajar y resolver los problemas?

Si muchas diferencias, aparte es una empresa moderna con otro sistema de trabajo completamente distinto a cualquier otro trabajo donde yo haya estado.

6-Cuando se integró por primera vez al grupo de trabajo de esta empresa ¿se sintió incómodo, en ocasiones perturbado, que no encajaba, al punto de retraerse en su forma natural de ser, limitando su participación activa al grupo?

Al principio si, como en cualquier lugar, primero te sentís contraído un poco tensionado, observando hasta el momento que vos empezás a hacer tareas, que te empezás a liberar

y ahí si te vas integrando de a poco al grupo, incluso en esta empresa hay un equipo de gente que te hacen preguntas, exámenes, te hacen seguimiento, después te dicen con qué grupo de personas puedes encajar mejor, puedes estar mejor.

7-En este primer periodo de trabajo con el nuevo grupo, ¿consumía mucho tiempo pensando su participación o la toma de decisiones para la acción?

Si consumía mucho, me ponía a pensar si iba a hablar, tenía la preocupación si iba a responder en el trabajo, hasta que empezás a trabajar y ves que la tarea te sale bien, que lo puedes hacer, entonces ahí te liberás tensiones y te aflojas.

8-En estos días, al finalizar la jornada, ¿se sentía estresado o con cansancio fuera de lo habitual?

Me sentía cansado mentalmente, lógicamente pensando en todo esto que era nuevo, como si iba a encajar en el grupo, si te iban a salir bien las cosas, si ibas a poder realizar bien esa tarea.

9-¿En qué momento sintió que comenzaba a adaptarse al grupo de trabajo y que su personalidad volvía a su normalidad disminuyendo las tensiones?

En el momento que empecé a hacer bien el trabajo y coordinaba con mis compañeros y que yo notaba que mis compañeros se sentían cómodos trabajando conmigo.

10-¿Considera que su participación y su toma de decisiones dentro del grupo es más rápida, más cómoda, hoy que en esos primeros días?

Si, por supuesto, porque ahora yo ya tengo experiencia, en el grupo no todos tenemos la misma personalidad, hay algunos que hablan menos, otros que hablan más pero cuando surge algún problema en la línea de soldadura nos reunimos e intentamos solucionarlo, siempre tranquilo porque hoy se que no hay ningún inconveniente que yo deba temer.

11-Una vez que se ha adaptado al grupo ¿se sintió motivado, entusiasmado, en la participación en el seno del grupo para resolver problemas?

Si incluso una vez que te adaptas al grupo y al trabajo, estas más relajado, motivado, con ganas de aprender porque la empresa te exige estar actualizado, con eso la empresa apunta a que cualquier inconveniente que yo tengo o tenga el grupo lo podamos solucionar lo más rápido posible.

12-Si hiciera un análisis retrospectivo de su propia personalidad y su conducta, comparando el momento en que ingresaba por primera vez al grupo, con lo que ha logrado hoy, ¿qué diferencias encontraría?

Si muchas diferencias, he cambiado mucho, yo me doy cuenta que no soy el mismo de antes, pienso diferente, actúo diferente, además el trabajo en equipo que yo no lo conocía te ayuda a crecer y a cambiar, además con la facilidad que te da Faurecia para trabajar, para resolver los problemas... Faurecia te responde a vos y vos le respondes a Faurecia, entonces hay una buena armonía.

13-Cuando se produjo algún cambio dentro de la empresa que lo obligaba a modificar la forma de trabajar del grupo que integra actualmente, ¿sintió un estado de incertidumbre e inseguridad, colocándolo en una situación de vulnerabilidad, sintiendo que se alejaba de sus objetivos previamente propuestos?

Si he sentido incertidumbre e inseguridad, a veces he tenido que replantear mis objetivos, pero en Faurecia para reducir eso en nosotros se hace en forma progresiva, hay un equipo que acompaña permanentemente y nos va ayudando, de esa forma los cambios no afectan la calidad de trabajo, en esto siempre están involucrados todos los gerentes, los supervisores de calidad que junto a nosotros van analizando los resultados del cambio etapa por etapa y los que tenemos la última palabra cuando hay cambios somos nosotros porque somos los que estamos trabajando todos los días ahí y conocemos el sector mejor que nadie en la empresa. En una oportunidad se produjo algo muy grave en la empresa y no sabíamos que iba a pasar con nosotros, eso te mata, vivís en la incertidumbre, no podes proyectar nada, tenes que postergar tus objetivos, esa época fue muy dura, estas pendiente, ocupando tu cabeza en eso que no sabes que va a pasar.

