

# Existir en un mundo paradójico\*

---

Vincent de Gaulejac\*\*



## RESUMEN

Vivir la empresa (la organización) a diario no es cosa de broma. A la par del trabajo, de la fatiga, del requerimiento explícito que demanda cumplimiento, se encuentra la presión psicológica que vive el trabajador. No todos están locos en una empresa, pero la afectación es general. El sistema de influencia organizacional, que se apoya en la paradoja, es decir en requerimientos a cumplir incompatibles entre sí, se concretan en la “doble coacción”, como sistema que genera sumisión permanente. Frente a las paradojas, para escapar de ellas, la resistencia se materializa en el “salirse del marco establecido”, confrontado con ello el tiempo del capital.

---

\*Traducción del francés de Mónica Portnoy, mportnoy@colmex.mx, marzo de 2009.

\*\*Laboratoire de Changement Social, Université Paris7 Denis Diderot

## ABSTRACT

Living the company (the organization) daily is not to take it as a joke. Simultaneously to labor, fatigue, the explicit requirement that demands execution, we find the psychological pressure that the worker lives. Not everybody in a company are crazy, but the affectation is general. The system of organizational influence that rests in the paradox, that is to say, in requirements to accomplish which are incompatible to each other, is fulfilled in the “double coercion”, as a system that generates permanent submission. In front of the paradoxes, in order to escape from them, resistance is materialized by the fact of “leaving the established framework”, confronting with it the time of capital.

---

**Palabras clave:** presión psicológica, paradoja organizacional, sufrimiento, violencia, resistencia.  
**Key words:** psychological pressure, organizational paradox, suffering, violence, resistance

## Introducción

El mundo de la empresa cada vez más se describe como difícil de ser vivido. No sólo a raíz de la dureza de las condiciones de trabajo, incluso aunque éstas lo sean aún más en determinados sectores, sino a raíz de la presión psicológica experimentada por los trabajadores. Un buen número de sociólogos, en particular en el caso de los sociólogos clínicos, analizaron este fenómeno que vimos desarrollarse en las empresas privadas, luego en las públicas y que actualmente aparece en el sector no comercial, los hospitales, las administraciones, las colectividades locales, las instituciones educativas o sociales. En este contexto, la cuestión de la salud mental en el trabajo se vuelve predominante. La punzante queja respecto del sufrimiento, la multiplicación de los síntomas depresivos, el sentimiento generalizado de hostigamiento, la hiperactividad, el agotamiento profesional y el desarrollo de suicidios en el lugar de trabajo constituyen otros síntomas de un malestar profundo. "No se volvían locos todos, pero todos estaban afectados". Las causas de dicho fenómeno son múltiples. Los trabajos del laboratorio de cambio social contribuyeron en gran medida a explicitarlas. En este artículo, esperamos continuar dichos análisis poniendo el acento en el proceso de transformación de las organizaciones en sistemas que tienden a volverse paradójicos. En *L'emprise de l'organisation* (Pagès et al., 1979) y en *El coste de la experiencia (Le coût de l'excellence, Aubert y de Gaulejac, 1991)*, ya habíamos analizado la organización en dos registros articulados entre sí:

- como sistema de mediación, la organización concibe y pone en marcha dispositivos para permitir la

coexistencia de elementos necesarios para la producción y más o menos incompatibles o antagonistas. La organización se encuentra atravesada por contradicciones económicas (en particular, entre el capital y el trabajo), funcionales (entre lógicas financieras, comerciales, jurídicas, técnicas) y psicológicas (entre el deseo de alcanzar el éxito y el miedo al fracaso, entre la identificación narcisista con la omnipotencia de la organización y la angustia por la pérdida de propósito).

- Como sistema sociopsíquico, la organización favorece la interpenetración y la articulación entre, por un lado, procedimientos, normas, dispositivos funcionales, reglamentos, herramientas de gestión y, por el otro, procesos psíquicos como la proyección, la introyección, la idealización, la sublimación... De esta manera demostramos de qué forma la organización podía canalizar la energía libidinal para transformarla en energía productiva mediante el establecimiento de un contrato narcisista entre el empleado y la empresa.

En el presente artículo quisiéramos continuar estas reflexiones mostrando cómo al volverse la mediación menos eficaz, los individuos se confrontan a un sistema que tiende a ser paradójico, es decir, una organización que los pone frente a órdenes paradójicas. A partir de una situación clínica trabajada en un grupo de implicación y de investigación describiremos los diferentes elementos característicos de la puesta en marcha de dichos sistemas, las consecuencias para quienes los viven, en particular, sus efectos sociopsíquicos. Finalmente, mencionaremos las reacciones defensivas que provocan y los mecanismos individuales y colectivos de desprendimiento.

## La doble coacción como sistema de influencia

Los psicólogos de la escuela de Palo Alto, como correlato de los trabajos de Bateson (1971), mostraron de qué manera un sistema de comunicación paradójico contribuía a que “se perdiera la razón” (Watzlawick, Helmick-Beavin, Jackson, 1967). La doble coacción (*double bind*) consiste en la instalación de un proceso de subordinación/dominación a partir de órdenes paradójicas. Un ejemplo, citado de manera frecuente, concierne a la relación entre una madre y su hijo. Para el cumpleaños del muchacho, la madre le regala una corbata verde y una corbata roja. El joven, contentísimo de recibir un obsequio, orgulloso con la idea de que su madre está feliz por verlo crecer, va a su cuarto, se pone la corbata verde y regresa a ver a su mamá. “¿Por qué te pones la verde?, ¿No te gusta la roja?”, le dice ella. El muchacho, un poco confundido, regresa a su cuarto, se pone la corbata roja, y vuelve a mostrársela a su madre: “¿Por qué te pones la roja?, ¿no te gusta la verde?”. El joven ya no está muy seguro de qué actitud tomar. Regresa a su cuarto y se pone las dos corbatas, una encima de la otra. Su madre lo mira algo desconsolada mientras le dice: “¡Me vas a volver local!”. Sin importar lo que haga el muchacho, siempre está en falta. “La doble coacción engendra secuencias insolubles de experiencias vividas” (Wilden, 1980). La madre lo coloca en una situación de locura y es ella misma quien se lo reprocha. El niño está acorralado en un sistema de comunicación en el cual está condenado a ser inadecuado, decepcionante e incapaz y, además, se convierte en responsable de esa condición establecida. Ahí existe un mecanismo de coacción. Dicho

sistema encierra a los individuos en una sumisión permanente. La doble dependencia objetiva y afectiva en la cual se encuentra cada niño, se mantiene y se refuerza mediante una dependencia psicológica.

La situación de doble coacción se instala a partir del momento en que varias personas se comprometen en una relación intensa que tiene un gran valor para ellos en el plano afectivo, psíquico o material, de manera tal que no pueden o no quieren desprenderse. Se caracteriza por un sistema de comunicación en el cual los mensajes se emiten bajo la forma de órdenes contradictorias combinadas de un tercer término que impide cualquier escapatoria. Obligado a obedecer dos demandas perfectamente incompatibles (ya que es necesario que desobedezca para obedecer), el sujeto se pone en riesgo al cargar con la responsabilidad de su incapacidad para responder de manera satisfactoria a dos requerimientos que se le hacen. Entonces, se encuentra en una situación sin salida e insoportable, en la imposibilidad de escoger entre exigencias que son, a la vez, obligatorias y antagónicas. No importa lo que haga, puede encontrarse en falta lo que destruye desde adentro cualquier posibilidad de reacción que le permita salir de la influencia de su interlocutor.

