De Board – El psicoanálisis de las organizaciones

Capítulo 4 – El mundo infantil del adulto: el aporte de Melanie Klein

**El mundo del niño**

Freud había argumentado que el mundo infantil es relativamente simple, pero Klein sostuvo que el mundo infantil del bebé es en extremo elemental, ya que consiste en un solo un objeto, es decir, el pecho materno. La primera relación que mantiene el bebé no es con la madre como persona global, sino solamente con una parte de ella, el pecho. En la teoría kleiniana, es ésta la relación primaria que influye en la formación y desarrollo de todas las relaciones futuras. De acuerdo con su hipótesis, esos más tempranos procesos que se desarrollan en esa situación elemental, siguen actuando en la vida adulta y pueden utilizarse como explicación básica de la conducta.

En el mundo de los bebes hay una sola cosa importante, el pecho materno. El cual produce 2 estados, el de placer (sueño) y el de displacer (llanto)

**Identificación proyectiva**

Freud utilizaba la idea de introyección para describir de qué manera los miembros de un grupo se identifican con el líder y por consiguiente, entre sí. La proyección y la introyección son procesos gemelos en el desarrollo de la persona normal. Klein admitió que la fuente de sus ideas estaba en Freud, ya que el establece en psicología de las masas y análisis del yo que ambos procesos de identificación, o sea la identificación por introyección del objeto, y la identificación por proyección en el objeto, el proceso en el que luego Melanie Klein denomino la identificación proyectiva.

**La posición esquizo paranoide**

La descripción kleiniana de los orígenes de la conducta entraña tres conceptos básicos. El primero de ellos es el yo, parte central de sí mismo que “administra” la psique, como mediador entre lo que está dentro del sí mismo y lo que pertenece al mundo externo. El yo existe desde el comienzo de la vida. El segundo concepto es el de libido, la fuerza vital que incluye todos los sentimientos comúnmente asociados con la palabra “amor”. El tercer concepto es el muy controvertido de instinto de muerte, lo mórbido, como opuesto a lo libido.

Al comienzo de su vida, el bebé siente ansiedad debido a la acción del instinto de muerte, que experimenta como miedo a la aniquilación. Es aquí donde Klein utilizo los conceptos gemelos de proyección e introyección. El bebé identifica esos sentimientos de angustia persecutoria con el único objeto presente en su mundo, el pecho materno, y proyecta en él esos sentimientos desagradables. Sin embargo, en realidad el pecho provoca en el bebé intensos sentimientos de bienestar y satisfacción mientras es amamantado. El proceso de escisión (dividir) es el concepto central de las teorías kleinianas. El yo escinda al objeto, liberándose del pecho “malo” al proyectarlo hacia afuera, y conserva al pecho “bueno” introyectandolo en el yo.

He aquí la formación de las primeras relaciones objétales y las más tempranas experiencias de amor y odio, y de lo bueno y lo malo. Es como si la lucha primaria entre la vida y la muerte tuviera lugar en la vida mental de cada bebé. La muerte en forma de instinto de muerte es apartada del yo por medio de la escisión y proyección. La vida en forma de libido, puede verse como el modo en que el objeto bueno es internalizado y da por resultado sentimientos de amor proyectados hacia afuera.

Junto con este proceso de escisión, al que Klein denomino el primer mecanismo de defensa contra la ansiedad, se dan los procesos relacionados de “idealización” y “negación”.

Klein hablo de posición esquizo paranoide para referirse a los seis primeros meses de vida. Es paranoide porque uno de los principales sentimientos experimentados por el bebé el de miedo y angustia persecutoria. Es esquizoide, debido a la escisión del yo y sus fluctuaciones entre un estado integrado y otro fragmentario. Klein considero como psicóticos a esos procesos, y creía que si el bebé no puede elaborar esta posición, vuelven a surgir en la vida posterior en forma de paranoide y esquizofrenia.

Los procesos de escisión de partes del sí mismo y su proyección en objetos son de importancia vital para el desarrollo normal. Se da en la proyección y la introyección el equilibrio optimo entre estos dos procesos que afecta de manera vital el desarrollo del yo.

A medida que los procesos de escisión, proyección e introyección ayudan a clasificar sus percepciones y emociones y a separar los bueno de los malo, el bebé se siente enfrentado a un objeto ideal, al que ama y trata de adquirir, mantener e identificarse con él, y aun objeto malo, en el que ha proyectado sus impulsos agresivos y que siente como amenaza para sí mismo y su objeto ideal.

Hay una división entre lo malo y lo bueno. Lo que le da placer es bueno, lo que le da displacer es malo.

**La posición depresiva**

Klein postulo que la segunda etapa de desarrollo infantil se inicia aproximadamente hacia la segunda mitad del primer año. El pequeño comienza a reconocer a su madre, viendo en ella una persona total. El concepto de totalidad y la integración de partes, tanto en objetos externos como en el yo, son las características esenciales de este estudio. El reconocimiento de la madre como objeto total implica dos aspectos del desarrollo psíquico. En primer lugar, el niño comienza a relacionarse con la madre como objeto total y no con objetos parciales, tales como el pecho, rostro y demás. En segundo término, aquel comienza a reconocer que las experiencias buenas y malas no emanan de dos fuentes separadas, una madre buena y una madre mala, sino una sola persona que es la fuente de ambas. A medida que el bebé comienza a darse cuenta de que la fuente de frustración y gratificación es la misma persona, también se percata de que el mismo puede amar y odiar a la misma persona, su madre. Los sentimientos característicos, es esta posición, son de depresión, la desesperación y la culpa, debido a que él bebé cree que ha dañado o puede dañar a su objeto amado. Klein llama a este segundo estadio “la posición depresiva”.

Cuando el bebé elabora esta posición, surge el impulso hacia la reparación, el deseo de restaurar y reparar lo que creyó destruido por sus propios impulsos sádicos. Así como el bebé creía que había destruido ahora cree que puede restaurar y reparar. Si los impulsos de amor son exitosos y el amor de la madre fortifica, confirma y recompensa esos impulsos, entonces el bebé experimentara renovadas esperanzas. Ellos conducirán a una ulterior disminución de la proyección y escisión, y al firme establecimiento de un superyó, experimentado como fuente de amor.

Se reintroyecta lo agresivo, acepta que él también tiene partes buenas y malas, madura el yo y acepta sus partes.

Toman esto y lo usan para las organizaciones

Capítulo 9 – La organización como defensa contra la ansiedad

**La tensión**

La tensión es un problema real, que provoca dolor y sufrimiento en el nivel personal. En el nivel de la organización, provoca perturbaciones y disminuye la producción.

La tensión es una condición en la que el cuerpo reacciona frente al peligro de la misma manera que nuestros antepasados cazadores. Las modificaciones internas del cuerpo, que debían durar muy breve tiempo y eran benéficas, puede, en la situación de tensión, durar semanas o meses enteros, y causar dolor físico y daños al cuerpo.

En la actualidad, en situaciones de tensión o “stress”, la gente suele sentirse permanentemente cansada, porque nunca puede recobrarse plenamente de los efectos de la actividad interna de su cuerpo, puede no gozar del beneficio de una buena noche de sueño, debido a la furiosa actividad del cerebro, que sigue dando vueltas a los problemas. El otro síntoma general de tensión se manifiesta en una incapacidad para concentrarse en planes u objetivos a largo plazo. En la situación de peligro, el presente es cuanto importa, y los sentidos se van estimulados a actuar solo ante los hechos inmediatos. Los seres humanos tienden a comportarse sin tomar en cuenta los efectos a largo plazo de sus actos.

En la actualidad, puede decirse que la tensión es el resultado de una situación en que la persona se ve amenazado por un peligro y su cuerpo reacciona automáticamente de la misma manera en que siempre ha reaccionado el hombre, para conservar su vida y seguridad. Los peligros que enfrenta el hombre moderno se han vuelto mucho más complejos e intangibles.

**La ansiedad**

Probablemente, sea el más importante sentimiento desagradable que experimentan los seres humanos. Los fuertes latidos del corazón, las manos sudorosas, el aumento del ritmo de la respiración. Durante miles de años de evolución el hombre ha desarrollado dos respuestas centrales ante el peligro extremo: el atraque o la fuga.

Las causas de la ansiedad son altamente subjetivas. La ansiedad puede conducir a un cambio productivo y un desarrollo personal. Se ha considerado como el conjunto de los sentimientos causados por una fuerza externa de peligro, que automáticamente, redundan en reacciones físicas del cuerpo. ¿Qué sucede con los peligros internos, esos sentimientos y recuerdos subjetivos, a menudo inconscientes, que pueden provocar intensos sentimientos de ansiedad en una persona, pero que surge íntegramente de la psique? La ansiedad originada desde adentro de sí mismo se denomina “neurótica”, por contraposición con la ansiedad “objetiva”. Aunque tienen fuentes diferentes, todas se experimentan en el mismo doloroso estado emocional.