14-¿Sintió que bajo esta situación algo se alejaba de usted, como un desprendimiento?

Si totalmente, se te aleja todo lo que habías proyectado, hay momentos que no sos vos, tenes que vivir el día a día, es muy frustrante, muy feo.

15-¿Esta situación generó en usted un sentimiento de nostalgia que lo llevo a recordar momentos agradables?

Sí, yo busco refugiarme en imágenes y momentos agradables, eso te produce nostalgia.

16-Cuando tuvo que vivir momentos difíciles del grupo o de la empresa que lo perturbaban profundamente ¿se sintió fuera de contacto o alejado de la realidad y acudió a la recuperación psicológica de hechos o imágenes agradables intentando mantener el equilibrio del sistema?

Si eso me paso cuando cerró el frigorífico y me despidieron, recurría a esas imágenes que te decía anteriormente pero era difícil mantener el equilibrio, si lo lograba era por muy poco tiempo, después volvía a la realidad con mucho dolor.

17-Bajo un cuadro de perturbación laboral ¿ha experimentado sentimientos primitivos que los ha tenido que reprimir porque no concordaban con la posible solución de la realidad perturbadora, desviándolo momentáneamente de lo que estaba ocurriendo, volviendo a la normalidad cuando la perturbación que originaba el desequilibrio terminaba?

Si, totalmente, me ha pasado que te dan ganas de reventar a alguno pero lo tenes que pensar dos veces y reprimirlo porque salgo perdiendo yo no más.

18-¿Considera que ese momento de perturbación laboral afectaba la calidad de su trabajo?

Si, por supuesto, y más en la tarea que desempeñamos afecta mucho, pero los supervisores te ofrecen todas las garantías porque es un trabajo que lo tenes que hacer cien por ciento tranquilo, sin estrés, sin ninguna tención posible, concentrado cien por ciento en la tarea que estás haciendo, incluso si tenes algún problema grave familiar, como por ejemplo el fallecimiento de algún familiar cercano te dan una semana para que te recuperes, después te hacen llenar un cuestionario, si vos estas bien para soldar retomas tu trabajo pero si no estás bien es preferible hablar y contarles que no estás bien, que tenes la cabeza en otro lugar, si eso pasa te ponen en otro trabajo más tranquilo hasta que te recuperes y después vuelves a tu trabajo habitual.

19-¿En alguna ocasión ha experimentado en su trabajo algún tipo de discriminación o mobbing?

Si lo viví en el frigorífico Santa Elena, ahí era muy duro, el acoso en el grupo en ocasiones era complicado, tuve que pedir que me trasladen de departamento porque llego a ser complicado seguir ahí.

20-Estas situaciones que lo han perturbado ¿han dejado huellas en usted?

Si me dejaron un recuerdo muy feo, muy duro.

21-¿Qué siente cuando recuerda esta situación?

Me duele mucho y me da mucha tristeza porque todavía no entiendo porque el grupo donde yo trabajaba me agarro de punto. Es muy feo.

ENTREVISTA 3

Apellido y nombre: *Pérez Gustavo Adrian*

Empresa u organización: *INTA*

Cargo o tarea que desempeña: *Promotor de pro-huerta*

Teléfono o e-mail: *0343715443367*

Lugar y fecha: *Santa Elena - 20/03/2014*

La entrevista en la cual usted a continuación participará será expuesta como anexo de un trabajo de investigación para adquirir el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas y Negocios. La información que nos provea será utilizada para la elaboración de la investigación de campo y las conclusiones del respectivo trabajo.

1-¿En qué empresa trabajaba antes de ingresar aquí?

No trabajaba en una empresa directamente, sino que era colaborador de un técnico en higiene y seguridad que trabajaba para privados, que tercerizaban el trabajo de higiene y seguridad.