Las dependencias de este tipo existen en un buen número de organizaciones. No se trata únicamente de una influencia psicológica en una relación afectiva, sino de un sistema de influencia organizacional que utiliza la paradoja como herramienta de gestión que lleva al conjunto de los agentes a aceptar de manera colectiva modalidades de funcionamiento que reprueban de manera individual. A partir de una situación vivida en una institución encargada de la reinserción de personas en dificultad, descifraremos

la puesta en marcha de un sistema paradójico que ilustra los motivos por los cuales se vuelve tan difícil existir en la empresa.

## Un ejemplo de paradoja organizacional

La escena se desarrolla en un servicio social encargado de ayudar a las personas en situación de exclusión.

Tres personajes están reunidos alrededor de una mesa. La jefa de servicio convocó a Chantal y Jacqueline que acaban de recibir un curso en informática. Para Chantal, no hay problema. No sólo ha valorado el curso, sino que vuelve a pedir otro. Desea inscribirse en un segundo módulo para perfeccionarse. Jacqueline experimenta más dificultades. “Me da vergüenza, dice, me cuesta trabajo entender para qué sirve. Me faltan dos años para jubilarme. Como telefonista, no veo muy bien lo que puede aportar”. La jefa de servicio le contrapone argumentos implacables. “Estoy sorprendida de su actitud, le dice, yo pensaba que usted tenía las competencias para tomar esta formación. Hay que meterse en las computadoras para no ser rebasado. El teléfono ha sido superado, hay que tener dominio del correo electrónico y de las páginas web. Todos en el servicio deben adaptarse al cambio. ¡Usted debe ser una persona que se pueda emplear!”.

Frente a las resistencias (“la mala voluntad”) manifestadas por Jacqueline, “que no quiere entender nada”, la jefa de servicio va a ver al director de la institución. Este último también es completamente implacable. “Jacqueline debe seguir el camino”. No es cuestión de hacer una excepción ya que esto no sería justo para con los demás. A

los empleados les paga el Estado, no sería correcto frente a los contribuyentes no producir un servicio de calidad, racional y competente. “Todos debemos trabajar del mismo modo, de la misma manera. Se nos pide que ahorremos. Tengo como política ser justo con todo el mundo”. Frente a tanta insistencia, Jacqueline replica tímidamente “lo voy a intentar”. Lo que le vale esta respuesta mordaz del director: “yo no le pido que lo intente, sino que lo logre” y agrega: “usted estaba desocupada cuando la contratamos, le dimos una oportunidad. No la desperdicie”.

Jacqueline trabaja desde hace seis años como telefonista en el servicio. Sus evaluaciones son buenas. Todo el mundo la valora. Su única falla es que tiene dificultades con la informática. A pesar de los cursos recibidos y de la ayuda de sus compañeros de trabajo, “eso la bloquea”. Más aún cuando ella no logra ver la utilidad de esta nueva herramienta para su función de telefonista. La dirección la inscribe de oficio en un segundo curso de formación. La víspera del curso, Jacqueline habla por teléfono para informarle a su jefa de servicio que está enferma. Dos meses después será dada de baja por enfermedad larga, en espera de la jubilación...

Su director considera que le dio una oportunidad a Jacqueline. No tenía por qué conservarla en su puesto desde el momento en que ella no se adaptaba a la nueva gestión pública. “No somos un CAT” dijo para concluir. Jacqueline se sintió hostigada. Ella no entiende la obstinación de la dirección para que tome un curso cuyo sentido no resulta evidente para ella. Siempre realizaba su trabajo de manera correcta y nunca tuvo un señalamiento negativo. Ella no entiende por qué debería utilizar una computadora cuando es tan sencillo responder el teléfono

y ver a las personas directamente cuando tiene algo que decirles. La jefa del servicio se da cuenta de que Jacqueline está en plena depresión, que ya no duerme durante la noche. Sabe que a dos años de la jubilación sólo le queda una salida, pedir una incapacidad por enfermedad, lo que no plantea ninguna dificultad en particular ya que Jacqueline está efectivamente deprimida.

El círculo está listo. Por un lado un proceso de exclusión "objetivo" que lleva a la institución a marginar una empleada considerada como inadaptada a la modernización. Por el otro, un proceso de invalidación "subjetivo" que lleva a que la propia empleada cargue con la responsabilidad de dicha exclusión ya que no quiso aprovechar su oportunidad. Ella demuestra mala voluntad frente a las propuestas de tomar cursos de formación con el fin de facilitar su adaptación. Se resiste a las orientaciones definidas por la dirección para mejorar el servicio que se presta a los usuarios. Ella hace recaer en sus colegas sus propias dificultades y su incompetencia. Ella no maneja las nuevas herramientas de comunicación que son indispensables para el buen funcionamiento del servicio. Mediante su fragilidad psicológica, sus repetidas ausencias, ella desorganiza la distribución de las tareas y obliga a los demás empleados a sustituirla. La modernización es necesaria para mejorar la calidad del servicio para responder a una demanda del consejo de administración que se preocupa por el buen uso de las subvenciones recibidas por la institución. Por lo tanto, no sería normal que el esfuerzo que se pide a cada agente no sea compartido por todos. Jacqueline no debe convertirse en una carga para los demás. Cada quien debe aplicar la línea definida por la dirección porque esta última es equitativa.

## ¡El factor "humano" volvió a golpear!

Jacqueline es manifiestamente inadaptada para las evoluciones de nuestro mundo. El cambio es natural, es factor de progreso, es necesario. Su cuestionamiento es la expresión de una voluntad, de una "resistencia al cambio" para la cual los gestores modernizadores nos dan una explicación de cuál ha sido siempre el premio para aquellos que son refractarios al progreso. Entonces, el comportamiento de Jacqueline es el que provoca el problema. Ella es la responsable de las disfunciones del servicio. Una explicación de este tipo evita preguntarse acerca de la naturaleza de esas evoluciones y sobre los métodos de administración que las acompañan.

En la discusión posterior al "organidrama" se pondrán en evidencia dos elementos. Nadie se atrevió a cuestionar la "línea". Como si cada quien se sintiera incapaz de discutir la procedencia de esta nueva gestión pública, símbolo de progreso y de modernización. Sin embargo, un buen número de participantes se inscribieron en el seminario porque se confrontaron a situaciones similares a la de Jacqueline. Todo sucede como si se identificaran subjetivamente con Jacqueline y con su situación mientras se resignan a las condiciones objetivas de producción de ésta. Como si las capacidades de resistencia colectiva se hubieran atenuado. En el plano individual, uno se protege ya sea adaptándose o marginándose. Cuando uno mismo se automargina, se vuelve difícil denunciar la violencia institucional que, más arriba, los ha llevado a tomar esa decisión. De hecho, uno está doblemente invalidado. En primer lugar, por no haber sido capaz de adaptarse al cambio. En segundo lugar, por

no haber podido, o haber sabido, resistir la exclusión.

La exclusión del “eslabón débil” se vive como la consecuencia insoslayable de una evolución incuestionable. Entonces, el grupo analiza la paradoja que consiste, para una institución social, en generar una exclusión que se considera debe ser combatida. En definitiva, Jacqueline pasará del estatuto de empleada al de usuaria. Si ella no estuviera a dos años de jubilarse, probablemente se le propondría una formación para que pudiera reciclarse. A menos que ella se encierre en su estatuto de persona que no se puede emplear. Al enfermarse, Jacqueline “escapará” de esta lógica. Ya no se volverá beneficiada puesto que se sale del campo social de la inserción para entrar en el campo médico de la salud. El costo humano es, probablemente, desastroso. El costo económico para la colectividad es igualmente muy pesado. Seguramente, más elevado que el salario que se le pagaba cuando ella estaba bien. Para la institución, el costo simbólico es minimizado por la dirección que sólo ve en esto una consecuencia menor del cambio necesario. Sin embargo, este costo simbólico es importante para los colegas de Jacqueline que son más o menos cómplices de esta violencia “inocente”. ¿Cómo seguir dando sentido al trabajo social que la institución les pide que realicen cuando se dan cuenta de que la gestión de la institución genera la exclusión de los más vulnerables? Cada quien guardará para sí las heridas ocasionadas por la exclusión de Jacqueline. La culpabilidad y la vergüenza acompañan al miedo frente a una amenaza que puede alcanzar a cualquiera.