*La defensa del yo.* Lasacciones normales que adopta una persona para encarar o evitar la ansiedad externa no son apropiadas para encarar la ansiedad neurótica interna. El yo desarrolla medios adicionales para protegerse de esas amenazas internas a los que denomina “defensas del yo”, por lo general se trata de: a) represión, b) regresión, c) sublimación y c) proyección.

La proyección es la defensa más significativa. Ocurre cuando una persona inconscientemente atribuye a otra una característica que, en realidad, es suya propia. El resultado es que en lugar de sentir que “te odio”, ese sentimiento se experimenta por medio de la proyección, como “me odias”. Lo que originariamente era una amenaza interna se experimenta ahora como una amenaza externa y puede enfocarse mediante el ataque o la fuga. En realidad, la fuente de la ansiedad sigue estando dentro del si – mismo. Hasta que esta se maneje, seguirá manifestándose como una amenaza externa.

Algunos ejemplos son lo negativo en una tripulación no se lo aplican al capitán, sino al chivo emisario que puede ser el 1er oficial. O en una sociedad, ante una guerra donde el enemigo es malo; donde se desvía la proyección.

La eficacia del individuo reside en conocer los límites entre si – mismo y el mundo exterior y percibir lo que está adentro y lo que está afuera. La proyección diluye ese límite y distorsiona la realidad, haciéndose que lo que está adentro (en el si – mismo) parezca estar afuera.

*Defensa contra la ansiedad paranoide.* La ansiedad que experimenta el bebé en los primeros meses de vida se maneja mediante los mecanismos de escisión e identificación proyectiva. La ansiedad persecutoria interna se proyecta sobre el pecho de la madre, al que entonces se experimenta como un objeto malo y amenazador, tanto externo como interno.

*Defensa contra la ansiedad depresiva.* Según Klein, la posición depresiva infantil se caracteriza por la toma de conciencia de que los objetos bueno y malo son, en realidad, aspectos de la misma cosa. El bebé comienza a tomar conciencia de que puede amar y odiar al mismo objeto, y experimenta la culpa y desesperación ante el modo en que aparentemente destruye al objeto humano. Desde la perspectiva de la comunidad en general, esta se divide, dando lugar a una mayoría buena que convierte el chivo emisario en minoría. Escindir sus partes y sentimientos malos y proyectarlos en el grupo minoritario. Esto se revela por el desprecio con que trata la minoría y el modo en que la ataca.

**Sistema de defensa social: estudio de un caso hospitalario**

El objetivo del trabajo de Jacques era verificar la hipótesis de que una de las fuerzas primarias que facilitan la cohesión de la gente en las organizaciones en su defensa contra la ansiedad, de ahí que los individuos utilicen a las organizaciones como mecanismos de defensa contra su propia ansiedad.

Las defensas contra la ansiedad son, al mismo tiempo, defensa contra la realidad, cuando las situaciones externas internas provocan un estado de tensión casi imposible de soportar, y el individuo sufre una regresión volviéndolo a los mecanismos primitivos de defensa psíquica. En el nivel individual el yo debilita cuando se aplican mecanismos de escisión, proyección y negación. En nivel grupal, el grupo de trabajo deja de funcionar cuando la ansiedad y otras emociones llevan a esta a trabajar de acuerdo con una de las modalidades de supuesto básico. El camino que permite seguir adelante reside en capacitar al individuo para que “elabore” su ansiedad enfrentándola y aceptando su causa, es decir, enfrentando la realidad.

En base a la hipótesis de Jaques con la de Klein se puede decir que Klein plantea que él bebe hace un escisión entre lo bueno y lo malo, lo malo lo refleja en el pecho malo por la frustración que le genera proyecta hacia dicho pecho todos los sentimientos de repercusión y una vez hecho lo introyecta como un sentimiento interno, y el pecho bueno lo identifica con el amor y lo introyecta como sentimientos de amor y aquí es donde se relaciona con Jacques, ya que cuando se quiebran las articulas generan una ansiedad que permite que todos los trabajadores proyecte todo lo persecutorio o malo de un objeto y ya introyecte en s yo los sentimientos de persecución que le genera ese objeto.

Fernando Ulloa – Psicología de las Instituciones

Situación en que se encuentra el hombre en cada tipo de institución, las llama organizaciones institucionales:

* Instituciones que se ocupan del hombre enfermo o disminuido el individuo está aquí en una situación regresiva. La figura o modalidad patológica más común es el predominio de la supresión sobre la elaboración de la enfermedad.
* Instituciones que se ocupan del hombre aprendido, aquí el individuo está en situación progresiva o de crecimiento en su lama emociones o intelectual. La figura o la modalidad patológica más común es el predominio del hábito sobre el aprendizaje.
* Instituciones que se ocupan del hombre trabajando, aquí el hombre se supone que alcanzo su madurez. Su figura o modalidad patológica más común es la alienación en el sentido sociológico del término.
* Las instituciones de tiempo libre, posibilitan en el hombre la situación de placer y reflexión intelectual. Como figura patológica está el progresivo estrechamiento de este tiempo invadido por el tiempo reglamentado y la desjerarquización del “hobby” compensatorio de la frustración proveniente de la labor diaria.

Principales proposiciones

Toda institución está organizada sobre la base de tres distribuciones: geográficas, tiempo y de responsabilidades. Esta distribución configura los organismos que mantienen ciertas regularidades. En estos organismos existen ciertos puntos de referencia, para comprender su dinámica e intentar su abordaje psicológico. El primero de estos puntos de referencia lo constituyen los diferentes “movimientos” que se dan en una organización institucional. Dentro de la dinámica institucional se puede considerar que un “movimiento” tiene una categoría diferente a las anteriores, imposible de reducir a una observable. Dentro de estos se dan:

1. Integración o desintegración, surge la dinámica instituciones en el interjuego de estas dos.
2. Relación de la organización con el exterior, los intercambios, por ejemplo una escuela, los padres con los directivos del ministerio.
3. Comunicación interinstitucional. Formal o informal.
4. Interjuego en la relación formal de la institución y la fantamastica de los miembros, por ejemplo, maestra que trabajaba por vocación y otra que lo hace solo por la plata.

Los movimientos suponen la existencia real e ideal de puntos de contacto particulares entre los diferentes elementos en juego. Son las articulaciones cuyo funcionamiento y modalidad están reguladas por las normas de la institución. Una articulación perturbada constituye una fractura. Sobre ellas se organiza la patología de la institución. La fractura presenta la particularidad de favorecer la depositacion proyectiva por parte de los integrantes de la organización, de aspectos fragmentados del Self (yo), y se transforma así en pantalla receptora de objetos internos predominantemente ligados a primitivas ansiedades paranoides y depresivas. Las articulares no fracturadas favorecen en cambio la “delegación” o proyección de aspectos totales, cuyo reintroyección refuerza la identidad del sujeto. Esta proyección en las articulaciones fracturadas, constituye el nivel latente dentro de la patología institucional: el nivel manifiesto o sintomático es el que resulta de los mecanismos de defensa o que recurren los miembros de la institución frente al peligro de tener que reintroyectar lo proyectado en las fracturas.

Su hipótesis: una articulación fracturada funciona como pantalla proyectiva de aspectos rechazados del Self (de sí mismo – del yo). Objetos internos persecutorios ligados a ansiedades básicas psicóticas y pueden ser sitios o tiempos (se proyecta, usa el mismo mecanismo que Jacques) y pueden ser latentes y una vez proyectado los mecanismos defensivos son para no reintroyectar lo proyectado. Nadie se quiere hacer cargo. O manifiesto es producto de lo latente.

Dejours – Trabajo y Desgaste mental

Introducción

**El siglo 19 y la lucha por la supervivencia hasta la Primera Guerra mundial**

Este periodo es el de desarrollo del capitalismo industrial se caracteriza por el aumento de la producción, el éxodo rural y la concentración de la nueva población urbana.

La duración de la jornada laboral alcanzaba las 12, 14 y hasta 16 horas; el empleo de los niños en la producción industrial era a veces a partir de los 3 años, pero la mayoría de las veces a partir de los 7 años de edad. Los salarios eran muy bajos y a menudo no alcanzaban para asegurar el consumo mínimo imprescindible. Los periodos de desempleo ponían de inmediato en peligro la supervivencia de la familia. Y la vivienda era frecuentemente reducida a un tugurio. Había falta de higiene, promiscuidad, agotamiento físico, accidentes de trabajo que creaban gran mortalidad y una esperanza de vida muy reducida. Frente a tal situación, no se trataba de hablar de “salud” en la clase obrera del Siglo XIX, primero se debía asegurar la subsistencia y sólo después ocuparse de la enfermedad.

La intensidad de las exigencias del trabajo y de la vida amenaza a la mano de obra en sí misma. La miseria, la promiscuidad y el hambre se asocian para crear condiciones favorables al desarrollo de la delincuencia, patoterismo, violencia y prostitución. El cuestionamiento de la religión y de la familia representaría serias amenazas para el orden social, en una época en que los movimientos sociales y sindicales son aun ilimitados. La burguesía pierde su credibilidad y su buena imagen como humanista a causa de su comportamiento respecto de la clase obrera, y se acude a especialistas y sabios. Sus funciones consistirán en estudiar la situación y proponer posibles soluciones para restablecer el orden moral y la autoridad de la familia, nexo necesario para la formación de obreros disciplinados.