2-¿Qué tareas realizaba?

Yo realizaba la tarea de inspeccionar empresas. Hacíamos relevamientos, nos fijábamos los riesgos que había de accidentes para los empleados de esa empresa, les dábamos las recomendaciones, le elevábamos informes, les dábamos tiempo para que solucionen. El mismo rol que hace el estado, pero a nivel privado.

3-¿Estaba integrado a un equipo de tareas o su actividad era individual?

Yo trabajaba con el técnico en higiene a la par, éramos los dos solos.

4-¿Cómo solucionaban los problemas en esa empresa?

Al principio por mi inexperiencia las decisiones las tomaba él y me marcaba las pautas que yo tenía que seguir.

5-Cuando decide ingresar a esta organización ¿encontró alguna diferencia relacionado a la forma de trabajar y resolver los problemas?

Si encontré diferencias por aquí tengo superior, tengo un organigrama definido, yo tengo un superior a su vez este tiene otro superior, o sea es una institución estructurada.

6-Cuando se integró por primera vez al grupo de trabajo de esta empresa ¿se sintió incómodo, en ocasiones perturbado, que no encajaba, al punto de retraerse en su forma natural de ser, limitando su participación activa al grupo?

Si totalmente, solamente escuchaba, opinaba muy poco, al ser nuevo les dejaba la palabra a los más viejos que tenían más experiencia que yo.

7-En este primer periodo de trabajo con el nuevo grupo, ¿consumía mucho tiempo pensando su participación o la toma de decisiones para la acción?

Si me llevaba mucho tiempo, es más, a veces yo pensaba distinto de lo que se estaba haciendo pero como no lo había resuelto en mi a tiempo, o sea cuando se estaba por tomar una decisión, y ya se había arrancado con las acciones prefería callarme.

8-En estos días, al finalizar la jornada, ¿se sentía estresado o con cansancio fuera de lo habitual?

Si me sentía más estresado, como que pensaba todo el tiempo en que si me iba a adaptar o no, pensando en el grupo, estaba pendiente en hacer las cosas bien, tenía esa presión.

9-¿En qué momento sintió que comenzaba a adaptarse al grupo de trabajo y que su personalidad volvía a su normalidad disminuyendo las tensiones?

Más o menos a los tres meses de estar en ese ámbito de trabajo me sentía más cómodo, tenía más confianza con mis compañeros, me sentía más seguro, además sentía que mi opinión era más valedera, que se van a tomar más en cuenta, ya no era el nuevo sino que ya formaba parte del grupo y podía participar más activamente.

10-¿Considera que su participación y su toma de decisiones dentro del grupo es más rápida, más cómoda, hoy que en esos primeros días?

Si, hoy en día mi participación es más rápida, más cómoda, me siento más libre de opinar lo que pienso, puedo hacer sugerencias, me pongo a la par de cualquiera de mis compañeros.

11-Una vez que se ha adaptado al grupo ¿se sintió motivado, entusiasmado, en la participación en el seno del grupo para resolver problemas?

Si me entusiasmó, me motivó, porque ya conocía el trabajo, ya tenía más claro cómo era la institución.

12-Si hiciera un análisis retrospectivo de su propia personalidad y su conducta, comparando el momento en que ingresaba por primera vez al grupo, con lo que ha logrado hoy, ¿qué diferencias encontraría?

Cambió mi forma de ser y cambió mucho. Yo llevo dos años en la institución y con respecto a lo laboral creo que madure un montón, creo que formé mi personalidad profesional dentro de esta organización y mi forma de pensar cambió mucho.

13-Cuando se produjo algún cambio dentro de la empresa que lo obligaba a modificar la forma de trabajar del grupo que integra actualmente, ¿sintió un estado de incertidumbre e inseguridad, colocándolo en una situación de vulnerabilidad, sintiendo que se alejaba de sus objetivos previamente propuestos?

Viví dos acontecimientos que me sentí desprotegido y frágil en el sentido del puesto de trabajo que me sentí inestable y fue cuando cambiamos superiores, ahí sentí que al ver un nuevo superior sentí que se producían muchos cambios. En ese momento me sentí con incertidumbre.

14-¿Sintió que bajo esta situación algo se alejaba de usted, como un desprendimiento?