Y no obstante, Jacqueline hacía bien su trabajo. Era valorada por la jerarquía y estimada por sus colegas...

## Producir la exclusión para mejorar la productividad

Su historia ejemplifica algunas tendencias difíciles que vemos afirmarse en el mundo del trabajo. Se las conocía en lo privado o aparecían vinculadas de manera natural a la lógica del beneficio. Las lógicas de rentabilidad financiera nunca estuvieron tan fuertes, comportando una mayor presión sobre la productividad de los trabajadores. Este contexto no impide que, por ello, los trabajadores existan en la empresa, a veces incluso con placer en la medida en que ellos comprendan y acepten las reglas del juego. Cuando la rentabilidad se considera como un dato de base necesario para la supervivencia de la empresa, no es de sorprender que se exija una mejora de la productividad, una adaptación a las exigencias de la empresa, una flexibilidad para responder a la demanda de un mercado en constante evolución. Cualesquiera que sean sus opiniones “políticas” respecto del capitalismo, Ya sea que se esté de acuerdo con dicho sistema o se lo critique, el sentido del trabajo es claro. Se trata de producir, frecuentemente al menor costo, un bien o un servicio perfectamente identificado. La productividad se mide por “el mejoramiento” del ritmo o por el aumento de la calidad del servicio prestado. El trabajador sabe perfectamente cuando hace un “buen trabajo”. También sabe aguantar las coacciones y negociar con el poder cuando éste es demasiado exigente o malintencionado.

En el ejemplo propuesto, este “sentido” se pone en espera. Nos encontramos en un “servicio social” cuya misión es la de propiciar la reinserción de las personas en apuros. En la medida en que coloca a sus propios agentes

en un proceso de desinserción social, existe una contradicción mayor entre las finalidades del organismo y los medios que utiliza. Demostramos en "la lucha por las plazas" que la exclusión se engendraba principalmente por una combinación de procesos económicos, sociales y simbólicos que se sostienen mutuamente. Llevan a los individuos en una espiral de degradación de los vínculos familiares y sociales (Gaulejac y Taboada-Leonetti, 1994). Resulta por lo menos paradójico constatar que instituciones encargadas de acompañar a esas personas, de luchar contra la "desafiliación" (Castel, 1995), produzcan en sí mismas, la exclusión. ¿Cómo puede presentarse dicha paradoja sin suscitar una oposición radical por parte de las personas que, las más de las veces, eligieron laborar en trabajo social porque no aceptan la idea de que una parte de la población sea dejada de lado a nombre del "progreso" social?

La ideología managerial banaliza y legitima lógicas funcionales que parecen irresistibles. "Es necesario que eso funcione" declara el director sometido a las exigencias de sus comanditarios quienes esperan resultados. La funcionalidad impone su ley a las demás consideraciones, ya sean sociales o existenciales, hasta volver a cuestionar las finalidades institucionales. En última instancia, el registro de la organización se impone al de la institución. Lo operatorio ya no es un medio de la acción sino su finalidad. La racionalidad instrumental es reina. El agente existe para que "eso" funcione. En este caso, el eso no remite a la concepción freudiana del inconsciente sino a una exigencia organizacional. Ejemplo de la ideología de los recursos humanos que considera al ser humano como un medio para el desarrollo de la organización mientras que la organización debiera movilizarse al servicio de las

misiones institucionales, en este caso, favorecer la inserción social.

La ideología managerial considera al individuo como un recurso más que como un sujeto. Entonces, el individuo es instrumentalizado al servicio de objetivos financieros, operatorios, técnicos, que le hacen perder el sentido de su acción, incluso el sentido de su existencia. En ese momento, se instala una escisión interna entre el *individuo-recurso* que acepta someterse para responder a las exigencias de su empleador y la parte del *individuo-sujeto* que resiste la instrumentalización. La aceptación es psíquicamente más fácil en la medida en que evita una lucha permanente contra "el sistema" y propicia un mínimo de reconocimiento en un "trabajo" que permite garantizar su subsistencia.

### **Resistencia al sujeto, resistencia del sujeto**

Sin embargo, Jacqueline decidió resistir. Ella no espera el reconocimiento de un comportamiento dinámico, motivado, adaptado, como su colega Chantal. Ella no quiere aparentar, ella no quiere brindar más que su tarea cotidiana. Ella considera que hace su trabajo correctamente. Para ella, la empresa no tiene que exigir una inversión física y mental suplementaria. Ser sujeto implica resistir a lo que no tiene sentido para sí. Estar sujeto implica existir sin plegarse a conminaciones, a formaciones o a mutaciones que se imponen sin que el agente vea en ello una razón lógica. Jacqueline podría aceptar la exigencia de sus jefes si no existiera un desfase patente entre la prescripción (formarse en informática) y su actividad cotidiana (responder el



teléfono, propiciar la comunicación entre lo interno y lo externo, establecer buenas relaciones, etc.). La prescripción de formación se construye sobre una visión abstracta del cambio (hay que modernizarse) mientras que el sentido lo hace sobre una experiencia concreta de la actividad. Si la lógica funcional ya no es operatoria, si se somete a prescripciones ideales que ya no se sostienen en el trabajo real, entonces, la exigencia de operabilidad, perfectamente comprensible por cualquier agente "mentalmente sano" se percibe como irracional.

El discurso managerial sustentado en paradigmas objetivistas, funcionales y utilitaristas desemboca en exigencias insensatas, disfuncionales e inútiles. Y sin embargo, son mantenidas por la dirección, los cuadros y algunos agentes a nombre de la modernidad, del progreso, de la racionalidad técnica. Estos apoyos se apuntalan en una representación dominante según la cual el progreso tiene un costo, las resistencias al cambio constituyen reflejos "naturales" que hay que superar. Jacqueline representa el arquetipo del pasado, del rechazo a la adaptación, de las formas de resistencia que hay que vencer porque frenan innovaciones necesarias. La cuestión ya no es saber si el cambio es acertado u oportuno sino cómo hacer para eliminar a quienes lo obstaculizan. El problema ya no es saber si el dominio del instrumento informático es indispensable para realizar la tarea. Es la resistencia de Jacqueline la que se vuelve problemática, su evidente mala voluntad, tanto más cuanto que alrededor de ella cada quien hizo lo máximo posible por acompañarla frente a los cambios.

En definitiva, el "verdadero" problema, para los administradores de la institución, viene de la reivindicación

de Jacqueline de ser un sujeto en el trabajo que, para existir, tiene necesidad de otorgarle sentido a lo que le piden que haga. "Hay que seguir la línea", exige el jefe. El poder impone normas, prescripciones, disciplinas para que los cuerpos se vuelvan productivos y las mentes dóciles (M. Foucault, 1975). Si el sujeto resiste, debe ser eliminado. Para existir, Jacqueline se va a enfermar. Presa en la contradicción de someterse o ser destituida, de adaptarse o ser excluida, de ser reconocida como agente o ser anulada como sujeto, ella encuentra una salida en la enfermedad. Esta última le permite a la vez curar su depresión, consecuencia de la presión que sufrió durante varios meses, y adquirir un estatuto social intermedio entre el de asalariada y el de retirada (Carreteiro, 1993). Así, puede seguir existiendo como sujeto, objetiva y subjetivamente.