Paralelamente al "movimiento" de las ciencias morales y políticas aparece el movimiento de los "grandes alienistas”. Para poner límite a este periodo. Podemos distinguir tres corrientes el movimiento higienista vigilar y normativizar el estado de los alimentos en las fábricas, cementerios, etc. normativa de salubridad es los cementerios, residuos, etc., el movimiento de las ciencias morales y políticas y ética. Se crea una escuela de moral y ética para ordenar lo que es la moral en cuanto la moral pública. Se privilegia la familia como modelo moral que garantice la reproducción de la fuerza laboral y el movimiento de los grandes alienistas donde los médicos ocupan una posición clave su misión es definir lo normal para descartar lo anormal, que era el que no podía trabajar, a los que no podían trabajar se los encierra en el hospital general. Además tenemos el movimiento pro-unidad sindical (dependía del proletariado) búsqueda de la libertad sindical, de asociación sindical, porque estaba prohibida. Higienistas, moralistas y alienistas sólo pueden responder a las desviaciones mientras que otra forma de daño al orden moral y social va tomando cuerpo en la solidaridad obrera, en los movimientos de lucha y en el desarrollo de una ideología obrera revolucionaria. A este segundo peligro, se le dio una respuesta específica: la represión estatal.

El estado está llamado a intervenir cada vez más frecuente. La organización de los obreros otorga al movimiento de protesta una fuerza diferente que puede dejar en dificultad a la del empleador aislado. El estado se convierte en un árbitro necesario. La aparición de federaciones sindicales, asociaciones y partidos políticos obreros dan al movimiento obrero una dimensión significativa. Las reivindicaciones obreras acceden a un nivel propiamente político. Las luchas obreras en este periodo histórico tuvieron esencialmente dos objetivos: el derecho a la vida (o a la supervivencia) y la construcción del instrumento necesario para su conquista: la libertad de organización (libertad sindical).

La consigna que va a cubrir todo el Siglo XIX: es la reducción de la jornada laboral. Es solamente a partir del final del siglo que son arrancadas las leyes sociales que conciernen específicamente a la salud de los trabajadores. Ley sobre la higiene y seguridad de los trabajadores de la industria. Ley sobre los accidentes de trabajo y su indemnización. Jubilación para el conjunto de los trabajadores de más de 65 años. Jubilación para los muertos, decían los sindicatos.

**De la Primera Guerra Mundial hasta 1968**

De ahora en más, el movimiento obrero adquiere sólidas bases, y alcanza la dimensión de fuerza política. La organización de los trabajadores se tradujo por la conquista primordial del derecho a la vida. Resguardar al cuerpo de los accidentes como para prevenir las enfermedades profesionales, asegurar a los trabajadores un adecuado cuidado y tratamientos convenientes que hasta entonces beneficiaban casi exclusivamente a las clases más altas, fueron los temas centrales alrededor de los cuales se libran las luchas en el frente de salud.

Se toma la guerra de 1914-1918 como referencia. Aquí se observa un salto cualitativo en la producción industrial, hay un esfuerzo de producción para las necesidades de la guerra. El vacío dejado por los muertos y los heridos de guerra en la reserva de mano de obra, generan las condiciones de una transformación en la relación hombre trabajo. Se genera la introducción del taylorismo como un modelo de organización del trabajo. Con nueva tecnología de sumisión del cuerpo y de disciplinarizacion, la organización científica del trabajo hacen hacer tensiones psicológicas desconocidas hasta entonces, sobretodo de tiempo y de ritmo de trabajo. Hacen aparecer al cuerpo como principal punto de impacto de los daños del trabajo. Separando radicalmente el trabajo intelectual y el trabajo manual, el sistema de Taylor neutraliza la actividad mental de los obreros. Cuerpo explotado, cuerpo fragilizado al quedar desposeído de su protector natural que es el aparato mental. El movimiento obrero intenta obtener mejoras en la relación salud trabajo, y medidas de mejoramiento aplicables al conjunto de los trabajadores. La guerra favorece las iniciativas en favor de la protección de una mano de obra gravemente amputada por las necesidades del frente de lucha. Los principales progresos se centralizan alrededor de la jornada de trabajo, de la medicina del trabajo y de la curación de las afecciones contraídas en el trabajo. Se reduce la jornada laboral a 8 horas diarias. Los decretos conducen a ciertas empresas a organizar exámenes médicos de ingreso y de control durante el período de trabajo. Al final de la guerra son votadas las leyes importantes: reconocimiento de las enfermedades profesionales, seguro contra los accidentes de trabajo, la semana de 40 horas, las vacaciones pagan. Hay un reconocimiento en el derecho a la libre adhesión a los sindicatos, y el derecho de huelga.

En este periodo hay una revelación del cuerpo como punto de impacto de la explotación. El cuerpo aparece durante este periodo de la historia como la primera víctima del trabajo Industrial. La peligrosidad de las máquinas como los productos industriales, los gases y los vapores, los polvos tóxicos como los parásitos, los virus y las bacterias son designados y como causa del sufrimiento físico. De 1914 a 1968 es progresivamente el tema de las condiciones de trabajo el que ocupa un primer lugar dentro de las reivindicaciones obreras sobre el frente de la salud. La lucha por la supervivencia dejó el lugar a la lucha por la salud del cuerpo. La consigna de la reducción de la jornada de trabajo dejó lugar a la lucha por el mejoramiento de las condiciones de trabajo, por la seguridad, por la higiene y para la prevención de las enfermedades.

**Tercer periodo: después de 1968**

Hay una nueva fuerza: la lucha obrera sobre la salud mental ya está en marcha. Existen varias razones que dan cuenta de este fenómeno, como el agotamiento del sistema Taylor. En el campo económico, donde las huelgas, los paros de producción, el ausentismo, conducen a buscarle soluciones de recambio. Luego en el campo del control social donde este sistema organizacional ya no da más pruebas de su superioridad. Sobre el terreno ideológico, en donde el sistema Taylor es denunciado como deshumanizante. La reestructuración de las tareas, como alternativa de la OCT provoca también amplias disputas sobre la finalidad del trabajo, sobre la relación hombre-tarea, y pone el acento sobre la dimensión mental del trabajo Industrial. Hay un cuestionamiento del modo de vida en su totalidad.

El surgimiento de la psiquiatría, el ejercicio masivo de las prácticas psicoterapéuticas en las escuelas, en el mundo del trabajo con las prisiones, y en todas las instituciones, juegan probablemente un papel importante en la formulación de las dificultades existenciales. La lucha contra la sociedad de consumo y contra la alineación, el trabajo ha sido reconocida incluso por los estudiantes como la causa principal de la alienación. Huelgas salvajes y huelgas de obreros especializados estallan espontáneamente, marcar la eclosión de los nuevos temas: "cambiar la vida”. La lucha por la supervivencia condenaba la excesiva duración del trabajo. La lucha por la salud del cuerpo conducía denunciar las condiciones de trabajo. Por condición de trabajo, se debe entender ante todos los ambientes físicos (temperatura, presión, ruido, iluminación), los ambientes químicos (gases tóxicos, polvos, húmedos, etcétera), los ambientes biológicos (virus, bacterias), las condiciones de higiene y de seguridad.

Denominamos organización del trabajo a la división del trabajo como el contenido de la tarea, el sistema jerárquico, las modalidades de la gestión, las relaciones de poder, las cuestiones de responsabilidad, etcétera.

Capítulo I - Las estrategias defensivas

**Las "ideologías defensivas" (el caso del subproletariado)**

El subproletariado es aquel que vive en las zonas periféricas de la ciudad. Vive en villas miserables o en viviendas precarias generalmente expulsadas hacia la periferia de las grandes ciudades. Lo que la define es el desempleo y el subempleo. Más que en cualquier otra parte podemos ver un cierto tipo de defensas que describiremos bajo el nombre de "ideología defensiva”. El subproletariado está afectado por una tasa de morbilidad muy superior a la de la población en general. El alcoholismo es frecuente. La promiscuidad favorece la transmisión de las enfermedades infecciosas. La pobreza de las instalaciones sanitarias forma también condiciones necesarias a la propagación de la enfermedad y a las contaminaciones colectivas. Y el alimento es escaso. La estructura familiar se caracteriza por el número elevado de hijos: la mayoría tienen de 8 a 10 años. Las parejas están frecuentemente separadas dando lugar a la ruptura del núcleo familiar. Los jóvenes poco escolarizados forman muchas veces los contingentes de futuros marginados. Hay una carencia nutricional debida tanto a factores económicos como a factores culturales (hábitos alimenticios). Tienen malas condiciones de salud, higiene y educación. Desde el punto de vista médico sanatorio los medios que disponen estas poblaciones son bastantes rudimentarias, sin médicos instalados en una zona que agrupa sin embargo a una población de varios miles de individuos (pero hay sin embargo una inserción de varios trabajadores sociales). Hay una ideología de la vergüenza, elaborada como una ideología colectiva y defensiva contra la ansiedad de estar enfermo.