Si lo sentí, me sentí en un panorama oscuro, que me alejaba de mis sueños y mis objetivos, me sentí muy mal, además sentí que todo lo que había hecho era en vano, que no servía de nada, que mi trabajo no había sido valorado.

15-¿Esta situación generó en usted un sentimiento de nostalgia que lo llevo a recordar momentos agradables?

Si me ha pasado, elijo una imagen de mis momentos felices, afectivos y eso te cambia el panorama por un momento al menos la situación va a seguir estando después de esa imagen pero es como que te lleva a algo más tranquilo, te acuerdas de eso y te tranquiliza.

16-Cuando tuvo que vivir momentos difíciles del grupo o de la empresa que lo perturbaban profundamente ¿se sintió fuera de contacto o alejado de la realidad y acudió a la recuperación psicológica de hechos o imágenes agradables intentando mantener el equilibrio del sistema?

Si lo sentí, muchas veces me pregunté por qué me pasaba a mí eso, sentía que estaba fuera de la realidad, o sea todos mis pensamientos se concentraban en el problema me olvidaba de toda la realidad de mi entorno, si había una solución mágica que me pusiera en otra persona lo hacía. Y a veces creaba una realidad paralela, mis afectos me ayudaban me alentaban y yo decía listo...esta noche salgo a tomar algo, a bailar, a vivir una noche normal, tranquila, pero el problema yo sabía que seguía existiendo.

17-Bajo un cuadro de perturbación laboral ¿ha experimentado sentimientos primitivos que los ha tenido que reprimir porque no concordaban con la posible solución de la realidad perturbadora, desviándolo momentáneamente de lo que estaba ocurriendo, volviendo a la normalidad cuando la perturbación que originaba el desequilibrio terminaba?

Si, sin dudas que cuando he tenido algún tipo de problemas tanto en el trabajo como en la vida cotidiana a veces te sale el salvajismo de adentro y decís a este lo mato porque este es tan mala persona y lo quieres matar.

18-¿Considera que ese momento de perturbación laboral afectaba la calidad de su trabajo?

Si me afectó, y afecto mi rendimiento porque me consumía más tiempo pensando en ese problema que prestándole atención al trabajo en sí o a mi responsabilidad.

19-¿En alguna ocasión ha experimentado en su trabajo algún tipo de discriminación o mobbing?

Por parte de mis superiores no lo he sufrido pero de mis compañeros si lo he vivido por mis ideas políticas, al ser una institución del estado te encuentras con gente de todo tipo de ideologías políticas.

20-Estas situaciones que lo han perturbado ¿han dejado huellas en usted?

Si te deja huella, te toca muy adentro y hoy hay ciertos temas que trato de evitarlo y no compartirlos con ellos.

21-¿Qué siente cuando recuerda esta situación?

Me da impotencia, tengo la mente abierta puedo discutir de cualquier tema y respeto la opiniones de los demás y sin embargo otros no.

ENTREVISTA 4

Apellido y nombre: *Godoy Maximiliano Martin*

Empresa: *Nexo Aberturas. Parque Industrial Paraná.*

Cargo o tarea que desempeña: *Empleado en el departamento de expedición y logística.*

Teléfono o e-mail: *0343155065701*

Lugar y fecha: *Paraná - 04/04/2014*

La entrevista en la cual usted a continuación participará será expuesta como anexo de un trabajo de investigación para adquirir el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas y Negocios. La información que nos provea será utilizada para la elaboración de la investigación de campo y las conclusiones del respectivo trabajo.

1-¿En qué empresa trabajaba antes de ingresar aquí?

Trabajaba en EDICO SRL, es una constructora de la ciudad de Paraná.

2-¿Qué tareas realizaba?

Era ayudante de albañil al comienzo y después medio oficial, en este cargo trabajas con la cuchara.

3-¿Estaba integrado a un equipo de tareas o su actividad era individual?

Sí, éramos cuatro que hacíamos trabajos por tanto haciendo mampostería y encofrado.

4-¿Cómo solucionaban los problemas en esa empresa?

Los problemas que había siempre era por los distintos tipos de trabajo y los solucionaba el supervisor.

