

Año 10 Núm. 20

Administración y Organizaciones



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Rector General: Dr. José Lema Labadie

Secretario General: Mtro. Luis Javier Melgoza Valdivia

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA XOCHIMILCO

Rector de la Unidad: Dr. Cuauhtémoc Pérez Llanas

Secretaria General de la Unidad: Lic. Hilda Rosario Dávila Ibañez

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Director: Dr. Alberto Padilla Arias

Secretario Académico: Dr. Jorge Alsina Valdés y Capote

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ECONÓMICA

Jefe: Mtro. Carlos Alfonso Hernández Gómez

DIRECTOR DE LA REVISTA

Ricardo A. Estrada García

COMITÉ EDITORIAL

Margarita Fernández Ruvalcaba

Anahí Gallardo Velázquez

Felipe de Jesús Martínez Álvarez

Germán S. Monroy Alvarado

Ma. Magdalena Saleme Aguilar

Pedro Solís Pérez

Graciela Carrillo G.

Gloria Baca Lobera

Ayuzabet de la Rosa

Alejandro Espinoza Yañez

Diseño de Portada

Carlos Vega

Impresión:

www.mercadografico.com

"ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES"

REVISTA SEMESTRAL No. 19

FE DE ERRATAS:

Dice: División de Ciencias Sociales y Humanidades Director: Dr. Arturo Anguiano Orozco	Debe decir: Comité Editorial Gloria Baca Lobera
Debe decir: División de Ciencias Sociales y Humanidades Director: Dr. Alberto Padilla Arias	EDITORIAL Se incluye: La sección editorial incluye una introducción al artículo "La universidad y la gestión de conocimiento" en las páginas 11 y 12
Dice: División de Ciencias Sociales y Humanidades Secretaría: Dra. Gabriela Contreras Pérez	Debe incluir: Una introducción al artículo "Organización inteligente: un estudio de caso"
Debe decir: División de Ciencias Sociales y Humanidades Secretario: Dr. Jorge Alsina Valdés y Capote	Dice: *Profesor-investigador del Departamento de Ingeniería de la UAM-A en el pie de página 23
Dice: Comité Editorial Alejandro Espinoza Yañez	Debe decir: *Profesor-investigador del Departamento de Sistemas de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería de la UAM-A



El propósito general de la revista **Administración y Organizaciones** es proveer, al investigador y al administrador interesado en su mejor práctica, los últimos temas de discusión académica, así como las herramientas y la información necesaria para su desarrollo en las organizaciones. Los artículos se seleccionan cuando discuten nuevas aproximaciones conceptuales, metodologías, modelos, técnicas recientes y casos de estudio, así como las tendencias de significancia práctica para el administrador profesional. No necesariamente reflejan la posición oficial de los editores o del Departamento de Producción Económica de la UAM-X.

Administración y Organizaciones

Publicación semestral del Área de Estrategia y Gestión de las Organizaciones, Departamento de Producción Económica, DSCH.

Certificado de licitud de título: 11320 Certificado de Licitud de contenido: 7923.

Certificado de la reserva de derechos al uso exclusivo del título: 11320

Certificado de reserva de derechos al uso exclusivo del título No. 04-1999-07261705100-102

Distribuidor: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

Calzada del Hueso 1100 Col. Villa Quietud, 04960 México D.F.

Teléfonos: (55) 54-83-71-00, (55) 54-83-75-66. Fax: 54-83-72-35

restrada47@msn.com; restrada@correo.uam.xoc.mx

Junio 2008

Año 10 Número 20

Tiraje: 500 ejemplares

Los Manuscritos son arbitrados por respetados revisores invitados y consejeros, y deben someterse por duplicado en el formato aprobado de la Revista. No serán retornados. Las guías de los manuscritos incluyen los requisitos y están disponibles por solicitud.

CONTENIDO

Fatiga, sufrimiento, violencia y carga psíquica en el espacio laboral. Las desventuras de la “salud mental” en las organizaciones	
Alejandro Espinosa y Ricardo Estrada	5

Administración



¿De qué “salud mental” estamos hablando?	9
Enrique Guinsberg	
Existir en un mundo paradójico	21
Vincent de Gaulejac	
Las trampas de la modernidad. Acoso laboral en una organización pública mexicana	43
Luis Montaña Hirose	
“Caminito de la escuela”. Detalles del sinuoso y violento camino hacia la Universidad	61
Alejandro Espinosa Yáñez	
Griselda Martínez Vázquez	
Accidentes laborales, subordinación laboral y fatiga	77
Mario Ortega Olivares	
La institución como objeto creador de sufrimiento.	103
Santos Noé Herrera	
El impacto de la flexibilización laboral. Evidencias en México	127
Graciela Carrillo González	
Edgardo O. Mota Martínez	

Fatiga, sufrimiento, violencia y carga psíquica en el espacio laboral. Las desventuras de la “salud mental” en las organizaciones

Alejandro Espinosa y Ricardo Estrada

Nuestra revista incursiona en este número en el terreno de la salud y el trabajo, del sufrimiento, la fatiga y la violencia en el escenario laboral, con una pregunta clave: ¿de qué ‘salud mental’ estamos hablando? Esta interrogante es abordada por E. Guinsberg, tomando distancia de lo neutral, lo aséptico, de lo inocente. Así, hablar de “normalidad”, del común “no estoy loco”, no son solamente palabras, al inscribirse en lo histórico: “no puede dejarse de lado una utilización política e ideológica del término que puede servir para denostar a un rival o tratar de anularlo con una postura presuntamente científica”. La impronta de Foucault está presente, casi podemos ver entre las líneas de Guinsberg la “vida de los hombres infames” a que se refieren las narraciones del filósofo galo. En el campo laboral destaca el esfuerzo sistemático para que los trabajadores se adapten a determinadas condiciones de organización del proceso de trabajo, a nuevos marcos de regulación laboral, a nuevas formas de vigilancia y sanciones, entre otras. Es decir, regresando a Guinsberg, apunta una idea provocadora, de que “los criterios sobre ‘salud mental’ son la base para la construcción de estrategias y tácticas que buscan modificar lo que consideran ‘no sano’ o ‘patológico’, y no sólo en el terreno de la práctica clínica –lo que de por sí ya sería muy importante–, sino en todo el campo psicológico e incluso político y social”. En una postura que privilegie la escisión del conocimiento, la salud no tendría relación con lo político y lo social. En estos días de desamor en los tiempos de la influenza, es decir de la promoción del no contacto y de la emergencia del miedo, es pertinente volver a preguntarnos: de qué salud hablamos, de qué salud mental hablamos, en qué circunstancias. Aquí sólo trazamos unas líneas que invitan a revisar y discutir fuera de las convenciones sociales dominantes.

Continúa en nuestro número 20 la generosa colaboración –como todas las demás, por supuesto- de V. de Gaulejac. Leerlo provoca cambiar nuestra mirada, aun cuando se acerca a lo ordinario, a instantáneas de lo que cotidianamente viven los trabajadores (y sus jefes): “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...”, plantea de Gaulejac, muy cercano a lo planteado por R. Ricchi, cuando señalaba que “trabajar enferma”. A llenar de contenido el argumento planteado es a lo que destina su energía creadora V. de Gaulejac, develando un aspecto

sustancial: “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”. Se trata de una situación de doble coacción: “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”. ¿Tendrá algo que ver con la realidad laboral en México, en China, en Cuba, en la Francia de nuestro autor, es decir de una realidad que no tiene fronteras, pues se trata de una situación de doble coacción que recorre el mundo, en el que coexisten la norma con la idealización? Con su aportación, V. de Gaulejac continúa una tarea emprendida hace muchos años en *L'emprise de l'organisation* (Pagès et al., 1979) y *El coste de la experiencia (Le coût de l'excellence)*, Aubert y de Gaulejac, 1991). Largo en la mirada, y ahora sí que como dijo Fito Páez, ¿quién dijo que todo está perdido?, de Gaulejac alude a los que deciden “salirse del marco establecido”, los que enfrentan la violencia paradójica con la sensibilidad y el tesón de inventar “en lo ordinario de la vida cotidiana otras maneras de existir y estar juntos”.

Siguiendo una línea de reflexión planteada por P. Freire, Bowles y Gintis, Baudelot y Establet, entre otros, que deshojan de la escuela las visiones románticas de la escuela como espacio de unidad y de neutralidad, aceptando la escuela en el sentido que plantea L. Fernández, como espacio de protección y sufrimiento, A. Espinosa y G. Martínez plantean que “las escuelas no son espacios inocentes ni neutros. En la escuela, y más concretamente en el salón de

clases, como relación social, resalta la construcción metódica, ordinaria, y con dosis de aceptación social que van de la casa a la escuela, del orden a la obediencia y viceversa, de los cuadernos y sus contenidos, de los libros y lo pertinente por leer”. Distinguen los autores las diferencias en el maltrato de acuerdo al grado escolar, nivel y género (no es lo mismo estar en 1° grado que en 6° o en primaria o secundaria, así como ser niño o niña), que vivieron los que en la actualidad son profesores, y que también coadyuvan en la construcción del sujeto pedagógico, ahora en el caso de los niños que asisten a la escuela mexicana del tiempo del desamor que señalamos líneas atrás. Las formas de violencia han cambiado, desde el punto de vista de los autores, lo que los lleva a enunciar que en “las escuelas, las formas de construcción de cuerpos sometidos y ejercitados están presentes y al mismo tiempo en tránsito hacia el relieve de los valores y otras formas de control, dándole nuevas configuraciones y sentido a la violencia social legítima”, lo que no implica soslayar que “la violencia es parte inherente, en el caso de la escuela, de las relaciones sociales que en ella se establecen”.

La violencia laboral no es un asunto de orden reciente. Como apunta L. Montañó, el “tema de la violencia en las organizaciones ha ocupado históricamente un lugar central en el análisis social; el estudio crítico de las consecuencias negativas de la era industrial se desarrolló desde el inicio mismo de la aparición de las primeras fábricas modernas. Sin embargo, desde los años ochenta del siglo pasado comenzó a documentarse una nueva forma de violencia, mucho más sutil”. Este es el problema a encarar por Montañó, que para desarrollarlo hace uso del “concepto de

violencia simbólica propuesto por Bourdieu”, entendiéndolo por ésta “la imposición, aparentemente legítima, de un conjunto de significados que disimulan, bajo el signo de la autonomía, las relaciones de poder y dominación que le dan origen y que escapan a la esfera de la conciencia de los individuos. El recurso a la violencia física se reduce conforme se incrementa la eficacia del procedimiento simbólico”. Estudiando bajo estos supuestos a una organización pública mexicana dedicada centralmente “al desarrollo científico y tecnológico”, y en la que se distingue el acoso laboral en la organización estudiada en su materialización en diferentes variables: género, edad, escolaridad, antigüedad y puesto, destacando el autor la importancia del ambiente de trabajo, la dinámica organizacional, concluye L. Montañó que algunas de las principales consecuencias se ubican en el ámbito psicológico, tales como la baja moral, el ambiente de temor y los problemas de relación; en segundo lugar aparecen los problemas de disminución del desempeño y, finalmente, las consecuencias físicas.

Trabajar enferma; la violencia está presente en los espacios laborales; los requerimientos contradictorios meten una presión psicológica que deviene en sufrimiento, en angustia. Pero también en los procesos de trabajo el accidente ocupa un lugar de relieve. En este sentido se inscribe el planteo de M. Ortega, cuando señala que “el concepto central del que partimos para explicar el perfil de siniestralidad o tipo de accidentes sufridos por los trabajadores en la industria es la contradicción entre la *economía en capital constante* y el *derroche de fuerza de trabajo*. Este es el *germen*, la fuente de desarrollo, el punto de partida para explicar los accidentes

ocupacionales, lo que no implica que sea causa única; es un elemento esencial en su etiología, que al combinarse con otras múltiples casualidades y contingencias dan su concreción al fenómeno”. Usando categorías centrales en el marxismo, intenta explicar por qué bajo ciertas condiciones de producción de plusvalor se producen más accidentes que en otras condiciones. Es un abordaje polémico que puede producir escozor en algunos lectores, por ejemplo cuando se señala tajantemente: “Los empresarios mexicanos acostumbran incrementar su ganancia por dos vías: derrochando el trabajo vivo y ahorrando el capital constante invertido en higiene y seguridad”. Distinguiendo la subsunción formal de la real de los trabajadores al capital, señala que esta última “permite extraer plusvalía relativa al intensificar el trabajo y subordinar la conciencia y los movimientos de los obreros al ritmo de las maquinarias, provocando accidentes de alta peligrosidad”.

Bajo el argumento de que las “preparatorias del Instituto de Educación Media Superior del Gobierno del Distrito Federal podrían ser, desde su nacimiento producto de la violencia, claro ejemplo de una institución que, al apostar todo su capital a un proyecto lleno de confusión y de premura marcada por los tiempos de la política, generó en sus integrantes grandes cantidades de sufrimiento que pudieron ser evitadas”, S.N. Herrera hace una narración detallada en la que destaca el sufrimiento institucional, la imbricación de un proyecto académico y lo político, las fases fundacionales (y con ello la cambiante relación de lo social poblacional con lo político), en las que se aprecian las diferentes formas de participación social: los vecinos, oponiéndose inicialmente a la construcción de una cárcel

de máxima seguridad, con el argumento de que, cita el autor, “Se trae lo más sucio de la sociedad al oriente de la ciudad, se encuentra el basurero de Santa Catarina, el Reclusorio Oriente, una cárcel femenina, una penitenciaría y los deshuesaderos de autos”; los profesores involucrados, por su parte, lo hacen con un proyecto que inicialmente nos les dejaba ningún ingreso, pues ese no era el motivo principal de los profesores. La novela que se propone Herrera va decantando la experiencia organizacional, de algo que no es un hecho inédito, pues como concluye el autor: “Recordemos que cada institución tiene su propia historia que da cuenta del sufrimiento y todas en alguna medida son generadoras del mismo”.

Como parte de las experiencias organizacionales y de la historia laboral, el trabajo de G. Carrillo y E. Mota apunta hacia el almanaque de los años ochenta, en los que “el concepto de flexibilidad se ha convertido en la clave para entender los cambios en las relaciones laborales; este concepto se ha vinculado a la innovación tecnológica, a la automatización de los procesos, a las nuevas formas de organización del trabajo y de relaciones inter-empresariales, a la precariedad en los empleos, a las modificaciones en los contratos colectivos e incluso al nuevo tipo de relación sindicato-empresa”. Ligado a “las grandes empresas vinculadas al mercado internacional”, la fuerza con que se impone este proceso de reestructuración productiva tiene

como correlato el que la reestructuración productiva en México “ha significado la flexibilidad laboral vía modificaciones a los contratos colectivos de trabajo, el debilitamiento de los sindicatos, la inseguridad en el empleo, mayores cargas de trabajo y problemas de seguridad e higiene”, coincidiendo en parte con el panorama planteado por M. Ortega. Las evidencias que se presentan sobre el caso mexicano del proceso de reestructuración industrial de los años ochenta señalan la distinción de la experiencia heterogénea en México; mientras tanto las “estrategias empresariales de reestructuración, de acuerdo a los ejemplos de Asia y Europa, debían comprender al interior de la empresa: cambios tecnológicos, de organización y en las relaciones laborales. En tanto que hacia el exterior se exigían nuevas formas de vinculación entre empresas –flexibilización del proceso- que redujeran costos e incrementaran los niveles de productividad”.

Reflexiones teóricas y estudios de caso, es lo que presenta nuestra revista en este número. No resta sino invitarlos a recorrer las páginas de *Administración y Organizaciones*, para construir un diálogo productivo, polémico, abierto, sobre cosas tan humanas en lo material e intangible como la fatiga, el sufrimiento, el desequilibrio psíquico y la violencia física y la dulce en los espacios laborales. Matices aparte, trabajadores con salud puede ser una exigencia razonable, aún pendiente, en las organizaciones.

¿De qué “salud mental” estamos hablando?

Enrique Guinsberg*



RESUMEN

Definir el concepto de “salud mental” requiere tomar en cuenta el amplio conjunto de factores que se congregan en torno al individuo en tanto sus atributos biológico, psicológico y social, que a su vez está adscrito en un marco cultural. En esta expresión amplia del ser humano *biopsicosocial*, o sea expresión de los tres aspectos, cualquier visión exclusiva implica una falsedad o una ideologización. Antes de hablarse de “salud mental” debe precisarse de qué salud mental se habla, y más cuando se trata de vincularla a una esfera determinada, como en este caso es el trabajo. Las definiciones de “salud mental” pueden responder a diversos intereses ideológicos, por ello debe reforzarse la crítica hacia dicho concepto.

*Profesor investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Xochimilco.

ABSTRACT

To define the concept of mental health we require taking into account the wide group of factors that congregate around the individual, as long as they are part of his biological, psychological and social attributes, and who in turn is part of a cultural framework. In this large expression of the *biopsychosocial* human being, that is to say, the human being as an expression of the three aspects, any exclusive vision implies a falsehood or an ideologyzation. Before talking about “mental health”, it should be specified of what mental health we are talking, and even more when we have to link it to a certain sphere, as labor is in this case. The definitions of “mental health” can respond to diverse ideological interests, because of what the critic should be reinforced toward this concept.

Palabras clave: salud mental, problemas de trabajo, psicoanálisis del trabajo.
Key words: mental health, labor troubles, labor psychoanalysis

Introducción

Escribir, tal como se pide, un artículo sobre problemas de trabajo y salud mental nos enfrenta a dos serios problemas. El primero vinculado a la temática de qué se entiende por psicología o psicoanálisis del trabajo, campo tan vasto y complejo como difícilmente definible, tal como puede verse en un reciente número dedicado al tema en una revista¹, y el otro respecto al tema de “salud mental”, que se enfrenta a la dificultad de definir tal concepto, que sin duda alguna es polisémico y polémico, al punto de que muchos estudiosos consideran que por tanto la misma no puede definirse y, en consecuencia, la “salud mental” no existe. Es entonces necesario comprender que vincular tales aspectos se convierte en una tarea muy difícil, por lo cual se ha optado por el tema del título de este escrito, es decir tratar de analizar algunas de las variantes de lo que se entiende por “salud mental”. Término que, curiosamente, es utilizado por un importante número de profesionales pese a las señaladas dificultades que al menos muchos de ellos aceptan².

¿Qué es la salud mental?

El problema inicial y central es que se toma como punto de

partida un término médico que se busca usarlo para el campo de la subjetividad, algo bastante diferente. En efecto, las distintas especialidades médicas pueden definir con bastante precisión lo sano o lo patológico de un órgano específico o de una persona biológica –considerando incluso sus diferencias de acuerdo a distintas edades, ya que, por ejemplo, un corazón sano de una persona de 80 años no es igual al de un adolescente-, pero un concepto de “salud” en términos psíquicos se enfrenta a un conjunto de aspectos de tipo biológico, social, antropológico, etcétera, que lo convierten en algo tan difícil que por ello existen tantas definiciones distintas e incluso contradictorias entre sí. Más aún, no puede dejarse de lado una utilización política e ideológica del término –como se verá más adelante- que puede servir para denostar a un rival o tratar de anularlo con una postura presuntamente científica, y de lo cual podrían darse infinidad de ejemplos de todos los países del mundo y en diferentes épocas³. Es que, como señalan diferentes autores, entre ellos Foucault de manera brillante, cada vez más el mundo *psi* es utilizado para justificar múltiples formas de control social y sistemas de dominación.

Siendo imposible por su número, y también innecesario, mencionar las múltiples definiciones de “salud mental”-muchas de las cuales pueden verse en los textos citados en la nota 3-, es suficiente dejar sentado que casi

¹ Revista *Subjetividad y Cultura* dedicada a “Subjetividad y trabajo”, México, N° 23, con artículos de Pedro Amirall, Isabele Gernet y Jean-Francois Rebeyrat, Lennart Levi, Miguel Matrajt, Laerte Szelwae, Selma Lancman y Seiji Uchida.

² Todo lo que aquí se plantea es producto de una muy larga elaboración sobre el tema, que puede verse mucho más desarrollado en diferentes libros de mi autoría: *Sociedad, salud y enfermedad mental* 1ª edición en Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, 1973; 2ª ed. en Escuela de Filosofía y Letras, Universidad Autónoma de Puebla, 1976; 3ª ed. UAM-Xochimilco, 1981; *Normalidad, conflicto psíquico, control social*, UAM-X-Plaza y Valdés, México, 1990, del cual existen varias ediciones posteriores, cada una de las cuales con agregados posteriores. También puede verse *La salud mental en el neoliberalismo*, Plaza y Valdés, México, 2001 y 2004.

³ En un reciente artículo analizo el tema: *La salud mental como problemática social y política*, Estudios Latinoamericanos, Centro de Estudios Latinoamericanos de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, número anual extraordinario, 2006. Allí, entre otros ejemplos, se indica cómo un funcionario estadounidense consideraba que el presidente Lula no cambiaría el plan económico de su predecesor “porque no estaba loco”, así como distintos políticos definían a sus opositores como “esquizofrénicos”.

12 todas ellas se ubican en ciertos criterios que sí es importante señalar.

Seguramente el más utilizado y constante es el conocido como *estadístico adaptativo*, que surge con una propuesta que puede entenderse como valiosa e incluso progresista, sobre todo cuando surgió, pero que hoy se ha convertido en lo contrario. Distintos antropólogos observaron que diferentes pueblos tenían formas de vida propias y no respondían a criterios comunes, de modo que parecía no tener sentido lo que se hacía hasta ese momento, es decir, verlos con los parámetros de la "salud mental" de los países dominadores y colonizadores –donde, por supuesto, esos pueblos resultaban ser "inferiores" y asimismo se les veía con múltiples estigmas, lo que a su vez servía a esos países para mantener su dominio sobre ellos. Todo lo anterior sin considerar que cada cultura debía estudiarse con base en sí misma, entendiendo que cada uno tenía y tiene una "salud mental" propia, donde los sujetos de la misma se adaptan a las características de esa cultura (aunque sin negar que cada una de ellas pueda tener, por supuesto también la de los países dominadores, aspectos que pueden verse como patológicos). De esta manera se elimina la idea de una "salud mental" general común a todos, para entender cómo cada sociedad se convierte en autónoma, al menos relativamente. De tal forma desaparece la idea de una presunta superioridad en tal terreno que, como se dijo, puede actuar como justificador de una dominación por una parte, y subordinación por otra. Se trata por tanto de un cambio epistemológicamente importante y trascendental, por lo que se lo definió como progresista.

Desde ese momento lo que importa es un sentido estadístico, donde lo "sano", dentro de un marco social

determinado, depende de las premisas comunes compartidas por cada sujeto con la mayoría de ese lugar, o sea el acuerdo con lo que puede verse como la *normalidad* vigente. Se rompe entonces con un marco único de "salud mental", pero se considera que cada sujeto debe *adaptarse* a las formas de vida colectivas de su contexto social, para entenderse que todo aquel que se aleje de tal adaptación no es "normal" y por tanto puede ser visto como insano o incluso "loco", argumento que se ha utilizado múltiples veces como formas de marginación de quienes disienten o pretenden cambiar con lo hegemónico de una cultura determinada. Recuérdese como es común el señalamiento de una persona de "no estar loca" para indicar su no acatamiento a formulaciones generales, lo mismo que el etiquetamiento de locura para crítica o juzgamiento a disidentes. En este sentido antes de los cambios sociales hoy existentes respecto al comportamiento sexual, era común definir como "locas" a mujeres de vida sexual más libre, y no casualmente la dictadura militar argentina definió como las "locas de Plaza de Mayo" a las madres y abuelas de desaparecidos por la represión que se manifestaban en ese lugar, mujeres que posteriormente se han convertido en la conciencia ética de ese país y hoy tienen un apoyo generalizado.

Es entonces evidente como este criterio, respondiendo a una idea valiosa como la indicada de considerar las normas culturales compartidas por cada sociedad, es también piedra fundamental para la búsqueda de respeto al control social que todo marco social requiere para su mantenimiento y reproducción, pero impidiendo o limitando formas alternativas de comportamientos y de vida, que cada sociedad entienda como peligrosas para la misma, aunque en realidad no lo sean o tengan niveles de escasa

importancia. Aunque sin duda el ejemplo es extremo, no debe olvidarse que el sistema nazi se guiaba por una premisa similar, de la cual han sido variantes un tanto menores todos los esquemas totalitarios existentes en el mundo, que incluso llegan a plantear formas de “corrección” de las que consideran disidencias que no pueden soportar o tolerar, como lo ha sido la iglesia católica con la Inquisición, que hoy no puede ejercer el dominio que tenía pero que mantiene la idea de preservar, en todos los terrenos, sus ideas respecto al ser humano y la sociedad⁴.

Un segundo criterio es el llamado *normativo*, que elabora tendencias de “salud mental” con base en postulaciones ideológicas, filosóficas, donde ellas buscan un respeto estricto a estas tendencias, y donde su no cumplimiento también es expresión de “locura” y pérdida de “normalidad”. Así, y como ejemplo absoluto, en última instancia los diez mandamientos cristianos pueden ser vistos como expresión de lo que tal religión considera como de cumplimiento obligatorio para todos, y por tanto de “salud mental”, de manera similar a como pueden hacerlo diversas teorías o escuelas psicológicas, aunque sin tener siempre conciencia de estas significaciones, que responden a los sentidos ideológicos de las mismas y que, por tanto, en su aplicación responden a lo que ellas buscan.

Y, por último, un tercer criterio, es el que, a falta tal vez de mejor nombre, se designa como *evolutivo-genético*, apoyado en lo que distintas escuelas psicológicas ven como el proceso evolutivo de cada persona a través del tiempo, o sea su desarrollo personal. Es así que el psicoanálisis clásico parte de la evolución libidinal, donde desde su nacimiento

el niño pasa por etapas como la oral, anal, fálica, de latencia, complejo de Edipo y castración, etcétera, la cual puede detenerse o regresar a una de ellas, que sería la base para una determinada psicopatología. Lo mismo hace Piaget respecto a la evolución de la inteligencia, construcción de símbolos, etcétera, o la teoría conductista para las conductas, donde el no cumplimiento de las mismas sería indicativo de una “salud mental” discutible.

En todo lo anterior puede verse lo indicado en torno a la ausencia de una definición única y precisa, lo que hace discutible el nombre de “profesionales de la salud mental” para quienes no pueden precisar respecto a qué trabajan, y justifica las críticas de quienes se oponen a la existencia de tal “salud mental”. Al mismo tiempo se muestra la falsedad de la validez de la definición tal vez más conocida, que alguna vez hizo una institución de salud: “La salud mental no es solo la ausencia de enfermedad, sino el perfecto estado físico, mental y social”, algo correcto por reconocer la incidencia de aspectos como los mencionados en todos los casos, pero que es tan limitativa que prácticamente nadie puede llegar a tal perfección, y por tanto definirse como “sano”

Los usos de la “salud mental”

Lo anterior lleva a un problema igualmente serio y preocupante al no estar limitado a formulaciones teóricas, sino ser punto de partida para aplicaciones prácticas, sean éstas o no concientes. En efecto, los criterios sobre “salud

⁴.No olvidemos que, pese a estar contra las tendencias mundiales, la iglesia mantiene ideas muy estrictas en torno a la familia y la sexualidad, oponiéndose a algunas leyes aceptadas en muchos países como el divorcio, o el uso de protecciones como el condón. Aunque la realidad les obliga a aceptar esos cambios. Algo similar ocurre con las tendencias islámicas fundamentalistas.

mental” son la base para la construcción de estrategias y tácticas que buscan modificar lo que consideran “no sano” o “patológico”, y no sólo en el terreno de la práctica clínica –lo que de por sí ya sería muy importante–, sino en todo el campo psicológico e incluso político y social. Salta a la vista que, por ejemplo, si se parte de una idea estadístico-adaptativa, se tenderá a cuestionar, o sea a modificar, todo lo que sea contrario a ello, es decir a transformar toda disidencia o postura crítica y diferente en otra que se acomode a las condiciones de vida hegemónicas, y lo mismo ocurrirá de partirse de un criterio normativo, en este caso adecuado a alguna formulación ideológica o filosófica (recuérdese el ejemplo de los diez mandamientos como caso prototípico).

Es que las ideas respecto a la “salud mental” no son de manera alguna neutras o ajenas a valoraciones, sino expresión de posturas muy definidas, aunque – se reitera – sus autores o practicantes no sean conscientes de esto. Es por lo último que incluso algunos marcos teóricos –entre tantos otros el conductismo, el psicoanálisis del yo, e incluso el que puede definirse como “psicoanálisis domesticado”⁵– se han convertido en expresiones marcadamente adaptativas, como lo han hecho infinidad de otras propuestas teóricas, entre ellas las consideradas “terapias light”⁶. Es por esto que

uno de los aspectos fundamentales que cuestionó el movimiento conocido equívocamente como “antipsiquiatría” –de fuerte peso en la época de los setenta, con figuras como los Basaglia, Cooper y Laing, que en realidad no estaba en contra de la psiquiatría sino de su uso dominante– fue respecto a las consideraciones hegemónicas sobre este tema, coincidentes con lo indicado en este artículo. Incluso más, algunos autores, en particular Cooper, indicaron una nueva idea en torno a la salud mental, considerando que una salud mental auténtica implicaba un proceso de ruptura con las posturas tradicionales y se acercaban más a lo que los sectores tradicionales y conservadores entienden como “locura”, aunque sin plantear enteramente esto en sentido estricto⁷.

Pero no solamente lo hizo tal corriente sino todas las posturas críticas y en todos los tiempos, al comprender que, como se indicó, en ello radica el verdadero sentido de las prácticas psicológicas de todo tipo, e incluso cuando se dice lo contrario, o sea cuando se formulan propuestas supuestamente rebeldes pero, en los hechos, se cae en lo inverso, o sea en posturas más o menos conformistas y acríticas. Esto podría ejemplificarse con numerosos ejemplos de prácticamente todas las escuelas del mundo psi –más cuando algunas de éstas son expresiones dominantes de

⁵ Término que hace referencia al psicoanálisis al servicio del poder y del statu-quo, a diferencia del que Freud definió como una “peste”, aunque lo hizo sólo en sentido epistemológico. En tal postura “domesticada” entra la mayor parte del campo psicoanalítico, aunque hubo en la historia importantes posturas diferentes: desde el iniciado por Wilhelm Reich hasta las disidencias que se salieron de las instituciones oficiales para tomar una postura crítica y rebelde, como fue el caso de los grupos que lo hicieron en América Latina y Europa durante el período contestatario de la década de setenta. Un importante ejemplo al respecto puede verse en los dos libros de Marie Langer (comp), *Cuestionamos, Granica*, Buenos Aires, 1971 y 1973. Véase también mi artículo “El trabajo argentino en salud mental: la práctica entre la teoría y la política”, en *Escritos desde un psicoanálisis no domesticado*, libro digital en el sitio web de Carta Psicoanalítica (*cartapsi*).

⁶ Como tales se entiende a la enorme cantidad de terapias que han surgido en los últimos tiempos, aunque siempre existieron, que formulan alternativas del tipo que su nombre indica: fáciles, económicas, con enormes propuestas, etcétera. Sobre esto véase mi artículo “Lo light, domesticado, lo bizantino y lo bizantino en nuestro mundo psi”, revista *Subjetividad y Cultura*, México, N° 14, 2000, y reproducido como tercer capítulo del libro *La salud mental en el neoliberalismo*.