Toda enfermedad sería de alguna manera voluntaria: "si uno está enfermo, es porque es perezoso”. Uno se siente juzgado por los otros, es una acusación por parte del grupo social en su conjunto. Cuando se es mujer, está no se puede dar el lujo de estar enferma a causa de los hijos. No se trata de evitar la enfermedad, se trata de controlarla, de vivir, ser ella. Para que una enfermedad sea reconocida, como para ir resignado a consultar al médico, es necesario que la enfermedad haya alcanzado una gravedad tal que ella impida proseguir ya sea la actividad profesional en el caso del hombre o, las actividades domésticas y familiares en el caso de la mujer. Una estadía como internado en el hospital es lo que más se teme. La hospitalización es de alguna manera el fracaso. A la mujer la enfermedad no la autoriza a interrumpir sus tareas, porque los hijos no pueden abstenerse de los cuidados de su madre porque, para las mujeres no hay “interrupción del trabajo”. En este contexto, el embarazo aparece también en el subproletariado, como una vergüenza. Más allá del embarazo en sí, lo que se ve es toda su vida sexual, que es vergonzosa, escandalosa, reprimida, hasta prohibida. El embarazo, es fuente de vergüenza, y está situado en el mismo nivel que la enfermedad. Pero cuando los chicos están ahí, todos los esfuerzos se orientan para asegurar su crecimiento. A partir de cierta edad, luego de haber sacado a los hijos de las dificultades, luego de haber trabajado la vida entera para ellos. Cuando está misión social fundamental reservada las mujeres se ha cumplido, no hay ninguna otra razón para seguir viviendo. Muchas veces cuando los niños crecieron y ya son grandes, tan sólo algunos meses bastan para llevar a la madre a una enfermedad fatal.

La enfermedad y el trabajo están indisolublemente ligada: la ideología de la vergüenza erigida por el subproletariado no apunta a la enfermedad sí misma, sino a la enfermedad en tanto que ello implica el trabajo.

**Función de la ideología defensiva**

La función de una ideología defensiva consiste en mantener alejado a las personas del riesgo de un agotamiento de cuerpo, que lo aleje del trabajo y como consecuencia que lo lleve a la miseria, falta de alimentación o hasta incluso la muerte. ¿Qué pasaría en el caso de que esta ideología defensiva fracasará? La ansiedad relativa a la supervivencia, de colectiva, pasaría a convertirse en un problema individual. Aparecen entonces comportamientos individuales específicos: la principal salida frente a la ansiedad concreta de la muerte es el alcoholismo. El alcoholismo es una fuga individual y gravemente condenada por el grupo social. Hay un desgaste físico más rápido en las personas. Hacerse callar la enfermedad y el sufrimiento conduce de manera coherente a rechazar los cuidados, a evitar las consultas médicas, a tener las hospitalizaciones.

La ideología defensiva funcional tiene como objetivo principal enmarcar, contener y ocultar una ansiedad particularmente grave. Está destinada a luchar contra peligros y riesgos reales. La ideología defensiva, para hacer operativa, debe obtener la participación de todos los interesados. Aquel que no contribuye o que no comparte el contenido de la ideología defensiva es tarde o temprano excluido. En el caso del subproletariado, es el aislamiento progresivo que lo conduce a la muerte por intermedio de las enfermedades físicas o mentales. La ideología defensiva tiene siempre un carácter vital, fundamental, necesario. Se torna obligatoria. Ella reemplaza los mecanismos de defensa individuales. Es a partir de ella que podemos comprender porque un individuo aislado de su grupo social se encuentra brutalmente desprovisto frente a la realidad a la cual se haya confrontado.

**Los mecanismos de defensa individuales contra la organización del trabajo: El ejemplo del trabajo repetitivo**

Él trabajó taylorizado, es una organización rígida que domina no solamente la vida durante las horas de trabajo, sino que también invade el tiempo libre. La organización científica del trabajo concebida por Taylor. El objetivo de este sistema es el aumento de la productividad. Taylor formulada contra los obreros el reproche de "holgazanería”. La holgazanería en el taller eran los instantes durante los cuales los obreros, trabajaban a un ritmo menor del que habrían podido. La holgazanería fue denunciada como pérdida de tiempo, de producción y de dinero. El destino de Taylor se identifica con la reducción de la holgazanería obrera. El principal obstáculo que encuentra en su proyecto, es la ventaja indiscutible del obrero artesano sobre el empleador en la discusión de los tiempos y de los ritmos del trabajo. El conocimiento de la tarea y del modo operativo se encuentra en el campo del obrero. El saber obrero se destaca en la lucha como secreto guardado colectivamente por la corporación obrera. Saber, es el secreto clave del que Taylor se va apropiar.

Una vez que seleccionados los diferentes modos operativos, Taylor elige el más rápido y en base a ese criterio lo declara "modo operativo científicamente establecido" qué trata de ahora en más de imponer a todos los obreros sin distinción. El desposeimiento del conocimiento colectivo por la organización científica del trabajo. Desposeimiento de la libertad de intervención. La OCT no se limita a una vez apropiación del saber. Anula la libertad de organización, de reorganización o de adaptación del trabajo. Taylor imagino entonces un medio de controlar cada gesto, cada secuencia, cada movimiento en su forma y su ritmo dividiendo el modo operativo complejo en gestos elementales más fáciles de controlar por unidades en su conjunto. Encuentra un papel el personal de supervisión. División técnica máxima del trabajo y rigidez intangible de la organización del trabajo aparecen como las dos características fundamentales del nuevo sistema.

La OCT se traduce por una triple división: división del modo operativo; división del organismo de órganos ejecutores y órganos de concepción intelectual; y división de los hombres. El hombre en situación de trabajo, el artesano, desapareció para dar nacimiento a un cuerpo instrumentalizado desposeído de su capacidad intelectual y de su aparato mental. Cada obrero, además, es aislado de los otros. A veces, es peor aún, ya que el sistema puede hacer que se enfrente a los otros. Superado por las cadencias, el obrero que no lleva el ritmo perturba las tareas de aquellos que intervienen después de él en la cadena de los gestos productivos. El trabajo taylorizado engendra entre los individuos una mayor cantidad de división que dé puntos de encuentro. Y comparten colectivamente las experiencias del taller, lo que cambia es que lo hacen confrontados, uno a uno, individualmente y en la soledad, a las exigencias de la productividad. La ansiedad, el aburrimiento frente a la tarea, tendrá que asumir los primero individualmente, las comunicaciones están excluidas, hasta prohibidas. En el trabajo taylorizado no existe más una tarea común, ni una obra colectiva. La repetitividad de los gestos, la monotonía de la tarea, la robotización, no perdonan a ningún obrero de base. La individualización aniquila las defensas colectivas, desemboca paradojalmente de una diferenciación del sufrimiento de un trabajador respecto de otro. Por el hecho de la parcelación de lo colectivo obrero, el sufrimiento que engendra la organización del trabajo, llama a respuestas defensivas fuertemente personalizadas. Ya no hay más lugar para las defensas colectivas.

**Los residuos de las defensas colectivas**

El trabajo en equipo con la participación en un grado de operaciones, hacen posible la puesta en marcha de defensa colectivas. Aquí en el caso del trabajo taylorizado, nada es parecido. La división del trabajo desemboca en algo que no tiene sentido: los trabajadores, en su gran mayoría, ignoran el sentido del trabajo y el destino de su tarea. Es sobretodo individualmente que cada obrero debe defenderse de los penosos efectos de la organización del trabajo.

**El obrero mono de Taylor**

Una vez lograda la desapropiación del saber productivo, una vez desmantelada la colectividad obrera, solo quedan un cuerpos aislados y dóciles desprovistos de toda iniciativa, hay que adiestrar, entrenar como condicionar esa fuerza potencial que ya no tiene nada de humana. Taylor compara el mismo al nuevo obrero con el chimpancé.

**Los efectos del trabajo repetitivo sobre la actividad psíquica**

Desapareció la actividad intelectual emprendida por el obrero-artesano en su trabajo. En el obrero-artesano pre-taylorista todo pasaba como si la actividad motriz, estuviera regulada, modulada, distribuida y equilibrada en función de las aptitudes y de la fatiga del trabajador, el cuerpo obedecía el pensamiento, siendo este dirigido por el aparato psíquico, lugar del deseo y del placer de la imaginación y de los efectos. ¿Qué será de la vida psíquica del trabajador desposeído de su actividad intelectual por la organización científica del trabajo? No solamente el espíritu dejado a la deriva distrae al obrero de su tarea, peligrando alterar calidad y cantidad de trabajo, sino que la imaginación liberada alimenta ilusiones no razonables. Hasta los objetos dotados de una sólida estructura psíquica pueden ser víctimas de una parálisis mental inducida por la organización del trabajo.