Objetivamente, ella posee un estatuto que le permite conservar los "soportes" necesarios para tener una existencia social (**derechos**, ingresos, una plaza institucional, un reconocimiento social). De esta manera, ella evita el riesgo de invalidación que acecha a todos los que se encuentran definidos mediante una identidad negativa (sin empleo, sin ingresos, sin estatuto, sin actividad...). Además, ella puede escapar de la espiral de la desinserción social. Subjetivamente, desarrolla un síntoma, la depresión, que paradójicamente la alivia: así, escapa de la presión de formarse, de la incapacidad de adaptarse, de la culpabilidad de no hacerlo y de la vergüenza por su incompetencia. Dado que se le plantea que el problema surge en ella, asumirá esta asignación por la depresión: "seguro soy yo la que no marcha bien". Al interiorizar la imagen negativa que se le reenvía, Jacqueline se ofrece a sí misma los medios para salir de la tensión de

tener que someterse a un ideal normativo que no puede ni quiere satisfacer (Dujarier, 2006). De esta manera, ella escapa del doble proceso de instrumentalización (frente a la organización) y de estigmatización (frente a sus colegas).

Su enfermedad puede interpretarse como una derrota del sujeto que se identifica con el agresor al retomar por su cuenta los ataques de los cuales es objeto. La depresión corresponde a un sentimiento de depreciación del Yo frente a las exigencias de su ideal. La interiorización del sentimiento de ser nadie, incompetente, incapaz. Pero el hecho de pedir una licencia por enfermedad también constituye un medio para salir de esa paradoja. Al asumir el hecho de que es ella la que no funciona, de que el problema está en ella, Jacqueline encuentra la manera de resolverlo: no basta con curarse. Se hace cargo, se sale de un sistema paradójico vivido como destructor. Sale viva. Ahí existe una resistencia del sujeto que retoma el control al asumir su existencia. La alternativa es cruel. Para existir en la empresa hay que aceptar someterse a exigencias que la conciencia moral reprueba. Para existir como sujeto, se corre el riesgo de ser excluido.

## **Violencia paradójica, paradojas de la violencia**

¿Ficción o realidad? La historia de Jacqueline es la expresión de un imaginario social (Castoriadis, 1975) en el cual el discurso managerial legitima una forma de dominación basada en la paradoja. Las instituciones producen la exclusión contra la cual se supone que luchan. Esta inversión es invisible, la violencia que induce es "inocente", los que la utilizan son perfectamente legítimos,

los que la sufren se sienten culpables.

Cada quien trata de "hacer bien su trabajo" en un contexto en que a unos se les impide hacerlo a su modo, otros son excluidos cuando creían hacerlo bien, otros incluso buscan "modernizar" cuando piensan en mejorar las cosas. Entonces se ingresa a un sistema implícito en el cual cada quien actúa lo mejor que puede mientras que "lo mejor" de unos lleva a "lo peor" de los otros, inclusive hasta su eliminación. La violencia inducida no es fácilmente indexable. Nadie es verdaderamente responsable incluso cuando todos contribuyan a producir dicho sistema. Hay una abstracción de las causas aún cuando los efectos son tangibles. Esto explica el sentimiento difuso de hostigamiento, la dificultad para determinar las causas del malestar sentido, la impresión de impotencia frente a este proceso: una violencia sorda, difusa, imprecisa para la cual no se llega a designar los culpables, en la que cada quien sabe de manera confusa que participa en ejercerla al mismo tiempo que se defiende de ella. Esta inversión permanente de las causas reenviadas a las personas constituye en sí misma una de las razones de la incapacidad sentida para luchar contra este tipo de violencia. Cada quien se siente inhibido para reaccionar lo que refuerza la culpabilidad, la interiorización y la impotencia. Por falta de entender las causas sistémicas y organizacionales del proceso, el asalariado se dice "soy yo el que no funciona".

¿Cómo salir de estos nudos de paradojas? Los partidarios de la Escuela de Chicago mostraron que la salida de un sistema de comunicación paradójico pasa por la metacomunicación. Uno puede liberarse del mismo, comunicando acerca de él, desmontando sus mecanismos y analizando por qué es paradójico. En el ejemplo citado

en la introducción sería necesario que el niño pudiera decirle a su madre que él no pretende volverla loca, pero que él no sabe cómo responder a sus demandas porque ella permanentemente lo pone en contradicción. Las más de las veces, el niño no tiene la posibilidad de realizar este análisis, a excepción de que sea en el marco de una terapia. En una organización, los procesos existentes son similares pero el contexto es diferente. La organización misma es paradójica (Aubert, Gaulejac, 1991). Por lo tanto, no basta con desmontar las lógicas de comunicación. Es conveniente analizar cómo se ubican los sistemas paradójicos, cómo contribuye cada quien a instalarlos y luego a reproducirlos, con el objetivo de facilitar los procesos individuales y colectivos de liberación, hasta “desmontar” sus engranajes, intelectualmente en un primer momento para desmantelarlos luego en la práctica.

Este análisis conduce a distinguir y articular diferentes registros que habitualmente se encuentran separados. El registro económico de las lógicas financieras, de la productividad, de los resultados, el registro organizacional de las herramientas de gestión y de las prácticas manageriales, el registro psicosociológico de las relaciones humanas, de los sentimientos y de los procesos psíquicos.

## El establecimiento del orden paradójico

En las empresas, la responsabilidad de la dirección y del management se encuentra en primer lugar. La dirección busca mejorar los desempeños y la rentabilidad de la organización al tiempo que preconiza “hacer más con

menos” lo que lleva a fricciones en todos los niveles del sistema. La presión de los socios y la “guerra económica” son elementos justificativos que se utilizan corrientemente para “justificar” esta conminación paradójica. Las herramientas de gestión y la ética del resultado (Gaulejac, 2005) normalizan la exigencia de alcanzar objetivos cifrados sin preocuparse por ponerlos en contacto con la evaluación de los medios necesarios para hacerlo. Entonces, al management de proximidad le corresponde “administrar” las tensiones entre esta presión y sus efectos sobre los asalariados. Estos últimos utilizan estrategias defensivas individuales para “salir del apuro” lo que los coloca en posición inestable entre la necesidad vital de sobrevivir y la necesidad tan imperiosa de mantener solidaridades transversales y de colectivos de trabajo. Tanto que el colectivo solicita permanentemente una movilización psíquica intensa y duradera en la organización que se enfrenta a las necesidades de distanciamiento y de elaboración necesarias para liberarse frente a órdenes paradójicas. Entonces, cada quien hace “como si” (cf. las personalidades *as if*) adhiriera al sistema y respondiera a sus exigencias, tratando de salvaguardar, al mismo tiempo, una parte de sí mismo con el objetivo de proteger su salud mental y su integridad física. Salvaguarda tanto más imperiosa cuanto que la banalización de las órdenes paradójicas produce el debilitamiento generalizado de los referentes que fijan los límites, designan lo que está bien o mal, sirven de guía para definir las buenas y las malas conductas. En ese contexto, “ya no se sabe a qué sentido consagrarse”

Se puede observar el establecimiento de este tipo de sistema en muchas empresas privadas y públicas.