⁷ Es importante la concepción de Cooper porque no faltaron lectores que entendieron de manera equivocada su postura, por lo que, para entenderla, debe leerse su obra.

cualquier realidad social como lo han sido (o son) el conductismo y el psicoanálisis del yo en Estados Unidos, de hecho el psicoanálisis tradicional en Argentina, etcétera. Claro que con lo indicado no debe creerse que lo que hacen diferentes profesionales de una línea determinada, aunque sean la mayoría de una escuela, es lo que esas escuelas realmente son. En este sentido vale lo ya dicho respecto al psicoanálisis y su vertiente “domesticada”: aunque sea la postura dominante de la institución internacional y la absoluta mayoría de sus organizaciones nacionales, hubo en el desarrollo histórico expresiones que mostraron alternativas muy importantes de signo contrario que, por supuesto, fueron consideradas que “no eran psicoanálisis” por las citadas instituciones oficiales –argumento prototípico de todas las instituciones mayoritarias para negar o denigrar a las que formulan propuestas diferentes, y más en el caso de esa escuela para señalar una especie de “psicoanálisis puro y no contaminado”-, o incluso diciéndose que tales analistas estaban “politizados” o, en plena época de guerra fría en el terreno internacional, eran expresiones de actitudes e ideología totalitaria que respondían a intereses “comunistas”⁸, máxima expresión denigratoria para todo lo entendido como opuesto a los intereses dominantes. *Hoy pueden cambiar las denominaciones que se utilizan, pero el sentido es exactamente el mismo.*

De tal manera, y volviéndose a algo ya señalado, todo lo que signifique una oposición es visto y entendido como expresión de locura o de desadaptación en lugar de verlo como una postura diferente. Nuevamente recuérdense las múltiples utilidades de “estar loco” para esas

impugnaciones. Y esto para todo, desde el juzgamiento de la ropa de moda de algunos sectores juveniles liberales, hasta para expresiones mayores como lo fueron el mundo hippie o beatnick en Estados Unidos, que luego fueron comprendidos (muchas veces celebrados) como expresiones de una postura contestataria pero válida. Y en el caso de México no puede olvidarse como el oficialismo y la absoluta totalidad de la prensa, también definió en términos psicológico-psiquiátricos a los que actuaron en las luchas del 68, que hoy son vistos como anticipo de un proceso democrático que se produciría tiempo después, por lo cual sus protagonistas hoy son vistos de una manera muy diferente y contradictoria.

No es distinto, no tiene por qué serlo, en el caso del mundo del trabajo, sea en lo que se refiere al mismo o respecto a las organizaciones sindicales. Sobre lo primero no hay que olvidarse del estereotipo que circula respecto al mexicano como una persona con vestimentas específicas y dormido bajo un cactus, como expresión de una incapacidad de trabajo y que, más allá de que puede ser cierto en algunos casos –pero no sólo respecto al mexicano sino para cualquier habitante de cualquier país-, es utilizado como “criterio de salud mental” contrario a la productividad que desean los sectores del poder, claro que entendiendo que el trabajo buscado debe ser mayor, pero al servicio de sus intereses y no de la población en general y del sector obrero en particular. Con tal base no hay razones para sorprenderse de que en muchas ocasiones se utilice tal argumento para sancionar a trabajadores por no rendir lo que sus patrones desean que, como sabe, en plena vigencia del modelo

⁸ Es lo que ocurrió claramente durante las dictaduras militares argentinas, como también en otros países, como respuesta a los lineamientos alternativos de los grupos que se manifestaron en los libros *Cuestionamos* antes citados. Y que durante la última dictadura obligó a muchos psicólogos y analistas a irse del país para salvar su vida y no sufrir el destino de los fueron detenidos o muertos.

neoliberal económico y social, es el objetivo para una mayor productividad así como para la anulación de beneficios sociales existentes desde hace muchas décadas pero que hoy pretenden ser anulados o disminuidos, aunque el intento de impedirlo implica un juzgamiento de “inadaptación” de acuerdo al modelo vigente (sea el considerado antes como “estadístico adaptativo” o algunas de las premisas “normativas”).

Lo mismo ocurre cuando surgen críticas al mundo laboral, sea por personas por separado o dentro de organizaciones sindicales, máxime cuando éstas son oficiales o están burocratizadas (lo que en México se conoce como “gremios charros”). Si bien cualquier conducta humana puede ser producto de algo psicopatológico –en todos los órdenes, y sin excepción- en la mayoría de los casos en que se define como producto de insania mental toda crítica o postura rebelde hacia las condiciones de trabajo, rechazo a la pérdida de beneficios sociales conseguidos y tradicionales, búsqueda de mejoras laborales, o cualquier cosa que implique la lucha sindical, es (o puede ser), también expresión de la aplicación en este campo de ideas de “salud mental” utilizadas por el poder para su beneficio y denigración de su rival gremial, buscando cambiar el terreno de discusión adecuado y correcto por una *psicologización* inadecuada, entendiéndose por ello el convertir un aspecto social y político en algo psicológico, postura que se usa con frecuencia de la misma manera en que puede hacerse con la *biologización* o *socialización* de problemas que no lo son de manera exclusiva⁹. Por supuesto lo mismo ocurre

cuando existen organizaciones sindicales no democráticas, como lo son la mayoría de las existentes en nuestra América Latina, que responden no a la defensa de los intereses obreros sino de los sectores burocráticos, casi siempre en alianza con las patronales y del gobierno. En estos casos, de manera directa o relativamente encubierta, quienes buscan una democratización de esas instituciones o que reviertan sus posturas para transformarse en defensoras de los derechos de sus integrantes, son también acusados de “inadaptados” o con base en las indicadas posturas de “salud mental”. Algo que, como puede verse, puede utilizarse siempre y al servicio de lo que se quiera, pero sobre todo es casi siempre, o al menos de manera fundamental, al servicio del poder (sea este gubernamental, patronal o de las burocracias sindicales), aunque por supuesto no faltan sus usos por otros sectores, como puede verse en debates internos de algunos gremios, donde acusaciones de tal tipo son bastante más usuales de lo que puede pensarse. Como ocurre también en otros ámbitos. Prácticamente en todos y siempre con los equívocos e intencionados sentidos mencionados en este trabajo, que no son precisamente de tipo científico sino claramente ideológico.

Un punto de reflexión ¿no debe hablarse de “salud mental”?

Esta es una postura que han tomado no pocos profesionales, incluso en universidades, frente a lo indicado anteriormente

⁹ Estos conceptos están mucho más desarrollados en libros ya citados, como en *Normalidad, conflicto psíquico, control social*, y *La salud mental en el neoliberalismo*. En líneas muy generales, en ellos se considera que las tres formas citadas han sido utilizadas para intentar encontrar una definición de “salud mental”: el *biologicismo* sólo buscando causas biológicas u orgánicas –negando factores psicológicos y sociales-, el *psicologismo* viendo sólo causas psicológicas –olvidando las sociales y las que podrían ser biológicas-, y el *sociologismo* sin considerar las

y como consecuencia de lo indicado de la idea de que la “salud mental” no existe o, al menos, tiene los problemas indicados de conceptualización. Por otra parte, en muchos casos se plantea que es mucho más útil, tanto teórica como prácticamente, utilizar la noción de *conflicto psíquico* que surge del marco teórico psicoanalítico, que se refiere a su existencia en todos los sujetos de manera inevitable, aunque con características diferentes en todos los casos al ser algo que se produce entre instancias del aparato psíquico (entre el Yo, el Ello y el súper yo), y posibilita el trabajo clínico. Pero esto de manera alguna implica negar el debate, sobre todo ante el claro hecho de que el concepto de “salud mental” es ampliamente utilizado, aunque provoque la confusión mencionada.

En primerísimo lugar se trata, como se hace en este artículo, de hacer una seria y profunda crítica de tales confusiones y usos del concepto, que en general no son conocidos por la gente, e incluso a veces hasta por profesionales del campo psicológico, con el fin de alertar contra sus sentidos y evitar que se entreguen materiales presuntamente científicos pero que esconden formulaciones ideológicas al servicio de determinados intereses, usándose para ello ideas tan fuertes como los de *salud*, en este caso acompañadas nada menos que para el campo mental. Y aquí es importante recordar cómo múltiples estudios han mostrado, en el mundo entero, el miedo que en general se tiene a perder tal “salud mental”, que para un importante sector del imaginario colectivo es equivalente a caer en diferentes grados o niveles de “locura” (otro término difícil de conceptualizar, aunque menos que el de “salud mental”). No es entonces casual que el término se utilice de manera sistemática en múltiples campos, incluso para provocar tal

miedo, así como producir las estigmatizaciones indicadas.

Se trata, vale la insistencia, entonces de un proceso para crear conciencia de que antes de hablarse de “salud mental” debe precisarse de qué salud mental se habla, y más cuando se trata de vincularla a una esfera determinada, como en este caso es el trabajo (o puede ser cualquier otro), recalándose que muy probablemente no sea la misma al surgir de campos de intereses y de acción distintos (como podrían ser el sindical y el patronal), como tampoco lo son al provenir de marcos teóricos del campo psicológico diferentes. O sea que este concepto, como tantos otros, tiene connotaciones que deben buscarse y conocerse para entender sus reales significaciones. De lo contrario puede ser usado como una palabrería tan hueca como peligrosa, que puede llegar a tener sentidos incluso contrarios a lo que se busca decir.

En otras palabras, por supuesto nadie puede estar en contra de la búsqueda de la salud, sea mental o física, pero respecto a la primera se puede entender lo que se quiera. Así, por ejemplo, y repitiéndose un ejemplo ya dado, hoy está ampliamente divulgada la idea de una “salud mental” en el campo sexual muy diferente a la que prevalecía hace pocas décadas, que era producto de una moral de signo religioso y conservador determinado, que comenzó a romperse con el surgimiento del psicoanálisis y su gran desarrollo, pero también con una liberalización de costumbres producto de los cambios que se han producido en todos los terrenos en la vida social y humana. Y lo mismo pasa en todos los terrenos, prácticamente sin excepción alguna, como ocurre también en el mundo del trabajo que, por ser un área fundamental en todos los sentidos, está sometido a las indicadas significaciones, muy diferentes, de “salud mental”.

Así, y tomándose como ejemplo el de la psicología laboral, puede verse que las experiencias realizadas son tan múltiples como distintas. En líneas generales quien actúa en ese campo lo hace, de manera preferente, contratado –y por tanto al servicio– de las empresas, que buscan eliminar o disminuir los conflictos que pueden existir, crear condiciones de trabajo que parezcan adecuadas, hacer que el personal rinda de manera adecuada de acuerdo a las necesidades e intereses empresarios, etcétera, tarea que es incompatible con una postura social y política de profesionales psicológicos que dicen ser solidarios con las

posturas obreras y sindicales (cuando éstas no están burocratizadas). Pero también puede ser completamente lo contrario, como se ha dado en muchos casos concretos, aunque lamentablemente minoritarios: los profesionales *psis* colocan su conocimiento al servicio de las demandas obreras, muestran y hacen concientes las trampas patronales que intentan hacer creer en buenas condiciones de trabajo, indican las formas de explotación y de riesgos existentes, organizan de manera eficiente en la lucha sindical, y *muchos etcéteras más y ambos sectores lo hacen en nombre de una “salud mental” que, por supuesto, es muy diferente*¹⁰

¹ Esto ha ocurrido siempre en el mundo entero, y sigue ocurriendo, y fue una de las experiencias más interesantes y contundentes en el psicoanálisis argentino de las décadas de los 60 y los 70, donde las cosas se vieron claramente y al desnudo: por un lado profesionales *psis* junto con los sectores empresarios, y por otro los que trabajaron el movimiento obrero, pero no el burocrático sino el que buscaba transformaciones sociales y políticas incluso revolucionarias, en un período de ese país donde, como producto de las condiciones nacionales e internacionales, se creían en la posibilidad de cambios profundos, donde todos los sectores tuvieron enfrentamientos similares.

Bibliografía

- Guinsberg, Enrique (1973), *Sociedad, salud y enfermedad mental*, 1ª edición en Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

- Guinsberg, Enrique (1990), *Normalidad, conflicto psíquico, control social*, UAM-X-Plaza y Valdés, México.

- Guinsberg, Enrique (2001), *La salud mental en el neoliberalismo*, Plaza y Valdés, México.

- Guinsberg, Enrique (2006) “La salud mental como problemática social y política”, *Estudios Latinoamericanos*, Centro de Estudios Latinoamericanos de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, número anual extraordinario.

- Langer, Marie (comp.) (1971), *Cuestionamos*, Granica, Buenos Aires.

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 operacionalidad, 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”¹ 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 mismo². 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

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

² 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.

Las trampas de la modernidad. Acoso laboral en una organización pública mexicana

Luis Montaña Hirose

“El ser humano no es un ser manso, amable, a lo sumo capaz de defenderse si lo atacan, sino que es lícito atribuir a su dotación pulsional una buena cuota de agresividad.”

Sigmund Freud



RESUMEN

Destacando la perspectiva organizacional sobre la individual, y con el apoyo de evidencia empírica producto de la aplicación de cuestionarios y entrevistas, se aborda la cuestión de la violencia en sus múltiples dimensiones, concretando la discusión en el acoso laboral en una organización del sector público. En este análisis el acoso laboral se estudia en su relación con la modernidad, lo que produce deterioro en el ambiente de la organización, develando que en la organización conviven, generando tensiones, distintas versiones de la misma modernidad.

*Profesor Investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa

ABSTRACT

Highlighting the organizational perspective over the individual one and, with the support of empirical evidence product of the application of questionnaires and interviews, the subject of violence in its multiple dimensions rises here, summing up the discussion in the labor mobbing in an organization of the public sector. In this analysis, we study labor mobbing in its relationship with modernity, what produces the worsening in the organization atmosphere, revealing that within the organization, different versions of the same modernity exist side by side, while generating tensions.

Palabras clave: violencia, organizaciones, acoso laboral, modernidad
Key words: violence, organizations, labor mobbing, modernity

Introducción

El tema de la violencia en las organizaciones ha ocupado históricamente un lugar central en el análisis social; el estudio crítico de las consecuencias negativas de la era industrial se desarrolló desde el inicio mismo de la aparición de las primeras fábricas modernas. Sin embargo, desde los años ochenta del siglo pasado comenzó a documentarse una nueva forma de violencia, mucho más sutil, la cual ha recibido diversas denominaciones, tales como las de *mobbing*, *bullying*, violencia psicológica, hostigamiento y acoso laborales; diversas consecuencias han sido analizadas, desde las físicas y psicológicas, pasando por las económicas, hasta las extremas que provocan el deceso del trabajador (Montaño: 2007a). El acoso laboral ha sido estudiado desde diversas perspectivas, destacando, entre otras, las características personales tanto de quienes lo ejercen como de quienes lo sufren; menos importancia ha recibido el tema del funcionamiento organizacional en la incidencia del problema.

En el primer caso, se ha insistido en los rasgos particulares de la personalidad, tanto de los perpetradores como de las víctimas, enfatizando el carácter patológico de los primeros y la vulnerabilidad de los segundos. En el segundo caso, entre las variables que han sido señaladas

podemos destacar el tamaño de la organización, el tipo de contratación y su pertenencia al sector público o privado. Así, las organizaciones en las que existe una mayor probabilidad de aparición del acoso laboral, se estima, son las grandes, las burocráticas¹ y las que operan preferentemente con contratos temporales. Algunos autores consideran que la violencia en el trabajo resulta más frecuente en el sector público y en las grandes empresas, dadas las dificultades políticas y el mayor costo económico que implica la rescisión de contratos laborales (U.S. Department of Labor: 2006, Fondevila: 2008, Moreno et al: 2005). A ello, habría que agregar otras variables como aquellas que aluden al clima organizacional, a las formas de ejercicio de la autoridad y a los modelos de organización imperantes. En este trabajo se destacará la perspectiva organizacional sobre la individual².

Si bien las organizaciones públicas mexicanas se caracterizan, en general, por un funcionamiento altamente burocrático y una alta distancia social (Montaño: 2005, 2007c), lo que propicia la aparición de niveles significativos de acoso laboral, resulta importante señalar, sin embargo, que ello debe ser interpretado con cierta cautela, en tanto orientación general y no como un determinismo, ya que frecuentemente no sólo se elude la cuestión del multi-determinismo, sino que también se subestima la capacidad

¹ Por organizaciones burocráticas, en este documento, hago referencia principalmente a las organizaciones públicas. Para el estudio de las organizaciones privadas, sin excluir a las públicas, considero que sería pertinente el uso del concepto de violencia simbólica propuesto por Bourdieu (1994) ya que el discurso empresarial sobre la eficiencia, como lo señala Gaulejac (2005) ha logrado un alto, y amplio, nivel de interiorización. La violencia simbólica, "...consiste, en términos generales, en la imposición, aparentemente legítima, de un conjunto de significados que disimulan, bajo el signo de la autonomía, las relaciones de poder y dominación que le dan origen y que escapan a la esfera de la conciencia de los individuos. El recurso a la violencia física se reduce conforme se incrementa la eficacia del procedimiento simbólico. Resulta ser éste un mecanismo constitutivo del lazo social y explica una parte importante de la distancia social entre niveles jerárquicos." (Montaño: 2007d).

² Para una visión sobre el tema de la violencia que relaciona las estructuras de la personalidad y las organizacionales puede consultarse mi trabajo al respecto (Montaño: 2007d).

estratégica de las organizaciones, es decir, el grado de autonomía tanto de los directivos como del resto de los trabajadores. Es por ello que el estudio de casos particulares resulta imprescindible para lograr una mejor comprensión del fenómeno estudiado.

La organización y los actores

El trabajo se sustenta en la aplicación de cerca de 500 cuestionarios aplicados, más de 20 entrevistas semi-estructuradas y 3 grupos de discusión en una institución pública³; el objetivo central fue el de analizar el ambiente y las modalidades culturales que privan en la organización, destacando los elementos de corte estratégico que permitieran realizar un programa de desarrollo institucional. Se trata de una organización pública dedicada principalmente al desarrollo científico y tecnológico, con cerca de 900 trabajadores. En el presente documento se

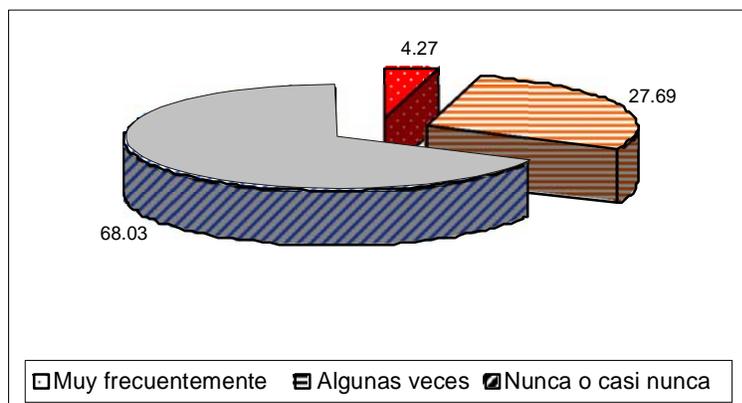
presentan exclusivamente los resultados concernientes al análisis de la violencia psicológica en la organización.

Sólo una parte proporcionalmente muy baja consideró haber sido objeto recurrente de violencia en el trabajo -4.3%-; otra parte estimó haberlo sido en algunas ocasiones -27.7%- mientras que la mayoría contestó no haberlo sido nunca o casi nunca -68.0%- (Gráfica 1).

Es importante señalar que en la muestra no se incluyó a 28 trabajadores bajo contrato temporal y que de éstos ninguno reportó haber sufrido acoso laboral alguno de manera frecuente y exclusivamente en dos casos -14%- se señaló haberlo padecido sólo ocasionalmente. Podemos observar que en este caso la variable del contrato temporal no tiene incidencia; una explicación plausible es que los trabajadores temporales son bien apreciados por el grupo de investigadores permanentes quienes se apoyan en ellos para alcanzar las metas de trabajo que tienen asignadas y que, por otro lado, no representan una amenaza laboral ya

que difícilmente éstos tendrían acceso a una plaza de tiempo indefinido. La organización pública estudiada presenta, como la mayoría de ellas, una alta distancia social, lo que promueve una diferenciación neta entre trabajadores de distintos niveles jerárquicos, dificulta la comunicación efectiva, genera un sistema de tensiones, minimiza el reconocimiento de los esfuerzos individuales y limita el desarrollo del trabajo en equipo. La autoridad se exterioriza no sólo de manera formal sino por medio de elementos simbólicos que deterioran el ambiente general

Gráfica 1.- Frecuencia del acoso laboral

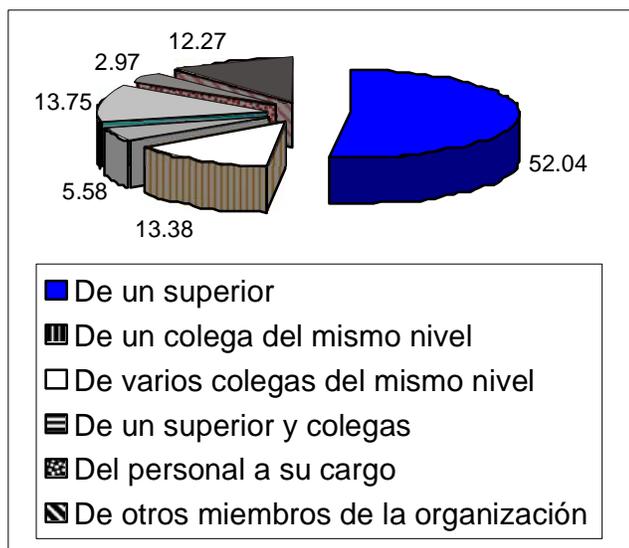


³ El equipo principal estuvo compuesto, además del autor, por los siguientes investigadores: Antonio Barba Alvarez, Guillermo Ramírez Martínez, Marcela Rendón Cobián y María Teresa Montoya Flores. El trabajo se llevó a cabo en el primer semestre de 2008.

de trabajo. En este contexto, es de esperarse que el acoso laboral provenga principalmente de los jefes inmediatos y que conforme se transite de los niveles más altos hacia los intermedios el nivel de violencia tienda incluso a incrementarse.

En la organización estudiada podemos observar (Gráfica 2) que un poco más de la mitad de los acosadores provienen de los niveles jerárquicos superiores, sean éstos solos o en complicidad con colegas del mismo nivel de la víctima. El fenómeno del acoso no es, como en ocasiones se piensa, privativo de la relación de autoridad formal, aunque sí se trata del caso más frecuente; éste puede provenir también de uno o varios colegas del mismo nivel o, incluso, puede ejercerse en sentido inverso al previsto, es decir, de uno o varios trabajadores contra su supervisor inmediato.

Gráfica 2. Principales acosadores, en %



Por otro lado, es de esperarse que los grupos más vulnerables sean aquellos sobre los cuales el acoso se ejerce de manera más violenta y generalizada. Así, los jóvenes y los adultos mayores, los indígenas, las mujeres y los empleados de más bajo nivel jerárquico, representan algunos de los grupos más desprotegidos socialmente y son potencialmente objeto de una mayor carga de violencia. Ello se constata, con algunas excepciones, en el caso estudiado; las mujeres son más objeto de acoso laboral recurrente que los hombres -6.47% y 2.98% respectivamente- (Tabla 1). De hecho, como se verá a continuación, las mujeres representan en nuestro estudio el grupo más sensible a dicha acción. En esta organización no se encontró acoso frecuente contra los grupos de edad extremos –jóvenes o adultos mayores-, aunque la frecuencia ocasional resultó mayor para los segundos -35%-. En lo que respecta a la antigüedad, los menos afectados resultaron ser los trabajadores que tienen una antigüedad de hasta 5 años, mientras que los más perjudicados son los de mayor antigüedad, con 21 años o más. Por otro lado, no se detectó alta violencia en el caso de los empleados que cuentan con los niveles más bajos de escolaridad –primaria y secundaria-; sin embargo, ésta alcanzó el mayor nivel en el caso de los trabajadores que poseen un doctorado. Los funcionarios de alto nivel no resintieron violencia psicológica frecuente ejercida contra ellos, pero sí, en cambio, lo hicieron los intendentes, quienes representan los trabajadores de más bajo nivel jerárquico; de hecho, son ellos los que registran el menor nivel de ausencia de acoso laboral de todas las variables seleccionadas -41.18%-. Es de notar que el porcentaje de investigadores que resienten muy frecuentemente dicho acoso es también significativo.

Tabla 1. Recurrencia del acoso laboral, según variables eleccionadas

	Muy frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca o casi nunca	Total
		Género		
Mujeres	6.47	25.37	68.16	100.00
Hombres	2.98	29.27	67.75	100.00
		Edad		
Hasta 29 años	0.00	18.18 / 35.00	81.82 / 65.00	100.00
/Más de 60 años 35 a 39 años	5.43	23.91	70.65	100.00
		Antigüedad		
Hasta 5 años	1.47	22.06	76.47	100.00
Más de 21 años	5.56	30.09	64.35	100.00
		Escolaridad		
Primaria	0.00	25.00 / 29.73	75.00 / 70.27	100.00
/ Secundaria Doctorado	6.25	21.88	71.88	100.00
		Puesto		
Altos funcionarios	0.00	11.67*	88.33*	100.00
Intendentes	5.88	52.94	41.18	100.00
Investigadores	4.87	25.50	69.33	100.00
* promedio				

Llama la atención el hecho de que los empleados con mayor antigüedad, los que poseen doctorado y los se dedican a la investigación y al desarrollo tecnológico, conformando de hecho un grupo relativamente homogéneo, aparezcan como propensos a un mayor nivel de acoso laboral. Parte importante de la explicación la podemos encontrar en el desarrollo histórico de la organización, cuyos principios originales se enfocaban en la creación de un proyecto centrado en la generación y aplicación de

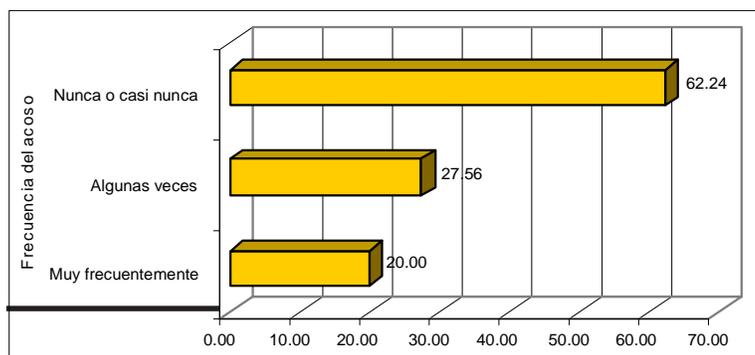
conocimiento especializado que contribuyera al desarrollo económico y social del país. Con los años, la burocracia comenzó a desarrollarse para formalizar y controlar los diversos procesos de dicho esfuerzo y, más recientemente, se incorporó el modelo de la empresa privada con la intención de flexibilizar la rigidez de la estructura burocrática y lograr un alto nivel de eficiencia y autosuficiencia económica. Este proceso histórico ha trastocado el núcleo mismo del proyecto original, generando un clima organizacional desfavorable a varios de estos actores.

Ambiente de trabajo

El ambiente de trabajo de una organización resulta muy relevante para su accionar cotidiano. En él se resume la calidad de la relación entre los diversos miembros que integran la organización; ésta puede constituir un espacio social que proporcione un sentido positivo a la existencia humana o, bien, puede representar una carga emocional negativa que aniquile gradualmente cualquier intento de colaboración. Dicho ambiente no sólo potencia y limita las posibilidades de desarrollo de sus miembros en tanto individuos sino las de la organización en su conjunto, acercándola o alejándola del cumplimiento de su misión social. Si ello es importante para cualquier tipo de organización formalmente constituida, resulta aún más relevante en el caso de las organizaciones públicas, tales como hospitales, universidades, centros culturales, etc., que asumen responsabilidades centrales para el desarrollo social.

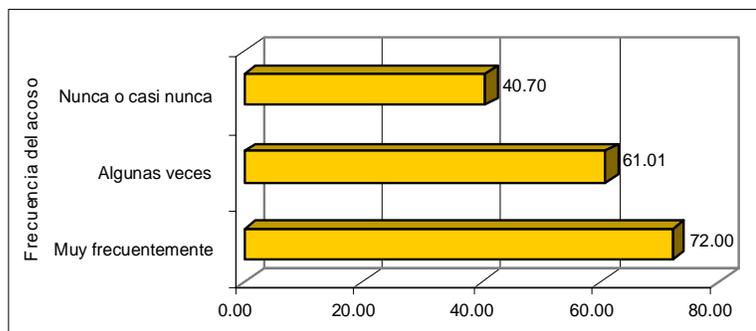
En la organización que hemos estudiado podemos notar la existencia de una relación entre su ambiente y el acoso laboral. Como era de esperarse, entre más acoso exista, el ambiente tiende a degradarse, y viceversa. En todas las gráficas que presentamos a continuación hemos anotado el porcentaje de las respuestas que asignaron un mayor peso al reactivo en función de la frecuencia del acoso. Se consideraron exclusivamente las dos respuestas más altas –de acuerdo y totalmente de acuerdo-, en función de la recurrencia del acoso –nunca o casi nunca, algunas veces y muy frecuentemente-. De esta manera, podemos observar que del total de trabajadores que respondieron en condiciones de ausencia de acoso laboral, 62% de ellos consideró que el ambiente resultaba agradable o muy agradable. En el otro extremo, en el caso de aquellos que han sufrido muy frecuentemente de acoso laboral, esta respuesta se reduce a sólo una tercera parte. La ocurrencia ocasional del acoso acarrea también un desgaste importante del ambiente.

Gráfica 3. Hay un ambiente agradable de trabajo



Un ambiente laboral negativo acarrea diversas consecuencias; de entre ellas, podemos mencionar la acentuación de la distancia social. Una manifestación de ello es el temor que tienen los trabajadores para expresar sus desacuerdos con sus jefes inmediatos, limitando los espacios de expresión y participación y propiciando la instalación de un sistema jerárquico basado en el temor y en la relación mandato/obediencia. Los empleados que son objeto recurrente del acoso laboral difícilmente se atreven

Gráfica 4. Los empleados sienten temor de expresar sus desacuerdos con sus jefes inmediatos



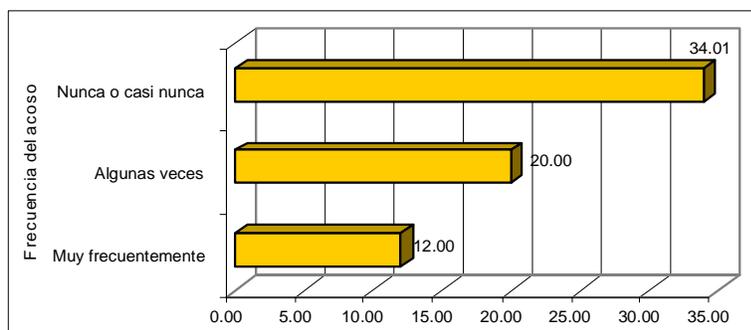
a externar una propuesta que contraría las expectativas posibles de su jefe al temer represalias futuras (Gráfica 4).

Otra consecuencia negativa de un mal ambiente de trabajo es la dificultad de accionar colectivamente para el logro de los fines institucionales. El individualismo creciente, promovido tanto por la sociedad de consumo como por los mecanismos internos de evaluación, ha propiciado esquemas de relación basados en la competencia más que en la

colaboración. Si bien en el trabajador existen ambas necesidades de expresión: individual, en tanto confirmación del deseo y de las particularidades de su historia, y colectiva, en tanto afirmación de su pertenencia a proyectos colectivos que lo trascienden y que le restituyen afectos y seguridades (Enriquez: 1992), observamos en la actualidad una creciente expresión del narcisismo, impulsada por el discurso empresarial y las representaciones sobre-dimensionadas que de la organización se realiza (Aubert y Gaulejac: 1993; Gaulejac: 2005).

En un contexto como el anteriormente señalado, el acoso conocería una mayor probabilidad de aparición. Este, por sí mismo, conlleva al resquebrajamiento de las relaciones de colaboración de largo plazo e impide, por ende, el desarrollo de un espíritu de equipo. Así acontece en el caso estudiado: el espíritu de equipo se encuentra mermado por las políticas de evaluación que recompensan el desempeño individual; es por ello que a pesar de que en los casos de poco acoso laboral el espíritu de equipo no es reconocido sino solamente por un tercio del personal. Sin embargo, si a ello le agregamos el factor de la violencia recurrente, nos percatamos que éste disminuye significativamente.