**La utilización del tiempo fuera del trabajo**

Contrabalancear los efectos más nocivos de la oct (despersonalización y formación profesional y siguiendo cursos durante la noche; restricciones de posturas de los empleados y deporte, etcétera), el uso del tiempo fuera del trabajo está muchas veces situado a distancias de la colectividad de los trabajadores, y sigue siendo, en tanto que sistema defensivo, fuertemente individualizado.

**La "contaminación" del tiempo fuera del trabajo**

Despersonalizado en el trabajo, perdurará despersonalizado cuando esté en su hogar. Esto es por lo menos lo que observamos y de lo que se quejan los obreros. A la salida de la fábrica, reconocemos como si continuarán respetando las cadencias aprendidas en el trabajo. Como una contaminación involuntaria del tiempo fuera del trabajo. El tiempo fuera del trabajo no sería ni libre ni virgen. Por el contrario, tiempo de trabajo y tiempo fuera del trabajo formarían un continuo difícilmente separable. La producción exigida compromete toda la personalidad, física y mental.

Numerosos son los obreros y empleados sometidos a la oct que mantienen activamente, fuera del trabajo y durante los días libres, un programa en donde actividades y descanso son verdaderamente programados según el cronómetro. El ritmo del tiempo fuera del trabajo no es solamente una contaminación, sino más bien una estrategia, destinada a mantener eficazmente la represión del comportamientos espontáneos que marcarían una brecha en el condicionamiento productivo.

Aparecen en esta actitud el círculo vicioso siniestro de la alienación por el sistema Taylor, en donde el comportamiento condicionado, y el tiempo, cortados en base a la medida de la organización, forman un verdadero síndrome psicopatológico que el obrero se ve obligado a reforzar el mismo. La injusticia quiere que al final el obrero sea el artesano de su propio sufrimiento.

Capitulo III Trabajo y ansiedad

La ansiedad es una dimensión de la vivencia de los trabajadores que es prácticamente ignorada por los estudios de psicopatológicos del trabajo.

La angustia resulta de un conflicto intrapsiquico, una contradicción entre dos nociones inconciliables. Es una producción individual cuyas características se relacionan a la estructura de la personalidad y el tipo de relación al objeto.

La ansiedad responde a un aspecto concreto de la realidad y exige sistemas defensivos específicos que han estado especialmente desconocidos hasta nuestros días. La ansiedad está presente en todos los tipos de tareas.

Lo que caracteriza el riesgo residual es que el deber de ser asumido individualmente. De esta oposición entre la naturaleza colectiva y material del riesgo residual y la naturaleza individual y psicológica de la prevención surge a cada instante del trabajo el problema de la ansiedad en el trabajo. Este riesgo confirmado por accidentes cuyo carácter imprevisible es destacado por las investigaciones, es fuente de una ansiedad específica que está enteramente a cargo del trabajador. Contra la ansiedad los obreros elaboran defensas particulares.

**Salud física y condiciones de trabajo**

En el discurso obrero dentro de las Industrias químicas, el problema principal, es la ansiedad, alrededor de la cual se estructura todo lo relacionado el sufrimiento mental de los trabajadores. En la empresa, todos nos recuerda un posible accidente o incidente: carteles en las paredes. Cualquiera sea su amplitud el riesgo engendra un estado de ansiedad casi permanente y todos los obreros hablan de sus consecuencias.

**“Ansiedad” y “Tensión Nerviosa”**

La extensión de la ansiedad de que es la respuesta a nivel psicológico, a todo lo que contiene el riesgo y no está controlado por la prevención colectiva. Otra prueba sobre la intensidad de esta ansiedad está dada por los trastornos en el sueño y sobre todo por el uso de medicamentos psicotrópicos por casi todos los obreros de la fábrica.

**Los signos indirectos de la ansiedad: la ideología defensiva del oficio**

La ansiedad se encuentra contenida, tanto como puede, por los sistemas defensivos. El primer carácter de la fachada - la pseudo inconsciencia del peligro - resulta en realidad del sistema defensivo destinado a controlar la ansiedad. La segunda especifidad es su carácter colectivo. Es compartido por todas las profesiones de la construcción. Nadie debe temer. Nunca se debe hablar de peligro, de riesgo, de accidente o de miedo. Recordarles que el peligro existe en la realidad, toma la tarea aún más difícil, ya que se la encuentra más cargada de ansiedad. El rechazo y las resistencias encontradas en la construcción no son el hecho de una supuesta inconciencia o inmadurez, sino más bien de una conducta deliberada que apunta precisamente a soportar un riesgo.

El sistema defensivo requiere de una gran cohesión y una solidez a peligro de muerte. Por esa razón alcanza hasta una verdadera “ideología defensiva” que es característico de la profesión.

Última característica de la ideología defensiva: para reconstruirla, es necesaria la participación de un grupo obrero, es decir no solamente una colectividad trabajando en un mismo lugar, sino un trabajo que exige una distribución de las tareas entre los miembros de un equipo.

La obra de Elton Mayo

La psicología industrial fundada por Taylor, suponía que el trabajador debe ser estudiado como una unidad aislada, semejante en ciertos aspectos importantes, a una máquina y que los principales factores que afectan insuficiencia eran los movimientos inútiles o ineficaces al hacer el trabajo; la fatiga y los inconvenientes del medio físico, tales como la falta de luz, la calefacción inadecuada. Pero estas cuestiones no representan la totalidad del problema.

Las investigaciones Hawthorne querían demostrar que existe algo más importante que los horarios, salarios o las condiciones físicas de trabajo algo que incrementa la producción sin cambios en las condiciones físicas.

Caso Nº 1 Para estudiar la iluminación en el trabajo se eligieron 2 grupos de empleados. En uno la iluminación se mantuvo inalterada durante el experimento y en el otro se aumentó gradualmente. La iluminación en el segundo grupo logro que la producción aumente y para sorpresa de todos en el primer grupo donde no se alteraron las características la producción también aumento. Se generó la necesidad de hacer experimentos más precisos para revelar este factor desconocido. Los investigadores seleccionaron 2 mujeres quienes debían armar 2 grupos de personas, el grupo fue puesto a armar relés de teléfono, había un observador que estaba en el taller quien anotaba todo lo que sucedía y mantuvo a las mujeres informadas de la experiencia; les pidió consejos e informes y escucho sus quejas. Comenzaron a introducir diferentes cambios durante un periodo de prueba de 4 a 12 semanas:

1. Se las puso a trabajar a destajo y la producción aumento
2. Se introdujeron 2 pausas de descanso de 5 minutos por la mañana y por la tarde durante 5 semanas y la producción aumento.
3. Los intervalos de descanso se alargaron a 10 minutos y la producción se elevo
4. Se introdujeron 6 pausas de 5 minutos y la producción disminuyo ya que las trabajadoras perdían el ritmo del trabajo
5. Se volvió a las 2 pausas de descanso más un refrigerio gratuito por la empresa y la producción aumento
6. Se les permitió a las mujeres salir 16:30 en vez de a las 17:00 y la producción siguió aumentando
7. Se les permitió salir a las 16 y la producción no se alteró
8. Se suprimieron todas las mejoras y las mujeres volvieron a las condiciones físicas del comienzo del experimento.

La producción se elevó ante todo, por el cambio de actitud de los operarios hacia su trabajo y su grupo. Al pedirles ayuda y cooperación, los investigadores lograron hacer que se sintieran importantes. Quedó demostrado que la industria, aparte de la producción de artículos, tiene que llenar también una función social; y que la motivación adecuada es más importante que las condiciones físicas del ambiente. Una fábrica realiza dos importantes funciones: la económica de producir bienes y la social de crear y distribuir satisfacciones humanas entre los que cobija bajo su techo. Si la organización humana de la fábrica está desequilibrada, ningún sistema de eficiencia del mundo mejorará la producción.