Nosotros mismos lo observamos en diferentes terrenos de sectores tan diferentes como las multinacionales de la informática o de la industria agroalimentaria, en empresas públicas de transportes, en instituciones sociales o en asociaciones. El ejemplo de las centrales nucleares expuesto por Valérie Reicher-Brouard ilustra la violencia inducida, en particular en el nivel de la jerarquía intermedia, por la exigencia de “siempre más”:

Vectores de la intensificación del control y de las elecciones manageriales de las direcciones, los jefes de equipo son en ese sentido, los “relevos” de los desvíos represivos e “individualizantes” de la política managerial de las direcciones. De esta manera, manejan cada vez más sistemáticamente la amenaza de sanción y el chantaje a la carrera en contra de aquellos a quienes debían dirigir y controlar. Ejercer estas violencias de manera cotidiana se convirtió, bajo la presión de los cuadros directivos de emplazamientos y de servicios, en constitutivos de su trabajo. Dicha evolución no se dio sin efectos sobre su salud mental. Favoreció el desencadenamiento de crisis y de conflictos internos que dan fe e ilustran la formación de un sufrimiento moral-práctico. Originada por el conflicto entre la moral actuada y cotidiana del sujeto en el trabajo y su involucramiento en acciones inmorales ordinarias, este sufrimiento es designado en este caso como paradójicas en el fondo. Las defensas elaboradas por el sujeto para superar este conflicto desembocan en el mantenimiento de su movilización en el cumplimiento de acciones inmorales, perpetuándolas en una forma de “sumisión

defensiva” (...) Este sufrimiento invisible, fue y sigue siendo vivido en la soledad y la clandestinidad. Los jefes de equipo eligieron callarse por miedo a las medidas de represalia sobre su carrera o de descrédito ante sus colegas o sus responsables jerárquicos (Reicher Brouard, 2000).

La situación descrita en las centrales nucleares ejemplifica los diferentes elementos que concurren en la instalación de un sistema paradójico: tensión duradera a partir de una exigencia de productividad incrementada sin aumento de los medios; relevo por parte del management intermediario que normaliza un modo de funcionamiento presentado como ineluctable; sensación de que ninguna otra alternativa es factible; ausencia de comunicación transversal y colectiva que a lleva a cada quien a encerrarse en el silencio y la negación; necesidad de producir por sí mismo justificaciones para su comportamiento, lo que contribuye a justificar el sistema; legitimación de la violencia por parte de la autoridad jerárquica. Este último elemento es cerrojo particularmente poderoso. Los mismos que están encargados de dictar la ley y de aplicarla, ordenan y banalizan la violencia paradójica. Cuando la instancia simbólica engendra perversión, cada individuo pierde sus referentes y su salud mental. Los casos de suicidio que se multiplican en los lugares de trabajo, como las denuncias de hostigamiento son reveladores de situaciones similares. En el ejemplo de las centrales nucleares, entre las dos generaciones de jefes de equipo observados a lo largo de la investigación, más de la mitad de ellos padecieron depresión o problemas psicosomáticos, en particular úlceras.

## De la contradicción a la paradoja

Probablemente se pueda discutir acerca del carácter particular de estos ejemplos y de su generalización. Cualquiera sea el caso, estos ejemplos ilustran un proceso observable en todas las organizaciones públicas y privadas que ponen de relieve palabras de orden cautivador alrededor de la modernización, la cultura de resultado, del alto desempeño, de la calidad total o de la búsqueda de la excelencia. Estas fórmulas atractivas son la expresión de un imaginario social sin límite, en el cual todo se vuelve posible. Lo ideal se convierte en una exigencia normal (Dujarier, 2006), la superación de sí mismo en una prueba de realización (Ehrenberg, 1991; Weber, 2005), el exceso en una forma de vida deseable (Aubert, 2004), la acumulación de riqueza en una finalidad de la existencia y el crecimiento en un indicador de bienestar (Viveret, 2005).

El proceso de transformación de contradicciones en paradojas es una característica de las sociedades hipermodernas. En las empresas, es la causa esencial del sufrimiento en el trabajo. No porque la explotación hubiera desaparecido, con su cortejo de desgracias, injusticias y represión. Sino porque la contradicción mayor del capitalismo entre la lógica del máximo beneficio y la defensa de los intereses de los trabajadores está internalizada en el centro del funcionamiento psíquico (Pagès *et al.*, 1979, 1998).

Examinemos las principales características del proceso de transmutación mediante el cual las contradicciones se transforman en paradojas:

- En la empresa industrial clásica los conflictos del trabajo

se expresan esencialmente bajo la forma de una relación de fuerza entre los obreros y los patrones. Las reivindicaciones tienen que ver con el mejoramiento de las condiciones de trabajo, el aumento de los salarios, la protección de los trabajadores, el fortalecimiento de su capacidad de acción colectiva. En la empresa hipermoderna, las reivindicaciones colectivas se neutralizan en provecho de una individualización radical, la movilización por la carrera se impone a la defensa de los intereses categoriales, la lucha por los lugares reemplaza a la lucha de clases, los conflictos se mueven del registro reivindicativo hacia el registro de la queja. Los instrumentos de gestión se conciben menos para producir mediaciones entre lógicas contradictorias (Gaulejac, 1987) que para producir la adhesión, el control de los desempeños individuales y la movilización psíquica.

- El management y la organización jerárquica ya no desempeñan el papel de productor de mediaciones. Son los propios agentes, en todos los niveles, los que deben aportar respuestas al comprometerse de manera personal para que “eso funcione”. Evaluados a partir de objetivos establecidos para satisfacer el “share holder value” (valor del accionista) sin preocupación por las consecuencias sobre la organización del trabajo, se vuelven entonces responsables del resultado. En caso de fracaso, cargan con la responsabilidad completa y total. Si tiene éxito, es normal, si fracasa, es su culpa, sean cuales fueren las causas de su fracaso. El reconocimiento que podrían alcanzar debido a su compromiso personal se vuelve negativo: tienen la sensación de nunca hacer lo suficiente como para “satisfacer” a la organización.

- La adhesión duradera del individuo a la empresa se arraiga en un movimiento de introyección y de proyección, de identificación con los objetivos de la organización, de idealización de los valores que destaca, de “contrato narcisista” en el que el éxito individual se asimila al cumplimiento profesional. El ideal del Yo de cada agente es captado por el ideal de omnipotencia y de excelencia propuesto por la organización. En la actualidad, estos mecanismos son muy conocidos. Cuando la realización de sí mismo pasa por los desempeños de la empresa, se verifica una suerte de porosidad narcisista entre el individuo y la organización. La empresa como imagen de omnipotencia se convierte entonces en una instancia imaginaria de la que se espera amor, reconocimiento y protección. Ella puede aportar todo, pero también puede quitar todo, generando una angustia de pérdida de objeto (de abandono) que conduce a una subimplicación en su trabajo. Por último, la organización se convierte en la fuente cuasi exclusiva de apuntalamiento de los mecanismos de defensa contra la angustia que genera: racionalización, identificación con el agresor, negación, cambio hacia el opuesto...
- El conjunto de estos procesos forma un sistema sociopsíquico en el seno del cual la distinción entre las contradicciones organizacionales y las contradicciones vividas ya no es detectable. El individuo ya no distingue entre su vida personal y su vida profesional, entre sus aspiraciones y su carrera, entre su plenitud y la realización de los objetivos fijados por sus empleadores, entre sus propios deseos y las exigencias de resultados, entre sus problemas personales y los conflictos vinculados con el trabajo. Cuando la realización de sí mismo pasa integralmente por alcanzar objetivos establecidos por un tercero y, más precisamente, por una organización, el individuo pierde su autonomía a favor de una gobernanza exterior, de una heteronimia (Castoriadis, 1975). En su interior se hace cargo de las contradicciones de la institución que lo emplea, ya no llega a externalizar las tensiones en las cuales se encuentra sumergido. Los intentos de liberarse de esta doble coacción tropiezan con un imaginario ilusorio (Enriquez, 1998) que consiste en hacerle creer que encontrará una salida a dichos conflictos si trabaja “en cuerpo y alma” para la organización. Entonces, el sujeto piensa encontrar su propia satisfacción “satisfaciendo” a la organización y el alivio a sus conflictos en las “soluciones” que la propia organización le propone (en particular, en el hecho de trabajar más). El engaño consiste en tener que afirmarse como sujeto autónomo mientras que se deja instrumentalizar completamente. Cuanto más espera un reconocimiento a su consagración total, mayor es el riesgo de decepcionarse en la medida en que de esta manera demuestra su falta de ser, su dependencia, su calidad de incompleto, su falta de consistencia, su necesidad vital de una organización que pueda colmarlo, apuntalarlo, sostenerlo.
- El malentendido entre las expectativas fantasmales del sujeto que transforma la organización en aparato psíquico del cual espera amor y gratitud y las exigencias de la organización sometida a lógicas financieras y funcionales es radical. El antropomorfismo organizacional es corriente. Consiste en considerar a la empresa como un ser humano, a otorgarle sentimientos,