5-Cuando decide ingresar a esta organización ¿encontró alguna diferencia relacionado a la forma de trabajar y resolver los problemas?

Si encontré muchas diferencias, la primera diferencia era el ambiente de trabajo de pasar a estar afuera todo el día a trabajar bajo techo y con distintas herramientas lo vi más satisfactorio y vi que esta empresa estaba más organizada y se resolvían los problemas de forma diferente.

6-Cuando se integró por primera vez al grupo de trabajo de esta empresa ¿se sintió incómodo, en ocasiones perturbado, que no encajaba, al punto de retraerse en su forma natural de ser, limitando su participación activa al grupo?

Al principio sí, me costó adaptarme el hecho de aprender porque nadie te enseñaba nada.

7-En este primer periodo de trabajo con el nuevo grupo, ¿consumía mucho tiempo pensando su participación o la toma de decisiones para la acción?

Si, lo pensaba mucho y cuando hablaba sin pensarlo tenía muchos problemas.

8-En estos días, al finalizar la jornada, ¿se sentía estresado o con cansancio fuera de lo habitual?

Si me sentía mucho más cansado que ahora, aunque como era algo nuevo me entusiasmaba.

9-¿En qué momento sintió que comenzaba a adaptarse al grupo de trabajo y que su personalidad volvía a su normalidad disminuyendo las tensiones?

Sentí que me adapte cuando podía participar o aportar sin titubear y además me dieron un puesto y un horario que dependía de mí, ahí me di cuenta que empezaban a tenerme confianza, más o menos me llevo un año.

10-¿Considera que su participación y su toma de decisiones dentro del grupo es más rápida, más cómoda, hoy que en esos primeros días?

Si, es más rápida, además hoy puedo tomar decisiones más importantes.

11-Una vez que se ha adaptado al grupo ¿se sintió motivado, entusiasmado, en la participación en el seno del grupo para resolver problemas?

Si me sentí mucho más motivado porque no era que entraba uno más a la empresa, entraba yo a mi puesto.

12-Si hiciera un análisis retrospectivo de su propia personalidad y su conducta, comparando el momento en que ingresaba por primera vez al grupo, con lo que ha logrado hoy, ¿qué diferencias encontraría?

Si cambie y mucho, hoy pienso distinto, actúo distinto. Cambió mi forma de ser, la empresa ha influido en mi forma de ser.

13-Cuando se produjo algún cambio dentro de la empresa que lo obligaba a modificar la forma de trabajar del grupo que integra actualmente, ¿sintió un estado de incertidumbre e inseguridad, colocándolo en una situación de vulnerabilidad, sintiendo que se alejaba de sus objetivos previamente propuestos?

Si la única vez que lo sentí fue cuando bajaron mucho las ventas y empezaron a despedir gente y ahí si me sentí vulnerable con mucha incertidumbre y sentí que mis objetivos y mi vida se alejaba.

14-¿Sintió que bajo esta situación algo se alejaba de usted, como un desprendimiento?

Si sentía que se alejaba todo de mí, la pase muy mal, veía todo lejos de mí.

15-¿Esta situación generó en usted un sentimiento de nostalgia que lo llevo a recordar momentos agradables?

Si me da nostalgia de hechos felices que había vivido.

16-Cuando tuvo que vivir momentos difíciles del grupo o de la empresa que lo perturbaban profundamente ¿se sintió fuera de contacto o alejado de la realidad y acudió a la recuperación psicológica de hechos o imágenes agradables intentando mantener el equilibrio del sistema?

Sí, me he peleado con mis compañeros o con el supervisor en momentos difíciles de la empresa y cuando intento tranquilizarme voy a una imagen que tengo en mi cabeza, por ejemplo ver a mis padres sentados tomando mate, esa imagen me tranquiliza.

17-Bajo un cuadro de perturbación laboral ¿ha experimentado sentimientos primitivos que los ha tenido que reprimir porque no concordaban con la posible solución de la realidad perturbadora, desviándolo momentáneamente de lo que estaba ocurriendo, volviendo a la normalidad cuando la perturbación que originaba el desequilibrio terminaba?

Si y se lo he dicho, más me ha pasado con compañeros de trabajo que hoy gracias a Dios entendieron la situación que estábamos viviendo en la empresa.