Gráfica 5. Hay un alto espíritu de equipo



Dinámica organizacional

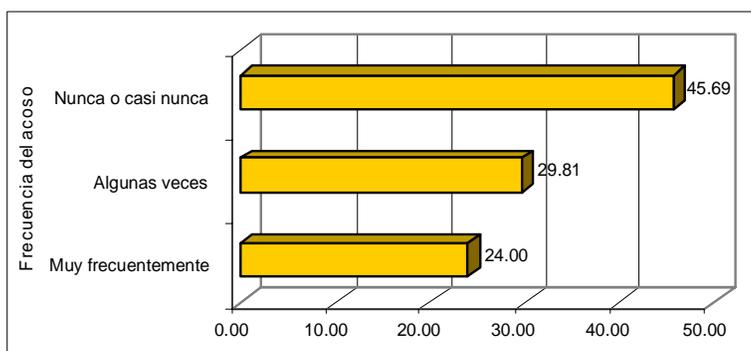
Los nuevos modelos organizacionales promueven, de manera extremadamente idealizada y sesgada, un conjunto de estructuras y procesos para alcanzar fines estratégicos. Estos provienen de los países más industrializados y su transferencia es cada vez más acelerada. Algunos logran institucionalizarse mientras otros más sólo alcanzan a ser utilizados por breves períodos, traslapándose entre sí. *Grosso modo*, la organización pública a la que nos referimos en particular en este trabajo presenta tres ámbitos principales de modernización: el conocimiento, la burocracia y el mercado. De ellos se derivan estructuras – formales e informales- y diversos procesos que luchan por imponerse a los demás, promoviendo distintos senderos de desarrollo y originando, por lo tanto, una serie importante de conflictos. Dos de estos ámbitos modernizadores parecen llevar la delantera; nos referimos a la burocracia y al mercado, que limitan el desarrollo del conocimiento. De hecho, el mercado –con su correlato en la gran empresa transnacional en tanto su mano visible- ha sido planteado como el mecanismo que aseguraría la eficacia y la eficiencia del funcionamiento organizacional, independientemente de cualquier adscripción institucional, al disminuir, pretendidamente, los efectos perversos de la dominación burocrática.

El logro de los objetivos de la organización analizada, es decir, el cumplimiento de la misión institucional, conoce así al menos tres posibles modalidades: el desarrollo y aplicación del conocimiento, el cumplimiento irrestricto de la regla impersonal y el desempeño eficiente a corto plazo. Este

conjunto imbricado de modalidades, generador de ambigüedad y confusión, propicia que los trabajadores no vean en la organización un sistema directivo coherente y bien orientado. Ello explica, al menos en parte, el porqué, en ausencia de acoso laboral, un poco menos de la mitad de los empleados considera que la dirección de sus unidades administrativas se encuentra orientada hacia el logro de los objetivos. Cuando aparece el fuerte acoso laboral, ésta percepción se modifica sustantivamente, reduciéndose a menos de la mitad (Gráfica 6). El acoso puede originarse, en este contexto, desde dos de los ámbitos de la

organizaciones actuales acentúan, en lo general, derivado del ámbito del mercado, una búsqueda de eficiencia en el corto plazo, lo que provoca la búsqueda de una reducción significativa del tiempo empleado en las actividades, sobre todo afectando aquellas que le dan su sentido institucional a la organización. Afortunadamente, como es bien sabido, las tareas de generación, transmisión y aplicación del conocimiento conocen otra cadencia de desarrollo, menos apremiante; debemos considerar además, de acuerdo con diversos trabajos, la naturaleza menos estresante del trabajo

Gráfica 6. La dirección está orientada hacia el logro de los objetivos



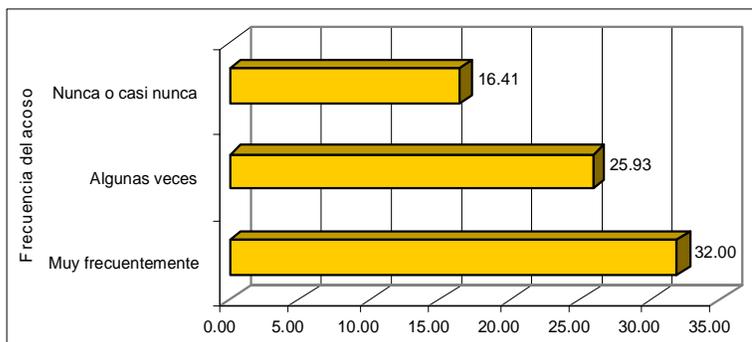
modernidad, sea por no haber respetado la regla, sea por no cumplir con la meta cuantitativa. Existe otro caso de figura, más complejo, cuando a la manera de un doble vínculo, que en este caso podría ser triple –provenientes de los ámbitos investigativo, burocrático y de mercado–, se originan señales de orden contradictorio a las cuales el empleado no sabe cómo responder, provocando incluso conductas esquizofrénicas (Bateson 1977).

Por otro lado, los modelos

de investigación (Loriol: 2006), aunque hay que reconocer por otra parte que esta orientación comienza a trastocarse significativamente, siendo dominada cada vez más por los imperativos de la meta cuantitativa de corto plazo.

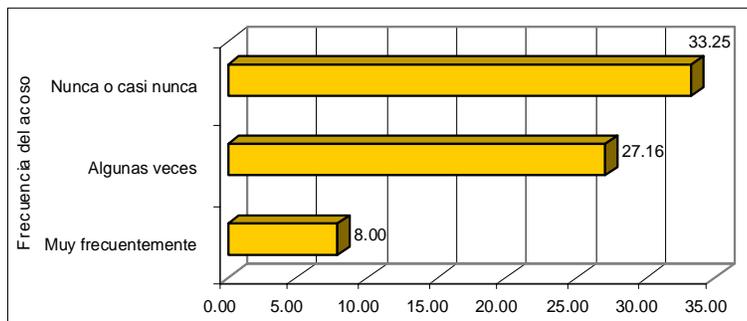
Así, en aquellas áreas en las que el trabajo, principalmente de tipo administrativo o de mercado, pero también en aquellas de investigación y aplicación, en las que el tiempo de ejecución resulta más apremiante, el acoso laboral tiene más facilidad para explayarse (Gráfica 7).

Gráfica 7. En mi área es difícil mantener el ritmo de trabajo



Los modelos organizacionales actuales promueven, al menos discursivamente, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones ya que las distintas experiencias acumuladas pueden proporcionar visiones complementarias que permitan un mejor desarrollo. La distancia social entre niveles jerárquicos, hemos señalado con anterioridad, constituye una barrera importante para efectuar este tipo de acciones ya que la información se considera en este caso como una fuente de poder y la centralización constituye una acción común

Gráfica 8. Mi jefe se reúne regularmente con los empleados para discutir metas de trabajo futuras



entre los directivos que suscriben dicha posición. A ello habría que agregar también las dificultades para proseguir posiciones colectivas derivadas de un juego político intenso que reconoce principalmente las aportaciones individuales.

La organización que estudiamos presenta serias dificultades para la discusión de las metas individuales y colectivas en cada una de las unidades administrativas. Las metas son establecidas cada vez más en términos de mercado y poco a poco éstas van desplazando a las del ámbito investigativo. Los jefes poco se reúnen con sus colaboradores; en ausencia de acoso moral, sólo la tercera parte consignó reuniones de este tipo (Gráfica 8). Cuando el acoso laboral se encuentra muy presente, este tipo de reuniones disminuye drásticamente, pasando a representar sólo la cuarta parte del caso anterior.

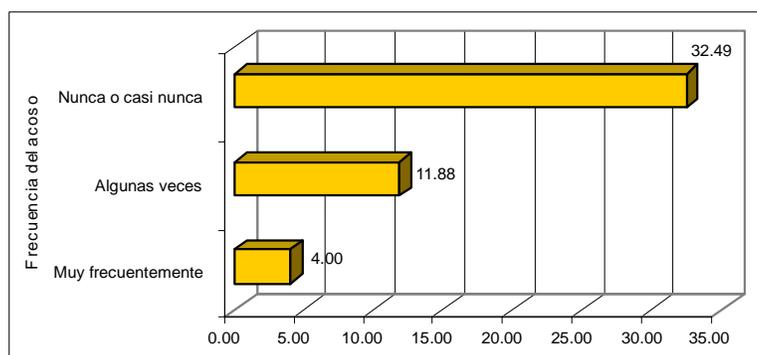
El reconocimiento constituye un elemento central para el individuo; éste va más allá de una simple felicitación por el trabajo bien realizado. Se trata del reforzamiento de

su identidad, de la aceptación de sus semejanzas y particularidades con respecto a los demás. De acuerdo con Sainsaulieu (1988), el reconocimiento de sí mismo, y por los demás, es el resultado de la aventura humana de las relaciones sociales, siempre impregnadas de conflicto y poder. El reconocimiento laboral proporciona sentido a la actividad cotidiana y compensa, parcialmente, al trabajador por el sufrimiento que todo trabajo implica (Dejours: 2007). La falta de reconocimiento a la labor bien realizada constituye ya una acción psicológicamente violenta que atenta contra la existencia simbólica del individuo.

En este sentido, la falta de crédito a las ideas que aportan los empleados pudiera interpretarse, en un esquema simple, como una mera acción táctica que le permite al jefe ampliar su ámbito de negociación con sus propios superiores, pero ello supone desconocer las implicaciones negativas que tal acto implica. Si bien en la organización que presentamos dicho crédito es muy reducido,

limitándose a la tercera parte del personal, cuando existe un ambiente recurrente de violencia psicológica, éste disminuye drásticamente (Gráfica 9).

Gráfica 9. Mi jefe da todo el crédito a las ideas que aportan los trabajadores



excelencia (Aubert y Gaulejac). El costo económico para las organizaciones puede ser también relevante debido al incremento del ausentismo, gastos médicos asociados y

una disminución del desempeño laboral, entre otros.

De acuerdo con lo datos obtenidos en la organización estudiada, podemos observar que algunas de las principales consecuencias se ubican en el ámbito psicológico, tales como la baja moral, el ambiente de temor y los problemas de relación; en segundo lugar aparecen los problemas de disminución del desempeño y, finalmente, las consecuencias físicas; los problemas de ausentismo resultaron, en este caso, marginales.

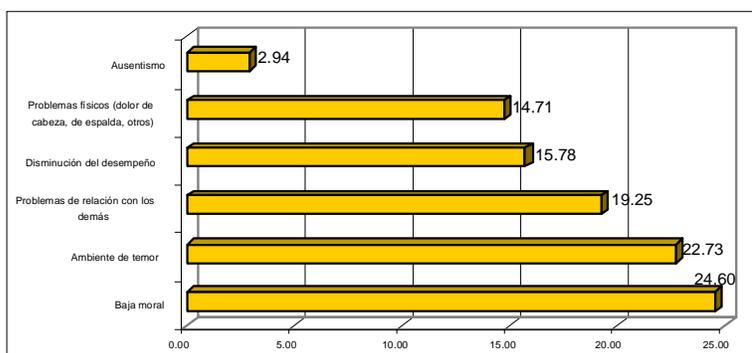
53

Consecuencias

Las consecuencias del acoso laboral son difíciles de descifrar. Estas pueden afectar tanto a los individuos como a la organización misma o, de manera más indirecta, a la sociedad en su conjunto. Ellas pueden ser, por otro lado, tanto físicas como psicológicas y económicas. Dichas consecuencias pueden pasar inapercibidas por algunos de los actores que intervienen en la relación de acoso; éstas pueden, como acontece frecuentemente, minimizarse o bien pueden traer efectos incluso letales como el *karoshi* –muerte por sobretrabajo- y el suicidio profesional (Montaño: 2007a) o bien pueden acarrear hospitalización psiquiátrica como en ciertos casos agudos de *burn out* -quemadura interna-, o depresiones debido a las enfermedades de la

Uno de los ideales que debiera tener toda organización es el de procurar el crecimiento personal de sus miembros. Sin embargo, este fin es generalmente relegado a un segundo nivel, anteponiendo los requerimientos administrativos y de eficiencia por sobre las consideraciones de desarrollo individual. En el contexto

Gráfica 10. Consecuencias de la violencia

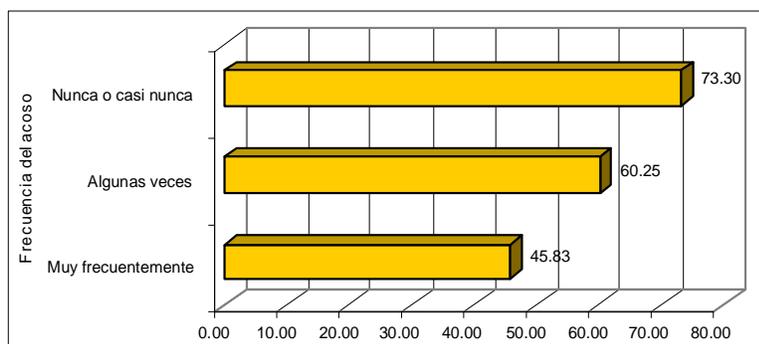


actual, promovido por la Nueva Gestión Pública, ello resulta cada vez más cierto en el ámbito público. De hecho existe una creciente tensión entre burocracia y mercado; éste segundo alude, como ya se mencionó, directamente al mundo empresarial privado y fue expresamente planteado como el camino para eliminar las pesadas burocracias ineficientes del sector público (Osborne y Gaebler: 1993). Sin embargo, como lo recuerda Weber (1984), una burocracia bien instalada constituye uno de los hechos más difíciles de transformar. En sentido inverso a esta fuerza estructural que impide el crecimiento individual se contraponen la necesaria identificación del individuo con su objeto de trabajo, el cual le permitirá disfrutar de una cierta satisfacción cuando el trabajo es bien realizado. Es de esperarse que el acoso laboral juegue un papel central en el crecimiento personal, disminuyéndolo significativamente conforme aquel se incrementa, tal como acontece con la organización estudiada (Gráfica 11).

Expresiones metafóricas

La metáfora ha sido abordada por los Estudios

Gráfica 11. El trabajo le permite al trabajador crecer como persona



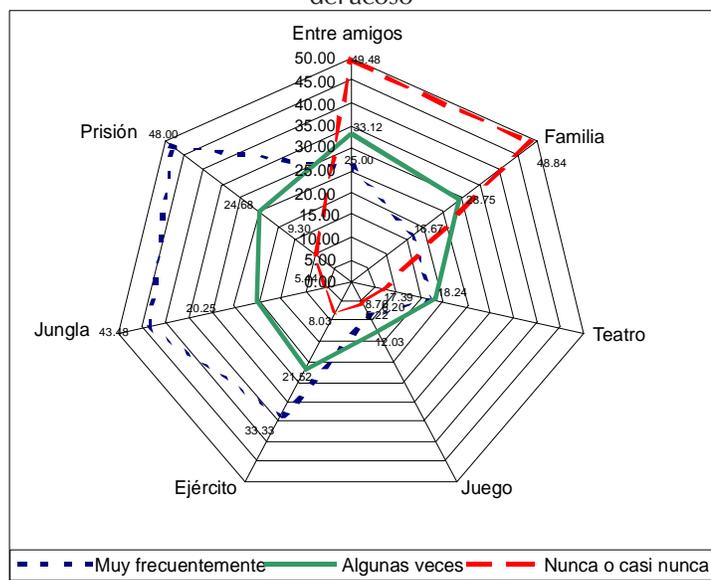
Organizacionales desde diversas perspectivas teóricas y metodológicas; una de ellas, la que nosotros hemos favorecido, es la que considera que ésta representa un mecanismo que permite sumergirse en las profundidades del sentido de la acción de los actores, quienes a partir de ella interpretan su circunstancia y actúan en consecuencia (Montaño: 2006). En este contexto, otros autores (Tracy Lutgen-Sandvik y Alberts 2006) consideran que la metáfora resulta un mecanismo adecuado para expresar, de manera analógica, es decir, indirecta, situaciones dolorosas de las que no quisieran remitirse detalles.

Podemos distinguir, en el caso que nos ocupa, tres tipos de metáforas. Las que tienen una connotación positiva, que tienden a la idealización, como el grupo de amigos y la familia; aquellas que implican una representación “neutra”, como el teatro y el juego; y, finalmente, aquellas que pueden entenderse como negativas por la mayoría, como el ejército, la prisión y la jungla. Como podemos observar en la gráfica 12, los casos de metáfora positiva se caracterizan por tener el menor nivel de acoso laboral, seguidos de las neutras, mientras que en el caso de las metáforas negativas se detecta un alto grado de violencia psicológica. En el caso de las metáforas neutras, debemos señalar que éstas guardan un cierto nivel de ambigüedad porque en ocasiones están asociadas a las positivas, interpretándose, por ejemplo, el teatro como una representación cultural apreciada socialmente, en la que cada trabajador asume la responsabilidad de cumplir con las funciones de su papel, mientras que en otras ocasiones dicha metáfora es interpretada como

una falta de libertad ya que el personaje se encuentra prisionero de un guión previamente establecido o bien el individuo no expresa sinceramente su sentir debido a que se oculta tras una máscara. De igual manera, el juego puede ser entendido como una actividad libre y creativa, realizada por un grupo de amigos o, en caso contrario, como una falta de seriedad en el trabajo. De esta manera, debido a su naturaleza, el estudio de las metáforas tiene que ser complementado con un análisis cualitativo, sobre todo aquellas que poseen un mayor nivel polisémico.

con la premodernidad (Montaño: 2003) y las distintas versiones de la postmodernidad (Aubert: 2004), nosotros observamos que en una misma organización conviven, generando tensiones, distintas versiones de la misma modernidad. En el caso que nos ocupa, hemos podido constatar tres tipos de modernidad –tecnológica, burocrática y empresarial- que entran, de manera muy frecuente, en conflicto abierto, disminuyendo ampliamente las probabilidades de generar un esquema coherente de desarrollo estratégico. Ello provoca un marco de referencia

Gráfica 12. Expresiones metafóricas, en función de la frecuencia del acoso



incierto acerca de las prioridades de la organización y genera una serie de conflictos internos y con su entorno. El ambiente de la organización se deteriora gradualmente al establecerse relaciones contradictorias entre pares extremos, provenientes tanto del interior como de las combinaciones entre dichos ámbitos de la modernidad: corto y largo plazo, cooperación y competencia, individualismo y trabajo en equipo, reconocimientos sociales y económicos, transparencia y flexibilidad, etc.

Afortunadamente, la organización bajo estudio se encuentra en un punto de inflexión, no crítico, el cual permite tomar decisiones estratégicas que enderecen su rumbo futuro. La violencia laboral es relativamente reducida y se han comprendido algunos de los resortes que la provocan; a ello habría que agregar que los principales directivos tienen

Apunte final

La modernidad no puede ser aprehendida como un esquema único. Si bien existe una discusión acerca de su relación

conciencia de la problemática por la que atraviesa la organización y se muestran sensibles y bien dispuestos. El primer paso para construir una solución adecuada parece ser la reelaboración estratégica del modelo de desarrollo, tomando como base su principal referencia institucional,

es decir, la generación y aplicación del conocimiento. Ello implica, como lo menciona Bourdieu (1997, 2001), ampliar el nivel de autonomía de la actividad central que le otorga legitimidad y valor social. En este contexto, la burocracia y el mercado deberán redefinirse para propiciar un sentido más homogéneo al accionar cotidiano. Así, la burocracia, por ejemplo, podría ser entendida más como un servicio de apoyo y no como una mera forma de dominación, mientras que el mercado podría ser interpretado como una manera de conocer y atender de manera más adecuada las necesidades socio-técnicas de ciertos sectores de la población y no exclusivamente como una fuente de ingresos de corto plazo.

Si bien estas acciones no eliminarán totalmente las prácticas violentas en la organización consideramos que son necesarias para mejorar el ambiente de trabajo y generar una cultura de responsabilidad social. Una estrategia

adecuada, basada en su referencia institucional central, constituye, creemos un buen paso para reducir significativamente el acoso en el trabajo ya que permitirá un mejor funcionamiento de dos mecanismos necesarios en la lucha contra la violencia humana: primero, la sublimación⁴, entendida como la canalización de la destrucción hacia acciones socialmente valoradas y, segundo, la idealización, que, sin traspasar ciertos límites que la convierten en un grave peligro, permite encontrar un sentido de trascendencia individual al espacio laboral. Resulta obvio que estas acciones no son suficientes y que habrá que establecer mecanismos que permitan dar un seguimiento y tratamiento a los actos violentos; pero el simple hecho de reconocer y deplorar su existencia, junto con una reformulación estratégica que incremente el sentido colectivo de la acción organizacional en beneficio de la sociedad, representan un paso muy importante.

⁴ "La pulsión de muerte, la impulsión destructiva del individuo, no puede ser totalmente dominada por Eros, porque forma parte de él. (...) La posibilidad de la convivencia pacífica entre estos rivales/cómplices (Eros y Tanatos) sólo puede surgir a partir de la intermediación de la cultura mediante la sublimación." (Montaño 2007d)

Bibliografía

- Alvarez, Emilce (2008), "Mobbing (acoso psicológico) en la consulta psicopatológica. Los significantes del modernismo contemporáneo", en *Análisis Organizacional*, núm. 2, en prensa.
- Aubert, Nicole (2003), *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Champs Flammarion, París.
- Aubert, Nicole (dir.) (2004), *L'individu hypermoderne*, Érès, París.
- Aubert Nicole y Vincent de Gaulejac (1993), *El coste de la excelencia*, Paidós, Barcelona.
- Bateson, Gregory (1977), *Doble vínculo y esquizofrenia*, Buenos Aires, Carlos Lohlé.
- Bourdieu, Pierre (1994), *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Seuil, París.
- Bourdieu, Pierre (1997), *Les usages sociaux de la science. Pour une sociologie clinique du champ scientifique*, INRA, París.
- Bourdieu, Pierre (2001), *Science de la science et réflexivité*, Raisons d'agir, París.
- Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor (2006), *Survey of workplace violence prevention, 2005*.
- Braunstein, Néstor (1981), "Nada que sea más siniestro (unheimlich) que el hombre", en Néstor Braunstein (coord.), *A medio siglo de El malestar en la cultura de Sigmund Freud*, Siglo XXI, México, pp. 191-228.
- Dejours, Christophe (dir.) (2007), *Conjurer la violence*, Payot, París.
- Enriquez, Eugène (1983), *De la horde à l'État. Essai de psychanalyse du lien social*, Gallimard, París.
- Enriquez, Eugène (1992), *L'organisation en analyse*, Presses Universitaires de France, París.
- Enriquez, Eugène (1997), *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer, París.
- Ehrenberg, Alain (1991), *Le culte de la performance*, Pluriel, París.
- Fondevila, Fernando (2008), "El hostigamiento laboral como forma de discriminación", en *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 70, No. 2, Abril-Junio, pp. 305-329.
- Freud, Sigmund (1981), *El malestar en la cultura*, en Néstor Braunstein (coord.), *A medio siglo de El malestar en la cultura de Sigmund Freud*, Siglo XXI, México, pp. 22-116.
- Gaulejac, Vincent de (2005), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, París.

- Grimma, François y Renaud Muller (2006), "Faire face à la violence au travail: le cas de la placardisation", en *Gerer et comprendre*, núm. 85, pp. 37-48.
- Hirigoyen, Marie France (1998), *Le harcèlement moral: La violence perverse au quotidien*, Éditions la Découverte et Syros, París.
- Kato, Tetsuro (1994), "The Political Economy of Japanese Karoshi (Death from Overwork)", en *Hitotsubashi Journal of Social Studies*, n.º. 26, pp. 41-54.
- Kets de Vries, Manfred (1984), ***The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management***, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lamertz, Kai y Karl Aquino (2004), "Social power, social status and perceptual similarity of workplace victimization: A social network analysis of stratification", en *Human Relations*, Vol. 57, No. 7, pp. 795-822.
- Leyman, Heinz (1996), "The Content and Development of Mobbing at Work", en *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, núm. 2, pp. 165-184.
- Lorenz, Konrad (1971), *Sobre la agresión: el pretendido mal*, Siglo XXI, México.
- Loriol, Marc (2006), "Ennui, stress et souffrance au travail", en Norbert Alter (dir.), *Sociologie du monde du travail*, Presses Universitaires de France, París, pp. 227-244.
- Montaña Hirose, Luis (2003), "Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos", en *Iztapalapa*, núm. 55, pp. 15-33.
- Montaña Hirose, Luis (2005), "Organización y sociedad. Un acercamiento a la administración pública mexicana", en *Gestión y Política Pública*, vol. XIV, núm. 3, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México, pp. 465-495.
- Montaña Hirose, Luis (2006), "Métaphore et organisation. A la recherche du sens", ponencia presentada en el coloquio *Organisation et langage. Hommage à Jacques Girin*, Ecole Polytechnique, París (en prensa).
- Montaña Hirose, Luis (2007a), "Nuevos modelos organizacionales y violencia en el trabajo", en Florencia Peña Saint Martin, Patricia Ravelo Blancas y Sergio G. Sánchez Díaz (coords.), *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*, Eón, Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing y Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México, pp. 65-80.
- Montaña Hirose, Luis (2007b), "El análisis organizacional. Un modelo para armar. Reflexiones en torno a la perspectiva de Eugène Enriquez", en Luis Montaña Hirose, (ed.), *Enigmas y laberintos. Eugène Enriquez y el análisis organizacional*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa y Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, México, pp. 17-47.

- Montaña Hirose, Luis (2007c), "Autonomía y distancia social en una organización pública mexicana", en Marcela Victoria Rendón Cobián (coord.), *Organización y Cultura. Tradición, poder y modernidad en México*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. 127-171.
- Montaña Hirose, Luis (2007d), "Cultura y violencia en las organizaciones", ponencia presentada en el *III Seminario Internacional Nuevo Pensamiento Administrativo*, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia (en prensa).
- Moreno Jiménez, Bernardo, Alfredo Rodríguez Muñoz, Eva Garrosa Hernández y María Eugenia Morante Benadero (2005), "Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio", en *Psicothema*, Vol. 17, No. 4, pp. 627-632.
- Muñoz Hernández, Roxana (2004), "El acoso moral en los estudios organizacionales", en Montaña Hirose, Luis (coord.), *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Universidad de Occidente, Miguel Angel Porrúa y Cámara de Diputados, México, pp. 213-230.
- Nishiyama, Katsuo y Jeffrey V. Johnson, (1997), "Karoshi-Death from overwork: Occupational health consequences of the Japanese production management", en *Job Stress Network*, dirección electrónica: <http://www.workhealth.org/whatsnew/lpkarosh.html>
- Osborne, David y Ted Gaebler (1993), *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Plume, Nueva York.
- Pagès, Max, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac y Daniel Descendre (1979), *L'emprise de l'organisation*, Presses Universitaires de France, París.
- Pando Moreno, Manuel y Carolina Aranda Beltrán (2007), "Violencia y acoso psicológico en el trabajo. Panorámica de Guadalajara, México", en Florencia Peña Saint Martin, Patricia Ravelo Blancas y Sergio G. Sánchez Díaz (coords.), *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*, Eón, Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing y Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México, pp. 245-264.
- Paoli, Pascal (2000), *Violence at Work in the European Union*.
- *Recent Finds*, Organización Internacional del Trabajo, Dublin.
- Rojas Rojas, William (2003), *Modernidad & inhumanidad. Lo inhumano en la organización y en el trabajo*, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, Cali.
- Sainsaulieu, Renaud (1988), *L'identité au travail*, Presses de Sciences Po, París.

• Salin, Denise (2003), **“Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment”**, en *Human Relations*, Vol. 56, No. 10, pp. 1213-1232.

• Tracy, Sarah J., Pamela Lutgen-Sandvik y Jess K. Alberts (2006), “Nighmares, Demons, and Slaves”, en

Management Communication Management, Vol. 20, No.2, Noviembre, pp. 148-185.

• Weber, Max (1984), *Economía y sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica.

• Wieviorka, Michel (2005), *La violence*, Hachette, París.

“Caminito de la escuela”. Detalles del sinuoso y violento camino hacia la Universidad

Alejandro Espinosa Yáñez
Griselda Martínez Vázquez*

Miramos el salón de clases a través de los ojos (y la experiencia y la piel) de los que ahora son profesores. La mirada pedagógica resalta un orden social que desborda las fronteras escolares, materializándose en el salón de clases procesos de disciplina escolar y de violencia física y simbólica difícilmente visibles. Quizá, aunque se requiere una reflexión más profunda, asistimos a lo que señala Montaña, retomando a Enriquez, cuando alude a la obligación de “mirar al otro no simplemente como una fuente de información sino como un ser humano que busca constantemente reconstruirse” (Montaña, 2007: 15).



RESUMEN

Miramos el salón de clases a través de los ojos (y la experiencia y la piel) de los que ahora son profesores. La mirada pedagógica resalta un orden social que desborda las fronteras escolares, materializándose en el salón de clases procesos de disciplina escolar y de violencia física y simbólica difícilmente visibles. Quizá, aunque se requiere una reflexión más profunda, asistimos a lo que señala Montaña, retomando a Enriquez, cuando alude a la obligación de “mirar al otro no simplemente como una fuente de información sino como un ser humano que busca constantemente reconstruirse” (Montaña, 2007: 15).

*Profesores investigadores del Departamento de Producción Económica, de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Xochimilco. E-mails: aley@correo.xoc.uam.mx; grismar@correo.xoc.uam.mx.

ABSTRACT

We look at the classroom through the eyes (and the experience and the skin) of those that now are teachers. The pedagogic look highlights a social order that overflows the school frontiers, while processes of school discipline and physical and symbolic violence are being materialized in the classroom, nevertheless hardly visible. Maybe, although a deeper reflection is required, we attend to what Montaña points out, reintroducing Enriquez, when he mentions the obligation of “not simply looking to the other as a source of information but as a human being who constantly looks for to be reconstructed”.

Palabras clave: disciplina escolar, violencia simbólica, maltrato físico y psicológico

Key words: school discipline, symbolic violence, physical and psychological mistreatment

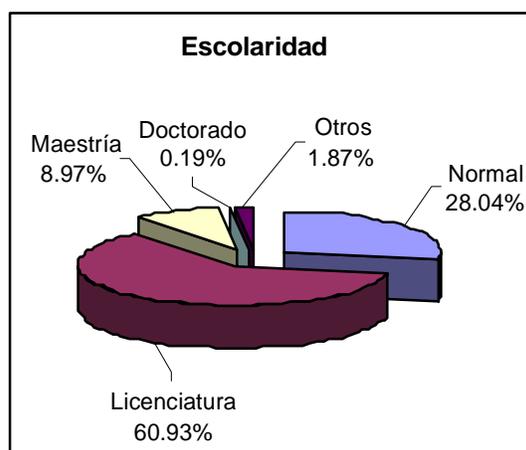
Introducción

Señalaba Gramsci, retomando a Feuerbach, que "el hombre es lo que come". Extendemos este planteamiento al "hombres es lo que estudia", en su complejidad. De esta manera, podemos señalar que el docente de la educación básica mexicana es producto del trabajo complejo y productor principal de condiciones que se materializan en el estudiante, a la par de que contribuye con ello en la reproducción de las condiciones sociales que hacen posible la reproducción en general; como estudiante fue-es-continuará su historia de producto social, pero no solamente de un profesor sino de la combinación de profesores enlazados en las fases sucesivas del proceso de trabajo magisterial, entendiéndole como encadenamiento productivo en el que en su devenir produce la mercancía fuerza de trabajo, en la que se buscó edificar saberes y capacidad de obediencia. Para el docente, el salón de clases es su espacio laboral, en el desenvuelve su actividad; para el estudiante, dadas las condiciones sociales, se constituye en la antesala laboral. En este proceso juega un papel central la violencia como constructo social legítimo que ocupa un lugar significativo en el conjunto de prácticas sociales. Es decir, la violencia es parte inherente, en el caso de la escuela, de las relaciones sociales que en ella se establecen¹. Un propósito principal en el presente documento es aproximarnos a su construcción social, partiendo de la premisa de que la violencia social legítima es parte

consustancial del proceso de trabajo².

Para la obtención de la evidencia empírica se aplicó un cuestionario a profesores (537: 205 hombres y 332 mujeres) de educación básica (primaria y secundaria) en México (entidad), egresados de escuelas normales y de universidades.

Gráfica 1



En la elaboración de esta exposición se enfatiza lo alcanzado en la investigación cuantitativa, la cual es en su diseño el resultado de la revisión bibliográfica sobre acoso moral, *mobbing*, violencia escolar y proceso de trabajo. Entre los principales resultados se aprecian diferencias notables en cómo se ejerce la disciplina escolar por género, edades y grado escolar, aceptando con Foucault y De

¹ En el entendido de que al poder hay que entenderlo como dominación pero también como resistencia, Giroux señala que la dominación es un proceso dialéctico: "los oprimidos no son vistos simplemente como sujetos pasivos frente a la dominación" (Giroux, 1992: 144).