una voluntad, a pensar que puede tener atenciones para las personas, preocuparse por su suerte, manifestar reconocimiento, amarlas. El discurso de la dirección y de la jerarquía puede mantener esta ilusión cuando evoca el ascenso al mérito, la recompensa de los esfuerzos otorgados para la empresa, la consideración del factor humano, la consideración de la persona, las aspiraciones del personal... Tanto que los agentes tienen ganas de creer en eso.

- Es tanto más difícil liberarse psíquicamente de dicho sistema ya que no aporta solamente beneficios materiales -salario, oficina, relaciones sociales, prestaciones en especie- sino también subjetivos -apuntalamiento identitario, reconocimiento simbólico, satisfacciones narcisistas. Para conservar tales ventajas, hay que aprender a adaptarse, a amoldarse, a reprimir sus objeciones, a vivir en la paradoja y a "administrar" las consecuencias que de ella se derivan. Es importante en particular legitimar su propia sumisión para conservar un mínimo de autoestima y justificar sus actos cuando éstos son contrarios a su consciencia moral. A partir del momento en que el sujeto se compromete, ya sea en una aceptación pasiva o en una adhesión activa, para responder a exigencias que contradicen sus aspiraciones y sus convicciones, busca adaptar estas últimas, ajustarlas a las expectativas del sistema, modificarlas para atenuar las diferencias y reducir las tensiones que provocan.
- Tanto más si se toma en cuenta que el propio sistema se encuentra legitimado por autoridades reconocidas como superiores, basadas en el derecho. Los que dictan las reglas del juego, las normas, las modalidades de

funcionamiento y los valores, es decir, los que simbólicamente encarnan la Ley, relevados por quienes están encargados de su aplicación (el management), son los mismos que ponen en marcha el orden paradójico. ¿Cómo luchar y denunciar el comportamiento de aquellos que simbólicamente representan la autoridad legítima de la que se espera, en legítimo derecho, protección y seguridad? Frente a órdenes paradójicas, la reacción más "normal" es agarrársela contra uno mismo. ¿Cómo puedo tener razón frente a todos los demás? Tanto que al denunciar a la jerarquía se corre el riesgo de recibir una sanción y de la exclusión. A partir de ahí, la transformación en su contrario es un mecanismo de defensa que permite protegerse a pesar de todo. Es preferible pensar que "soy yo el que se descarrila", plantearse como el responsable de lo que sucede, lo que es definitivamente menos amenazante. Para proteger la figura del poder protector del que "violentamente" tiene necesidad, para no zozobrar en el miedo y la depresión, el sujeto prefiere responsabilizarse hasta plantearse como su propio perseguidor: es él el culpable porque no fue lo suficientemente bueno, no hizo lo suficiente, no es lo suficientemente competente para motivar, o no estuvo en su lugar. Por lo tanto, él merece su suerte. Le corresponde a él adaptarse, mostrarse flexible, hacer los esfuerzos necesarios para "prosperar".

- El sistema sociopsíquico paradójico cierra de esta manera su círculo. El individuo releva en el nivel psíquico las brechas de la organización para tratar de subsanarlas. En el lenguaje de la organización se habla más bien de "disfuncionamientos" y de ajuste. La

paradoja está en su paroxismo. El sujeto ya no tiene más salidas que la instrumentalización o la depresión. O acepta renunciando a sí mismo, o las tensiones provocan un derrumbamiento del yo. De hecho, la depresión constituye “una solución” para escapar de una tensión demasiado fuerte frente a un ideal inalcanzable (el siempre más) que no obstante hay que cumplir.

### ¿Cómo salir de esto?

La descripción de este sistema de influencia, que se cierra en sí mismo hasta tal punto que las reacciones defensivas establecidas para protegerse contribuyen a reforzarlo, podría fácilmente volvernos paranoicos. El sentimiento de persecución es correlativo de estos cierres sucesivos entre las lógicas organizacionales y los procesos psíquicos movilizados. Se trata de una de las características del sistema paradójico: órdenes incompatibles entre sí a las que hay que someterse de manera absoluta sin llegar a desobedecer ni a hacerlas de otro modo. No obstante el hecho de que la violencia inducida por el sistema y el riesgo de locura obligan a movilizarse para encontrar una salida “a pesar de todo” y de que implican resistencias feroces para no zozobrar en la locura o en la depresión.

Aquí vale la pena distinguir las reacciones defensivas y los mecanismos de desprendimiento.

Las reacciones defensivas designan los mecanismos de defensa, conscientes e inconscientes, que permiten al sujeto vivir. Ya mencionamos algunos como la negación, encerrarse en sí mismo, la identificación con el agresor, la aceptación pasiva de la instrumentalización.

El más habitual es la escisión. El sujeto acepta aparentemente responder a las órdenes de la organización, “amoldarse”, adherirse al sistema. Una parte del yo está del lado de la identificación pero otra, oculta, resiste y se niega a dejarse agarrar. Entonces, el sujeto vive una escisión entre dos partes de su personalidad. El corte puede, en casos extremos, desembocar en un desdoblamiento de la personalidad. El sentimiento de esquizofrenia mencionado habitualmente en las organizaciones paradójicas expresa esta tensión interna entre dos componentes de la psique, uno que se pone al servicio del sistema, otro que lo resiste, uno que se deja instrumentalizar, otro que trata de conservar la integridad psíquica del sujeto. Estos procesos son, en gran medida, inconscientes. Hay que entender que la resistencia activa y consciente es psíquicamente muy costosa, que moviliza una energía en todo momento, lo que es particularmente difícil en un contexto de producción donde la presión del trabajo es enorme. La característica esencial de las reacciones defensivas reside en el hecho de que facilitan el hecho de “vivir con y en” la organización hasta alimentar sus componentes paradójicos aún cuando el sujeto desea desprenderse. Estos mecanismos de influencia y servidumbre voluntaria en los cuales el sujeto parece participar por su propia sujeción han sido analizados frecuentemente desde La Boétie (Enriquez, 2007).