Se observó que los sentimientos no solamente contaban más que las horas de trabajo, sino también más que los salarios. Los operarios se preocupaban más de la relación entre su jornal y el de sus compañeros de trabajo que del monto exacto de su jornal. Los obreros no son movidos primordialmente por motivos económicos. Debajo del cronómetro y los planes de bonificación de los expertos en eficiencia, el obrero es impelido por la desesperada urgencia interior de encontrar un ambiente donde poder echar raíces, pertenecer y cumplir una función; donde se vea el propósito del trabajo y se sienta la propia importancia al realizarlo. De no ser así, se acumularán frustraciones y obsesiones. La fatiga y monotonía, más que causas son efectos de la frustración. En base al experimento realizado, Mayo sostenía que cuando las condiciones del trabajo son física o mentalmente impropias, el efecto inmediato parece ser un incremento de la reflexión pesimista o amarga. Supuso, que cuando deben efectuarse los mismos movimientos durante largos periodos, aparecen fatigas de postura y alteraciones de la circulación que afectan adversamente la eficiencia. El aburrimiento genera pensamientos deprimentes. A diferencia de Taylor, que sostenía q había movimientos inútiles y tiempos muertos que se debían eliminar mediante el establecimiento de tiempos y movimientos exactos, y que para alcanzar una mayor productividad era necesaria la estandarización del trabajo. Mayo señaló que el mero hecho de efectuar una investigación demostraba a los obreros que sus problemas no se ignoraban. El presidente de la compañía jamás disfruto tanto cuando se puso del lado de los trabajadores frente a los capataces. La multitud de trabajadores solitarios se transformó en un grupo con sentido de responsabilidad social en cuanto se dejó en sus manos la distribución de las pausas de descanso. En ninguna factoría realmente próspera se relaciona la administración con los trabajadores aislados; lo que cuenta siempre son los grupos de trabajo. En cuanto resultó evidente que lo que realmente importaba era el cambio de actitud de los empleados hacia el trabajo, se inicia un programa de entrevistas encaminadas a descubrir la naturaleza de esas actitudes. Por eso se recurrió a lo que se denomina entrevista “no orientada”, en la que el entrevistante escucha en vez de hablar y adopta una actitud moral perfectamente neutral. Activar a la práctica este programa de entrevistas se encontró que con solo dar a las personas la oportunidad de hablar y exponer sus molestias mejora su estado de ánimo. En segundo lugar, se observó que las quejas no son siempre declaraciones objetivas de hechos, sino que a menudo son manifestaciones de trastornos más profundos. En tercer lugar, las demandas de los trabajadores dependen de sus experiencias dentro y fuera de la fábrica. Por último como los obreros no se sienten satisfechos o insatisfechos respecto a ningún mareo de referencia objetivo, sino más bien respecto a lo que consideran su posición social en la empresa y a lo que creen merecer en materia de recompensas.

En el experimento hawthome se descubrió que los grupos sociales formados en la fábrica ejercían considerable influencia sobre la conducta de sus miembros, y en particular sobre la cantidad de trabajo que hacían. Para el trabajador con el grupo al que pertenece, con código de conducta y todo, y su posición en la jerarquía de la fábrica resultan tan importantes como el salario o el trabajo. Ningún agregado de personas puede existir por algún tiempo sin que se formen grupos informales y sin que destaquen los “líderes naturales”. No es estúpido tratar de deshacer esos grupos; la actitud inteligente consiste en intentar que los intereses de la dirección y los de los obreros coincidan, a fin de que el conjunto de grupos informales que forman el personal de la fábrica adopten las mismas metas. Se encontró que las faltas y la alta rotación en el trabajo eran características de los operarios que no pertenecían a equipos y no habían conseguido ingresar a ningún grupo. Como carecían de fondo social, no tenían sentimientos de lealtad y no se interesaban por lo que sucede a su alrededor en la fábrica. Se mostró que los capataces de los grupos muy productivos estaban sometidos a escasa vigilancia por parte de sus propios supervisores. Insistían menos sobre la producción como meta. Estimulaban a los empleados a participar al tomar decisiones. Se ocupan ante todo de los empleados.

El problema de las faltas con la rotación, el mal estado de ánimo y la escasa eficiencia se reduce el problema de cómo consolidar a los grupos e incrementar la colaboración.

Conclusiones que proviene de la investigación de Mayo:

1. El trabajo es una actividad de género
2. El mundo social del adulto está organizado principalmente por el trabajo
3. La necesidad de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo es más importante para determinar el estado y la productividad de los obreros que las condiciones físicas de trabajo
4. Las quejas no son necesariamente descripciones objetivas de hechos; a menudo son síntomas de trastornos relacionados con la condición de los individuos
5. El trabajador es una persona cuya efectividad y actitudes están condicionadas por las demandas sociales del interior y del exterior de la fábrica
6. Los grupos informales dentro de la fábrica tienen gran influencia social sobre los hábitos de trabajo y las actitudes del operario individual

Al considerar la primera crítica debe recordarse que la preocupación esencial de mayo no era la ineficiencia industrial como problema social, sino que se enfrentaba los problemas específicos de una fábrica determinada. Mayo insiste en la anomia y el desarraigo de la sociedad industrial moderna, resultantes de la disgregación de los grupos primarios.

**Taylor**

Estudia los tiempos muertos para aumentar la producción y elimina los tiempos libres.

La reducción de las tareas a simples y divididas, es lo más importante para aumentar la productividad.

El taylorismo se apropia del saber del oficio artesano y los trabajadores ignoran el sentido de su tarea. Quedan dóciles y desprovistos de toda iniciativa y los individualiza (los aísla).

Los trabajadores son aislados entre sí. Son dóciles. Realizan las tareas confrontados, uno a uno, individualmente y en la soledad, a las exigencias de la productividad; las comunicaciones están excluidas, hasta prohibidas. No existe más una tarea común, ni una obra colectiva. La repetitividad de los gestos, la monotonía de la tarea, la robotización, no perdonan a ningún obrero de base.

**Mayo**

Estudia los movimientos inútiles, pero cree que hay otros factores más importantes para aumentar la productividad.

Son factores sociales y psicológicos los más importantes para la productividad del trabajo.

Mayo realizo estudios para comprobar como los factores sociales movilizan a los trabajadores y hacia que encuentren un ambiente que le sea confortable y les dé un sentido de pertenencia, que sus problemas no se ignoran.

Los trabajadores realizan sus actividades en grupo. En la fábrica tienen gran influencia social sobre los hábitos de trabajo y las actitudes del operario individual. Se observan sentimientos. No son movidos por motivos económicos. Quieren encontrar un ambiente donde poder echar raíces, pertenecer y cumplir una función; se consolidan los grupos e incrementan la colaboración.

Max Weber – Dominación y Política

Weber trato de aislar la vida de la sociedad en tres dimensiones que se superponen: el interés económico material, la orientación valorativa o moral y la autoridad o poder.

La dominación, se operacionaliza entre dos indicadores principales que reclaman los dos componentes del análisis sociológico: a) él de legitimidad, y b) el de las formas de control de recursos (económicos, militares, administrativos, etcétera). El primero refiere al sistema de creencias y el segundo corresponde analizarse a través de la explicación según su desarrollo y sus efectos. Según Weber los hombres actúan en sociedad en relaciones mutuas poniendo intereses y creencias comunes sobre los que se basan las relaciones de mando y obediencia.

**El análisis de la dominación**

El poder constituye a las relaciones sociales y se define como "posibilidad de imponer la voluntad propia al comportamiento ajeno”. Se podrían distinguir dos fuentes de poder: a) el que deriva de la autoridad y b) el que deriva de una constelación de intereses. Weber llama dominación sólo el primero, al poder derivado de la autoridad, en el sentido de una relación de mando y obediencia.

Para que haya dominación deben ocurrir:

1. Un individuo que domine, o un grupo de dominadores
2. Un individuo o un grupo dominado
3. La voluntad de los dominadores e influir en la conducta de los dominados y una expresión de esa voluntad (mandato)
4. Evidencia de la influencia de los dominadores en términos del grado objetivo de sometimiento al mandato
5. Testimonio directo o indirecto de su influencia

Weber distingue tres tipos puros de dominación: 1) La dominación carismática, 2) La dominación tradicional y 3) La dominación legal.

La irrupción de la personalidad deslumbrante, avasalladora e influyente de los liderazgos naturales (carisma); la autoridad rígida e inflexible del padre fuerte y sabio (tradición); las convenciones, costumbres o pactos grupales, las reglas de convivencia familiar y comunitaria (autoridad legal).

El tipo puro abstracto se consideran en tres niveles las creencias en la legitimidad que sostienen el sistema de dominación; la organización que permite su funcionamiento; los conflictos reiterados que caracterizan la lucha por el poder.

El Dominio Carismático

El poder de mando es ejercido por un líder capaz de probar que posee dones extraordinarios de origen divino (carisma) ya sea conocimientos revelados, heroísmo o poderes mágicos. Los funcionarios se eligen por su carisma antes que por calificaciones especiales, su estatus o su dependencia personal. El carisma se caracteriza por una cualidad extraordinaria, que no está al alcance de cualquiera.

El liderazgo carismático se da más frecuentemente en los trances emergencia. El líder carismático es siempre un reformador radical que desprecia los usos y costumbres establecidos enfrentando los problemas cruciales y tomando el toro por las astas. La gente cree en él y lo sigue deslumbrada por los signos extraordinarios de su autenticidad. El compromiso de los seguidores del líder carismático es incomparablemente mayor que el de los otros tipos de dominación. La legitimidad de este dominio no tiene relación con elección alguna sino que su autoridad se desprende de la demostración de su poder y de la fe que tengan sus seguidores en ese poder.

Mientras que el dominio tradicional tiene la característica de ser estable como el liderazgo carismático se caracteriza por ser producto del entusiasmo y de la crisis, y por ser, en consecuencia, pasajero.

La dominación carismática da origen a un tipo de organización compuesta de discípulos unidos por su lealtad común al líder y a su misión. Las dificultades más grandes qué afronta el dominio carismáticos son el problema de la sucesión y la adaptación a los tiempos de normalidad.