18-¿Considera que ese momento de perturbación laboral afectaba la calidad de su trabajo?

Si la afecta, hace varios meses que me viene pasando eso, ni ganas de levantarte para ir a trabajar.

19-¿En alguna ocasión ha experimentado en su trabajo algún tipo de discriminación o mobbing?

Yo no lo he vivido pero he visto a compañeros que si lo han vivido, a muchos muchachos se lo han hecho en la empresa, los supervisores a veces han montado una persecución terrible sobre alguno de los muchachos, con una acoso inaguantable.

20-Estas situaciones que lo han perturbado ¿han dejado huellas en usted?

En mi no, como te contaba en la pregunta anterior, pero ha pasado casos que la persecución que le ejercieron a los muchachos era tan grande que dejaban todo tirado y no volvían más y a los pocos que han quedado después de sufrir eso se nota que los ha afectado, lo ves en su forma de ser, no opinan, tienen miedo de iniciar algo por si solos.

21-¿Qué siente cuando recuerda esta situación?

Siento impotencia y me da mucha tristeza cuando me acuerdo lo que hacían con esa gente.

ENTREVISTA 5

Apellido y nombre: *Soratti Gustavo*

Empresa: *MIFER SRL, para ENERSA*

Cargo o tarea que desempeña: *Oficial con disponibilidad horaria*

Teléfono o e-mail: *0343715456652*

Lugar y fecha: *Santa Elena - 12/04/2014*

La entrevista en la cual usted a continuación participará será expuesta como anexo de un trabajo de investigación para adquirir el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas y Negocios. La información que nos provea será utilizada para la elaboración de la investigación de campo y las conclusiones del respectivo trabajo.

1-¿En qué empresa trabajaba antes de ingresar aquí?

Trabaje en el Frigorífico de Santa Elena.

2-¿Qué tareas realizaba?

Realizaba las tareas de control de calidad.

3-¿Estaba integrado a un equipo de tareas o su actividad era individual?

Estaba en un equipo de trabajo.

4-¿Cómo solucionaban los problemas en esa empresa?

Si, eran problemas chicos se lo solucionaba con el jefe o el supervisor de la producción y si eran problemas más grandes se lo comunicábamos a nuestros superiores.

5-Cuando decide ingresar a esta organización ¿encontró alguna diferencia relacionado a la forma de trabajar y resolver los problemas?

Si encontré diferencias porque en el frigorífico era un equipo más grande y aquí somos un equipo más reducido, pero aunque seamos menos cuesta ponerte de acuerdo y como es un servicio esencial es necesario resolver problemas sobre la marcha, no te da tiempo a reunirte y debatirlo, además la forma de comunicación es diferente a la del frigorífico, si bien se comunica a los superiores pero después de que hemos tomado una decisión y restaurado o asegurado el servicio a la población.

6-Cuando se integró por primera vez al grupo de trabajo de esta empresa ¿se sintió incómodo, en ocasiones perturbado, que no encajaba, al punto de retraerse en su forma natural de ser, limitando su participación activa al grupo?

Sí, yo me acuerdo como si fuera hoy el primer día, tuve que presentarme en la oficina de lo que era EPEER antes, era un dos de enero, estas medio tímido, raro, mal, casi no participaba en la toma de decisiones por qué sentís que no encajas en el grupo, me sentía que no era yo, el de siempre, no fue fácil.

7-En este primer periodo de trabajo con el nuevo grupo, ¿consumía mucho tiempo pensando su participación o la toma de decisiones para la acción?

Si, pensaba dos veces las cosas, primero porque sos nuevo, no tenes la experiencia que tiene los otros y muchas veces tampoco te preguntan, entonces mantenía distancia y pensaba varias veces lo que iba a decir.

8-En estos días, al finalizar la jornada, ¿se sentía estresado o con cansancio fuera de lo habitual?

Si salía más estresado porque todo era pensar varias veces antes de participar en algo, hoy la tenés mucho más clara con las experiencias que ganaste en el trabajo.

9-¿En qué momento sintió que comenzaba a adaptarse al grupo de trabajo y que su personalidad volvía a su normalidad disminuyendo las tensiones?