Los mecanismos de desprendimiento designan los procesos mediante los cuales el sujeto se saldrá del sistema paradójico, ya sea escapándose, transformándolo desde adentro o buscando destruirlo. En el ejemplo de Jacqueline lo dominante se encuentra del lado de la escapatoria. Ella se niega a entrar en un proceso que la colocará en una situación de inestabilidad respecto de sí



misma. Rechaza la identificación con las exigencias de “modernización” que siente no se hicieron para mejorar su suerte y cuyo carácter racional rechaza. Cuando se da cuenta de que la jerarquía no se retractará de lo que piensa, se deja “enfermar” para poder salirse del sistema. Reacción defensiva y mecanismo de desprendimiento de mezclan en su comportamiento. La presión ejercida sobre ella contribuye a que efectivamente se enferme y, al mismo tiempo, tome la delantera para escapar de la depresión. Entra en una enfermedad transicional mientras espera la jubilación. Encontramos muchos casos similares. Fabienne Hanique presenta un ejemplo de un puesto de correo que analizó durante más de dos años. Ante el proceso de modernización, los vendedores más antiguos progresivamente se desprenden (Hanique, 2003). Algunos tienen más facilidades que otros para poner en práctica estrategias de escape en función de las condiciones objetivas que permiten partir sin renunciar a sus ingresos, a sus seguridades materiales y sociales, y condiciones subjetivas que permiten partir “sanos”, cuando menos vivirlos no tanto bajo la forma de un fracaso como de la liberación

La cuestión más difícil tiene que ver con las posibilidades de transformar un sistema paradójico desde adentro. Es el reto al que, en la actualidad, se enfrentan los investigadores, los participantes, los sindicatos, las direcciones de recursos humanos y, en primer lugar, el conjunto de actores “atrapados” en sistemas paradójicos.

En lo que a nosotros respecta, la escritura y la descripción del sistema constituyen medios para pasar al nivel de la “metacomunicación”, es decir, comunicar acerca del sistema para desmontar sus efectos paradójicos mediante

el análisis. En este caso, la reflexión es acción. Es el análisis el que permite desprenderse de un contexto que vuelve a unos impotentes y a otros los enferma. Salvo que este análisis pueda ser retomado por quienes riñen con estas paradojas. Como participante, debemos reflexionar sobre las condiciones en las cuales un desprendimiento es posible. Una organización no se cura, aunque puede enfermar a los que trabajan en ella. Podemos proponerles a estos últimos, si no los medios para que puedan salirse, al menos intervenir sobre lo que los enferma.

La hipótesis según la cual se trata claramente de un sistema sociopsíquico lleva a actuar de manera simultánea sobre el funcionamiento organizacional, sobre las inversiones psíquicas de la que es objeto la organización, sobre los puntos de apuntalamiento entre estos dos registros. Entonces, se pueden identificar cuatro niveles de intervención que corresponden a cuatro polos constitutivos de un sistema sociopsíquico organizacional paradójico (SPOP).

**1) Redefinir el papel y la función del management.** Su papel es producir la mediación organizacional, es decir, procedimientos, dispositivos, reglas, espacios e instrumentos de gestión que favorezcan los compromisos frente a las exigencias contradictorias que atraviesan la organización de la que son responsables. Una contradicción no se resuelve, se transforma. Algunas se transforman en paradojas, otras en tensiones dinámicas que llevan a inventar nuevas formas creativas de acción. Las paradojas son síntomas de procesos de mediación débiles. Se trata menos de presionar a los individuos para que asuman las consecuencias que de buscar las causas por parte de la coexistencia de

“lógicas” organizacionales que son, a la vez, complementarias, antagónicas y contradictorias (Morin, 1990). El desempeño de un sistema de organización depende menos de la suma de los desempeños individuales de sus miembros que de la dinámica colectiva en marcha.

- 2) Descentrar las lógicas de poder. Lo esencial no es producir la adhesión de los agentes a los objetivos, a los valores de la empresa y a los directivos de la jerarquía. Más bien se trata de transformar el sistema “managinario”<sup>1</sup> en un sistema reflexivo colectivo para enfrentar la complejidad y las mutaciones ligadas a un contexto en rápida transformación y al surgimiento de nuevas tecnologías de información y de comunicación. En este sentido, algunos mencionan los conceptos de organización que aprende y que cuenta con una inteligencia colectiva. Más que de favorecer la influencia psicológica mediante técnicas de movilización psíquica (Brunel, 2004), o incluso el establecimiento del entrenamiento para “aprender a manejar el estrés”, se trata de favorecer la reflexión colectiva y la producción de sentido. Ya no más ayudar a la gente a soportar las paradojas y a aprender a vivir con ellas, sino acompañarla para que pueda descubrir qué las ocasiona y desprenderse de ellas.
- 3) Del individuo recurso al individuo sujeto. En un sistema paradójico, el conjunto de capacidades reflexivas y psíquicas del individuo se canalizan al servicio de las exigencias de la organización. El individuo recurso es considerado como un medio que debe contribuir al

desarrollo de la empresa. El individuo sujeto se procura los medios para entender las contradicciones del mundo en el que vive y trabaja, y aportar respuestas que favorezcan una coherencia entre lo que él piensa, lo que siente y lo que hace. De hecho, es la armonía entre el pensamiento, lo experimentado y la acción la que garantiza su salud mental. La violencia paradójica destruye esta armonía. Produce incoherencia. Abre la puerta a la locura, el desatino, lo insensato, la pérdida de referentes, al aislamiento y a encerrarse en uno mismo<sup>2</sup>. Por el contrario, la producción de sentido, de manera individual y colectiva, permite reencontrar la coherencia, reintroducir la razón frente a lo irracional, la construcción de referentes confiables, la apertura y la cooperación.

- 4) La dimensión simbólica es determinante. Más allá de aludir de manera repetitiva y cautivadora a la moral y a la ética, es importante cultivar la materia de lo simbólico en lugar de glorificar un imaginario de alto rendimiento de competencia ilimitada y de conquistas infinitas. Una comunidad humana no puede vivir perdurablemente en armonía sin un marco claro y consensual que establezca el lugar de cada quien, las formas en que éste puede cambiarse, los derechos y deberes de cada quien, sus contribuciones y sus retribuciones, con el objetivo de canalizar sus deseos, sus aspiraciones y sus esperanzas fijando límites, fronteras, referentes. La exigencia del “siempre más”, de calidad total, de excelencia duradera, de cero error son fantasmas deletéreos que destruyen los fundamentos

<sup>1</sup> Término que propusimos en *Le coût de l'excellence* para definir al sistema psíquico organizacional en las empresas manageriales (Aubert, Gaulejac, 1991).

<sup>2</sup> La ola de suicidios a la que se asiste desde hace algún tiempo en el mundo del trabajo es una de las expresiones más trágica de este fenómeno.

simbólicos que necesita cualquier organización para permitir a sus empleados, sea cual fuere su nivel jerárquico, producir coherencia, por ejemplo, para reducir la brecha entre trabajo real, trabajo prescrito y trabajo realizado (Dujardin, 2006). incluso para reencontrar los “lazos de sentido” que evitan caer en el no sentido y lo insensato (Hanique, 2003). La violencia paradójica se nutre con fantasmas de omnipotencia, con una voluntad de dominación, con una banalización de la competencia que genera una lucha generalizada por los lugares y la transformación del humano en recurso explotable al infinito. Recordar que es preferible el vínculo al bien constituye una obra de salubridad pública y de salud mental.

## Existir en una sociedad paradójica

Estas reflexiones surgidas de nuestras investigaciones en las empresas, hoy en día nos parece que involucran otros aspectos de las sociedades contemporáneas. La sociedad hipermoderna se caracteriza por la exacerbación de contradicciones en la relación individuo/sociedad (Aubert, 2004). La riqueza producida, lejos de favorecer una sociedad más armoniosa, exagera las desigualdades. Las tecnologías permiten “ganar tiempo” y los individuos se compadecen de tener cada vez menos. Los hombres tienen acceso en “tiempo real” al conjunto de conocimientos, aunque el “ascenso de la insignificancia” (Castoriadis, 1996), parece ineluctable. La pérdida de sentido experimentada por muchos de nuestros contemporáneos es la expresión de un mundo vivido como incoherente, en el cual “cada quien busca su gato”, para retomar el título

del emblemático film de Cédric Klapisch, que describe individuos un poco despistados que buscan coherencias improbables. La sociedad hipermoderna promueve el surgimiento de sujetos en búsqueda de autonomía en universos diferenciados, unos dominados por una prescriptofrenia galopante (enfermedad de la prescripción), otros por la anomia. Unos sufren el exceso de normas, los otros su ausencia.