La Dominación Tradicional

Patrimonialismo

La autoridad del señor sobre la comunidad doméstica. La autoridad del amor familiar se fundamenta en la dependencia natural (ya sea en fuerza física o en capacidad para tomar decisiones) de las mujeres, en la debilidad y el desvalimiento de los hijos pequeños, en la educación y la costumbre de los hijos adultos, y en la sumisión de los ciervos. El jefe de familia es designado conforme a las estrictas reglas de herencia la relación entre el patriarca y los miembros de la comunidad doméstica es personal. El derecho al mando y el deber de obediencia forman parte de un orden rígido, estable, inviolable y santificado por una tradición inmemorial. Es una forma de dominio estable y ordinario.

Weber llamó patrimonialismo al gobierno patriarcal ampliado a gran escala. El país entero y su gobierno llegan a estar constituidos como una enorme familia patriarcal. Una característica de la dominación tradicionalista es la atribución de responsabilidades colectivas a una asociación por el cumplimiento de los deberes políticos de los individuos. El monarca tiene un control absoluto sobre las fuerzas de su ejército y sobre los cuadros de la administración. El monarca patrimonial es obedecido por respeto a la autoridad que le confiere la tradición. Los funcionarios son elegidos de acuerdo a la confianza que merecen al rey . El dominio patrimonial se ejerce combinando discrecionalmente la autoridad personal con el debido respeto a la tradición sagrada.

Feudalismo

El feudalismo es la otra variante principal del dominio tradicional. En este tipo de dominación el gobierno reemplaza la relación paternalista por un pacto de fidelidad, sobre la base de un contrato entre señores guerreros o caballeros. Si un caballero entra al servicio de un monarca sigue siendo un hombre libre. El feudalismo supone siempre un contrato entre hombres libres. Lo característico del vasallaje es su adhesión obligatoria las reglas del honor y del deber, que no podían ser impuestas arbitrariamente por monarca alguno. Tanto el rey como los vasallos estaban sujetos a normas que prescriben lealtad recíproca. Los señores feudales eran hombres de rango, jerarquía y fortuna.

Mientras que el feudalismo es la dominación de unos pocos hombres, adiestrados en el arte de la guerra, el patrimonialismo es la dominación de un solo hombre, que necesita de funcionarios subordinados para ejercer su autoridad. Mientras que el feudalismo propone la imagen del héroe guerrero como modelo, el patrimonialismo recurre la figura del buen rey y padre afectuoso que cuida a su pueblo.

La Dominación Legal

Sólo hay sistemas de dominación legal para Weber cuando las disposiciones de un régimen legal se instrumentan y obedecen sobre la creencia de su legitimidad, es decir, de acuerdo a los estatutos de un gobierno que ejerce el uso legítimo de la fuerza física y el monopolio de la sanción legal. El prototipo del concepto de dominación legal es el estado moderno.

**Legitimidad del Estado Moderno**

Las características del estado moderno son:

1. Un orden administrativo y jurídico, sujeto a cambios mediante legislación.
2. Un aparato administrativo que maneja los asuntos oficiales.
3. Autoridad legal sobre todas las personas y sobre la mayor parte de los actos que tienen lugar en el territorio de su jurisdicción.
4. Legitimaciones para el uso de la fuerza, dentro de su área.

La dominación legal se basa en la creencia de su legitimidad. Las leyes fundamentales prescriben el procedimiento que ha de seguirse para sancionar las leyes legítimas. Un derecho natural para legitimar el orden jurídico y político. Las leyes estatuidas se consideran legítimas si el estatuto deriva de un contrato real entre individuos libres. En el estado moderno las personas que obedecen a la autoridad legalmente constituida lo hacen en carácter de ciudadanos, no de súbditos, y obedecen a la ley no al funcionario que la impone. La dominación legal es en este sentido el producto final de una evolución de siglos. No se admite que el estado interfiera en la vida, la libertad o la propiedad, sin consentimiento del pueblo o de sus representantes debidamente electos. De ahí que toda ley en el sentido sustancial debe fundarse en un acto de la legislatura.

Stephen J. Ball - La Micropolitica de la Escuela

Los estilos de liderazgo son al mismo tiempo un acto de dominio (la afirmación de la responsabilidad suprema) y una expresión de la inteligencia (el centro de identidad y el propósito común dentro de la institución). Un estilo es una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección. Hay cuatro estilos. Raramente los estilos de desarrollar en un vacío social. Los tres estilos principales son el interpersonal, el administrativo y el político; este último es subdividido en dos variantes el antagonista y el autoritario. Los directores de estilo interpersonal hablan principalmente a las relaciones personales y el contacto cara a cara para desempeñar su rol. Los directores de estilo administrativo recurren más a los comités, los memorándums y los procedimientos formales. Los antagonistas tienden a disfrutar de la discusión y el enfrentamiento para mantener el control, el proceso público es abierto y legítimo, mientras los autoritarios y evitan sofocan las discusiones para favorecer el mando, el proceso político es tratado como legítimo y por ende permanecen cubierto.

El Estilo Interpersonal

Es típico del director activo y visible, se pone énfasis en la interacción personal como el contacto cara a cara entre el director y su personal. Los miembros del personal son estimulados a considerarse profesionales autónomos cuyos problemas y quejas pueden y deben ser resueltos uno a uno con el director. Reducción de la importancia asignada a las reuniones formales y la toma formal de decisiones. El director de estilo interpersonal prefiere consultar a las personas más que realizar reuniones para “sondear las ideas” y “recoger opiniones”. Se orienta hacia la informalidad las relaciones y el uso de redes informales de comunicación y consulta. Estos a su vez reposa en, y mantiene, una sensación de confianza y obligación. El director va lograr a todo lo que quiera hacer gracias a sus relaciones, no necesariamente con el personal en forma colectiva, sino individualmente. Es importante el rol de protector del personal.

Con respecto al personal, la confianza del director depende de que hagan un buen trabajo. Si los resultados son satisfactorios, en opinión del director, entonces los miembros del personal y los departamentos, individualmente, pueden esperar estímulo y apoyo (personal y material).

Estos directores con frecuencia reiteran al personal la importancia ante todo de llevar las quejas y protestas a ellos; sus puertas siempre están abiertas. La comunicación no fluye a través de una jerarquía formal. Mediante las relaciones interpersonales se realizan las funciones de la dirección. La infinidad de encuentros individuales en consultas personales entre el director y el personal permite el control organizativo mediante la satisfacción de necesidades individuales, llevan a la elaboración de políticas y a la fijación de metas. Las quejas y cambios de personal tienden a ser bajos en tales organizaciones y, así, la estabilidad se mantiene.

El mecanismo de la toma de decisiones y la fijación de políticas no aparecen en el ámbito público. Se usarán las reuniones del personal para airear opiniones, más que para llegar a decisiones. La toma de decisiones llega a ser considerada como un proceso misterioso y exclusivo inaccesible, que tiene lugar fuera de la vista. Está según Max Weber es una forma irracional de liderazgo. Hay una ausencia de estructura, procedimientos y métodos. El director es sumamente receptivo a las ideas y opiniones de otras personas. Un punto débil es que no comunica a las personas, por qué toma las decisiones.

El estilo interpersonal plantea al director ciertas exigencias en lo que concierne a habilidades sociales. El énfasis en lo personal requiere autenticidad y facilidad en la interacción social. Carisma es un elemento de este aspecto de liderazgo en el estilo interpersonal.

El Estilo Administrativo

El uso de técnicas de administración implica la importancia dentro de la escuela de estructura, tipos de relaciones y procedimientos de control organizativo tomados de la fábrica. El director administrativo es el jefe ejecutivo de la escuela, generalmente rodeado y apoyado por un equipo de administración superior. El director se relaciona con el personal por mediación de este equipo y una estructura formal de reuniones y comités. Ambas responsabilidades y estructuras se esbozan y se sustentan en una documentación escrita que especifica los términos de referencia y las descripciones de las tareas. Los roles y responsabilidades del personal son fijados relativamente y registrados públicamente. Las cuestiones que van surgiendo y los asuntos de importancia se discuten en reuniones formales. Es típico que la comunicación entre el personal y el director se realice de abajo arriba a través de la jerarquía de reuniones y del personal, o de arriba abajo para anuncio formales memorándums escrito.

Este rol incluye la introducción de formas de trabajo y de relaciones basadas en la teoría de la administración. Procedimientos legales y racionales. El director puede o no valorar los contactos sociales intensos con el personal, para llevar la dirección administrativa no exige estrechas relaciones de trabajo con todo el personal.

En el estilo administrativo, el énfasis en el control de la organización se orienta hacia la posición más que hacía a la persona. La información y la influencia fluyen por los canales y las estructuras formales. En cada plano de la estructura burocrática se fijan y limitan los deberes y las responsabilidades.

El equipo de administración superior tiende a separarse del conjunto del personal. Lo que se produce aquí, es que la planificación y la ejecución se separan (Taylor). El equipo de administración asume la responsabilidad de la planificación, mientras que el personal lleva a cabo la ejecución concreta. La organización según los principios de la administración implica una división de trabajo cada vez más jerárquica y compleja, y el desarrollo de un conjunto de cuadros administrativos.