² Valga para ilustrar la referencia sobre los procesos de trabajo en el fordismo. "Gramsci señala: 'La industria Ford exige a sus obreros una discriminación, una aptitud que las demás industrias todavía no piden, una aptitud de un género nuevo, una forma de desgaste de la fuerza de trabajo y una cantidad de fuerzas usadas en el mismo tiempo medio, más penosas y más extenuantes que en otras partes, y que el salario no basta para compensar en todos los obreros, para reconstituir en las condiciones de la sociedad existente'" (Gramsci en Coriat, 1982: 60).

Gaulejac que se trata de una tecnología política aparentemente disociada pero que se vincula por una concepción similar del orden social³.

1. La socialización escolar, una violencia anunciada, aceptada y promovida

En lo que hace a la construcción disciplinaria, podemos constatar, lo intentaremos demostrar, las prácticas híbridas de castigar los cuerpos y corregir las almas⁴. El lugar que ocupará en este proceso la disciplina es fundamental, y encuentra su pertinencia en que las escuelas no son espacios inocentes ni neutros. En la escuela, y más concretamente en el salón de clases, como relación social, resalta la construcción metódica, ordinaria, y con dosis de aceptación social que van de la casa a la escuela, del orden a la obediencia y viceversa, de los cuadernos y sus contenidos, de los libros y lo pertinente por leer. Proceso en el que el profesor y los cuadros administrativos juegan un lugar protagónico en la vigilancia, lo prolijo en las presentaciones (en su sentido amplio) y en la reproducción de los mecanismos de disciplina y socialización que rigen

en las aulas. El salón, basamento para el desarrollo de funciones sociales, de asignación de roles, de materialización de estratos, y por ello al mismo tiempo espacio impuesto, en él los lugares son asignados, como producto de la jerarquización del espacio (cf. Fischer, 1998; Foucault, 1980). En este mismo orden de ideas podemos seguir las huellas de un Drucker multidimensional, que asocia la evaluación con la capacitación, lo mismo que el lugar de trabajo con el buen desempeño⁵. Este autor nos plantea que “es fundamental colocar a la gente en el lugar exacto, en donde sus mayores habilidades puedan ser explotadas. Observe el desempeño y el rendimiento de sus empleados, lo que hacen bien y lo que hacen mal... Dedique tiempo a evaluar si sus empleados están en el lugar correcto” (Drucker, 1997: 24), lo que obliga la realización de comunicación oral y escrita (y que en el salón de clases implica para el maestro un amplio espacio de poder). Con este planteamiento Drucker está aludiendo, aunque se oculta, a la disciplina que “organiza un espacio analítico”: “A cada individuo su lugar”, “poder en cada instante vigilar la conducta de cada cual, apreciarla, sancionarla, medir las cualidades o los méritos. Procedimiento, pues, para conocer, para dominar y para

³ “El *management* se presenta como el arte de gobernar a los hombres y las cosas: acondicionar y escatimar, por un lado, ordenar y acomodar por el otro. Disponemos aquí de una tecnología política, en el sentido marcado por Michel Foucault en sus análisis del poder. Es decir, se trata de un conjunto de micro dispositivos que no aparecen como el producto de una concepción centralizada, de un sistema de dominación preestablecido, sino como un conjunto inconexo de tecnologías, de reglamentos, de procedimientos, de equipamientos y de discursos que emergen en un momento histórico dado. Aunque se concibieron en lugares distintos y sin que mediara concertación alguna, estos elementos son portadores de características comunes y de una concepción similar del orden social” (De Gaulejac, 2006: 406).

⁴ Nos inspiramos en este sentido en Foucault (1980). Retomando este sentido, cf. Ibarra, 1994; De Gaulejac, 2006. En el mismo filón analítico, Ehrenberg apunta: “Administración participativa, grupos de expresión, círculos de calidad, etc., constituyen nuevas formas de ejercicio de la autoridad que buscan inculcar el espíritu de empresa a cada trabajador. Los modos de regulación y de dominación de la fuerza de trabajo se apoyan menos sobre la obediencia mecánica que sobre la iniciativa: responsabilidad, capacidad de evolucionar, de armar proyectos, motivación, flexibilidad, etc., dibujan una nueva liturgia administrativa (...) Se trata menos de someter el cuerpo que de movilizar los afectos y las capacidades mentales de cada asalariado” (Ehrenberg, en Montaña, 2007a: 69-70).

⁵ “El examen es un espacio de conflicto. En general este espacio se encuentra sobredeterminado por instancias ocultas que actúan y tensan toda situación de examen. Estas instancias son de orden social, institucional, laboral, familiar y personal... [destaca su reduccionismo, como si fuera un asunto estadístico], desconociendo otras dimensiones de la problemática, y c) la similitud que guardan en la actualidad los manuales técnicos de evaluación que han destruido toda cultura pedagógica” (Díaz Barriga, 2001: 7).

utilizar" (Foucault, 1980: 146 y 147)⁶. El proceso disciplinario descrito se aprecia cuando se comprende que el "motivo propulsor y la finalidad determinante del proceso de producción capitalista son, ante todo, obtener la mayor *valorización posible del capital*, es decir, hacer que rinda la mayor plusvalía posible y que, por tanto, el capitalista pueda explotar con la mayor intensidad la fuerza de trabajo" (Marx, 1976: 267). La aportación de Schein (1977) coadyuva en nuestro propósito, cuando plantea con toda claridad que el proceso de socialización organizacional "es la forma de 'ponerse al tanto', el proceso de adoctrinamiento y adiestramiento, en el cual se enseña lo que es importante en una organización o en alguna parte de la misma. Este proceso se da en la escuela" (Schein, 1977: 2). Conocimientos e inculcación ideológica concretados en valores, normas y pautas de conducta convencionalmente aceptados y "exigidos" socialmente, que rompen con la imagen romántica e inocente de una escuela abierta, unificadora y sin compromisos sociales, con cuotas de presión y angustia como aspectos inherentes del proceso de socialización⁷.

2. El maltrato: los grados del profesor se imponen a los "dedos finos", con matices

Los profesores, cuando eran estudiantes en primaria,

vivieron el maltrato. En la historia de los profesores destaca el maltrato físico. También podemos apreciar en la información que recabamos, que es en el tercero y cuarto grado donde más se concentra la violencia en el transcurso de primaria. Las mujeres profesoras, cuando estudiantes de primaria, presentan tasas de maltrato por debajo de sus pares masculinos. También a diferencia de los hombres, es en los tres primeros años donde se concentra la historia de violencia; asimismo, el maltrato hacia las mujeres se aprecia sobre todo en el psicológico. El mayor número de años influye en una baja en el maltrato, producto de una franja social que se rebela frente a él, y que cuenta con más herramientas para encararlo.

Sobre las diferencias en que se dirige la violencia de acuerdo al género, la convención social de que la mujer es más ordenada, menos problemática, con mayor disposición a la subordinación, está presente en mucha bibliografía sobre estudios del trabajo y organizacionales. Veamos, para reflexionar sobre lo expuesto, los siguientes dos cuadros.



⁶ La evaluación del trabajo, como un correlato de la capacitación, reproduce el sentido del examen: "El examen combina las técnicas de la jerarquía que vigila y las de la sanción que normaliza. Es una mirada normalizadora, una vigilancia que permite calificar, clasificar y castigar" (Foucault, 1990:189). La evaluación, en su concreción en nuestra historia, asimismo, es la punta del iceberg de la cultura escolar, y ésta, "... la cultura escolar, lejos de ser algo universal, posee un componente arbitrario por el hecho de ser una extensión de la cultura burguesa" (Bartolucci, 1987: 55).

⁷ Las experiencias "erizantes" a que alude Schein transcurren en la escuela, lo cual no es un hecho gratuito ni espontáneo en su origen, si aceptamos con este autor que en las organizaciones se socializa "efectivamente a sus miembros" (Schein, 1977: 16).

Cuadro 1 Eficiencia terminal por género

	2000E/ Primaria	Secundaria	Profesional	Bachiller	2002E/ Primaria técnico	Secundaria	Profesional técnico	Bachillerato
México	86.5	76.1	43.7	58.9	88	78.8	50.5	61.6
Hombres	85.5	71.7	40.1	54.3	86.9	74.6	46.5	55.3
MUJERES	87.5	81	47.4	63.7	89.1	83.8	54.7	67.9



Cuadro 2 Deserción escolar por género

	2000E/ Primaria	Secundaria	Profesional	Bachiller	2002E/ Primaria técnico	Secundaria	Profesional técnico	Bachillerato
Estados Unidos Mexicanos	1.8	7.9	24.9	17	1.5	6.9	23	15.1
Hombres	2	9.6	28	20.2	1.7	8.2	26.7	17.8
MUJERES	1.7	6.2	22.1	13.9	1.3	5.5	19.2	12.5

Reafirmamos lo expuesto: en los cuadros se aprecia un comportamiento organizacional distinto en las mujeres frente a los hombres: más capacidad de obediencia, de orden, de seguir consignas. En otro alcance, desde las posturas que plantea Lawrence, podemos afirmar que la mujer presenta, hasta ahora, menos resistencias⁸

⁸ Lawrence plantea la resistencia no tanto al cambio técnico sino al social, y que toma cuerpo en las siguientes dimensiones: renunciaciones, transferencias, peleas sistemáticas, hostilidad, acciones ilegítimas, reducción en la producción, como las principales (Lawrence, 1999: 458).

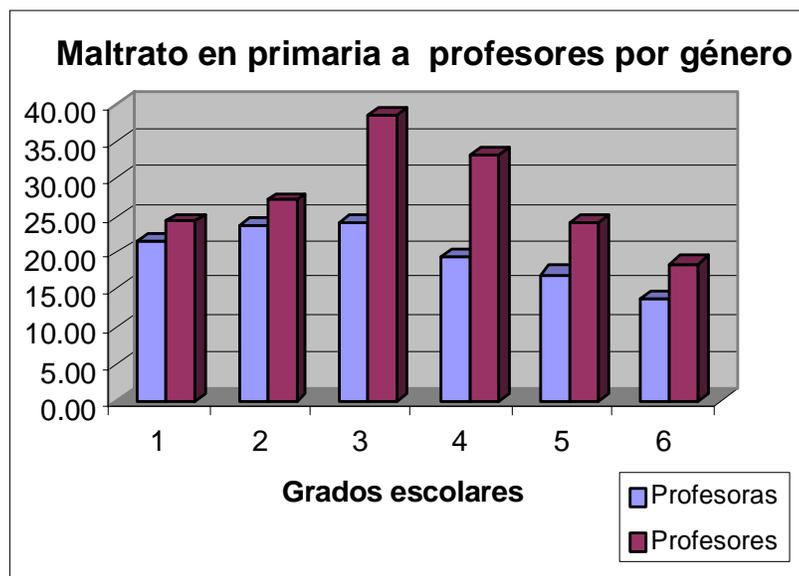
Cuadro 3

Profesores						
Porcentajes						
Maltrato en primaria						
	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto
Psicológico	8.12	9.55	5.70	8.04	7.50	5.15
Físico	8.12	10.55	8.33	15.58	11.50	7.22
Ambos	8.12	7.04	24.56	9.55	5.00	6.19
No me maltrataban	75.63	72.86	61.40	66.83	76.00	81.44
Profesoras						
Porcentajes						
Maltrato en primaria						
	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto
Psicológico	8.92	9.82	8.36	8.33	8.64	8.92
Físico	5.85	7.36	5.57	5.25	2.47	1.23
Ambos	6.77	6.44	10.22	5.86	6.17	3.69
No me maltrataban	78.46	76.38	75.85	80.56	82.72	86.15

67

De acuerdo a los datos que están contenidos en los cuadros, veamos en la siguiente gráfica cómo se distingue el maltrato, por género.

Gráfica 2



Pongamos ahora atención en el maltrato vivido en secundaria. Interrogando a los actuales profesores, es decir demandando de ellos que hagan un ejercicio retrospectivo, se presentan porcentajes más bajos de maltrato que los de primaria. Asimismo, el maltrato físico presenta una tendencia a la baja, mientras que el maltrato psicológico se mantiene casi en los mismos rangos. Las profesoras, por su parte, configuran en sus respuestas menores tasas de maltrato, tanto en lo físico como en lo psicológico. De acuerdo a evidencia empírica que hemos recogido, hay un desaliento en el uso de la fuerza física en las generaciones de estudiantes del presente.

Cuadro 4

Profesores	Secundaria Primero	Segundo	Tercero
Psicológico	9.60	9.14	9.14
Físico	3.03	4.57	2.54
Ambos	3.54	5.08	4.06
No me maltrataban	83.84	81.22	84.26
Profesoras	Secundaria Primero	Segundo	Tercero
Psicológico	10.12	8.64	6.83
Físico	1.84	2.47	2.17
Ambos	3.07	1.85	2.48
No me maltrataban	84.97	87.04	88.51

En general, en las escuelas objeto de nuestra indagación, los profesores que cursaron en el turno matutino presentaron tasas de maltrato menor que en el turno vespertino. El maltrato psicológico y el maltrato físico presentaron tasas más altas, de acuerdo a nuestros informantes, en las escuelas vespertinas. Donde realmente salta el dato, poniendo sobre la mesa una situación muy delicada, es cuando se suman ambas formas de maltrato. Allí, las escuelas de la tarde llegan al 43.98%, frente al 30.19% de las matutinas. Otra diferencia que vale la pena destacar, se expresa sobre todo en lo que se refiere desde el segundo hasta el quinto grado. En cambio, los estudiantes del turno vespertino, de los grados primero y sexto, presentaron menores tasas de maltrato que sus pares del turno matutino.

3. “Calladito te ves más bonito” o el ruido –ironías aparte- del maltrato

Veamos en esta parte de la exposición las formas concretas

Gráfico 3

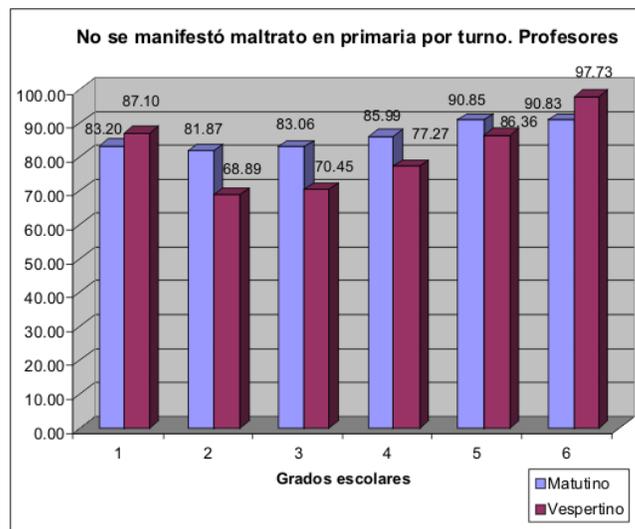
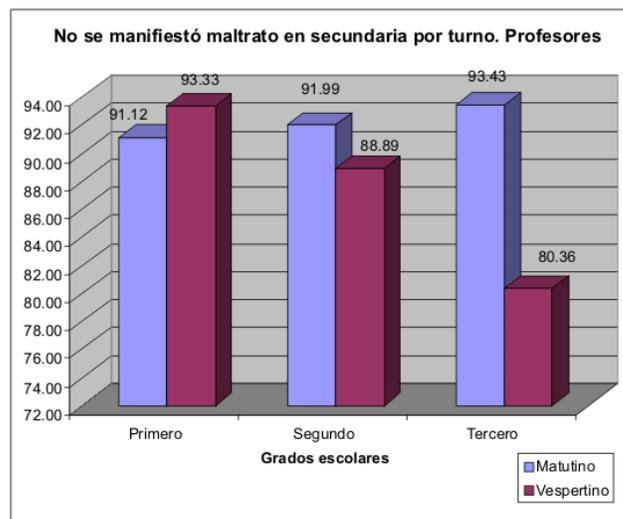


Gráfico 4

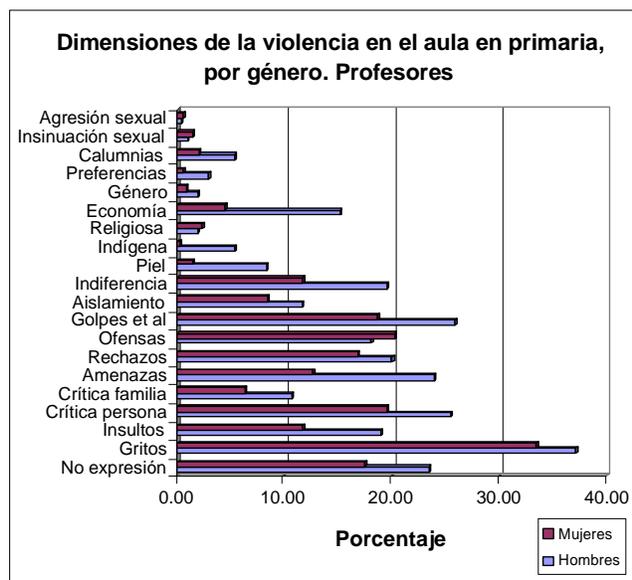


que asume el maltrato-castigo, en esa frontera delgada en la que se aplican las prácticas sociales, en las que la violencia docente está inmersa en el orden social⁹.

En la información que obtuvimos se pone de relieve el énfasis en el silencio productivo. En la experiencia primaria en los actualmente profesores, los gritos y golpes, en ese orden, son los principales recuerdos que saltan en los hombres. En el caso de las mujeres, los gritos también forman parte de las marcas indelebles por su paso en primaria, ubicándose en un segundo lugar las ofensas, por lo que coincidiendo con De Gaulejac, podemos anotar: “El sistema disciplinario se caracteriza por un modo de ordenamiento que requiere precisión, obediencia y docilidad. La orden no necesita ser explicada, debe ser ejecutada. La obediencia debe ser inmediata y absoluta. Para lograrlo, el silencio debe reinar como dueño y señor de manera tal que ninguna distracción llegue a perturbar la atención necesaria para la actividad y la vigilancia permanente a las señales de autoridad” (De Gaulejac, 2006: 412). En la siguiente gráfica se aprecia el peso del silencio –paradoja, demandado a los gritos- como “dueño y señor” en el orden del aula.

Las alusiones al silencio y la palabra no son cosas menores. En el mapeo que hace Muñoz sobre este asunto, lo mismo apunta a la lectura conservadora de la Administración Científica del Trabajo, en donde la palabra significa distracción, baja en la producción y pérdida de tiempo, así como a la relación entre palabra y poder: “hablar es ante todo tener el poder de hablar...sólo los amos pueden

Gráfica 5



hablar...es la única fuente de palabras legítimas” (Muñoz, 2004: 218)¹⁰.

En la experiencia en secundaria, en el mismo nivel analítico, las huellas más evidentes apuntan a las dificultades para que los dejaran expresarse y, nuevamente, los gritos. En el otro polo, con los porcentajes más bajos se encuentra la insinuación sexual y la agresión sexual: ligeramente, pero en ambos casos en primaria y secundaria, las ahora profesoras manifestaron ser más violentadas en esas dimensiones que sus colegas hombres. En lo referido a los golpes, en los profesores hombres la experiencia de los golpes dobla a las mujeres (25.85% frente a 18.67%,

⁹ En este sentido se ubica el trabajo de Roxana Muñoz, cuando plantea que el acoso moral es “toda conducta abusiva que se manifiesta por comportamientos, palabras, actos, gestos, escritos que pueda atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física y psíquica de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo” (2004: 213).

¹⁰ Apoyándonos en Freire, podemos hacer referencia de una pedagogía comunicativa autoritaria, en la que el diálogo es residual, por lo que en ella destaca la educación bancaria monológica (el profesor es el que sabe, el alumno el que recibe como un depósito los conocimientos).

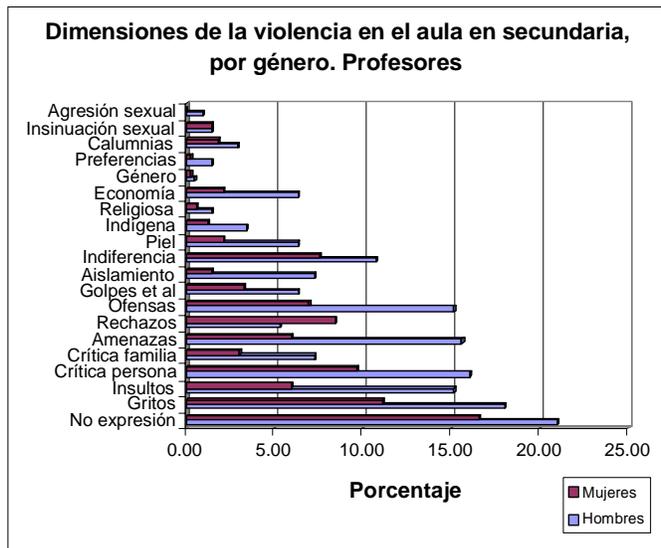
esta información de los que señalaron ser golpeados), experiencia que en la escuela primaria es más consistente, mientras que en secundaria ocupa un rango menor. Sin embargo, aun con este menor relieve, los hombres manifestaron ser dos veces más golpeados que las mujeres (6.34% frente a 3.31%, respectivamente).

decantación de la socialización, aceptando que ésta es, como indica Durkheim –relacionándola con la educación–, disciplinarse: “... cada sociedad, considerada en un momento determinado de su desarrollo, tiene un sistema de educación que se impone a los individuos como una fuerza generalmente irresistible” (Durkheim en Ibarrola, 1985: 21). La socialización implica la aceptación de las reglas del juego: “Educar es por tanto socializar, preparar individuos para una sociedad concreta e ideológicamente definida. Esta socialización se cumple en doble sentido: por un lado satisfaciendo no sólo la necesidad de enseñar las diferentes pautas, valores y formas de vida existentes en la sociedad, sino también la necesidad de regular de este modo el comportamiento de los miembros de la misma” (Gutiérrez, 2002: 20) (cf. Althusser, 1998).

En las formas que asume la violencia en el salón de clases (en la escuela en general), prevalece el modelo jerárquico (controlando el espacio, apropiándose de la palabra, entre otras), el énfasis en la disciplina, la presencia del control y de la vigilancia jerárquica, en las que el cuerpo sigue siendo objeto de represión, que es visible la sumisión frente a la jerarquía (los “cuerpos dóciles” de Foucault). Pero en expansión, año con año, generación tras generación, el castigo psicológico va ocupando un lugar de mayor relieve. En las escuelas, las formas de construcción de cuerpos sometidos y ejercitados (“control escrupuloso de la actividad para adaptar el cuerpo al ejercicio del trabajo”, De Gaulejac, 2006, 416) están presentes y al mismo tiempo en tránsito hacia el relieve de los valores y otras formas de control., dándole nuevas configuraciones

70

Gráfica 6



Vale dirigir nuestra mirada con una intención: abandonar posturas que ven a la escuela como espacios de unificación (cf. la postura contraria en Baudelot y Establet, 1975) o refractarios al conflicto (cf. Dahrendorf, 1984), o bien en los cuales el sufrimiento no ocupa lugar (cf. Fernández, 1994). Al contrario, la división, el conflicto y el sufrimiento, entre otros, son partes constitutivas del espacio escolar; asimismo, el espacio escolar es la

(por ejemplo en los vínculos con la familia¹¹) y sentido a la violencia social legítima.

Consideraciones finales

Las escuelas y las familias (como en un momento posterior las fábricas) forman parte del entramado organizacional, caracterizado por un eje que las atraviesa y al mismo tiempo las articula: la disciplina. En las familias y posteriormente en las escuelas –como antecelas del espacio laboral-, se demandan y producen seres sociales con rasgos específicos, en los que uno principal es la capacidad de obedecer; otro, no menos importante, la posesión de saberes. La violencia social legítima ocupa un lugar en esta historia de la dominación, en el que está presente en las relaciones sociales la arbitrariedad cultural, cambios en la forma de gestión del maltrato y nuevos campos sociales de regulación del castigo.

En el salón de clases los actores viven la violencia pedagógica tradicional, jugando una franja de estudiantes la suerte de depósito del grito, del golpe, de la sanción "normalizadora", de la vigilancia evidente a partir del control de los tiempos y movimientos, de los gritos que se imponen y los silencios que se producen. "De su ventana se ve la plaza, pero se ignoran los cantegriles", señala el poeta uruguayo Benedetti. Esta ignorancia de lo que ocurre en la plaza pública o en el espacio mismo de trabajo está

presente en la escuela y en la fábrica, como decantaciones del orden común. La escuela y el profesor como la metáfora de un nuevo género de prisión y un nuevo género de carcelero. Viendo al salón de clases como el espacio donde se produce, donde hay un proceso de producción de obediencia y saberes, en los que el conflicto no está ausente, la violencia no está aislada de las relaciones sociales que en el aula se producen: la violencia está incrustada en la propia relación pedagógica, en su configuración material y/o simbólica.

Los primeros pasos de la ofensiva contra los ahora profesores, en la historia corta, previa a su incursión escolar, aunque ellos no lo recuerden, se dio en sus casas, en un proceso de socialización en el sentido planteado por Schein, como inculcación y adiestramiento, aunque sin duda en la escuela se expresará de manera más consistente, en lo que serían sus primeros pasos hacia las Normales y diferentes Universidades, construyendo un escenario social de aceptación del castigo-maltrato que deviene en múltiples dispositivos pero que se sintetizan en una mirada del orden común.

Así como en las fábricas el taylorismo se materializa en la separación tajante entre el que se diseña y el que ejecuta, la arbitrariedad cultural de un lado, la sumisión del otro, en las escuelas las arbitrariedades culturales también son visibles en los profesores, mientras que las hojas en blanco vienen a ser los estudiantes, los

¹¹En un testimonio de un profesor, éste destacaba que cuando estaba en primaria, en alguna ocasión llegó su padre con el profesor y le indicó lo siguiente: "esta vara es con la que me hace caso mi hijo, se la dejo para que si es necesario la utilice". El profesor la aceptó, y la utilizó en diversas ocasiones. Ese es un recuerdo imborrable para nuestro informante. No se aparta lo señalado de lo aportado por Bowles y Gintis, cuando citan: "los padres tienden a pasar a sus hijos las lecciones derivadas de las condiciones de la vida de su propia clase social –y ello contribuye a preparar a sus hijos para una posición de clase similar" (Bowles y Gintis, 1981: 196). Lo que encontramos es, de acuerdo a lo planteado por Khon y que retomamos los autores anteriormente citados, que "los padres de estatus más bajo prefieren los buenos modales, la limpieza, la honradez y la obediencia" (Bowles y Gintis, 1981:195).

que en este discurso autoritario no saben nada hasta que llegan a la escuela y comienzan aprender. La prolongación de la familia-escuela-fábrica toma rumbos similares, como lo hemos intentado demostrar. A lo anterior hay que agregar las disposiciones estratégicas para construir un ser social que al conocimiento y la obediencia agregue la fe. Como en los paradigmas gerenciales, en la escuela la violencia se decanta en obediencia y domesticidad, en sometimiento corporal –inculcado como modo socialmente impuesto, y con ello legítimo, de inculcación de la obediencia/práctica pedagógica y aceptación, así, de la dominación.

La violencia en la escuela forma parte de la socialización, se encuentra en ella. Ni los sujetos se encuentran al margen de la socialización (incluidos los socializadores como parte de sus representaciones sociales) ni la socialización es un dato fijo: en ella, a pesar de las conveniencias dominantes, están presentes múltiples sentidos, traslados institucionales, conflictos. La socialización busca la obediencia y la cooperación, pero

en la propia cooperación están los gérmenes del conflicto, de la diferencia y disputa.

A lo largo del trabajo nos inspiramos en Foucault. Pudimos constatar a partir del análisis de la evidencia empírica que en nuestras escuelas mexicanas se ha vivido un tránsito del castigo físico (de castigar los cuerpos) a la tarea de corregir las almas. Es un cambio significativo en el paradigma del maltrato en el aula. Con ello, demostramos que las escuelas no son espacios neutros, sin sentido, solamente lugar de protección; al contrario, en el salón de clases está presente el conflicto, el castigo como enderezador, el aula como lugar de maltrato, y una subjetividad en la que si bien se ha desalentado el golpe, el pellizco, el empujón, las largas horas al sol, a veces cargando libros no para leerlos sino con la finalidad de cumplir el papel de ladrillos, todos estos hechos como cosas cotidianas (prácticas no abandonadas, simplemente no dominantes), sigue jugando un papel principal la “sanción normalizadora”.

Bibliografía

- Althusser, Louis, *Ideología y aparatos ideológicos del Estado*, Quinto Sol, México, 1998.
- Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac, *El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?*, Paidós, México, 1993.
- Barba, Antonio, "Conflicto organizacional: estrategias corporativas y relaciones de poder", en autores varios, *Estrategias organizacionales*, UAM-I, Serie de Investigación II, México, 1993.
- Bartolucci, Jorge, "Educación, reproducción social y sociología", *Sociológica*, no. 5, UAM-A, México, otoño 1987.
- Baudelot, Christian y Roger Establet, *La escuela capitalista*, Siglo Veintiuno Editores, México, 1975.
- - Bourdieu, Pierre, *Capital cultural, escuela y espacio social*, SXXI, México, 1998.
- - Bourdieu, Pierre, *Sociología de la cultura*, Grijalbo, México, 1990.
- - Bowles, Samuel y Herbert Gintis, *La instrucción escolar en la América capitalista. La reforma educativa y las contradicciones de la vida económica*, Siglo Veintiuno Editores, México, 1981.
- - Crozier, Michel, *La fabricación de hombres*, Editorial Deucalión, Buenos Aires, 1954.
- - Cuche, Denys, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, Éditions La Découverte, 1996.
- - Dahrendorf, Ralf, "Hacia una teoría del conflicto social", Etzioni, Amitai y Etzioni, Eva (comps.), *Los cambios sociales. Fuentes, tipos y consecuencias*, Fondo de Cultura Económica, México, 1984
- De Gaulejac, Vincent, "Management y comunicación: del poder disciplinario al poder managerial: el poder de la comunicación", en Páramo, Teresa (coord.), *Sociedad y comunicación. Una mirada al siglo XXI*, UAM-I/Plaza y Valdés, México, 2006, pp. 405-424.
- De Ibarrola, María, *Las dimensiones sociales de la educación*, El Caballito, México, 1985.
- De Ibarrola, María. "Subordinar la educación a la productividad, un error histórico", *Horizonte Sindical*, no. 1, IESA-SNTE, México, enero-marzo 1991
- Dejours, Christophe, "Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations", en Jean-François Chanlat (coord.), *L'individu dans l'organisation*, Les Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, Canadá, 1998.
- Drucker, Peter, "El ejecutivo eficiente", *Gestión*, Argentina, noviembre-diciembre 1997.
- - Dubar, Claude, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin Éditeur, París, 1991.

- - Edwards Mark R. y Ann J. Ewen, "Evaluación múltiple", *Gestión*, no. 4, Argentina, julio-agosto 1997, pp. 78-83.
- - Espinosa, Alejandro, "La escuela mexicana en la construcción del sujeto pedagógico-laboral. Una evidencia empírica", en Rendón, Marcela (coord.), *Organización y cultura. Tradición, poder y modernidad en México*, UAM-I, México, 2007, pp. 15-59.
- - Fernández, Lidia M., *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*, Paidós, Buenos Aires, 1994.
- - Fischer, Gustave-Nicolas y Jacqueline C. Vischer, *L'évaluation des environnements de travail. La méthode diagnostique*, Les Preses de l'Université de Montréal, Canadá, 1998.
- - Fischer, Gustave-Nicolas, "Espace, identité et organisation", en Jean-François Chanlat (coord.), *L'individu dans l'organisation*, Les Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, Canadá, 1998.
- - Foucault, Michel, *Vigilar y Castigar. Nacimiento de la Prisión*, Siglo Veintiuno Editores, colección Nueva criminología y Derecho, México, 1980.
- - Gibson, James L., John M. Ivancevich y James H. Donnelly, *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*, McGraw-Hill-Irwin, Bogotá, 1996.
- - Giroux, Henry, *Teoría y resistencia en educación: una pedagogía para la oposición*, SXXI, México, 1992.
- - Giroux, Henry, "Teorías de la reproducción y la resistencia en la nueva sociología de la educación: un análisis crítico", *Cuadernos políticos*, no. 44, julio-diciembre, México, 1985, pp. 34-65.
- - Goffman, E., *Les rites d'interaction*, Editions de Minuit, París, 1974.
- - Guevara Niebla, Gilberto, "Familia-escuela: un puente indispensable", en 2º Congreso Nacional de Educación. Educar en la democracia y el respeto a la diversidad: Compromiso del SNTE, *Lecturas Selectas*, Antología, Tomo II, SNTE, México, noviembre 1997, pp. 153-154, 1997.
- - Gutiérrez Francisco, *Educación como praxis política*, México, Edición novena, Ed. Siglo veintiuno, 2002.
- - Ibarra, Eduardo, "Organización del trabajo y dirección estratégica. Caracterización de la evolución de los paradigmas gerenciales", en *Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos*, Serie de Investigación 13, UAM-I, México, 1994.
- - Illich, Iván, *En América Latina ¿para qué sirve la escuela?*, Ediciones Búsqueda, Buenos Aires, 1973.