En ese mundo, cada quien debe presentarse como responsable, creativo, capaz de realizar proyectos y, al mismo tiempo, debe ceñirse a modelos (ser buen alumno, titulado, adaptable, flexible, competente...), a normas muy estrictas. Se le prescribe que sea autónomo, pero la conquista de la autonomía pasa por la sumisión a órdenes, la incorporación de normas, la interiorización de modos de hacer y de modos de ser preestablecidos.

La exigencia de autonomía es fundamentalmente paradójica. El individuo debe adaptarse a modelos y, simultáneamente, afirmar su singularidad. Debe ser común y fuera de la común, parecido y diferente, acorde y original, ordinario y extraordinario. Cuando las definiciones sociales de la identidad, ligadas a la genealogía, son cada vez más diferenciadas, relativas e inestables, cada individuo es llevado a definirse a sí mismo para afirmar una existencia, para poner la unidad frente a la diversidad, la coherencia frente a las contradicciones. Pero todavía hace falta más. Debe distinguirse, afirmar una especificidad, poner en práctica esta exigencia de autonomía mediante características remarcables, ser “fuera de lo común”. Se define menos como un semejante que como una excepción. Como si ser solamente “como los demás” fuera irremediablemente “ser cualquiera”. Hay que salir de lo

ordinario, superarse, sobresalir. Hay que escapar de las categorías comunes para proyectarse en la conquista de un ello grandioso y, a la vez, seguir viviendo en un medio de semejantes, con ellos y como ellos.

El individuo debe “realizarse”, sean cuales fueran, por otra parte, las condiciones objetivas que favorecen o impiden esta realización de sí mismo. A partir del momento en que la responsabilidad de “su destino” se reenvía al propio individuo, o la vida misma se inscribe en un proyecto empresarial de excelencia y de superación perpetua, se vuelve responsable de su éxito o de su fracaso. No puede agarrárselas más que consigo mismo. La denuncia de las desigualdades objetivas le cede paso a la manifestación de las carencias y de las incompetencias individuales. “En este nuevo mundo, la polaridad ganador/perdedor sustituye a la polaridad dominador/dominado de la sociedad industrial. La igualdad de hoy es una igualdad de la autonomía: la lucha contra las desigualdades no ya consiste solamente en dar oportunidades iguales en una temporalidad estática, sino en ocuparse de los perdedores para volverlos capaces de aprovechar las oportunidades en una temporalidad dinámica. La lucha contra la depresión, la angustia, el sufrimiento psíquico se ubica justamente

ahí: ella pretende restaurar la capacidad de actuar en tanto que individuo autónomo” (Ehrenberg, 1991). ¿Pero cómo no sentirse timado cuando esta exigencia de autonomía permanece virtual? Se necesitan soportes concretos para existir como individuo autónomo en la sociedad actual (Castel, 2005). La autonomía no depende únicamente de la buena voluntad del sujeto sino también de las posibilidades materiales y objetivas con las que cuenta para vivir.

Para escapar de estas paradojas, un número no despreciable de nuestros contemporáneos deciden “salirse del marco establecido”. Se unen a la cohorte de los “héroes oscuros de la historicidad”, de todos aquellos que inventan en lo ordinario de la vida cotidiana otras maneras de existir y estar juntos. Entre las prácticas alternativas y las resistencias activas en la práctica, entre los semi-retiros y las precariedades activas, entre los “trabajitos” y los diversos acuerdos, entre los grupos de rock y los artistas intermitentes o no, entre las marginalidades instaladas y los momentos transicionales, una multitud de sujetos, individualmente y en grupo, inventa otras existencias, cada día, cada noche, en el tiempo que no está reservado al desarrollo del capitalismo...

## Bibliografía

- Aubert, N. (2004), *L'individu hypermoderne*, Toulouse, ÉRÈS.
- Aubert, N. y de Gaulejac, V. (1991), *Le coût de l'excellence*, París, Seuil, 2007, traducción al español: *El coste de la excelencia*, Paidós, Buenos Aires, 1993.
- Bateson, G. (1971), *Vers une écologie de l'esprit*, París, Seuil, 1977. Traducción al español: ***Pasos hacia una ecología de la mente*, Ed. Lumen, 1999.**
- Brunel, V. (2004), *Les managers de l'âme*, París, La Découverte.
- Castel, R.(1994), *Les métamorphoses de la question sociale*, París, Fayard. Traducción al español: ***Las metamorfosis de la cuestión social*, Paidós, 1997.**
- \_\_\_\_\_, *L'insécurité sociale*, París, Seuil, 2005. Traducción al español: ***La inseguridad social*, Manantial, 2004.**
- Castoriadis C.(1975), *L'institution imaginaire de la société*, París, Seuil. Traducción al español: ***La institución imaginaria de la sociedad*, Tusquets Ed., 2007.**
- \_\_\_\_\_, *La montée de l'insignifiance*, Carrefours du Labyrinthe IV, París, Seuil, 1996. Traducción al español: ***El avance de la insignificancia*, Eudeba, Buenos Aires, 1997.**
- Carretero, T. C. (1993), *Exclusion sociale et construction de l'identité*, París, L'Harmattan.
- Dujarier (2006), M. A., *L'idéal au travail*, París, PUF.
- Ehrenberg, A.(1991), *Le culte de la performance*, París, Calmann-Lévy.
- Enriquez, E.(2007), *Clinique du pouvoir*, Toulouse, ÉRÈS.
- Foucault, M. (1975), *Surveiller et punir*, Gallimard. Traducción al español: *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*, 1ª ed., Siglo XXI Editores Argentina, Buenos Aires, 2002.
- Gaulejac, V. (2005) de, *La société malade de la gestion*, París, Seuil.
- \_\_\_\_\_, "L'organisation managériale", en Collectif Sciences Humaines Dauphine, *Organisation et management en question(s)*, París, L'Harmattan, 1987.
- Gaulejac (1994) V. de, e I. Taboada-Leonetti, *La lutte des places*, París, Desclée de Brouwer.
- Hanique, F.(2003), *Le sens du travail*, Toulouse, ÉRÈS.
- Morin, E.(2001), *Introduction à la pensée complexe*, París, ESF, 1990. Traducción al español: *Introducción al pensamiento complejo*, Gedisa.

• Pages, M., Bonetti, M., Descendre, D. y V. de Gaulejac (1979), *L'emprise de l'organisation*, París, Desclée de Brouwer, 1998.

• Reicher, Brouard V.(2000), "Re-penser la coopération. Les modèles sociologiques en question ?", *Travailler*, núm. 5.

• Viveret, P. (2005), *Pourquoi cela ne va pas plus mal*, París, Fayard.

• Wazlawick, P., Helmick-Beavin, J., y D. Jackson (1967), *Une logique de communication*, París, Seuil, 1972.

• Weber, H. (2005), *Du Ketchup dans les veines*, Toulouse, ÉRÈS.

• Wilden, A., (1980), *Système et structure*, París, Boréal Express, 1983. Traducción al español: *Sistema y estructura*, Alianza Editorial, España, 1979.