A mi adaptarme me llevo dos años, más o menos, porque empecé como peón y luego fui cambiando a otro tipo de trabajo y subiendo de categoría y ya ahí me desenvolvía solo.

10-¿Considera que su participación y su toma de decisiones dentro del grupo es más rápida, más cómoda, hoy que en esos primeros días?

Si mucho más rápida, porque he aprendido todo.

11-Una vez que se ha adaptado al grupo ¿se sintió motivado, entusiasmado, en la participación en el seno del grupo para resolver problemas?

Si re motivado y entusiasmado porque yo agarre confianza, trabajas más contento y vas a trabajar con más ganas.

12-Si hiciera un análisis retrospectivo de su propia personalidad y su conducta, comparando el momento en que ingresaba por primera vez al grupo, con lo que ha logrado hoy, ¿qué diferencias encontraría?

Yo pienso que hubo un cambio, no soy el mismo porque el mismo trabajo te lleva a una responsabilidad y he cambiado en mi conducta, en mi forma de pensar, de comunicarme.

13-Cuando se produjo algún cambio dentro de la empresa que lo obligaba a modificar la forma de trabajar del grupo que integra actualmente, ¿sintió un estado de incertidumbre e inseguridad, colocándolo en una situación de vulnerabilidad, sintiendo que se alejaba de sus objetivos previamente propuestos?

Sí, me sentí así en la época de la privatización (del Frigorífico Santa Elena), en el año noventa y seis, que para mí fue muy dura y sentí inseguridad, incertidumbre, vulnerable y muy deprimido. Porque además me tuve que ir del pueblo, por un tiempo, a buscar trabajo y no era la vida que tenía programada. Sentía que todos mis objetivos se alejaban y que estaba en un pozo.

14-¿Sintió que bajo esta situación algo se alejaba de usted, como un desprendimiento?

Si, sentí que todo se alejaba de mí, me sentí fuera de la realidad, sentí que se desprendía parte de mi vida, era como un desgarró para mí.

15-¿Esta situación generó en usted un sentimiento de nostalgia que lo llevo a recordar momentos agradables?

Si, cuando recordas esos momentos te da paz y por un momento sentís que no estás viviendo lo que te presenta la realidad.

16-Cuando tuvo que vivir momentos difíciles del grupo o de la empresa que lo perturbaban profundamente ¿se sintió fuera de contacto o alejado de la realidad y acudió a la recuperación psicológica de hechos o imágenes agradables intentando mantener el equilibrio del sistema?

Cuando me pasan cosas muy feas que me llevan a sufrir mucho, en mi trabajo, me voy mentalmente a un lugar que me permita tranquilizarme o alcanzar un poco de equilibrio, eso me hace bien.

17-Bajo un cuadro de perturbación laboral ¿ha experimentado sentimientos primitivos que los ha tenido que reprimir porque no concordaban con la posible solución de la realidad perturbadora, desviándolo momentáneamente de lo que estaba ocurriendo, volviendo a la normalidad cuando la perturbación que originaba el desequilibrio terminaba?

Me ha pasado y pasa generalmente, mejor contas hasta diez para que se te pase, porque sabes que con eso no ganas nada. Al problema mejor afrontarlo.

18-¿Considera que ese momento de perturbación laboral afectaba la calidad de su trabajo?

Creo que puede ser por no entenderte con tu compañero, te salta el animal de adentro pero si contas hasta diez se pasa, y ahí la calidad baja, pero es en ese momento.

19-¿En alguna ocasión ha experimentado en su trabajo algún tipo de discriminación o mobbing?

Yo no, nunca lo he experimentado, sobre algunos de mis compañeros si lo he visto, no solamente en esta empresa, sino también cuando trabajaba en el frigorífico, que hay gente que se siente discriminada por ser morocho o porque no termino la escuela...ha sufrido el mobbing.

20-Estas situaciones que lo han perturbado ¿han dejado huellas en usted?

A lo mejor ese compañero no se abre a decirlo, pero vos lo notas que ese compañero está mal, en su forma de ser es más sumiso.

21-¿Qué siente cuando recuerda esta situación?

Me trae recuerdos malos, momento difíciles, con mucha impotencia y dolor.