- INEGI, *Censos generales de población y vivienda, 1980 y 1990*, Aguascalientes, 1984 y 1992, respectivamente.
- INEGI, Tabulados básicos, Aguascalientes, XII *Censo General de Población y Vivienda 2000*, Aguascalientes, 2001.
- Laurell, A.C. y Noriega, M, *La salud en la fábrica*, ERA, México, 1990.
- Lawrence, Paul R., "Cómo enfrentarse a la resistencia al cambio", en Bartlett, Alton C., y Thomas A. Kayser, *Cambio de la conducta organizacional*, Editorial Trillas, México, 2002, pp. 457-474.
- Martínez, Griselda, "Violencia masculina. De los fantasmas de los géneros al acoso sexual", *El Cotidiano*, UAM-A, no. 113, México, mayo-junio 2002, pp. 15-27.
- Marx, Carlos, *El capital. Crítica de la economía política*, Fondo de Cultura Económica, México, 1976.
- Montañó Hirose, Luis (editor), *Enigmas y laberintos. Eugène Enriquez y el análisis organizacional*, UAM Iztapalapa, México, 2007.
- Montañó Hirose, Luis, "Nuevos modelos organizacionales y violencia en el trabajo", Peña Saint Martin, Florencia, Patricia Ravelo Blancas y Sergio Sánchez Díaz (coords.), *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*, Eon-UAM Iztapalapa, México, 2007a.
- Muñoz Roxana, "El acoso moral en los estudios organizacionales", en Montañó Hirose, Luis (coordinador general), *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*, UAM/Universidad de Occidente/Miguel Ángel Porrúa, México, 2004, pp. 213-230.
- Sainsaulieu, R., *Les relations de travail à l'usine*, París, Éditions d'Organisation, 1972.
- Schein, Edgar H., "Socialización organizacional" y "Desarrollo personal y de la carrera", en Kolb D.A. e I.M. Rubin, *Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1977, pp. 1-17 y 200-240.
- Teiger, C, *Paroles au travail*, París, L'Harmattan, 1995.
- Weber, Max, *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1987.

Accidentes laborales, subordinación laboral y fatiga

Mario Ortega Olivares*



RESUMEN

En este artículo se comentan los resultados de una investigación sobre la accidentalidad laboral en una mediana empresa de fundición mexicana, se discute la siniestralidad asociada a la subsunción formal y real de los trabajadores al capital. Y se arriesgan algunas hipótesis sobre la relación entre trabajo, acumulación de capital y accidentes laborales.

*Profesor investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. Área de Estudios del Trabajo.

ABSTRACT

In this article, we comment the results of a research on labor or industrial accidents in a medium smelting Mexican company, we also discuss the accident rate associated to the formal and real subsumption of labor under capital. Besides, we make some hypotheses on the relation between work, capital accumulation and labor accidents.

Palabras clave: Subsunción laboral, accidentes, plusvalía, fatiga, fundición.

Key words: Labor subsumption, accidents, surplus value, fatigue, foundry industry.

Introducción a la siniestralidad

Siendo tan escaso el empleo asalariado en América Latina, bajo el contexto neoliberal los trabajadores no pueden darse el lujo de rechazar un trabajo de alto riesgo, pues más peligroso que un accidente es no tener un ingreso seguro. De ahí que la industria mexicana sea un molino de carne humana, bajo un esquema industrial donde se derrocha la fuerza de trabajo por su abundancia y se escatima la inversión, sobre todo en higiene y seguridad. Los accidentes laborales resumen todas las sinrazones de nuestra planta industrial que no termina de modernizarse ni prescinde de los viejos esquemas productivos.

Si la investigación tecnológica es insuficiente en nuestro país, las pesquisas sobre la siniestralidad por el trabajo son casi inexistentes, con el consiguiente déficit en el conocimiento del problema; dando lugar a mistificaciones y soluciones cosméticas. En este artículo se ofrece una propuesta metodológica para su investigación; a partir del estudio de la visión obrera de los accidentes de trabajo en la fundición una de las ramas industriales con más riesgos.

Metodología de investigación

En el estudio de caso de una mediana empresa de fundición hemos partido de la representación caótica de la accidentalidad laboral en México; y por la vía del análisis hemos propuesto el concepto de *germen de la siniestralidad en el trabajo*, formado por una pareja de abstracciones que a la vez resultan iniciales y límites: 1) el ahorro en capital constante, y 2) el derroche de fuerza de trabajo.

Después de haber definido la abstracción inicial se emprende el retorno al mundo real con un estudio de caso específico, el de los trabajadores de *Fundición Creativa FCSA* (para resguardar la identidad de los informantes se designa a la empresa con un pseudónimo y se alteraron las fechas). Una empresa de mediano tamaño *situada* en el municipio de Naucalpan, dedicada a producir piezas ornamentales, estatuas, *placas* conmemorativas, a la fundición de partes para la industria automotriz y para una transnacional informática.

Las fuentes de los datos analizados son el registro médico de la empresa y los formatos MT1 del Instituto Mexicano del Seguro Social que nos fueron facilitados por personal de la empresa, quienes por el temor a ser castigados sólo nos entregaron las tablas sin incluir los datos y cálculos de dónde procedían.

La información sobre los accidentes ocurridos en la factoría entre 2002 y 2003 nos fue proporcionada -pese al riesgo que implicaba- por quien la registró pacientemente y de quien no daremos más referencias. Suponemos que antes del registro médico directo, sólo se informaban a las autoridades los accidentes más graves que no se podían atender en la planta y que no requerían atención en la clínica. Por esa misma razón no confiamos en las tasas de incidencia para el año 2000 y preferimos considerar que no existe el dato.

Además contamos con las entrevistas que realizamos a los trabajadores durante una huelga prolongada en la empresa.

En el cuerpo teórico de la investigación se discute que a cada una de las estrategias para la extracción de plusvalía le corresponde un grado diferente de

subordinación del trabajo al capital: 1) a la extracción de plusvalía absoluta le pertenece una subsunción formal y parcial; en cambio 2) a la apropiación de plusvalía relativa se le asocia una subordinación real y completa más estresante.

El concepto central del que partimos para explicar el perfil de siniestralidad o tipo de accidentes sufridos por los trabajadores en la industria es la contradicción entre la *economía en capital constante* y el *derroche de fuerza de trabajo*. Este es el *germen*, la fuente de desarrollo, el punto de partida para explicar los accidentes ocupacionales, lo que no implica que sea causa única; es un elemento esencial en su etiología, que al combinarse con otras múltiples casualidades y contingencias dan su concreción al fenómeno. Muchos de estos factores accesorios o contingentes ya han sido descubiertos por los epidemiólogos tradicionales, los cuales previa crítica son recuperados en nuestras explicaciones.

Someteremos a análisis una hipótesis esencial para su comprobación, que dice: *los procesos de trabajo de extracción de plusvalía relativa, generan en última instancia una mayor cantidad de accidentes de alta gravedad, que los producidos por los procesos de extracción de plusvalía absoluta.*

Son dos los conceptos centrales en la hipótesis, el de *plusvalía absoluta* y el de *plusvalía relativa*, las dos formas de extracción del valor. Este par de conceptos comprenden los aspectos esenciales y secundarios, delimitados cada uno de la unidad de proceso del trabajo capitalista, nuestro referente objetivo; pero presentados como parte de un todo. Como el concepto integra al fenómeno y a la esencia, explicamos a la plusvalía absoluta

en su núcleo como la extracción de valor a los trabajadores por la vía de la extensión de la jornada de trabajo. Y en su fenómeno como el trabajo prolongado, agotador, extenuante, realizado con herramientas y máquinas inadecuadas y obsoletas; derroche fundamentalmente físico de la fuerza de trabajo y ahorro exagerado en condiciones de trabajo y medios de producción.

En cuanto a la plusvalía relativa, su naturaleza es la extracción de trabajo impago a los obreros mediante la intensificación de la jornada laboral; su manifestación fenoménica es el trabajo monótono y repetitivo con maquinaria semiautomática y automática con ritmos propios que subordinan al trabajador.

En nuestra hipótesis las *categorías de subsunción formal y subsunción real* por su mayor grado de concreción, expresan el grado de subordinación del trabajo al capital bajo los dos modos de extracción de plusvalía. Que servirán para concretar nuestro enfoque sobre las condiciones del desgaste obrero dentro de la producción. Donde se utilizarán los dos conceptos de plusvalía. La plusvalía absoluta asociada con la subordinación formal y la plusvalía relativa ligada con la subsunción real.

Algunas de las variables asociadas con el tipo de subsunción del trabajo al capital son: el control del proceso y de los medios de producción; la organización del trabajo; la jornada laboral; la composición orgánica del capital; y el grado como se valoran los trabajadores ante el capital. Su *rango* o grado de modificación, se expresa para la subsunción formal como el dominio del productor sobre su instrumento de trabajo; la extensión del trabajo sobrante; la prolongación de la jornada; la baja composición orgánica del capital; y la desvalorización de las fuerzas de trabajo.

El tipo de alteración de las variables ya citadas para la subsunción real es el siguiente: control empresarial del proceso productivo; una detallada división del trabajo; intensificación de la jornada; alta composición orgánica del capital; y enajenación del productor frente a la máquina. Las variables se integran, en su tarea empírica por indicadores o medidas más particulares destinadas a la cuantificación cada vez más cercana a la unidad básica indivisible del hecho estudiado.

Para la *subsunción formal* el dominio del trabajador sobre su instrumento es indicado por la maestría y el orgullo por su oficio; la extensión del trabajo sobrante, significa derrochar vida humana por la alta carga física del trabajo; la prolongación de la jornada de trabajo se alcanza violando la jornada legal e impulsando el trabajo de horas extras, retribuidas por encima del pago normal, en la mayoría de los casos; la baja composición orgánica del capital se presenta como ahorro en capital constante; y la desvalorización de la fuerza de trabajo se manifiesta como una baja calificación laboral de los trabajadores y bajos salarios.

Por otro lado para la *subsunción real* el control gerencial del proceso productivo supone la pérdida por parte del obrero de la propiedad de los medios de producción; e implica la merma del dominio del obrero sobre los medios e instrumentos de trabajo y el menoscabo del orgullo por su oficio, altas cargas de tensión nerviosa y fatiga.

La detallada división del trabajo puede desagregarse en los siguientes componentes: eliminación de tiempos muertos; separación entre las tareas de concepción del trabajo, concentradas en el departamento de diseño; y la

ejecución del trabajo a cargo de una sumisa fuerza de trabajo: la intensificación de la jornada de trabajo significa el derroche de la vida humana debido a la alta carga psíquica del trabajador automatizado; inversiones en maquinaria que son la manifestación de la alta composición orgánica del capital.

Pauta productiva de plusvalía absoluta

La actividad productiva para la extracción de plusvalía absoluta, desde el punto de vista tecnológico es semejante a la artesanal, pero en el proceso de producción se desarrollan: a) Una relación económica de hegemonía y subordinación del capital sobre el trabajo; y b) un incremento en el consumo de la fuerza de trabajo o alargamiento de la jornada, durante la cual, la vitalidad humana se consume con una mayor intensidad que cuando se desarrolla bajo condiciones previas a las capitalistas.

La maestría en el oficio se manifiesta como conocimiento del trabajador de sus tareas, el control de su instrumento de trabajo, autonomía relativa frente a las decisiones del supervisor y cierto gusto por su trabajo. El *derroche de vida humana* se presenta como fatiga, principalmente física, como resultado del pesado trabajo manual acatado mediante el despotismo laboral.

La consecuencia de la violación de la duración legal de la jornada es un desgaste difícilmente recuperable; y el resultado de la retribución inferior a su valor real, de las horas extras de trabajo es una reconstitución deficitaria de la fuerza de trabajo.

El *ahorro en capital constante* significa trabajar con maquinaria defectuosa, materias primas de baja calidad y

agresivas a la salud, así como al empleo de herramientas inadecuadas. La *subcalificación laboral* significa ausencia de capacitación para el trabajo; no se desea gastar en adiestrar a los trabajadores y se les enfrenta al proceso productivo aunque no lo conozcan, esperando que lo aprendan por el método de *prueba-error* o en nuestro caso *prueba-accidente*, pudiendo llegar por ese camino a la maestría en el oficio o a la muerte.

Por último los bajos salarios implican desnutrición, debilidad o apatía o descuido en el trabajo. Es así como arribamos al *patrón de riesgo bajo subsunción formal*, donde todas estas determinaciones se entretajan en lo concreto en un *perfil de siniestralidad formado por menos accidentes de baja gravedad*.

Pauta productiva de plusvalía relativa

El proceso de trabajo de extracción de plusvalía relativa, como relación entre el trabajador y los medios de producción, ha sido transformado por el interés privado. La técnica productiva ya no es la antigua, es una técnica nueva de carácter propiamente industrial donde la subsunción del trabajo a los medios de producción no es solamente una subsunción en el terreno económico; sino que es una subsunción presente fundamentalmente en el terreno material, en el uso de la maquinaria realizando así plenamente la subsunción real de los trabajadores al capital.

El control del proceso productivo ha pasado de las manos de los obreros a los capitalistas. Las fuerzas productivas son colectivizadas no así sus productos; como resultado de la cooperación, la división del trabajo en el seno de la fábrica, la aplicación de maquinaria compleja;

es decir, de la transformación del proceso productivo y la avanzada tecnología.

La cooperación en la producción culmina el proceso de fetichización, si antes las condiciones objetivas y de producción se les enfrentaban al obrero individual como ajenas; ahora su propia capacidad productiva potenciada por la cooperación, su subjetividad misma, aparecerá como fuerza productiva de un objeto sin vida: el capital productivo. La división del trabajo en una serie de operaciones parciales específicas aumenta el rendimiento productivo. Se obliga al productor a ejecutar de por vida la misma sencilla operación, convirtiendo a su organismo en un ente automático, limitando su capacidad de reacción frente a acontecimientos imprevistos como los consecuentes accidentes.

Los conocimientos, la perspicacia y la voluntad del hombre desarrolladas en base a las tareas diarias que ejecuta, se empobrecen al ver reducida su actividad a esa sencilla operación automática. La pérdida del dominio obrero sobre los medios de producción desemboca en la conversión del obrero en un apéndice de la máquina dedicado a alimentarlas y vigilar su funcionamiento; la *explotación del orgullo* que el obrero tenía para su oficio, desvaloriza al obrero frente a sí mismo, no siente ningún gusto por su trabajo y su única intención es huir del infierno de la producción industrial.

La eliminación de tiempos muertos conduce a la aplicación de sofisticadas técnicas para el control de tiempos y movimientos, la separación de las tareas de concepción y ejecución del trabajo se cristaliza en la toma de decisiones desde un departamento de diseño, y el *derroche de vida humana* toma la forma de una alta fatiga

psíquica; los ritmos acelerados de producción corresponden un trabajo automático, intenso y monótono que conduce al descuido y al accidente.

El trabajo a destajo obliga al trabajador a mantenerse bajo una continua tensión, somatizada en su cuerpo como un malestar indefinido y ansiedad; la inversión en maquinaria significa la existencia de una sofisticada cadena de producción que materializa la división del trabajo, el uso de maquinaria automática y semiautomática, discreta o continua, con ritmos y movimientos que no se detienen ni frente a la trituración de las manos de su apéndice viviente: el obrero. La alta composición orgánica del capital también se manifiesta en el empleo de modernas materias químicas, lanzadas a la producción antes de conocer si son agresivas para la salud humana y cuáles son sus efectos.

Finalmente, la triple subvaloración del obrero frente a la máquina se expresa como: ausentismo, *luddismo* o destrucción de las máquinas, alcoholismo, violencia e insatisfacción por el trabajo. De esta manera aterrizamos en un *patrón de siniestralidad bajo la subsunción real*; donde la concentración última del cúmulo de determinaciones analizadas es un *perfil de siniestralidad formado por más accidentes de alta gravedad, asociado con el estrés generado por el proceso productivo donde se extrae plusvalía relativa*.

Por conducto de múltiples mediciones y eslabonamientos, hemos encontrado que a cada tipo de subsunción le concierne una cierta *pauta productiva* y un *perfil de siniestralidad*:

1) Unido a la “subsunción formal” encontramos una “pauta productiva” que busca un incremento de

ganancia por medio del derroche bruto de vida humana, manifestado como desgaste físico y alto consumo calórico del que no es posible recuperarse, dados los escasos medios de vida que pueden adquirir los trabajadores con sus bajos salarios. El trabajo se desarrolla con herramientas inadecuadas o inexistentes gracias a la destreza de los productores, razón de ese cierto *orgullo* que sienten los trabajadores *por su* capacidad en el *oficio*. Su perfil de siniestralidad se conforma por accidentes con objetos contusos, derivados de sobreesfuerzo y el agotamiento.

2) La pauta productiva de la “subsunción real” se explica por la sed de ganancia satisfecha con la intensificación del trabajo, en ella se presenta una detallada división del trabajo implantada mediante el control de tiempos y movimientos; los trabajadores son despojados de cualquier toma de decisiones, tarea concretada por el departamento de diseño. Su *perfil de siniestralidad* lo forman accidentes producidos por la manera de organizar y conducir el trabajo, la presión patronal para incrementar el ritmo de producción y la autonomía de la máquina en sus movimientos, factores que no se detienen ni cuando causan una lesión al trabajador. Lo cual desata fatiga los trabajadores. La introducción de la maquinaria en la producción genera una cascada de traumatismos industriales. La amputación de miembros, la introducción de cuerpos extraños en los ojos y hasta la muerte, acompañan el rítmico movimiento de la maquinaria moderna. La organización laboral promueve un trabajo enajenado, repetitivo, monótono y tenso que combinado con los altos ritmos de producción deviene en alta tensión nerviosa, fatiga y más accidentes de mayor gravedad.

El proceso de trabajo

En FCSA laboran doscientos cincuenta trabajadores en los departamentos de: Fundición Industrial, Fundición Ornamental, Acabado Ornamental, Acabado Industrial, Modelos, Taller Mecánico, Cromo, Pulido, Mantenimiento, Empaque, Tráfico, Almacén, Control de Calidad y Comedor. Pero es en el Taller Mecánico, en Mantenimiento, en Fundición Industrial, en Acabado Ornamental y en Acabado Industrial donde se concentra tanto el personal como los riesgos en el proceso de trabajo.

En la tabla 1 que presentamos a continuación aparecen los riesgos por departamentos y se compara la diferencia entre los accidentes declarados por la empresa ante el IMSS de 2000 a 2001 y los registrados durante 2002 y 2003 directamente en la fundidora. Los datos muestran un sub-registro de la accidentalidad, por ejemplo en 2000 sólo se registraron 8 accidentes en el departamento de Fundición Industrial, en cambio durante el registro *in situ* de 2003 se contabilizaron 91 accidentados.

Los departamentos de alto riesgo en Fundición Creativa en 2002 y 2003 fueron por orden de siniestralidad: 1) Fundición Industrial, 2) Acabado Ornamental, 3) Acabados Industriales, 4) Mantenimiento, 5) Taller Mecánico, 6) Fundición Ornamental y 7) Control de Calidad.

Accidentes y proceso productivo

En el departamento de Fundición Industrial, conocido popularmente por los trabajadores como departamento de *máquinas*, se funde aluminio y zámac, además se recupera

metal. El aluminio se revuelve y se quita la escoria para limpiarlo de basura, grasa, fierros y dejar limpio el lingote; se emplea una sustancia conocida por los trabajadores como *flux*. La operación consiste en agregar el material, revolverlo y fundirlo entre 800 y 850 grados para después vaciar lingotes. En esta tarea se realizan esfuerzos, se empuja un carro provisto con una olla donde se transporta el metal del horno a las máquinas donde se moldean las piezas a presión. Las labores en las máquinas son continuas y son sucias pues se trabaja con cera que engrasa la cara de los trabajadores.

Las máquinas inyectoras y en las que se producen bases para máquinas de escribir eléctricas se alimentan de unos hornos de *cama fría*. En la máquina *mil* el esfuerzo es intenso pues se carga el metal con una cuchara grande para hacer las piezas mayores; además es muy ruidosa, tanto que a veces se escuchan fuera de la fundidora sus explosiones. La temperatura en el puesto de trabajo es alta pues se ubica de las máquinas y los hornos, además existe el peligro de que al *cucharear* el metal, el trabajador se queme los pies porque el vaciado se hace a mano, de vez en cuando saltan pequeños chorros de metal o cera fundida.

Como las máquinas ejercen presión expelen metal caliente de los moldes. Varios trabajadores han sufrido quemaduras cuando les cae el metal en la espalda o la cabeza. Los informantes admiten que el casco evita que se descalabren pero consideran que serían mejores si contaran con una careta para protegerlos del calor. Así es el proceso en el departamento de Fundición Industrial que esperábamos fuera el más peligroso, porque ahí hay una alta composición orgánica del capital. Se emplean máquinas de inyección automáticas con metal fundido y los obreros

Accidentalidad por Departamento 2000-2001 (Índice IMSS) comparado con 2002-2003 (Índice real).

Departamento	2000	2000	2000	2001	2001	2001	2002	2002	2002	2003	2003	2003
	No.	%	TI	No.	%	TI	No.	%	TI	No.	%	TI
Acab. Ind.	3	13.63636364	Sin dato	6	10.71428571	3	32	12.45136187	12.8	33	13.41463415	13.2
Almacén	-	-	-	-	-	-	5	1.945525292	2	5	2.03252032	2
Taller mec.	6	27.27272727	Sin dato	5	8.928571429	2.5	18	7.003891051	7.2	17	6.910569106	6.8
Tráfico	-	-	-	-	-	-	7	2.723735409	2.8	1	0.406504065	0.4
C. de calidad	-	-	-	-	-	-	6	2.33463035	2.4	9	3.658536585	3.6
Mantenimien.	1	4.545454545	Sin dato	11	19.64285714	5.5	29	11.28404669	11.6	30	12.19512195	12
Cromo	-	-	-	-	-	-	2	0.778210117	0.8	2	0.81300813	0.8
Fund. Indust.	8	36.36363636	Sin dato	27	48.21428571	13.5	64	24.90272374	25.6	91	36.99186992	36.4
Pulido	1	4.545454545	Sin dato	-	-	-	5	1.945525292	2	3	1.219512195	1.2
Comedor	-	-	-	2	3.571428571	1	1	0.389105058	0.4	2	0.81300813	0.8
Modelos	-	-	-	-	-	-	1	0.389105058	0.4	1	0.406504065	0.4
Fund. Ornam.	1	4.545454545	Sin dato	3	5.357142857	1.5	14	5.447470817	5.6	6	2.43902439	2.4
Acab. Ornam.	2	9.090909091	Sin dato	2	3.571428571	1	71	27.62645914	28.4	44	17.88617886	17.6
Empaque	-	-	-	-	-	-	2	0.778210117	0.8	2	0.81300813	0.8
Total	22	100	Sin dato	56	100	28	257	100	102.8	246	100	98.4

Fuente: Registro Médico, MT1-IMSS

TI: Tasa de incidencia, por cada 100 trabajadores expuestos

Tabla 2. Accidentalidad, días subsidiados. Incapacidad temporal por departamento 2003 en Fundación Creativa S.A. (pseudónimo).

Departamento	Número accidentes	IMSS en días	Servicio Médico en días	Total de días	%	Días promedio por accidente
Fundación industrial	91	623	11	634	55.52	6.9
Acabado Industrial	33	69	3	72	6.30	2.1
Fundación ornamental	6	20	-	20	1.75	3.3
Acabados ornamental	44	88	6	94	8.23	2.1
Mantenimiento	30	81	2	83	7.27	2.7
Taller mecánico	17	31	3	34	2.98	2.0
Control de calidad	9	10	-	10	0.88	1.1
Modelos	1	51	-	51	4.47	51
Pulido	3	17	-	17	1.49	5.6
Almacén	5	3	2	5	0.44	1
Tráfico (+)	1	122	-	122	10.68	122
Total	240	1115	27	1142	100	-

Fuente: Registro Médico, Incapacidades IMSS.

(+): Accidente en tránsito.

que las alimentan y vigilan quedan sujetos a los ritmos que la máquina impone; las estadísticas comprobaron nuestra suposición. En dicho departamento, los operarios están sometidos a una alta carga física y psíquica; por los controles que deben vigilar, por estar sometidos a la presión de los supervisores y por la permanente tensión de conocer la peligrosidad de las máquinas, sabiendo que en cualquier momento los puede quemar el metal que salpican.

En la tabla 2 se presenta el número de accidentes por departamento y los días subsidiados por accidente.

El segundo departamento en orden de accidentalidad es el de Acabado Ornamental, ahí laboran torneros artesanales con piezas de diferentes medidas, que pueden ir desde un dieciseisavo hasta tres o cuatro pulgadas. Según un informante los supervisores exigen más y más producción, pero él considera que no puede sacar las piezas en serie, como si fueran iguales pues lo que se hace ahí es artesanía. Como se fabrican piezas diferentes, para cada una debe adaptarse el torno; y a veces se tienen que cambiar los engranes, además se tornean cuerdas especiales. Considera que su trabajo no es como hacer un tornillo que solo se coloca y se desbasta, se requiere un período de aprendizaje de cuatro o cinco años. Y a pesar de eso asegura el entrevistado, nunca se acaba de aprender.

El entrevistado se definió como tornero *mecánico-artesanal*, pues en sus tareas se unen labores de manufactura y artesanía. Él es un operario en transición entre el artesano y el obrero industrial. Por un lado posee su oficio, la habilidad adquirida durante largos años en el manejo de su instrumento maquinizado y por el otro lado es un proletario que no posee la propiedad de su instrumento de trabajo, por lo que su supervisor le puede exigir que

produzca al máximo. Posiblemente en ésta contradicción objetiva entre un proceso de trabajo que requiere habilidad, atención y esmero en la producción de piezas únicas y la demanda empresarial de alta producción, se encuentre una de las causas de accidentes que dan al departamento de Acabado Ornamental el segundo lugar en la lista de siniestros.

El tercer puesto en la accidentalidad corresponde a Acabado Industrial, donde según lo declarado por la empresa al Seguro Social, sólo habría tenido tres accidentes en 2000 y seis en 2001; cuando la incidencia real en 2002 fue de 32 y en 1983 de 33 accidentes laborales. Calculando un promedio de 32.5 accidentes entre 2002-2003 y de 4.5 para el periodo 2000-2001, encontramos que existe una diferencia de 29 accidentes entre uno y otro período, los que consideramos no fueron registrados ante el IMSS. En este departamento se recortan uno o dos milímetros a la tapa inferior de las máquinas eléctricas. El ruido que se genera no lo pueden aislar ni los tapones de protección que proporciona la empresa.

El trabajo en Acabados Industrial es un trabajo maquinizado con herramientas punzocortantes para desbistar productos no terminados con bordes filosos, los que fueron registrados en 2003 como agentes de 18 accidentes en la planta. En ese año ocupó el departamento el segundo lugar, al ocurrir 33 accidentes que en promedio representaron 2.1 días de incapacidad temporal.

Mantenimiento ocupa el cuarto lugar en incidencia de accidentes con 29 accidentes durante 2002, estimándose un sub-registro de 18 accidentes en 2001. Ahí se repara todo tipo de maquinaria, fallas eléctricas, motores, etcétera. Se da servicio en todos los departamentos pero

principalmente en el departamento de máquinas de fundición o departamento de Fundición Industrial. Las máquinas inyectoras se descomponen frecuentemente del sistema eléctrico o del hidráulico. El mantenimiento de las máquinas es molesto por el calor y el humo excesivo dentro del departamento: pues dichos elementos se concentran a tres metros de altura, donde el personal les da mantenimiento y repara tanto lámparas como tuberías. Cualquier corto eléctrico o problemas de plomería es reparado, como no están especializados deben reparar cualquier desperfecto.

En el departamento de mantenimiento no existe división del trabajo. Un trabajador debe laborar como mecánico, plomero o electricista, sin dominar el oficio por lo que hay más probabilidad de que se accidente. Además comparten los riesgos de todos los departamentos especialmente los que existen en el de Máquinas, donde por ser más alta la composición orgánica del capital la maquinaria requiere frecuente mantenimiento.

Como los trabajadores de Mantenimiento trabajan en toda la planta son los únicos que conocen el proceso de producción en su conjunto, a partir de tal visión general han identificado al departamento de máquinas (Fundición Industrial) como el más peligroso, dato corroborado por el informe médico. También deben conocer el funcionamiento de las máquinas mejor que quienes las operan, confirmándose que la división social del trabajo degrada el conocimiento que los operarios tienen de su proceso de trabajo e instrumentos. El año de 2003 registraron 30 accidentes en Mantenimiento, que significaron 2.7 días de incapacidad temporal.

El quinto lugar en nuestra lista corresponde al Taller

Mecánico donde se labora en un proceso propio del maquinismo bajo la vigilancia despótica del hambre de producción, personificada en el supervisor. Ahí se labora con tornos, cepillos o fresas, es decir mecánica en general; pero fundamentalmente se dedican a reparar moldes. Para limpiar los moldes se utiliza una espátula, con cincel y gasolina. En el torno se producen pistones para las máquinas inyectoras de aluminio, son de cuerda interior con paso de cuerda milimétrica adecuada a las dimensiones de la flecha del pistón. Según los informantes tornearse pistones de fierro colado perjudica los pulmones. Se tornean también pernos, boquillas y todo lo relacionado con los moldes como botadores y agujas. Diecisiete accidentes ocurrieron en el taller mecánico en 2003 con una gravedad de dos días promedio de incapacidad parcial por accidente.

Ocupando el sexto lugar en la tabla de accidentes se encuentra Fundición Ornamental. La empresa reportó sólo uno y tres accidentes durante 2000 y 2001 respectivamente; pero según las tasas del registro médico fueron de catorce para 2002 y seis para 2003. En este departamento se hacen los moldes, se utiliza una arena de sílice o lama de río. Como los operarios tamizan la tierra aspiran el polvo, después se le agrega agua para reutilizar la arena en el moldeo. También trabajan con hornos desde donde se calienta el metal y se vacía en los moldes. Previo al vaciado, los moldes se secan con petróleo o diesel que se aplica con botes y aire de la compresora, lanzando una flama que despide humo tóxico. Los informantes afirman usar un polvo químico para evitar que la tierra se pegue, pero también lo aspiran al aplicarlo. Las herramientas empleadas son la pala, espátulas de moldeo, cajas de metal para moldeo y una garrucha para sostener los moldes más

grandes, la compresora, carretillas para la arena, guantes y caretas. En el departamento han llegado a hacer moldes de doscientos a trescientos kilos. El trabajo es manual se coloca el molde en una tarima, se vierte la arena, la aprieta el molde con pizonetas, se seca, se cierra y se vacía el metal, después desarman la caja y sacan la pieza. El metal se funde dentro de un crisol en los hornos hasta que está en su punto para el vaciado.

El séptimo lugar corresponde al Control de Calidad, departamento que no se habían reportado accidentes ni en 2000 ni 2001, sin embargo durante 2002 y 2003 los trabajadores sufrieron seis y nueve accidentes respectivamente. Si se comparan los 1.1 días subsidiados por incapacidad temporal en Control de Calidad, con los 122 días promedio de Tráfico, veremos que los accidentes en Control de Calidad son de bajo riesgo.

El octavo lugar es del Almacén del que ni en 2000 ni en 2001 fueron reportados accidentes, en cambio hubo cinco accidentados tanto en 2002 como en 2003.

En el mismo caso se encuentra Tráfico, donde sólo se registraron accidentes hasta el período 2002-2003, ocurriendo siete en 2002 y uno en 2003, pero este último accidente fue tan peligroso que implicó 122 días de incapacidad.