El Estilo Político

Estilo Antagónico

El estilo antagónico se basa principalmente en la conversación. Los campos decisivos de la conversación son más bien públicos que privados. El director antagónico estimula el debate público. Se subraya el diálogo, y, no raramente, el enfrentamiento. Se reconoce la existencia de intereses e ideologías rivales en las escuelas, y se permite que estos entren en los procedimientos formales de discusión y toma de decisiones. Se pone el énfasis en la persuasión y el compromiso. Se discute el qué y el porqué, no él cómo. El talento del estilo antagónico reposa en gran medida en la habilidad del director para hacer frente a las incertidumbres del debate público relativamente desorganizado. Es decir, a hacer frente a los ataques, a persuadir a los vacilantes. En el modo antagónico, la reivindicación del control reposa en las habilidades del director como un político activo y estratega en la conducción del liderazgo, el uso de la conversación y en la elección de tema como aliados y adversarios, etcétera.

Estilo Autoritario

Si el director antagonista aspira persuadir y conversar con el autoritario se preocupa directamente de imponerse. La exposición es el modo primario de relación verbal con los demás. El director autoritario no ofrece ninguna probabilidad de reconocer ideas e intereses rivales. Evita, e impide o simplemente ignora la oposición. Se define la discusión como una amenaza potencial a la autoridad del director. El director autoritario parece sentir un horror casi patológico hacia el enfrentamiento. En esto puede hallarse semejanzas con la conceptualización que hace Weber del líder patriarcal, cuya autoridad se basa en un sistema de normas inviolables y es considerada sagrada.

Otra estrategia de que dispone el director autoritario es la del reclutamiento selectivo. La conformidad es una cualidad esencial que se busca en los candidatos, esto es, personas que, probablemente, no acusen problemas al director poniendo dificultades o provocando perturbaciones. El tipo de miembro del personal que se busca normalmente es el que se adapta a los ordenamientos existentes.

**La dominación tradicional patrimonialismo con el estilo político autoritario**

La dominación tradicional - Patrimonialismo

Autoridad del señor sobre la comunidad doméstica. Hay una dependencia natural (ya sea en fuerza física o en capacidad para tomar decisiones) de las mujeres y de los hijos pequeños, en la educación y la costumbre de los hijos adultos, y en la sumisión de los ciervos. El jefe de familia es designado conforme a las estrictas reglas de herencia. El derecho al mando y el deber de obediencia forman parte de un orden rígido, estable, inviolable y santificado por una tradición inmemorial. El monarca es obedecido por respeto a la autoridad que le confiere la tradición. El dominio patrimonial se ejerce por la tradición sagrada.

El estilo político - Estilo autoritario

El director el autoritario se preocupa por imponerse. No ofrece ninguna probabilidad de reconocer ideas e intereses rivales. Evita, e impide o simplemente ignora la oposición. Define la discusión como una amenaza potencial a la autoridad del director. En esto puede hallarse semejanzas con la conceptualización que hace weber del líder patriarcal, cuya autoridad se basa en un sistema de normas inviolables y es considerada sagrada...

El dominio carismático con el estilo interpersonal

El dominio carismático

Los funcionarios se eligen por su carisma antes que por calificaciones especiales, su estatus o su dependencia personal. La gente cree en él y lo sigue deslumbrada por los signos extraordinarios de su autenticidad. El compromiso de los seguidores es incomparablemente mayor que el de los otros tipos de dominación. La legitimidad de este dominio no tiene relación con elección alguna sino que su autoridad se desprende de la demostración de su poder y de la fe que tengan sus seguidores en ese poder. La dominación carismática da origen a un tipo de organización compuesta de discípulos unidos por su lealtad común al líder y a su misión.

El estilo interpersonal

Es típico del director activo y visible, se pone énfasis en la interacción personal como el contacto cara a cara entre el director y su personal. Los miembros del personal son estimulados a considerarse profesionales autónomos cuyos problemas y quejas pueden y deben ser resueltos uno a uno con el director. El director de estilo interpersonal prefiere consultar a las personas más que realizar reuniones para “sondear las ideas” y “recoger opiniones”. Estos mantienen una sensación de confianza y obligación. El director va lograr a todo lo que quiera hacer gracias a sus relaciones con el personal. El énfasis en lo personal requiere autenticidad y facilidad en la interacción social. Carisma es un elemento de este aspecto de liderazgo en el estilo interpersonal.

La dominación legal con el estilo administrativo

La dominación legal

Cuando las disposiciones de un régimen legal se instrumentan y obedecen sobre la creencia de su legitimidad, es decir, de acuerdo a los estatutos de un gobierno que ejerce el uso legítimo de la fuerza física y el monopolio de la sanción legal. El prototipo del concepto de dominación legal es el estado moderno. Las leyes estatuidas se consideran legítimas si el estatuto deriva de un contrato real entre individuos libres. En el estado moderno las personas que obedecen a la autoridad legalmente constituida lo hacen en carácter de ciudadanos, no de súbditos, y obedecen a la ley no al funcionario que la impone.

El estilo administrativo

El director administrativo es el jefe ejecutivo de la escuela, generalmente rodeado y apoyado por un equipo de administración superior. El director se relaciona con el personal por mediación de este equipo y una estructura formal de reuniones y comités. Las cuestiones que van surgiendo y los asuntos de importancia se discuten en reuniones formales. Tiene procedimientos legales y racionales. Lo que se produce aquí, es que la planificación y la ejecución se separan (Taylor). El equipo de administración asume la responsabilidad de la planificación, mientras que el personal lleva a cabo la ejecución concreta. La organización según los principios de la administración implica una división de trabajo cada vez más jerárquica y compleja, y el desarrollo de un conjunto de cuadros administrativos.

Crozier – El Actor y el Sistema

Tipo de poder emanados de la organización

Hay cuatro grandes fuentes de poder correspondiente a los diferentes tipos de fuentes de incertidumbre especialmente pertinentes para una organización; las que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional; las que están ligadas a las relaciones entre una organización y sus entornos; las que nacen del control de la comunicación y de la información, y las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales.

La primera gran fuente de poder es la que sostiene la posición de una competencia o de una especialización funcional difícilmente reemplazable. El experto es el único que sabe cómo hacer las cosas, que dispone de los conocimientos. Su posición es mejorar en la negociación y en la organización que frente a sus colegas. Desde el momento en que el buen funcionamiento de una actividad, de un sector y de una función muy importante para la organización depende de su intervención, este podría negociar la contra beneficios o privilegios.

La pericia propiamente dicha está relativamente limitada. Pocas son las personas verdaderamente aptas para resolver un problema en un determinado conjunto. Toda persona dentro de una organización posee un mínimo de pericia de la cual se sirve para negociar.

La segunda gran fuente de poder que encontramos en una organización está ligada a todas las incertidumbres que se desarrollan alrededor de las relaciones entre la organización y su medio. No puede existir una organización sino establece relaciones con él o los medios que la rodean, pues depende de ellos por partida doble: por un lado, para obtener los recursos materiales y humanos necesarios para su funcionamiento (muebles, personal, etcétera.), y por otro, para colocar o vender su producto. Los segmentos de la sociedad con los que se lleva esta relación constituyen para ella una fuente de perturbaciones potenciales en su funcionamiento interno, y una zona de incertidumbre mayor e ineluctable. Los individuos y los grupos que, por sus múltiples dependencias o por su capital de relacionarse en tal o cual segmento del medio, pueden controlar, esta zona de incertidumbre y amoldar la en beneficio de la organización, dispondrán en forma natural de un considerable poder dentro de esta.

La tercera gran fuente de poder es que la organización crea poder simplemente por la forma en la que organiza la comunicación y los flujos de información entre sus unidades y entre sus miembros

La utilización de las reglas organizativas es la cuarta fuente de poder se puede considerar más como un constructo que las otras. En principio, las reglas están destinadas a suprimir las fuentes de incertidumbre, pero la paradoja reside en que no sólo no las elimina completamente sino que crean otras que pueden ser inmediatamente aprovechadas por aquellos a los que estás tienden a constreñir. Se admite que la regla es un medio que está en manos del superior para obtener un comportamiento de conformidad de sus subordinados. Dado que prescribe en forma muy precisa lo que estos deben hacer, reduce su margen de libertad como y aumenta El poder del superior.

El efecto racionalizador de la regla no va en un solo sentido: restringe la libertad de los subordinados, pero actúa de la misma manera con el margen de arbitrariedad del superior que no podrá ejercer su poder de sanción, por ejemplo, más que en circunstancias muy precisa. Al mismo tiempo, la regla se convierte en un medio de protección para los subordinados. Como generalmente sucede, para que un servicio funcione bien, es preciso hacer más que lo que prescribe el arregla, el superior se encuentra en una posición de debilidad, ya que no puede obtener de sus subordinados más que lo que la regla impone. Qué puede hacer el superior para restablecer la situación. Casi siempre tendrá no una, sino varias reglas a su disposición y lo que hará será simplemente tolerar que sus subordinados infrinjan algunas de ellas, con lo cual tendrá un medio de chantajearlos.