En el siguiente lugar se ubica el departamento de Pulido que registró un accidente en 2000, cero en 2001, pero fueron cinco y tres siniestros respectivamente de acuerdo con los datos de 2002 y 2003. En este departamento se pule zámac, aluminio, latón y cobre. De acuerdo con el material a pulir se ocupan esmeriles de varias graduaciones. Después del pulido con esmeril se trabaja con el *sisal*, un costal redondo para borrar las

ralladuras y las abolladuras. En el proceso de aluminio o el zámac se ocupan bandas, porque están menos abollados.

Después encontramos a los departamentos de Cromo y Empaque. En el primero el trabajador se cubre con un par de botas, un babero y guantes de hule. Para protegerse de los baños químicos, se emplean sustancias desengrasantes especiales para el cromo, el cobre y el níquel, cada una de ellas tiene su límite de temperatura. Las labores se organizan con grupos de cinco o seis obreros: uno hace un recorrido mientras otro desengrasa, otro mete las piezas al *rack* para suspenderlas en la tina, quien realiza el cromado saca las piezas del níquel. Los puestos de trabajo son desengrasador, niquelador, cobrizador y cromador. Existe en este departamento una línea de producción que aunque pequeña, representa para los trabajadores todas las consecuencias del trabajo parcelado y ordenado de manera secuencial en la línea, aparte de que el ritmo de la banda marca el ritmo de trabajo para intensificar la jornada. A causa de la línea y de lo contaminado del ambiente los obreros del departamento sufren estados de ansiedad y malestar indefinido.

En el siguiente lugar en importancia respecto a los accidentes se encuentra Modelos Mecánicos en el que trabajan sólo dos obreros. En 2002 se registró un accidente y otro tanto ocurrió en 2003, pero de tal magnitud que significó más de un mes de incapacidad lo que nos indica su gravedad. El proceso de trabajo en el departamento consiste en desarmar los moldes para su reparación. El molde se separa en dos partes; por ejemplo los de las máquinas que no son moldes muy grandes se desarman y se les cambian los botadores o agujas, también se les colocan pernos dependiendo del tipo de reparaciones

necesarias. Después de haber descrito el proceso de trabajo por departamento, pasemos a exponer la manera concreta como ocurren los accidentes en la fundidora.

Ganancia y accidentes laborales

Los empresarios mexicanos acostumbran incrementar su ganancia por dos vías: derrochando el trabajo vivo y ahorrando el capital constante invertido en higiene y seguridad. El derroche de vida obrera no es otra cosa que extracción de plusvalor, ya sea absoluto al prolongar la jornada laboral, o relativo al intensificar la jornada. Como veremos en Fundición Creativa se combinan con eficiencia ambos tipos de derroche de las capacidades psicofísicas de los trabajadores.

En la visión de los trabajadores de FCSA encontramos una comprensión intuitiva de cómo la desvalorización de su fuerza laboral valoriza las ganancias empresariales. No podía ser de otra manera pues el mejor monitor de la fatiga industrial es el cuerpo y cerebro del propio trabajador desgastado. Así lo comenta uno de ellos: - Cuando llegué a este departamento me preguntaron ¿quieres trabajar por día o quieres trabajar por destajo? Respondí: - No yo prefiero trabajar por día, por destajo nada más no. Entonces me dijeron: -¿Qué no te gustaría ganar una feria más que aquellos? Les respondo: - Bueno sí a cualquiera le gusta ganarse unos centavos de más, pero con el destajo que pagar aquí están acabando a la gente.

Me respondieron: ¡Aquí los tiempos y movimientos concuerdan y tienen que salir! Les dije: - Sí salen, no lo niego pero ustedes no toman en cuenta el esfuerzo del trabajador al tratar de rebasar la cantidad de piezas que marcan con cronómetro, nunca toman en cuenta el esfuerzo que se hace y no todos tenemos la misma capacidad, o la misma fortaleza.

Aun cuando ningún trabajador de la fundidora ha estudiado economía política, ven al desgaste laboral como una agobiante realidad. Al respecto otro trabajador refiere como se ha desgastado su capacidad visual: -Tocante a los rayos del metal me han afectado la vista, ahora uso anteojos bifocales. Ese es otro de los riesgos que tiene uno en la fundición, por lo fuerte de la lumbre los rayos del metal van cansando la vista. Por tanto tiempo que tengo en el ramo de la fundición.

También ellos saben que el resultado de años de desgaste, accidentes y enfermedades a causa del trabajo en la fundidora, se compensara con el despido o con una jubilación de hambre. -Por cierto, un compañero se quemó y fue al Seguro Social. Por desgracia aquel año hubo un reajuste de personal y a él le tocó, le dieron poca lana, lo que quiso el patrón. Esos son los agradecimientos que da la empresa cuando uno es trabajador de veras, no bueno sino regular, arriesgando la vida en el trabajo. Él se quemó y en vez de darle trabajo lo retiraron.

Dispendio de vidas

En la producción industrial la cara opuesta al ahorro exagerado de capital variable, es la dilapidación de hombres, de trabajo viviente del cuerpo y cerebro de los trabajadores. Muchos de los accidentes que resienten los trabajadores son el resultado de la fatal combinación del ahorro en capital constante en medios para salvaguardar la vida; y en el derroche de trabajo, como lo narra este sindicalista: -Sufrí un accidente hace tiempo, andaba acarreando una cubeta con arena y con grava, haciendo un piso. En mantenimiento hay que entrarle con todas las tareas y no le ponen a uno un ayudante, uno sólo tiene que fletarse

el trabajo. En esa ocasión tuve que levantar algo, no fue mucho pero me falsee la cintura.

Esta política industrial de someter a los trabajadores al máximo esfuerzo, busca que de ser posible sólo un operario realice el trabajo de dos personas y tiene como consecuencia que se lastimen "o se duelan en otras partes: de la cintura, los riñones; porque hay muchos movimientos; parado, sentado, hincado, agachado. Por todo eso el trabajo de fundición ornamental de arena daña los riñones de la cintura. Se lastiman de la cintura por alzar cajas de mucho peso que sobrepasa la fuerza de dos personas".

En su afán de gastar de manera dispendiosa la vida de los asalariados les niegan los permisos para ausentarse e ir al doctor; aún cuando se sientan enfermos ocasionando accidentes. Escuchemos este testimonio: -Tuve un accidente a los ocho meses de que yo había entrado a trabajar, el motivo fue que me sentía enfermo de un brazo. Le pedí permiso a la empresa pero se negaron a dármele. Porque decían: -Es una flojera del trabajador, es un pretexto para irse a dormir a su casa tranquilo. Como me lo negaron a eso de la cinco y veinticinco de la mañana ya no aguantaba, estaba lingoteando zamac (un metal más pesado que el aluminio), fue entonces cuando agarre la cuchara y toqué el borde del horno y me accidenté. También se niegan los permisos para atenderse de accidentes que por no considerarlos graves, no se informan a las autoridades.

Buscan sacarle provecho a los asalariados hasta el último momento de la jornada de trabajo: "Una vez, me cayó una rebaba en los ojos, vine al doctor de aquí y no me la sacó, nada más me dio unas gotitas para que me lavara el ojo. Tampoco me dio permiso para ir al Seguro Social me dijo que yo no tenía nada. Nada más tenía la

rebaba, pero ¡yo lo sentí! Me dijo el doctor: - Ve a trabajar y sí te sigue molestando vienes otra vez. Me fui con los ojos un poco irritados pero seguí trabajando, ¿qué podía hacer?"

Al seno de la fábrica hay una disputa permanente por los tiempos de trabajo, los supervisores buscando alargar la jornada y los trabajadores intentando disminuir su tiempo de desgaste. Esto ocurre "porque la empresa siempre trata de que se quede uno después de la hora. Siempre te andan reclamando y diciendo: - Quédate quince minutos, quédate cinco minutos, porque en la mañana llegaste tarde o por equis motivo. Ya están acostumbrados a eso, pero todo depende de uno por que sí uno dice: - No pues ya tocó la chicharra, pues ya me voy. Y eso depende de uno, al menos de mí, yo tocando la chicharra salgo".

Dicen los trabajadores que no les dan permiso para consultar al doctor, ni cuando están enfermos: -Pero cuando ellos tienen urgencia de alguna producción no quieren dejar salir a ningún compañero. ¿Por qué? ¡Porque quieren que se sigan quedando uno ese tiempo! Nos quieren dejar salir después, ya que sacamos la producción; nosotros siempre nos hemos opuesto a eso.

Pero también los operarios se las ingenian para convertir parte del tiempo de producción en tiempo de reconstitución de su salud, tal como escuchamos en este relato: "Nosotros siempre tenemos que parar precisamente cuando toca el timbre para la comida; por precaución, algunos le paran unos minutos antes, no por otra cosa: trabajamos siempre con guantes. ¡Los guantes están llenos de grasa! Y al trabajar con piezas calientes, pues la mano está caliente; si uno se lava las manos con gasolina fría o con agua se enferma. Entonces a veces nos regañan, nos

han castigado, por parar antes, pero no hemos sufrido enfermedades reumáticas en las manos.

La búsqueda de pequeños descansos dentro del tiempo de trabajo, aunque no es justificable dentro de la ética empresarial, es explicable desde el punto de vista del desgaste a que están sometidos los productores y por los bajos sueldos que los obligan a buscar otros trabajos para subsistir. “Pues yo tengo que ver donde trabajar por otro lado. A veces me voy sábados y domingos a otro lado, en vez de irme a descansar o a pasear. Tengo que salir a trabajar a otro lado para sacar otros centavos para dar a la familia lo que realmente merece”.

Una de las formas más burdas que emplea la patronal para evitar que los trabajadores tomen esos pequeños descansos es el restringir el uso de los sanitarios y en quitarles la puerta para obligándolos a controlar sus esfínteres, mediante la inhibición sufrida por *mirase uno ahí frente a frente*.

Derroche de esfuerzos productivos

La producción de plusvalía absoluta bajo una subordinación formal significa para los fundidores la prolongación de la jornada, las horas extras y una pesada carga física. En Fundición Creativa se obtiene plusvalía absoluta prolongando la jornada más allá de las ocho horas que marca la ley. “Para no trabajar los sábados, laboramos nueve horas y media al día. Trabajamos cuarenta y ocho horas, divididas en cinco días; nueve horas y media diaria. Porque el trabajo es aquí semana inglesa”. De manera ingeniosa la empresa ha logrado incrementar la jornada de trabajo a nueve horas y media, al hacer creer a los trabajadores que

han conquistado la semana inglesa. Aunque se debe reconocer que tal situación es aceptada por ellos porque les deja un día a la semana libre del purgatorio de la producción industrial.

Otra forma de extender la jornada son las horas extras, presentamos algunos comentarios de las consecuencias que tienen para la salud el trabajar dichas horas y como perciben los obreros el desgaste que les provoca. “Lo traen a uno presionando durante las horas de trabajo. Al terminar sale uno cansado. Si se queda uno otras dos, tres horas más con mayor razón sale uno más cansado, máxime que no dan comida. No es normal el cansancio en las horas extras, no es igual que yo entre a laborar de siete de la mañana, que trabajar una hora de más a las cuatro de la tarde. ¿Por qué? ¡Porque ya llevo ocho horas trabajadas y me canso más en el tiempo extra! El pago de las horas extras no compensa al desgaste, es que la necesidad lo hace a uno trabajar tiempo extra. Ya no tiene uno la misma capacidad de estar trabajando en la mañana que en la tarde. Se cansa uno más de lo normal, porque uno tiene menos tiempo de descansar. Muchos vivimos lejos, como trabajamos hasta las once de la noche puede calcular también el tiempo en que llega uno a su casa”. A la fatiga producida por ésta situación debe agregarse la producida por el tiempo de tránsito de la fundidora a la vivienda en camiones viejos, ruidosos y repletos.

Trabajar horas extras también “provoca trastornos estomacales, se enferma uno del estomago. Al día siguiente, o en la misma noche se siente uno mal del estomago. Le voy a decir una cosa a mí las horas extras, deberás que son muy buenas pero casi nunca me gusta trabajarlas. Siempre

me dicen ¿Te quedas a trabajar tiempo extra? No señores, yo invento cualquier cosa: - tengo cierto problema o yo voy a ver esto. Después con mi jornada de trabajo nunca me quedo por el fastidio del vapor de esta máquina.”

Cargas psicofísicas en el trabajo industrial

Una característica de la subordinación formal es la alta carga física del trabajo, pero nunca deja de estar presente una carga psíquica desgastante, aún en el trabajo que podríamos considerar más simple y manual. Como en este caso, donde la supervisión despótica altera la vida laboral de un pulidor, quien nos relata sus vivencias subjetivas y musculares al trabajar. “Se puede decir que mi trabajo me provoca cansancio muscular porque las piezas pesadas de bronce pesan de dieciocho a veinte kilos. El cansancio es muscular porque no hay aparatos, uno las tiene que cargar y dar un *recargón* especial para sacar las rayas. No nos ponemos nerviosos por el trabajo, sino que nos altera la persona que nos está vigilando, mira como lo hacemos o en que parte nos estamos equivocando”.

En FCSA los obreros que trabajan con los moldes están entre los que realizan el mayor esfuerzo muscular: “a veces sí se hace sobreesfuerzo muscular por el movimiento de los moldes. Pesan hasta dos mil kilos o más, aún con la garrucha hay que hacer muchos ejercicios para subir los moldes”.

En Fundición Ornamental, departamento donde se realiza un trabajo semi-artesanal de bajo desarrollo tecnológico y una simple división del trabajo, la subordinación del trabajo a la empresa es una subsunción

propia formal. Nos informaron que se desgastan mucho los trabajadores porque las tareas son pesadas y además requieren mucha habilidad. “Cuando vaciamos *Cristos* se llega a sentir cansancio, porque llevan veinticuatro corazones. Los más grandes requieren tiempo, causan fatiga y exigen mucho conocimiento para ir colocándolos dentro del molde. Este trabajo es el que nos causa cansancio, aunque es un poco divertido sí llega a causar cansancio de la espalda y de los ojos”. Por la baja subsunción del trabajo a la empresa este trabajo casi artesanal, los conocimientos, habilidades y dominio del oficio no han sido expropiados a los trabajadores. El fundido de piezas artísticas demanda una alta aportación cognitiva a los trabajadores, lo que genera y refuerza su maestría en el oficio, se presenta una cierta satisfacción por un trabajo que les resulta: *un poco divertido* pero que les genera un desgaste físico.

El pesado trabajo muscular fatiga a los hombres contradiciendo la supuesta adaptación del organismo humano al desgaste, ideología pregonada por ciertos sanitaristas. Escuchemos el desmentido que dan a esa falacia los trabajadores: “aunque tengas años trabajando ahí, que a veces dicen que se aclimata el cuerpo y que te están imponiendo. Te hace toser pues a veces es necesaria la mascarilla, más cuando estoy vaciando sosa caustica. No hay persona que se vaya limpio sin toser. Cuando estas vaciando el ácido sulfúrico en otro ácido, hacen su erupción y sueltan vapor. Es imposible trabajar sin mascarilla pues te hace toser o simplemente hace que te retires del lugar. Uno no está a gusto porque siempre sientes aquella fatiga. Viene siendo lo doble, que sí te fatigas en correr de aquí a la esquina. Ahora bien tapándote la boca te fatigas más, tienes dificultades en respirar. Es un poco más de fatiga

por esa cuestión de la mascarilla". Fatiga que nos aclaran, se multiplica con la imposición al obrero de dispositivos de seguridad mal diseñados. Lo más lógico desde el punto de vista humano sería adaptar primero dispositivos preventivos a las máquinas y como última elección imponerlos a el trabajador, para no convertirlo en una especie de *caballero medieval* sin libertad de movimiento y agobiado por su pesada armadura.

Desgaste psicofísico

La subsunción real de los trabajadores al capital permite extraer plusvalía relativa al intensificar el trabajo y subordinar la conciencia y los movimientos de los obreros al ritmo de las maquinarias, provocando accidentes de alta peligrosidad. Como nos relata un operario de mantenimiento, quien por ser al mismo estudiante tenía una visión diferente de las causas de los accidentes: "En realidad la producción de accidentes está en razón a la intensificación del trabajo, en la medida en que los industriales aceleran el trabajo a los obreros, se registra un mayor índice de accidentes. Por una parte la presión de los supervisores sobre los trabajadores que es permanente o es muy marcada en todos los departamentos para hacerlos producir más y por otro lado tenemos las condiciones de trabajo. Aquí en Fundición Creativa y otras empresas del ramo hemos visto que las condiciones de trabajo no son adecuadas para desempeñar con buenas condiciones el trabajo o cualquier labor. Los empresarios siempre compran el equipo de baja calidad y sin dispositivos de seguridad. Por una parte para que les salga más económico; por otro lado nunca se tiene herramienta adecuada y precisa para

hacer un trabajo específico.

Esto es lo que empuja a uno al accidente, por otra parte tenemos el exceso de humo que existe aquí en Fundición Creativa, hay muchos hornos donde se funde el material a base de combustión de diesel, lo que producen mucha temperatura y humo. Entonces se crea una fatiga permanente en todos los obreros. Esta es otra de las condiciones que empujan al trabajador a distraerse, lo que si se suma a su fatiga genera un accidente."

Visión que concuerda con nuestra suposición de que la abstracción inicial en la producción de accidentes está formada por el derroche de trabajo humano y la economía en capital constante, peligrosidad del trabajo industrial potenciado por la permanente presión que ejerce la llamada supervisión *científica* sobre los obreros, con la consecuente alteración psíquica del obrero. Esto nos da pie para comentar las relaciones despóticas que se presentan en la producción industrial y su papel en la generación de accidentes. Al respecto otro operario comentó: "Uno tiene la presión de sacar cierta cantidad de piezas y eso es lo que provoca los accidentes. Si ellos no estuvieran latigueando al trabajador podría salir la producción con menos accidentes."

Un pulidor nos relata un accidente asociado con el despotismo fabril: "El supervisor después de querernos imponer una forma de trabajo peligrosa, se fue a quejar con otro jefe más alto, de que los trabajadores no queríamos trabajar esas piezas. Hubo una pequeña reunión con los pulidores que estábamos ahí y me mandan llamar para preguntarme si los rayones podían borrarse con el procedimiento impuesto por el supervisor. Entonces le digo: - Mire, sí puede salir la raya como él dice, si sale con la

manta no lo niego pero es más peligroso trabajar con pura manta que meter el sisal. Dicen: -Bueno ¿sale o no sale? Digo: - ¡Sí sale! Dicen: - Entonces que lo hagan como dice el supervisor.

No fuimos todos a trabajar y como a los veinte minutos o media hora cuando un pulidor mete el cuerpo de la lámpara en forma de ese para quitarle la raya, se le jala el brazo y le pega en la muñeca. Como se reunió mucha gente encanijada dijeron los supervisores: - Que trabajen como dijo aquel señor. Quisieron tapar el agujero cuando ya se había ahogado el niño”.

La relación despótica del capital hacia el trabajo se puede sintetizar en la rica concreción de la siguiente frase, verdadera síntesis de múltiples determinaciones que a pesar de usar un lenguaje coloquial desnuda el secreto de la producción capitalista. Como dicen: - *¡Pues chíngale! ¿Para qué te alquilas?*

Como resultado de la intensificación del trabajo, la subordinación de las conciencias y movimientos, el despotismo y la cosificación de los hombres en el trabajo realmente subordinado a la empresa. Se da una mayor carga psíquica en el trabajo, que afirman los trabajadores es más pesada que el trabajo físico: “No es tanto lo que este cansado físicamente, pero un poco más moralmente. Ahí como que no estás muy bien por cuestiones de ruidos, polvos y vapores. Un motor aquí te está chillando fuertemente en el oído, un vapor que se te viene de la tina. Que dices tú: - Bueno, pues me fastidia más esta máquina y el vapor que sale de aquí, que lo que voy a cargar de piezas el día de hoy. Aunque me cargue digamos en una hora ciento diez, doscientas piezas, cuantas veces estoy respirando en lo que voy y vengo, en cambio el vapor sí lo

tengo ahí más seguido. Entonces a mí me fastidia más tener vapores en el departamento de cromo.”

Atestiguamos una combinación de fatiga física y psíquica, donde varía solamente el peso específico de cada una de acuerdo con el tipo de subsunción. En la subsunción formal, la carga física es central, pero no deja de estar presente la psíquica, ocurriendo de manera inversa bajo la subsunción real. El trabajo repetitivo y parcelado al que se somete el obrero descalificado, quien sólo vigila una máquina automática provoca una sub-carga psíquica que también desgasta. Como nos platicaron le ocurre a los “compañeros que hace una sola pieza, realmente les cansa, los aburre, pues casi los están amartillando; y esos compañeros, realmente se tienen que dar una vueltecita por ahí, para agarrar otra vez cuando está el trabajo constante”. Esta indisciplina laboral es resultado del alto desgaste psíquico que empuja a los obreros a buscar liberarse al menos por un momento de la máquina y recuperarse para continuar después el trabajo.

En los procesos de trabajo industrial los obreros son dominados por las cosas, una de ellas el cronómetro, así lo señaló un operario: “en la fábrica hay un reloj que está marcando la chicharra, la cual dice: - ¡Aquí suenas, aquí sales! Y otra vez vuelve a sonar: ¡Y aquí entras!”. Evidencia del dominio de las cosas muertas, representadas por el reloj que controla a los hombres.

Sobre las consecuencias del trabajo nocturno registramos este comentario: “Ya le digo, cuando se trabaja de noche no quisiera uno que se le acercara nadie”. Imaginemos como es la existencia de los trabajadores sí a los problemas del trabajo agregamos los de la vida cotidiana: “Las personas todo el tiempo de que no cargan

un problema del hogar, de la chamba, con el jefe, con lo que tú quieras pero es un problema. Después todo se te va juntando, ahora es más problema sí todo el día andamos tapados con esta mascarilla, es más bronca”.

Degradación de las condiciones laborales

El capital tiende a reducir el empleo de trabajo vivo al tiempo estrictamente necesario, pero también acorta constantemente el trabajo necesario para la elaboración de un producto, tiende a emplear el trabajo en las condiciones más económicas, a reducir a su mínimo el valor del capital constante empleado, en especial aquel que se invertiría en instalar medios de protección para la seguridad e higiene de los operarios. El régimen industrial de producción considera a la degradación de las condiciones de trabajo de los operarios como economía del capital constante y como medio para elevar la cuota de ganancia. La transformación del trabajador en una bestia de carga, la dilapidación de la vida y salud humana, constituyen un método para acelerar la valorización de la inversión, la generación de ganancia. Sobre el particular se pronuncia un obrero de máquinas: - Creo que no es lo justo ni lo conveniente; esas anomalías nunca se deben de ver dentro de una empresa. Deben tratar a las personas en forma humanitaria como personas. Como seres humanos, no como animales.

Un cromador de FCSA lo confirma: “Al terminar de trabajar busco salirme de aquí, al menos ese es mi lema, porque me canso moralmente. Es la forma en que uno está trabajando, el lugar que le falta sobre todo higiene. Quieres

huir de ese ambiente de vapores, humos y ruidos de máquinas, eso es lo que más me fastidia”.

El sufrimiento humano se encuentra extendido en todas las fábricas, porque desde el punto de vista de la inversión, cualquier intento de humanizar el trabajo sería un despilfarro absolutamente absurdo y carente de fin. La producción industrial es siempre pese a su tacañería, una dilapidadora en lo que se refiere al material humano.

Cambio de turno y alteraciones psíquicas.

Otra forma de economizar capital constante además de las horas extras, es el trabajo por turnos que permite optimizar el uso de maquinaria y extender más allá de las ocho horas el derroche de vida humana. Al prolongarse la jornada desciende relativamente el capital constante en relación al capital total y al variable, elevando la tasa de ganancia (aún cuando no hubiera incremento en la masa de plusvalor). La parte fija del capital constante invertida en el edificio de la fábrica, la maquinaria, etcétera, sigue siendo la misma si se trabaja con ella ocho horas o si se trabajan veinticuatro. El trabajo de turnos rotatorios rompe el ciclo circadiano básico para la reconstitución humana, se altera el sistema vegetativo provocando trastornos del corazón, estomago y circulación, así como insomnio e irritabilidad. Attendamos la explicación que da un operario de las consecuencias de este tipo de trabajo: “Tenemos tres roles de turnos: el primero de seis cuarenta y cinco de la mañana a dos cuarenta y cinco de la tarde; el segundo es de dos cuarenta y cinco a diez y cuarto; el tercero en la noche va del cuarto para las once a las seis cuarenta y

cinco de la mañana. Apenas se va uno acostumbrando cuando a los quince días, de la mañana hacen el cambio a la noche y luego hacen el cambio a la tarde. Esa es una guerra de nervios, porque nos dan un cuarto de hora para comer y luego hay que salir; nosotros no podemos ni bañarnos porque hay muchos que viven en zonas muy apartadas, uno no alcanza los colectivos. El segundo turno y el tercer turno son los más latosos. Cuando apenas se empieza uno a adaptar a cierto turno se lo cambian. No es lo mismo estar trabajando un turno cada quince días o cada dos meses en turno mixto que trabajar un sólo turno. Cuando se trabajo de noche llega uno a casa como autómatas. Hay veces que le duele a uno la cabeza de lo mismo ¡de que no hay higiene! Por eso es que uno siente mucho el cambio a varios ritmos.”

Se comprueba que el trabajador no puede parcelar su vida, para él forma una unidad el proceso de trabajo, el modo de vida y las condiciones generales de existencia. Otro trabajador del departamento de cromo, comenta las alteraciones que el cambio de turno provoca en su modo de vida familiar. “La señora tiene su quehacer cuando vive en una vivienda pequeña; digamos de dos cuartitos cuando mucho. La señora tiene ahí que atender a los niños, tiene que hacer de comer y tiene que ir a hacer cosas del hogar de acuerdo a las posibilidades de cada persona. Entonces ya ni puedes dormir a gusto, llegas en la noche ¡Y ahí es donde te amuelan los nervios! Llegas soportando el ruido, entonces uno se siente aparte de cansado más nerviosos que otra cosa. Sale muchas veces con los hijos y andas hasta temblando”.

En la siguiente tabla se discute el tipo de subsunción en los departamentos de FCOSA.

Tabla 3. Tipo de subsunción de los departamentos en Fundición Creativa S.A. (pseudónimo)

<i>Departamento</i>	<i>Real</i>	<i>Formal</i>
Fundición industrial	+	No
Acabado ornamental	+	—
Acabado industrial	+	—
Mantenimiento	—	+
Taller mecánico	+	—
Fundición ornamental	No	+

+ Principal - Secundaria
Fuente: Elaboración personal.

A partir de una evaluación cualitativa concluimos que en el departamento de *Fundición Industrial* hay una subsunción real del trabajo al capital; en el de *Acabado Ornamental*, la subsunción es real pero se combina con rasgos de subsunción formal y por tanto es más estresante; para el departamento de *Acabado Industrial* encontramos que se combinan subsunción real y la formal, siendo la real dominante y la formal secundaria; en cambio, en *Mantenimiento* la subsunción formal es dominante y la real es accesoria; *Taller Mecánico* es un departamento donde se combinan la subsunción real y la formal, siendo esta última la principal; por último en *Fundición Ornamental* encontramos un trabajo casi artesanal formalmente subsumido.

Como puede apreciarse, en *Fundición Creativa* se combinan la subsunción real y formal. Los departamentos donde se concentran las características de los dos tipos polares de subordinación: en *Fundición Industrial* la subsunción real y en *Fundición Ornamental* la formal. En

los dos departamentos, la materia prima del proceso de trabajo es el metal fundido, un riesgo que comparten ambas fundiciones. Sin embargo, las relaciones de producción subordinan de diferente manera a los trabajadores ante las empresas, en cada taller. El resultado es que el mismo riesgo material del metal fundido, participa de diferente manera en los accidentes laborales según vaya acompañado de una u otra subsunción:

En el departamento de *Fundición Industrial* de cada 100 trabajadores *realmente subsumidos* 36.4 sufrieron un accidente con una gravedad expresada en un promedio de 6.9 días subsidiados por cada trabajador dañado. En su opuesto polar, el departamento de *Fundición Ornamental*, de cada 100 trabajadores *formalmente subsumidos* al capital, únicamente 2 padecieron un accidente laboral con una gravedad promedio de 3.3 días subsidiados, por cada trabajador dañado, menor en 3.6 días a los del departamento de *Fundición Industrial*. Como podemos apreciar, los accidentes laborales dependen en mayor medida de las relaciones sociales de producción que generan fatiga y estrés al trabajador, que de los riesgos materiales ínsitos en máquinas y herramientas.

En los departamentos en que de manera más clara se trabaja bajo las formas polares de subordinación real y formal: *Fundición Industrial* y *Fundición Ornamental*, es donde se presenta también el mayor y el menor número de accidentes respectivamente. Además existe una tendencia descendente en la incidencia de accidentes en función del tránsito de la subordinación real del trabajo a la subsunción formal; tendencia alterada únicamente en el caso del *Taller Mecánico*.

Comprobamos así, la primera afirmación nuestra

hipótesis en el sentido de que:

Los procesos de extracción de plusvalía relativa, realmente subsumidos, generan en última instancia una mayor cantidad de accidentes que los producidos bajo la subordinación formal productora de plusvalía absoluta, pues causan más estrés en el trabajador.

La información sobre accidentes laborales según los riesgos materiales ínsitos en los medios de producción y el tipo de subsunción, reafirman nuestras ideas pues al contabilizar los accidentes de acuerdo al tipo de subsunción se concluye que:

- 1) El 38.8 por ciento de los accidentes ocurrieron al trabajar con medios propios del trabajo manual, formalmente subsumido; y
- 2) El 55.5 por ciento de los siniestros los sufrieron los trabajadores que laboran, con los medios peculiares del trabajo realmente subordinado a las máquinas y al capital.

Respecto a la segunda parte de nuestra hipótesis, donde suponíamos que los procesos de extracción de plusvalía relativa, generaban en *Fundición Creativa* accidentes de más gravedad, que los producidos en los procesos de extracción de plusvalía absoluta, diremos lo siguiente:

Un indicador de la gravedad de los accidentes es el número de días promedio subsidiados, en los siniestros sufridos por los trabajadores de *Fundición Industrial* este indicador alcanza el valor más alto de 6.9, por ser un proceso bajo subsunción real. Pero el mismo indicador para el departamento de *Fundición Ornamental*, formalmente subordinado es de 3.3 días subsidiados por accidente. Contrariamente a lo esperado este departamento

no ocupa el último, sino el segundo lugar en relación a la gravedad de sus accidentes. Creemos que esto se debe, a que el alto riesgo de trabajar con metal fundido es común a los dos departamentos, y altera la tendencia de que sean menos graves los accidentes en los procesos productivos formalmente subsumidos.

Sin embargo, la brecha que separa el indicador de gravedad de los accidentes ocurridos en *Fundición Industrial* y *Fundición Ornamental* es de 3.6 días.

Se mantiene la oposición polar entre la gravedad de los accidentes padecidos por los trabajadores que laboran en el departamento de mayor subordinación real, frente a la intensidad de los accidentes que soportan quienes están nada más se encuentran formalmente subordinados al capital en la empresa estudiada.

Conclusiones

Diez hipótesis socio-médicas sobre los accidentes laborales y sus correcciones. Los accidentes, las enfermedades laborales y el envejecimiento prematuro, son las consecuencias del consumo de las capacidades productivas humanas, desgaste necesario para valorizar las mercancías capitalistas durante el proceso de trabajo. Este desgaste es la fatiga sufrida por los productores que cristalizada como ganancia, es apropiada por los dueños del capital.

Como la meta de nuestra sociedad es la acumulación de capital, el ángulo más estudiado del proceso de trabajo ha sido la valorización y se había descuidado la investigación sobre el desgaste obrero.

Si bien esta sigue siendo nuestra realidad latinoamericana, no podemos olvidar que para algunos

críticos en el primer mundo como André Gorz (1992: 30) y Ulf Himmelstrand (1992: 115), el trabajo ha dejado de ser la fuente de riqueza y que por ello el tiempo de trabajo o valor ha dejado de ser su medida.

La investigación directa y documental sobre los riesgos de la producción industrial me ha permitido intuir un conjunto de hipótesis sobre la producción y los riesgos del trabajo industrial, que quisiera compartir con el lector. Se acompañará cada una de ellas con un comentario correctivo y con las dudas que nos aquejan:

Hipótesis primera: La manifestación orgánica de la explotación industrial es la fatiga (Ortega, 1996).

Corrección primera: La vivencia cotidiana de la fatiga laboral, es un obstáculo para entender su carácter desgastante pues al darle un carácter natural, ignora su condición social.

Si bien se reconoce el carácter expoliador de la producción capitalista, sus consecuencias orgánicas (fatiga) y psíquicas (estrés) para los trabajadores han sido poco estudiadas. Aunque se superaran las barreras que el modelo médico hegemónico y los patronazgos privados de la investigación imponen a su estudio, la complejidad etiológica de la fatiga dificulta su correlación directa con el trabajo industrial, especialmente en lo que se refiere a la enajenante degradación de la conciencia.

Hipótesis segunda: Todos los seres humanos se desgastan, pero algunos disponen de los medios de vida que hacen posible su reconstitución parcial.

Corrección segunda: Independientemente de su extracción de clase todos los individuos se fatigan, sin embargo los gradientes de fatiga difieren de acuerdo la

composición social del individuo. La morbilidad y la esperanza de vida de un grupo social, son buenos indicadores para rastrear las consecuencias de la fatiga diferencial (Salazar, 2003).

Al disfrutar el valor de uso de las mercancías, los hombres reconstituyen sus capacidades deterioradas durante el trabajo. Pero esta reconstitución basada en el consumo de los medios de vida y el reposo, varía para cada persona según sus gustos y *habitus* que no son sino la interiorización en el individuo como predisposiciones, de las necesidades del sistema y de su posición estructural.

Hipótesis tercera: Los administradores científicos del trabajo sólo han medido e intensificado la fatiga obrera, de lo que se trata es de abolirla.

Corrección tercera: Sería ingenuo esperar otra postura, pues su tarea es sostener e intensificar la valorización del capital, sólo a los productores concierne impugnar las tasas de fatiga a las que están expuestos. Sin embargo, cuando la fatiga es tal que pone en riesgo la productividad obrera, los técnicos no se detienen ante nada y son capaces hasta de reducir la jornada o de narcotizar a los trabajadores.

La abolición de la fatiga física y el estrés es una utopía, pues mientras la naturaleza mantenga una cierta inadecuación a la medida humana, tendremos que desplegar algún esfuerzo para ajustarla a nuestras necesidades.

Hipótesis cuarta: La tasa de fatiga capitalista expresa la relación entre:

- a) Plusvalía y capital variable: (p/v) ;
- b) Desgaste no retribuido y desgaste remunerado: $(dn/$

$dr)$; y

- c) Desgaste irrecuperable y desgaste susceptible de ser recuperado: (di/ds) .

Corrección cuarta: Como la plusvalía es un trabajo impago, el trabajador no puede adquirir los medios de vida necesarios para reponer el desgaste sufrido por su generación; los trabajadores deben subsistir con los medios de vida que obtienen por el trabajo si pagado. Pero la reconstitución de las capacidades productivas humanas nunca es total, una parte de la fatiga, especialmente la crónica conduce al envejecimiento y este no se revierte ni con el consumo de nutrimentos, ni con el descanso, ni con ningún otro medio de vida. Siendo muy difícil calcular la tasa de plusvalía, una simple evaluación de su expresión como tasa de fatiga, es muy compleja por la diversidad de las determinaciones y mediaciones sociales, psicológicas y biológicas que intervienen en su concreción.

Hipótesis quinta: La historia industrial, es la historia de la acumulación por parte de un grupo de hombres de los productos resultantes de la fatiga de los demás hombres.

Corrección quinta: No existe la fatiga en general, sino la fatiga para cada historicidad. El taylorismo y el fordismo buscan vencer la resistencia obrera a fatigarse trabajando; el posfordismo y el toyotismo en sus diversas expresiones, va más allá y demanda una *implicación* perversa de los propios trabajadores, para administrar por si mismos su fatiga de manera flexible respecto a las necesidades de la acumulación.

La fatiga crónica no es inevitable: cazadores recolectores contemporáneos construyen sus instrumentos con muy poco esfuerzo y dedican un promedio de 3 horas

cincuenta minutos al día a conseguir su alimentación (Sahlins 1974:28), gozando de tiempo libre.

Hipótesis sexta: Cualquier transformación de la manera de producir es un cambio en la generación, **gestión y apropiación de la fatiga.**

Corrección sexta: Como la fatiga es el resultado de la peculiar manera en que se organiza la producción, la circulación y el consumo en una coyuntura dada, en una sociedad con una estructura y una cultura propia, cualquier cambio productivo real altera el patrón de fatiga.

Nos preguntamos ¿si la automatización logrará excluir a muchos hombres de la fatiga o los excluirá del consumo? Al decirle adiós al proletariado, algunos teóricos consideran que la actual escasez de puestos de trabajo en Europa es la forma pervertida de un beneficio potencial, pues significa que la economía ya no necesita que la población trabaje a tiempo completo y durante todo el año.

Hipótesis séptima: No hay transformación social, si no se logra una disminución de la fatiga.

Corrección séptima: Una intensificación y ampliación de la fatiga también puede ser el resultado de una

transformación social.

Hipótesis octava: La lucha por la autogestión de la fatiga, va en el camino hacia su abolición.

Corrección octava: La autogestión de la fatiga, puede inyectar satisfacción en el trabajo, pero para lograrlo se requiere la implicación de los trabajadores en la producción. Con la consecuente alza en la productividad, esto es en la explotación.

Hipótesis novena: Los obstáculos para alcanzar el riesgo cero en la producción, no son técnicos sino económicos y sociales.

Corrección novena: Aunque se superaran los límites políticos, económicos y sociales; para que la técnica no encontrara barreras en la búsqueda del riesgo cero, no puede eliminarse el azar en la producción, por ello quedaría la puerta abierta al accidente.

Hipótesis décima: La accidentalidad laboral en los procesos de producción de plusvalía relativa es más intensa que en los de plusvalía absoluta, aunque se combinan.

Corrección décima: Aunque fuera cierta esta hipótesis, únicamente constata el problema del riesgo obrero, pero no incide directamente en su solución.

Referencias:

- Aubert, Nicole y Vicent de Gaulejac (1991), El coste de la excelencia, Barcelona: Paidós Ibérica
- Cordova, Alejandro et al. (1980), Accidentes de trabajo, México, Instituto Mexicano del Seguro Social
- González, José Luis et al. (1984), Fatiga laboral. Teoría y evaluación, Madrid: Editorial Pirámide
- Gorz, André (1992), La declinante relevancia del trabajo y el auge de los valores post-económico, *El socialismo del futuro*, núm. 6, p.30.
- Himmelstrand, Ulf (1992) Implicaciones sociales de los cambios tecnológicos y organizacionales, *El socialismo del futuro*, núm. 6, p.115
- Laurell, Asa Cristina y Margarita Márquez (1983), El desgaste obrero en México, México, Ediciones Era.
- Ortega, Mario (1996), Productividad y fatiga laboral, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco.
- Rajchemberg, Enrique (1989), Modernización industrial y salud en el trabajo, *Salud Problema*, núm. 16.
- Salazar, H. (2003), La determinación social del desgaste y el envejecimiento, *Salud Problema*, 8: 14-21.
- Sahlins, Marshall (1974), Economía de la Edad de Piedra, Madrid, Akal Editor.
- Schaff, Adam (1992), El futuro del trabajo y el socialismo, *El socialismo del futuro*, núm. 6.

La institución como objeto creador de sufrimiento¹

Santos Noé Herrera*



RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo es mostrar el sufrimiento que padecen los actores involucrados en la creación de una institución.

A pesar de que el origen del establecimiento lo encontramos en el pasado, de manera constante aparece en el presente y lo hará también en el futuro. La historia tiene un registro de la institución que nos permite ver sus leyendas, mitos, ritos, símbolos, antepasados, ceremonias y la misión a cumplir. Este artículo resume diez años de la novela institucional del Instituto de Educación Media Superior del GDF, la cuál nos da cuenta del sufrimiento humano.

¹ Este artículo es parte de la tesis de doctorado en Ciencias con Especialidad en Investigaciones Educativas.

* Maestro en Psicología y Maestro en Terapia Gestalt adscrito al Programa de Doctorado en Ciencias, DIE-CINVESTAV

ABSTRACT

The main objective of this work is to show the suffering lived by actors involved in the creation of an institution. Although the origin of the establishment is found in the past, it appears in a constant way presently and it will also do the same in the future. The history has a register of the institution that allows us to see its legends, myths, rites, symbols, ancestors, ceremonies and the mission it has to accomplish. This article summarizes ten years of the institutional novel of the Institute of Higher Education of the GDF (Federal District Government), which makes us realize human suffering.

Palabras clave: institución, proyección, sufrimiento, preparatoria, Modelo Educativo.
Key words: institution, projection, suffering, high school, Educational Model

Introducción

Las preparatorias del Instituto de Educación Media Superior del Gobierno del Distrito Federal podrían ser, desde su nacimiento producto de la violencia, claro ejemplo de una institución que, al apostar todo su capital a un proyecto lleno de confusión y de premura marcada por los tiempos de la política, generó en sus integrantes grandes cantidades de sufrimiento que pudieron ser evitadas. El presente artículo, a través de una investigación exhaustiva y una metodología rigurosa, pretende mostrar un extracto de esta novela del desasosiego. La investigación está articulada en tres dimensiones: desarrollos teóricos de análisis institucional; lectura de la historia que está cruzada por una perspectiva de carácter historiográfico y entrevistas a actores claves, protagonistas de la historia institucional.

Primera parte

Encuadre institucional

Es evidente que para lograr una comprensión cabal de eventos o fenómenos de cualquier índole, resulta indispensable conocer las fuerzas que los provocan y reconocer los mecanismos que desatan dichas fuerzas; para ello recurrimos al saber que nos precede.

En esta sección se muestra el encuadre teórico de la investigación y se asoma la postura del análisis de instituciones educativas. En voz de Kaës (1989:12) *“El estudio de los procesos y de las estructuras psíquicas de las instituciones no es accesible la mayoría de las veces*

sino a partir del sufrimiento que en ellas se experimenta, y algunos de cuyos anclajes resultan de una verdadera patología de la vida institucional”.

Las instituciones representan a los encargados del orden establecido que organizan, protegen y dan seguridad a los individuos en su vida caótica y amenazante. El ser humano ha tenido instituciones que regulan su vida desde hace siglos, y sin éstas, la cotidianidad sería un caos² pues fueron creadas para protección del mismo hombre.³ Sin instituciones, el mundo sería sólo relación de fuerzas, sería inconcebible cualquier civilización.⁴ Los sujetos están obligados a cumplir los marcos establecidos porque desviarse de sus reglas, o criticarlas, los llevaría al castigo externo e interno. Cualquiera que amenace el orden establecido en la institución, corre el peligro de ser expulsado del grupo (Fernández, 1996) porque son instituidas por la divinidad (Enriquez, 1989) o por los hombres, aunque en ocasiones se opongan a lo establecido por la naturaleza. (Kaës, 1989).

Las instituciones son una formación de la sociedad y de la cultura que siguen los parámetros de sus creadores, *“contienen un conjunto de formas y estructuras sociales instituidas por la ley y la costumbre, en todo momento, regulan nuestras relaciones, nos preexisten y se imponen ante nosotros”* (Kaës, 1989:22), mantienen intercambios con el medio más allá de sus propias fronteras funcionando como caja de resonancia de los fenómenos externos e incidiendo a través de sus productos materiales y simbólicos.⁵

² Ver Hobbes, T. (2006) *Leviatán o la materia, forma y poder de una república, eclesiástica y civil* (1651), FCE, México. En su libro, Thomas Hobbes nos explica la forma en que la sociedad entrega el poder al Estado para su autocontrol

³ Recordemos la famosa frase *“el hombre es el lobo del hombre”*. Ídem.

⁴ Enriquez en Kaës, *La institución y las instituciones. Estudios psicoanalíticos, op.cit.*

⁵ Remedi, Eduardo (2006) *Seminario de análisis institucional*, CINVESTAV, DIE, México.

Algunas instituciones tienen su origen en la violencia fundadora, en su nacimiento son herederas de algún crimen, “La sociedad descansa ahora sobre una culpa común, un crimen cometido en común... [...] Hay un acto memorable y criminal que sirvió como punto de partida a muchas cosas: organizaciones sociales, restricciones morales, religiones”.⁶ Detienen la violencia pero, a la vez, la instauran legalmente al utilizar las leyes a su conveniencia. Exigen sacrificios a sus miembros colocándolos en situaciones críticas para la psique del individuo que lo llevan a la angustia y sufrimiento.

Para el individuo, la institución es “divina, todopoderosa, referencia única, que niega el tiempo y la muerte, madre englobadora y devoradora, y al mismo tiempo madre benévola y nutricia, progenitor castrador y simultáneamente padre simbólico... [...] Los ahoga y los abraza, los mata y los hace vivir”. (Enriquez, 1989:91) Forman parte de nuestra personalidad (Bleger, 1989:81) nos estructuran y trabajamos con ellas relaciones que sostienen nuestra identidad (Kaës, 1989). La institución puede ser todo para el individuo, puede ser su familia, su vida. Un coordinador del Instituto de Educación Media Superior (IEMS) del Gobierno del Distrito Federal (GDF), comenta:

B: ¿Así ves a la institución, como tu hijo?

A: Sí, como mi hijo, como mi padre, es ambivalente, es la institución que me cobija. Pero yo también soy el que la ha creado, las dos cosas.

B: ¿Qué te ha dado la institución?

A: Mucho, mucho. Yo he crecido mucho con la institución.⁷

En otra perspectiva, la institución permite realizar sueños y anhelos imposibles de cumplir en el lecho familiar, y al igual que se renuncia al nicho paterno, así se abandona la institución cuando llega el momento. “... una enseñanza muy grande, ha dado muchas satisfacciones... me voy en paz, me quedo con cosas pendientes para la institución, pero no le debo nada”.⁸

La institución está en lo más profundo del ser, en el lugar donde muy pocos se atreven a analizar: el inconsciente. Según Kaës (1989:46), “Para el inconsciente, la institución se inscribe en el espacio de lo sagrado. Este espacio del terror es el del comienzo, el de la fundación: es el espacio del sacrum. El origen divino de la institución le asegura poder, legitimidad, permanencia absoluta. La institución es de derecho divino. En el origen de la sociedad, para sus sujetos, para el inconsciente, la institución es inmortal”.

Finalmente, para el propósito de nuestra investigación, llevada a cabo en el Instituto de Educación Media Superior del GDF, se toma como base el concepto de instituciones educativas que propone Remedi (2004:17).

“Espacios que ofrecen a los sujetos que en ellas intervienen articulaciones de representación y de vinculación que les posibilitan posicionarse en la institución y, desde ahí, ejercer su quehacer; los posicionamientos que los sujetos asumen están

⁶ Freud, S., citado por Enriquez en Kaës, R. et. al. (1989) La institución y las instituciones. Estudios psicoanalíticos, Paidós, Buenos Aires. Pág. 163.

⁷ Entrevista 11, op.cit.

⁸ Entrevista 17, op.cit.

evidentemente atravesados no sólo por el aquí y ahora institucional, sino que devienen de las trayectorias personales y académicas que portan, de las identificaciones realizadas, de las apropiaciones en sus prácticas, etc.”

Para enriquecer, podemos agregar lo que Ball (1994:35) comenta:

“Considero las escuelas, al igual que prácticamente todas las otras organizaciones sociales, campos de lucha, divididas por conflictos en curso o potenciales entre sus miembros, pobremente coordinadas e ideológicamente diversas”.

Sufrimiento institucional

Según Freud (1930:81), existen tres motivos por los cuales sufrimos: 1.- la hiperpotencia de la naturaleza; 2.- la fragilidad de nuestro cuerpo; 3.- la insuficiencia de las normas que regulan los vínculos recíprocos entre los hombres en la familia, el Estado y la sociedad. Pero, ¿por qué nos hacen sufrir estos motivos? Freud responde:

“Respecto de las dos primeras, nuestro juicio no puede vacilar mucho; nos vemos constreñidos a reconocer estas fuentes de sufrimiento y a declararlas inevitables. Nunca dominaremos completamente la naturaleza; nuestro organismo, él mismo parte de ella, será siempre una forma perecedera, limitada en su adaptación y operación.

Diversa es nuestra conducta frente a la tercera fuente de sufrimiento, la social. Lisa y llanamente nos negamos a admitirla, no podemos entender la razón por la cual las normas que nosotros mismos hemos creado no habrían más bien de protegernos y beneficiarnos a todos”.⁹

Para nuestros objetivos, nos enfocamos a la última fuente de sufrimiento producido por nuestras instituciones. Ahora bien de acuerdo con Kaës (1989:56-57) “La institución es un objeto psíquico común: hablando con propiedad, la institución no sufre. Nosotros sufrimos de nuestra relación con la institución, en esa relación; hablar del sufrimiento de la institución es una manera de designar esta relación en nosotros, evacuándonos como sujeto, activo o pasivo. Designamos así, por proyección,¹⁰ lo que sufre en los sujetos de la institución: la institución es en nosotros, lo que en nosotros es la institución, es lo que sufre”.

Desde la perspectiva de Kaës (1989:57), existen diversos factores que producen sufrimiento en los actores institucionales. “Sufrimos por el hecho institucional mismo, infaltablemente: en razón de los contratos, pactos, comunidad y acuerdos, inconscientes o no, que nos ligan conscientemente, en una relación asimétrica, desigual, en la que se ejercita necesariamente la distancia entre la exigencia (la restricción pulsional, el sacrificio de los intereses del yo, las trabas al pensamiento) y los beneficios descontados”. En algunas ocasiones, en la relación asimétrica desigual, el individuo puede sustituir la familia

¹ Freud, S. *El malestar en la cultura*, op.cit. Pág. 85

² “En la teoría psicoanalítica, la proyección es la operación por la que el sujeto expulsa de sí y localiza en personas o cosas algunas de las cualidades, algunos de los sentimientos, deseos o temores que desconoce o niega en él. Lo que el sujeto ha expulsado al exterior es <<encontrado>> por él en el mundo. Se trata de una defensa muy arcaica, que consiste en buscar (y hallar) en el exterior el origen de un desplacer”. Kaës, R. et. al. (1987) *El Aparato Psíquico Grupal. Construcciones de grupo*, 3ª. Reimpresión, Paidós, Buenos Aires. Pág.42

de origen, por la familia institucional. Un coordinador entrevistado comenta:

A: *En mi ámbito personal pues sí es una situación complicada porque te cambia la vida. Tu familia pasa a segundo término, estás de ocho a ocho. Hubo un cambio en esa parte y yo creo que nadie entiende lo que te vienes a jugar, porque trabajas de esa manera, no es el sueldo, es la oportunidad que te da la vida de crear algo diferente y hubo un momento que mi mujer me dijo:*

“De tu trabajo no quiero saber nada”.

Te duele, pero qué haces.

B: *¿Les ha afectado en su vida personal, a los coordinadores, el estar en este puesto?*

A: *Sí, yo creo que no sólo a los coordinadores, incluso a los mismos profesores, yo creo que todos lo sufrimos, desde el puesto de profesores para arriba.¹¹*

Según Víctor Serge (1972: 367), “todo comunista, todo partidario de la revolución, debe considerársele como el siervo más humilde de una causa infinita. El mayor elogio que puede hacerse es decir que “carece de vida privada”, que su vida se ha fundido totalmente con la historia. Cumpliendo las órdenes del Partido, ayer era comisario del ejército... hoy es chequista..., mañana podrá vérselo hablando a los campesinos... dirigiendo una fábrica o desempeñando una peligrosa misión secreta... Es el Partido quien toma las decisiones. Sus órdenes no deben cuestionarse”.¹² En el IEMS, algunos actores hubiesen sido dignos militantes del partido comunista al relegar a

segundo término a su familia. Para aquellos que deciden dejar de lado su vida personal, el exceso de la institución; es decir: *vivir sólo para ella produce dolor, pero por otro lado, el no tenerla, también lo provoca.*

B: *¿Cuántas horas te demandan de trabajo normalmente a la semana?*

A: *De nueve a diez horas diarias, y muchas veces a la casa me llevo la chamba, dependiendo. Hay temporadas de mayor trabajo y de mayor estrés.¹³*

La enajenación de la responsabilidad puede provocar estrés severo, pero aún así el individuo puede apostar todo por la institución, su propia historia lo hace preso de su voluntad. Otro coordinador comenta

A: *Uno pierde mucho la relación de la situación familiar, todo tiene consecuencias,*

B: *A ver si estoy entendiendo, ¿cambias parte de tu propia gratificación personal o bienestar con tu familia por lo que sucede aquí?*

A: *Es que va de la mano. Me han educado para trabajar. Mi padre, mi madre, son dos personas que a pesar de ser ya de edad avanzada siguen trabajando mucho, a tal grado que yo siento que llevo una vida cómoda en comparación con lo que realizaron.¹⁴*

La familia hace cargar ideales difíciles de cumplir en la institución. Dicho de otro modo, a cada recién nacido se le asigna la misión de asegurar la continuidad narcisista de la generación. Los padres depositan en sus hijos, simbólica e imaginariamente, una misión que seguir. El fundar una institución, hacerla funcionar, “transmitirla no

¹¹ Entrevista 6, *op.cit.*

¹² Víctor Serge (1972), *The Year One of the Russian Revolution*, Rinehart and Winston, Nueva York: Holt. Citado en Coser, L. *Las instituciones voraces*, *op.cit.* Pág. 125

¹³ Entrevista 8, *op.cit.*

¹⁴ Entrevista 10, *op.cit.*

puede estar sostenido más que por organizadores inconscientes en los cuales se encuentran aprehendidos deseos que la institución permite realizar”, (Kaës, 1989:40) aunque llevarlos acabo implica sacrificar a la familia. Dejar hijos, esposa, todo por la institución.

B: ¿Y tu vida personal, se ha afectado?

A: Sí, yo creo que sí, por el tiempo de estar metido en el trabajo, y pues dejas la parte personal.¹⁵

Se pierde la vida personal, no existe, nada es más importante que la institución. Según Coser (1978: 127), “ni el jesuita, ni el bolchevique pueden tener vida privada. La vida privada implica aislamiento y, por lo mismo, posibilidad de deserción”. En el IEMS parece ser que se aplica la misma fórmula, algunos actores no pueden tener vida privada.

B: ¿Y tu vida personal?

A: Mmm pues muy de lado, esa sí fue una de las cosas que quizá tuviera yo que reclamarle al instituto, pero no, porque fue decisión mía. Uno deja mucho, mucho de su vida personal por el proyecto, y yo lo he hecho.¹⁶

Segunda parte. Novela Institucional

Período Prefundacional.

Contexto sociopolítico del origen.

A pesar de que el origen de la institución lo encontramos en el pasado, de manera constante aparece en el presente y lo hará también en el futuro. La historia nos da cuenta del sufrimiento institucional; por tal motivo, en esta sección

se resumen, a través de sus capítulos más destacados, diez años de la novela del IEMS.

Hacia el final de la administración del último regente capitalino, Óscar Espinosa Villarreal, se decidió construir una cárcel de máxima seguridad. El Director General de Reclusorios, Raúl Gutiérrez Serrano, informó en los primeros días del año 1997: “En el oriente de la ciudad, se construirá una nueva penitenciaría que albergará 2 mil reos. La obra iniciará a más tardar en tres semanas y concluirá el primer trimestre de 1998”.¹⁷

Al enterarse de esta noticia, las organizaciones sociales y políticas de las colonias aledañas a la ex Cárcel de Mujeres convocaron a sus vecinos a una reunión “y decidieron parar la construcción del penal”.¹⁸ Los opositores concluyeron: “Se trae lo más sucio de la sociedad al oriente de la ciudad, se encuentra el basurero de Santa Catarina, el Reclusorio Oriente, una cárcel femenina, una penitenciaría y los deshuesaderos de autos”.¹⁹ Después de este análisis, los manifestantes decidieron impulsar la edificación de una escuela de nivel medio superior, porque las preparatorias públicas existentes en ese tiempo no satisfacían las demandas de la zona.

Meses después, las organizaciones urbanas de Santa Martha efectuaron un plantón frente a la penitenciaría con la exigencia de cancelar la rehabilitación del inmueble como reclusorio. Luego, a casi una semana de la manifestación, los representantes de dichas organizaciones se reunieron con el Director de Reclusorios, Julio Pérez

¹⁵ Entrevista 14, *op.cit.*

¹⁶ *Ídem.*

¹⁷ “Construirán nueva penitenciaría en el oriente de la ciudad”, *La Jornada*, 9 de enero de 1997.

¹⁸ Entrevista 7 con un profesor del plantel Iztapalapa 1, México D.F., 27 de marzo de 2006.

¹⁹ Entrevista 7, *op.cit.*

Benítez,²⁰ y funcionarios de la Secretaría de Gobierno del DF con idéntico propósito: *exigir el alto total a la rehabilitación del inmueble como prisión de máxima seguridad*. El presidente estatal del PRD, Armando Quintero, visitó y respaldó el albergue –plantón– frente a la ex Cárcel de Mujeres: *“es una decisión absurda de la autoridad la reapertura del penal”*.²¹

La Unión Popular Revolucionaria Emiliano Zapata (UPREZ) y la Unión de Colonos (UC) de San Miguel Teotongo propusieron al nuevo gobierno de la ciudad que en las instalaciones de la ex Cárcel de Mujeres se construyera una preparatoria con reconocimiento oficial. Señalaron: *“Iztapalapa requiere de otro tipo de obras y no puede seguir siendo el basurero de la ciudad... [...] Queremos un proyecto serio y con todas las de la ley”*.²²

Los manifestantes pensaron: *“Cuauhtémoc Cárdenas va a llegar en diciembre. Abramos la preparatoria y esperemos que llegue para negociar con él ... [...] Se decidió y se abrió en septiembre del noventa y siete.”*²³ Alrededor de 500 jóvenes comenzaron a tomar clases –en dos turnos– afuera de la ex Cárcel de Mujeres, en cinco aulas de láminas de cartón, madera y galvanizadas.

De septiembre a diciembre de 1997, los colonos de Iztapalapa se dedicaron a consolidar la Escuela Preparatoria Iztapalapa, que no contaba con el reconocimiento oficial del Gobierno del Distrito Federal (GDF) ni de la Secretaría

de Educación Pública (SEP), pues en aquel momento no pudieron negociarlo con nadie debido a que la salida del último regente priísta y la llegada del nuevo gabinete perredista dejaron, durante los meses de transición, en el vacío a un gobierno que aún no podía tomar decisiones.

Como era de esperarse, los recursos económicos no existían. Uno de los fundadores comenta:

A: *No cobrábamos nada, era parte de un trabajo político. Yo pertenecía a una organización con los que nos planteábamos transformar de esta manera, yo estaba trabajando en ese sentido para un trabajo político con la comunidad, no cobrábamos, sabíamos que así era.*²⁴

La mayoría de los docentes contaba con otro trabajo, en el turno opuesto y en un lugar distinto, y no eran maestros de carrera sino que su formación política les llamaba a acudir en apoyo de la causa.

Por otra parte, los habitantes de Santa Martha, como muchos ciudadanos del Distrito Federal, experimentaban incertidumbre ante las próximas elecciones, aunque para los primeros también estaba en el aire la solución al conflicto de la ex Cárcel de Mujeres.

Era un volado, era una incertidumbre total. El PRI estaba en el poder. Cuauhtémoc Cárdenas ni siquiera estaba en el Gobierno del DF, apenas iba a llegar. Más bien el asunto era la confianza que se tenía a partir de esta lucha que habían tenido estas organizaciones. Era saber lo que

²⁰ El previo Director General de Reclusorios, Raúl Gutiérrez Serrano, renunció unas horas después de que el Ombudsman capitalino Luis de la Barrera Solórzano, denunciara públicamente en la Asamblea de Representantes del Distrito Federal (ARDF), que en todos los reclusorios *“existe un elefante de corrupción, privilegios para unos cuantos y carencias de la gran mayoría”*. *The Washington Post* también publicó un artículo que mostraba diferencias en el trato de reclusos. *“Renunció Gutiérrez; en penales, elefante de corrupción: CDHDF”*, *La Jornada*, 9 de abril de 1997.

²¹ *“Es absurdo reabrir la ex Cárcel de Mujeres, considera Quintero”* *La Jornada*, 11 de agosto de 1997.

²² *“Inició clases la prepa de Santa Martha”*, *La Jornada*, 20 de octubre de 1997.

²³ Entrevista 7, *op.cit.*

²⁴ *Ídem.*

ellos habían logrado como colonia: tenían pavimento, tenían teléfono, tenían luz. La única certeza que tenía la gente era eso, que su lucha les había dado varias cosas. Esta era una parte más de esa lucha, como ese proceso de construcción de esta comunidad.²⁵

La fecha electoral llegó finalmente. El 6 de julio de 1997 el Partido de la Revolución Democrática arrasó con las elecciones en la capital del país. Cuauhtémoc Cárdenas ganó las elecciones con el PRD y, con ellos, muchos simpatizantes de la izquierda. Las elecciones del D.F. *“son significadas como un triunfo, como un momento de condensación de diversas luchas de los últimos 30 años que va del movimiento estudiantil de 1968 hasta el triunfo del cardenismo en el Distrito Federal en 1997”*.²⁶ De acuerdo con Ruiz, existen sucesos históricos -desde el 68- que dejaron huella en la memoria colectiva de los capitalinos, y con el triunfo de Cárdenas se experimentó una recompensa en las corrientes de izquierda del D.F, entre ellas las organizaciones que intentaban abrir una preparatoria en el oriente de Iztapalapa

Las organizaciones sociales y políticas vinculadas a la ex Cárcel de Mujeres se habían acercado al PRD en el tiempo de la oposición a la rehabilitación de la ex Cárcel de Mujeres, en el del proyecto de la preparatoria, en el de la contienda electoral y en las elecciones de 1997. *“En ese momento que se está construyendo la preparatoria, hay un acercamiento de estas organizaciones al PRD y del PRD a estas organizaciones. En ese momento Clara Brugada es*

una diputada y política muy importante en esta región. Ahí es cuando empiezan a llegar a estos puestos de representación popular”.²⁷ En esta ocasión había sido necesario el poder político para mantener el proyecto, como infiere Kaës: el poder ejercido dentro de la institución y hacia la sociedad regulando las relaciones de dominancia, rivalidad y sumisión en las cuales se persiguen los intereses de cada uno y los fines propios de la institución.²⁸

Los inconformes con la remodelación de la prisión continuaron negociando el reconocimiento de la escuela con el nuevo gobierno del PRD. Y por fin, en septiembre de 1998, el GDF reconoce oficialmente a la Escuela Preparatoria Iztapalapa y comienza a tomar el control en sus manos. *“En octubre de 1998 se firmó un acuerdo entre el gobierno de la Ciudad de México y organizaciones populares de la Delegación Iztapalapa. [...] El gobierno capitalino, encabezado por el ingeniero Cárdenas y la población de Iztapalapa, convienen en crear una preparatoria en dicho lugar y se firma el acuerdo entre el Subsecretario de Gobierno, Leonel Godoy, y las organizaciones sociales”*. (IEMS, Gpe. Lucio, 2006:15) El gobierno local envió al Ing. Manuel Pérez Rocha, quien buscó el apoyo de la Mat. María Guadalupe Lucio Gómez Maqueo para fundar y cumplir los acuerdos firmados con las organizaciones sociales.

Con la firma del acuerdo, el nuevo gobierno local reconoció la Escuela Preparatoria Iztapalapa y se fundaron las bases para lo que después se convertiría en el Instituto

²⁵ Entrevista 7, *op.cit.*

²⁶ Ver Ruiz, Mercedes (2000) *“Imbricación de lo político y lo pedagógico en los procesos de educación de adultos: Dos estudios de caso”*, Tesis doctoral, DIE-CINVESTAV, México. Pág. 234.

²⁷ Entrevista 7, *op.cit.*

²⁸ Ver Kaës, R. et. al. (1998) *Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales. Elementos de la práctica psicoanalítica en institución*, Paidós Buenos Aires.

de Educación Media Superior del Gobierno del Distrito Federal.

Periodo fundacional. Leviatán, despido, reconocimiento y expansión.

El nombre de la escuela cambió en dos ocasiones. De Escuela Preparatoria Iztapalapa, el original que los colonos le dieron, se modificó a Preparatoria Iztapalapa aproximadamente por un semestre y, por último, Preparatoria Iztapalapa 1, el cual permanece en la actualidad.

Con la nueva administración, en enero de 1999 ocurren dos eventos en la escuela que tendrían especial relevancia en el futuro sufrimiento de la institución: El primero fue en una reunión con los habitantes de Iztapalapa. Manuel Pérez Rocha hizo *“ver a los colonos las debilidades del plan de estudios de la SEP y la posibilidad de que el Gobierno del DF estableciera su propio proyecto y le diera trámite legal. Aceptaron y se elaboró un proyecto de preparatoria con un documento que se llamó Preparatoria Iztapalapa 1”*. (IEMS, Pérez Rocha, 2006:30) El nombre de la Preparatoria Iztapalapa 1 fue intencionalmente, *“ya que estaba convencido de que iba a surgir Iztapalapa 2, Iztapalapa 3 y después, preparatorias en otras delegaciones”*. (IEMS, Pérez Rocha, 2006:31) El segundo suceso fue que los herederos del proyecto aplicaron exámenes de conocimientos a 238 estudiantes. Los objetivos principales eran: revalidación interna de los estudios de semestres previamente cursados y nivelación en diferentes ciclos. Las evaluaciones revelaron que *“tenían serios problemas de*

comprensión lectora y de razonamiento matemático, incluso, en muchos de los casos poco conocimiento de las operaciones elementales”. (IEMS, Gpe. Lucio, 2006:17). Es decir, ninguno de los 238 estudiantes pudo inscribirse más allá del primer semestre. La realidad comenzaba a asomarse.

Una vez que el Gobierno del Distrito Federal tomó la dirección de la escuela, los problemas en el interior de la institución empezaron a florecer. Uno de los primeros con que se enfrentó Gpe. Lucio, *“fue definir la planta docente y es que los profesores que habían participado como maestros voluntarios tenían la expectativa de continuar trabajando en la preparatoria, ahora en condiciones más formales. Con justa razón se sintieron desplazados y estaban renuentes a aceptar tal decisión”* (IEMS, Gpe. Lucio, 2006), pero al final la aceptaron y entregaron todo el poder a los nuevos directores. El único fundador, proveniente de la lucha inicial de las organizaciones, expresa:

*Los que desaparecen son los profesores porque deciden pasarle esta batuta al Gobierno del DF. Las organizaciones lo aceptan, y lo aceptan porque ellas van a seguir trabajando en ese proceso.*²⁹

Sólo dos profesores cubrieron el perfil para continuar con la nueva administración: Hugo Ayala, que se incorpora un semestre después, cuando ya hay computadoras, y Óscar Castellanos, que estaba a unos meses de obtener su título como Filósofo en la UAM Iztapalapa. Algunos otros se incorporan como administrativos. *“Martha quedó como laboratorista, Chávez Anaya se sumó como técnico de cómputo, Silvia entró a servicios escolares”*. (IEMS, Gpe.

²⁹ Entrevista 7, *op.cit.*

Lucio, 2006:19). También quedaron “Alicia como trabajadora de laboratorio, alguien más para la biblioteca y un chavo que estuvo encargado de fotocopiado”. (IEMS, Gpe. Lucio, 2006:19) A los demás, les dieron las gracias por su participación.

Para el segundo semestre, el incremento en la matrícula escolar obligó a la contratación de más profesores que, a su llegada, también trajeron nuevos conflictos. Un profesor de química comenta que las reuniones en el primer año de la Preparatoria Iztapalapa 1 fueron:

No fue como esperaba, la cuestión de la Academia, era una cuestión de posiciones: “llegué primero, y como llegué primero entonces la verdad es ésta”. En las juntas, del año que estuve en Iztapalapa, no había discusiones de academias, eran discusiones sesgadas, yo lo ubico un tanto, y asumiendo también lo que me pueda corresponder, un tanto de ego. Esa fue la tónica de todo un año de trabajo en Iztapalapa, al menos en la Academia, poca discusión académica.³⁰

Otro profesor de la Academia de Filosofía comenta: *Hay siete y de pronto llegan siete, es una de las cosas que más recuerdo de Prepa Iztapalapa, pero que además se repitió no sólo en la Academia, se da en toda la preparatoria ante un grupo más o menos ya hecho de profesores y con otra generación de profesores que llega. [...] No todo es alegría, no todo es miel sobre hojuelas, finalmente nos entramos en una dinámica de relaciones de poder. [...] Nos llevó a un punto de casi ruptura.³¹*

Los nuevos docentes ingresaron con la disyuntiva: de ser igual al anterior o ser diferente. En el primer caso,

“a través de esta transacción, unos (los antecesores) aseguran éxito o claves para la resolución de diversas situaciones y problemas; otros (sus seguidores) aseguran la continuidad de proyectos y modelos... [...] Ocupar este lugar reditúa algunos beneficios, ya que nadie es cuestionado en su hacer y todos se erigen como modelos para otros. En el nivel más profundo de las emociones, se resguardan de ser desaprobados, no queridos o no aceptados. El segundo caso... [...] Se despliegan estrategias ofensivas sobre los antepasados y sus legados o se promueven dinámicas deshistorizantes... [...] La historia empieza en el momento en que yo llego al cargo”. (Nicastro, 1997:112-113).

Pero no solo al interior de la institución existían conflictos, también se tuvo que lidiar con los avatares externos. Una cláusula transitoria de la Ley General de Educación aprobada en 1992, establece la descentralización de los servicios educativos en el DF por ser la única entidad que no tiene responsabilidad educativa y sólo es delegada a la SEP. El apartado ha impedido que el Gobierno del Distrito Federal se haga cargo de la prestación de los servicios de instrucción inicial, primaria, secundaria (incluyendo la indígena) y especial. El artículo cuarto transitorio, establece que la descentralización se llevará a cabo “en los términos y fecha que se acuerde con la organización sindical del SNTE”.³²

Aunque contaban con el apoyo del gobierno local, el federal no aceptaba la creación de una nueva escuela sin la aprobación del Sistema Educativo Nacional. El desconocimiento de la Preparatoria Iztapalapa 1, dejaba a la escuela sin la validación de estudios; es decir: los

³⁰ Entrevista 8, *op.cit.*

³¹ Entrevista 12 con un profesor del plantel Milpa Alta, México D.F., 29 de mayo de 2006.

³² “Hoy, reunión Cárdenas-SNTE; podrían discutir la descentralización educativa”, *La Jornada*, 14 de agosto de 1997.

conocimientos impartidos en la institución eran nulos.

Finalmente, como una válvula de alivio, la Jefa de Gobierno, Rosario Robles, publicó el decreto de creación de la Preparatoria Iztapalapa 1 y con ello se renombra Instituto de Educación Media Superior del Gobierno del Distrito Federal.³³

El decreto de creación dio remedio momentáneo a los actores de la institución porque prontamente vino la expansión de la escuela. Al ganar el PRD -una vez más- la Jefatura de Gobierno del Distrito Federal en el 2000, los programas sociales continuaron su rumbo. Andrés Manuel López Obrador (AMLO) decidió, como segunda prioridad de su gobierno, la creación de quince nuevas preparatorias³⁴ y una universidad gracias al contexto político favorable a su administración. El nuevo proyecto *“facilitó que se le reconociera al gobierno del DF sus atribuciones para administrar la educación media superior”*. (IEMS, Gpe. Lucio, 2006:23)

Claro, la expansión del sistema de bachillerato del GDF, fue acompañada de críticas al modelo educativo, algunas justificables, pero otras con la única intención de obstruir al Gobierno local. En el medio académico, el ex jefe de Pérez Rocha y ex rector de la UNAM, Pablo González Casanova, *“consideró que el método de selección aleatoria utilizado para el ingreso a las preparatorias y la Universidad de la Ciudad de México no es el más adecuado, advirtió: es necesario señalar para corregirlas de*

manera positiva y no sólo se queden en la crítica”.³⁵ De igual forma, en el 2001, el coordinador de la maestría de Políticas Públicas de la UAM-Xochimilco, Rodolfo Vergara, comentó que *“se otorga muchos derechos a los estudiantes y ninguna obligación: el estudiante tiene derecho a permanecer todos los años que quiera en el plantel, no se establece un sistema claro de evaluación, lo que como profesor me parece muy peligroso, porque se pone en riesgo la gobernabilidad de la institución”*.³⁶ En el medio político, los diputados priístas Alicia Téllez y Miguel González Compeán ofrecieron una conferencia de prensa para criticar el modelo educativo y la puesta en marcha de las preparatorias del GDF, expresaron: *“en el nuevo modelo educativo impulsado por las autoridades capitalinas existe una concepción que desdeña la educación técnica y la conveniencia de incorporar a los jóvenes a la vida productiva”*.³⁷

Expansión. El inclemente clima, la materia prima y la tarea primaria.

Al darse la noticia pública de la construcción de quince nuevas preparatorias se comenzó la búsqueda de terrenos, contratación de personal, instauración de un equipo de trabajo, etcétera. La asignación de los terrenos para la construcción de las preparatorias y las sedes alternas, llevó un tiempo considerable de ajustes para determinar

³³ *“Decreto por el que se crea el Organismo Público Descentralizado de la Administración Pública del Distrito Federal, denominado Instituto de Educación Media Superior del Distrito Federal”*. Gaceta Oficial del Distrito Federal, núm. 56, décima época, marzo 30, 2000.

³⁴ En el Antiguo Palacio de Ayuntamiento ante los medios masivos de comunicación, AMLO anunció que en agosto próximo iniciarán operaciones las preparatorias. *“Formaliza AMLO la creación de 15 preparatorias y una universidad”*, *La Jornada*, 10 de enero de 2001.

³⁵ *“Defiende el ex rector González Casanova el proyecto educativo del Gobierno de la ciudad”*, *La Jornada*, 30 de agosto de 2001.

³⁶ *“Genera controversia el modelo académico de las prepas del GDF”*, *La Jornada*, 12 de mayo de 2001.

³⁷ *La Jornada*, 30 de agosto de 2001, *op.cit.*

finalmente la ubicación de las escuelas. “Los planteles se ubicarán prácticamente en cada una de las 16 delegaciones políticas, con capacidad para mil 500 estudiantes en su primera etapa”.³⁸

Al inicio, las instalaciones con que contaron las preparatorias del Gobierno del Distrito Federal fueron precarias, rústicas: “Llegamos a un plantel provisional que no tenía las condiciones que tenemos ahorita, no había ni mesas, ni sillas para los profesores, había una caballeriza. Había un solo baño para hombres con un mingitorio y una taza, pero era para toda la escuela”.³⁹ Lo que también molestaba e hizo pasar malos ratos a la comunidad de los diversos planteles fue el inclemente clima. En Topilejo el frío paralizaba las actividades al aire libre y las lluvias inundaban los cubículos, al igual que en Milpa Alta, Miguel Hidalgo y otros planteles más: “recuerdo cuando se vino la temporada de lluvias hubo un momento en el cual mi cubículo se llenó de agua, unos compañeros me ayudaron a mover el mobiliario, a mover papeles, todo, porque eso ya se había prácticamente encharcado, pero no dejaba de ser cierto que cuando caía un aguacero, no se escuchaba. Cuando venía la época de viento y de secas, se levantaban unas tolvánas que nos caía la tierra, como si alguien hubiera llegado ahí a tirar tierra”.⁴⁰

En cuanto a la materia prima, el estilo aleatorio de selección del IEMS –*criticado por actores externos*- ha permitido el ingreso de estudiantes con un nivel educativo

muy cuestionado por los profesores. “Hay alumnos, que si tú ves el nivel escolar, a veces están como para regresarse a primaria o a secundaria en cuanto a habilidades básicas, lectura, redacción, entonces yo no me puedo regresar en 15 minutos nueve años o seis, ni tres, es prácticamente imposible”,⁴¹ “a veces nos regresábamos a enseñarles sumas, restas y multiplicaciones, cosas muy básicas”.⁴² “El planteamiento de la escuela de que no haya una selección permite que entren chavos de todo tipo, desde unos que tienen un promedio más o menos, hasta chavos que salieron con seis de la secundaria. En ese sentido los chavos necesitan muchísima preparación, hay veces que no están aptos para los niveles que marcan nuestro sistema normativo, entonces tú tienes que emplear una labor personal con ellos”.⁴³ La no aplicación de examen de admisión abre la puerta a cualquier variedad de estudiante con toda clase de problemas. “Tenemos un tipo de estudiante con muchísimas deficiencias: culturales, sociales, académicas, algunos no llegan en ceros sino en menos diez. Hay chavos que se reciben hasta con problemas motrices”,⁴⁴ “hemos tenido chavos con deficiencia mental, con esquizofrenia, con paranoia”.⁴⁵

El contexto social de los estudiantes dentro y fuera del IEMS es –entre muchas cosas- de delincuencia, violencia, drogadicción, pobreza. Hay una realidad dura en la cotidianidad de los estudiantes, en su estilo de vida. “En Cuautepec, subes, allá venden droga; vas aquí al deportivo,

³⁸ “En agosto iniciarán labores 15 preparatorias financiadas por el Gobierno del DF”, *La Jornada*, 23 de febrero de 2001.

³⁹ Entrevista 9, *op.cit.*

⁴⁰ Entrevista 12, *op.cit.*

⁴¹ Entrevista 1 con un profesor del plantel Carmen Serdán, México D.F., 3 de marzo de 2006.

⁴² Entrevista 9, *op.cit.*

⁴³ Entrevista 10, *op.cit.*

⁴⁴ Entrevista 2, *op.cit.*

⁴⁵ Entrevista 5, *op.cit.*

venden droga; vas a la parte de atrás, ahí se ponen a quemar la droga. Hay unos índices de alcoholismo y delincuencia severos, tremendos. El contexto es de mucha violencia, de mucha drogadicción, de mucho alcoholismo, y nuestros estudiantes no están al margen de estas problemáticas”.⁴⁶ Como comenta Remedi (2006), la escuela es una caja de resonancia de la cotidianidad que viven los estudiantes,⁴⁷ la cual, probablemente, se ve incrementada y se hace evidente por la falta de reglas institucionales claras en las preparatorias del IEMS.

La distancia entre la utopía propuesta en el modelo educativo y la realidad de los estudiantes, permitió el incumplimiento de la tarea institucional. Sin importar de cuál se trate –sanar, vender, divertir, educar, etcétera-, la tarea primaria de la institución funda su razón de ser y establece el vínculo con los sujetos. El no realizarla genera sufrimiento entre los individuos y conduce a la institución a su final.⁴⁸ Sin embargo, frecuentemente la tarea primaria no es a lo que se dedican principalmente los individuos. En muchas ocasiones, las tareas complementarias absorben gran parte de las funciones que realizan los miembros de la institución y pueden ser contradictorias a su razón de existir. “La función oficial de la escuela es formar a los individuos para que logren determinados aprendizajes que los hagan aptos para vivir en su contexto social”. (Fernández, 1996:32)

Reformas. Tutoría, evaluaciones y modelo educativo.

El instituto empleó gran parte de sus recursos humanos y

materiales en la construcción y adquisición de los espacios físicos, principalmente desde la expansión anunciada por AMLO el 9 enero de 2001. La prioridad –hasta el primer trimestre de 2004- por tres años fue la construcción y remodelación de las preparatorias. “En ese momento el instituto está más empeñado en construir dieciséis preparatorias, tenían que asegurar un presupuesto, tenían que funcionar. El jefe de Gobierno quería que se echaran a volar para que no hubiera marcha atrás, entonces en lo que están empeñados es en construir dieciséis preparatorias en sedes definitivas”.⁴⁹

La parte académica, fundamental en la tarea institucional, se olvidó. “A nivel dirección se dio prioridad a la construcción de los planteles y otras cosas. El aspecto académico se iba dejando de lado, se puso mucha atención en la construcción y en la administración”.⁵⁰ Las autoridades voltearon los ojos hacia la parte académica después de la inauguración oficial de la última preparatoria. Se enfocaron a reformular principalmente tres rubros: los programas de estudio, la tutoría y el sistema de evaluación, los pilares de la triada del modelo educativo. En el cambio, los programas de estudio fueron reelaborados por los académicos, mientras que las evaluaciones y tutoría corrieron a cargo de la dirección, del grupo que controlaba la institución.

Las tutorías se modificaron en el 2004. La solución llegó desde la dirección académica encabezada por Armando Ocampo y un grupo de pedagogos. La nueva metodología de la tutoría se nombró Programa de Atención

⁴⁶ Entrevista 10, *op.cit.*

⁴⁷ Remedi, Eduardo (2006), *Seminario de análisis institucional*, CINVESTAV, DIE, México.

⁴⁸ Ver Kaës, R., *La institución y las instituciones. Estudios psicoanalíticos*, *op.cit.*

⁴⁹ Entrevista 5, *op.cit.*

⁵⁰ Entrevista 19, *op.cit.*

Tutorial (PAT), la cual causó descontento entre los profesores de las dieciséis preparatorias.

Lo solucionan sacándoles una carpeta donde vienen 60 técnicas grupales, quien sabe para qué es, pero...

“Tú aplícalas, dales entrevista y lleva un seguimiento”

El pobre docente no sabe ni por dónde le tiene que dar, y lo peor de todo es que se siente después culpable porque no es lo que le piden. Le están dando una carga. El maestro se está viendo agobiado por una serie de cosas que tampoco entiende.⁵¹

La Dirección de Academia, con ayuda de los recién contratados pedagogos, elaboraron tres cuadernillos con técnicas grupales que debían trabajar los docentes con sus tutorados. Cada recopilación abarcaba dos semestres. “Las técnicas grupales de las carpetas motivaban al estudiante a relacionarse con su tutor y compañeros de diversos grupos”,⁵² pero algunos docentes y estudiantes rechazaron de forma inmediata el Programa de Atención Tutorial.

De repente dan unas dinámicas como con lo del PAT, es algo ridículo, ridículas todas las dinámicas, nos dijeron los alumnos que se sentían estúpidos. ¡Eso es una tontería! Fíjate, la pedagoga dijo:

“Vamos a implementar actividades para que los alumnos se relacionen”.

Se relacionan en el faje y en el fútbol, maestro. Tú no necesitas relacionarlos, ellos saben cómo. Además, no necesito obligarlos a relacionarse. Si no te da la gana ¿por qué tienes que hablarle a todo

*mundo?*⁵³

Entre sus nuevas obligaciones creadas por la tutoría, a fin de mes los profesores enviaban un reporte –PAT– donde explicaban a la dirección académica las actividades que aplicaban con sus tutorados.

Dime sinceramente quién está leyendo los PATS.

¿Dónde hay retroalimentación?

“Oye, maestro, tu PAT, quítale, pónle”.

*“Tú me lo tienes que entregar en tal fecha”. ¿Para qué? ¿Cuál es el propósito?*⁵⁴

No hubo retroalimentación por parte de la Dirección Académica a los reportes del PAT, ni a muchos otros reportes que exigían a los docentes. “Uno entrega el informe mensual de actividades (IMA), el programa anual (PAP) y nunca hay algún comentario. [...] Nada más es como requisito burocrático para justificar actividades”.⁵⁵ Algunos docentes perciben que los comentarios vertidos en sus distintos reportes de actividades no son escuchados, nadie los lee y sólo cumplen con un trámite burocrático. Lo cierto es que el error en el procedimiento de la reforma de la tutoría en el sistema, nunca fue asumido por el IEMS. Los docentes y estudiantes que vivían la tutoría en la cotidianidad, no fueron tomados en cuenta, la reforma llegó desde el escritorio de la Dirección de Academia.

Una vez más, en mayo del 2005, el proyecto educativo fue reformado. Una vez más, los documentos institucionales previos –Proyecto Educativo de enero 1999 y Memorandum sobre la evaluación del aprendizaje de los estudiantes de la Primavera del 2000–, fueron ignorados.

⁵¹ Entrevista 5, op.cit

⁵² Entrevista 5, op.cit.

⁵³ Entrevista 1, op.cit.

⁵⁴ Entrevista 5, op.cit.

⁵⁵ Entrevista 2, op.cit.

Una vez más, y una vez más principalmente, la cotidianidad fue alterada. Las autoridades, apoyadas por los consultores y coordinadores, comenzaron a promover la metamorfosis en la evaluación. Se realizaron reuniones entre los académicos para discutir y aportar ideas a la nueva propuesta de evaluación, pero al final las juntas y opiniones se ignoraron y las autoridades implementaron en el IEMS una nueva forma de evaluación.

Debido a los cambios, la mayoría de los docentes *“están muy enojados pero nadie dice nada, es a nivel de pasillo, de cubículo, que el docente está molesto. Pero no hay una expresión abierta de su inconformidad, no he visto un documento técnico de una academia que diga: por esto y esto, esta evaluación no funciona”*.⁵⁶ Muy probablemente se deba a que hay temor *“cuando no tienes la certidumbre, cuando no sabes por qué te contrataron, o por qué no te pueden contratar, no te queda claro, no lo sabes. El docente no lo hace por temor a que se le marque y para el próximo año quién sabe si tenga chamba, cuando sucede lo de la evaluación se siente engañado, se siente que pasaron por encima de su autoridad, perdió credibilidad ante los muchachos y perdió una serie de cosas, pero al final de cuentas se somete a las indicaciones del instituto”*.⁵⁷

Las autoridades decidieron modificar las calificaciones de los estudiantes y promovieron el nuevo sistema de evaluación *–diagnóstica, formativa y compendiada–* que avalaba la eliminación del trabajo académico previo de los docentes. Desde la Dirección de Academia se ordenó la modificación de las calificaciones

de todos los alumnos de los dieciséis planteles. *“Tomar decisiones sobre el cambio de evaluación, fue tomada con toda autoridad, con el poder que le confiere ser un Director Académico y fue vertida después sobre el trabajo de los académicos, creo que ahí, por ejemplo, el poder refleja su efecto sobre la docencia y muchos de los maestros. Siento que tuvo que ver más bien con un fenómeno de entrega de resultados”*.⁵⁸

Algunos docentes ignoran al autor y el motivo del cambio de las evaluaciones, pero otros tienen sus hipótesis. *“No tengo la menor idea quién lo decidió y por qué. Bueno, es obvio, están saliendo semestralmente alrededor de quince personas. Algo anda mal ¿no? Hay que tratar de alentar un poco esto del egreso. Creo que esa fue una de las razones que tuvieron para cambiar esto. Se nos presentó ¿qué les parece? Nosotros dijimos: No”*,⁵⁹ pero al final, se implementó el nuevo sistema de evaluación en el IEMS.

Con las reformas en el IEMS, el modelo educativo fue deformado. Para la directora general del IEMS, Guadalupe Lucio, *“el mayor temor que tenía era que no pudiéramos desarrollar el Modelo... y no tanto que no se pudieran instalar las restantes preparatorias”*. (IEMS, Gpe. Lucio, 2006:22)

El modelo era la novedad y *“a nadie le quedaba completamente claro de qué se iba a tratar, creo que la mayoría lo asimiló, hasta haberlo vivido”*⁶⁰ porque en la vida cotidiana de la institución *“aquello que nos habían dado como modelo en la inducción, no lo empezaron a*

⁵⁶ Entrevista 5, *op.cit.*

⁵⁷ Entrevista 5, *op.cit.*

⁵⁸ Entrevista 13, *op.cit.*

⁵⁹ Entrevista 3, *op.cit.*

⁶⁰ Entrevista 2, *op.cit.*

dar los estudiantes”.⁶¹ Es decir, los estudiantes se adueñaron del modelo educativo y tenían su propio concepto.

Las múltiples interpretaciones del Modelo Educativo provocaron numerosas discusiones entre los actores. *“Cada quien entiende el modelo de una razón diferente y cada quien lo ha trabajado como Dios le dio a entender. Le estamos dando por dónde sea y lo hicimos de chile, mole y dulce, todavía no les queda muy claro como para dónde tienen que ir y van construyendo en el camino”*.⁶² *“El modelo acabó siendo el chico guapo al que todo mundo quiere conocer, un príncipe azul. Siempre hablaban del modelo, todo era en función del modelo, pero nadie conocía el modelo y, cuando llegas, el modelo te lo aprendes a fregadazos”*.⁶³ *“Finalmente, nadie conoce el modelo educativo, ni a fondo, ni en su totalidad”*.⁶⁴

La institución marcó sutilmente -a directivos, coordinadores, profesores y estudiantes- el estilo en que el modelo educativo debió ponerse en práctica, pero la cotidianidad se impuso drásticamente. El modelo educativo fue ejercido de acuerdo a la interpretación de cada sujeto, de acuerdo a la socialización secundaria aprendida en instituciones tradicionales, es decir: ni profesores, ni estudiantes tenían la formación para llevar a cabo la utopía soñada.

Despedida. La política cobra la factura

Existe un claro binomio entre la educación y la política. En muchas ocasiones, como siameses que comparten

órganos vitales, son imposibles de separar. La vida académica del IEMS se mantuvo al margen de la política local durante gran parte de la gestión de AMLO hasta que se necesitó del apoyo de la población del Instituto. Tres eventos -el desafuero del jefe de Gobierno, las elecciones presidenciales y la llegada de Marcelo Ebrard al escenario del IEMS- afectaron la vida académica en las preparatorias y las metieron en el juego de la política.

En el desafuero de AMLO, *“se veía muy mal si no ponías tu carteloncito en tu cubículo de no al desafuero, no eras solidario con el IEMS”*.⁶⁵ La comunidad de IEMS acudió a por lo menos dos eventos políticos en apoyo a López Obrador. En el desafuero, los integrantes del IEMS – directivos, administrativos, docentes y estudiantes- participaron en una protesta que partió del Auditorio Nacional y concluyó en el Monumento a Juárez de la Alameda Central. En la marcha, la directora general, Guadalupe Lucio, encabezó el mitin con su equipo de trabajo.

Alejandro Encinas -al igual que Rosario Robles en su momento- sólo dio continuidad a lo hecho por su antecesor. En cuestión de política, cobró la factura al IEMS y una vez más buscó la solidaridad de la población para apoyar las protestas por las elecciones presidenciales. Los diversos planteles se reunieron en el Zócalo. Se llevó música, se repartieron volantes y se pintaron mantas con letreros que apoyaban al jefe de Gobierno. Los docentes cooperaron para los gastos, *pero de forma voluntaria*.

El IEMS expresó en diversas reuniones que el apoyo

⁶¹ Entrevista 4, *op.cit.*

⁶² Entrevista 5, *op.cit.*

⁶³ Entrevista 15, *op.cit.*

⁶⁴ Entrevista 19, *op.cit.*

⁶⁵ Entrevista 5, *op.cit.*

a los eventos políticos siempre fue de forma voluntaria. - Seguramente también de forma voluntaria se dieron todas las facilidades para que los docentes se ausentaran de su labor cotidiana sin ser sancionados-. Cuando AMLO perdió las elecciones, también perdió el grupo de los Lucios, - Guadalupe Lucio, coordinadores y directores- ya que unos meses después fueron destituidos de sus cargos, fueron arrojados de la institución, del Paraíso Terrenal.

Marcelo Ebrard no dudó en incluir entre sus actividades políticas a la comunidad del IEMS. Como Secretario de Desarrollo Social celebró con los docentes el día del maestro. Permitió cerrar los planteles del instituto para el festejo en el predio de Topilejo y alquiló camiones para que los docentes fueran llevados y traídos al festín. Su equipo de trabajo "permitió" que Ebrard comiera con los profesores, se retratara con las maestras y diera plumas como reconocimiento a algunos de ellos por su desempeño. Como jefe de gobierno, Marcelo Ebrard realizó cambios más drásticos. El 2 de febrero de 2007 creó la Secretaría de Educación, y dos semanas después destituyó del cargo a Guadalupe Lucio con su equipo directivo.

Antes, durante y después de la salida de Gpe. Lucio, su grupo fundador tuvo varias reuniones para planear la estrategia a seguir con el nuevo directivo que ocuparía el puesto. El grupo de los Lucios, se encontró con "varios sentimientos encontrados de enojo, quizá tengo un poco de nostalgia con respecto a los profesores con los que he hecho amistad porque percibo que no me voy a quedar en este plantel, no sé si me quede como profesor, me gustaría pero no tengo la certeza. Enojo porque creo que ha sido un

proceso bastante injusto que nos han dado, un trato como decía Ray en una junta: "de Delegación Política". No parecemos estar en un proceso de una institución académica".⁶⁶

El conflicto interno en los coordinadores que se veían amenazados a dejar el puesto alcanzó estados alarmantes, se sentían, "probablemente como el que se sabe desahuciado o ya con un cáncer en etapa terminal".⁶⁷

El período de Guadalupe Lucio llegó a su fin. "El 1 de marzo el Lic. Juventino Rodríguez Ramos tomó posesión como nuevo Director General, en sustitución de la Mat. María Guadalupe Lucio Gómez Maqueo... [...] La ceremonia de toma de posesión se realizó en la ex biblioteca del propio instituto, ante el jefe de Gobierno del D.F., Lic. Marcelo Ebrard Casaubon y los Secretarios de Educación y Desarrollo Social, Dr. Axel Didriksson y Lic. Martí Batres, respectivamente".⁶⁸ También estuvieron presentes la Directora General saliente, coordinadores de los planteles y diversos actores de la comunidad.

La nostalgia y alegría estaban presentes. La desgracia de unos es la felicidad de otros. Los Lucios dejaban parte de su ser en la institución, su tiempo se había acabado. Claro, como sucede muchas veces, algunos del equipo de Guadalupe Lucio se institucionalizaron al nuevo rey. Su nostalgia había sido pasajera.

Tercera parte.

A modo de cierre.

Es pertinente aclarar que en mayor o menor medida todas

⁶⁶ Entrevista 18, *op.cit.*

⁶⁷ Entrevista 18, *op.cit.*

⁶⁸ Instituto de Educación Media Superior, IEMS (2007) "Toma de posesión del Director General del IEMS", *Boletín Informativo del Instituto de Educación Media Superior*, Volumen III, No.40

las instituciones generan sufrimiento a sus colaboradores. Medirlo, es imposible. Para dar plataforma a mi propuesta de ambigüedad en la medición del sufrimiento, me apoyo en el extraordinario libro *“Esos padres que viven a través de mí: la violencia de Estado y sus secuelas”*, de la psicoanalista Gampel Yolanda. El libro es el resultado de tres décadas de trabajo clínico con pacientes que fueron niños durante la *Shoah*. La autora presenta los traumas que permanecen en la psique y el cuerpo de quienes sufrieron los horrores de los campos de concentración Nazi (instituciones totales). Lo interesante del libro es entender que el impacto negativo de los eventos traumáticos de la población Judía es incuantificable. Sus problemas psíquicos se transmiten hasta la tercera generación. Las vivencias traumáticas de los sobrevivientes de la *Shoah* perduran por décadas. Por tal motivo, el sufrimiento humano generado en las instituciones es algo incuantificable. Se pueden dar testimonios de lo que se vivió y se piensa, pero el discurso también contiene grandes dosis de vaguedad.

En la historia de la institución narramos sistemáticamente algunos detonantes que alteraron la cotidianidad de los actores enrolados en el IEMS. En los siguientes esquemas se muestra los eventos claves que

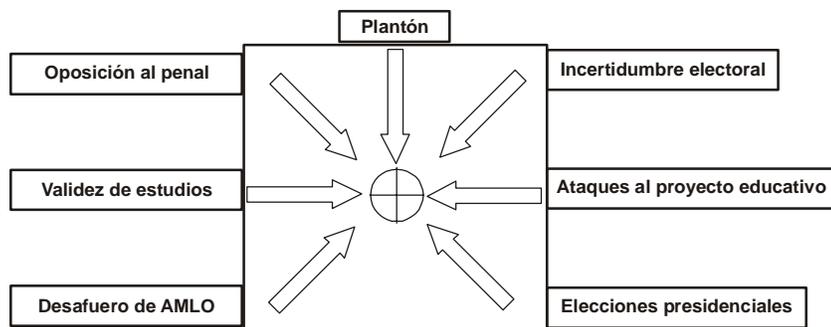
produjeron sufrimiento.

1.- Eventos ajenos a la institución.

Como se encuadró en la primera parte, la Escuela Preparatoria Iztapalapa, al igual que muchas instituciones, tiene su origen en la violencia fundadora, en su nacimiento es heredera del crimen al imponerse por la fuerza mediante el plantón. La oposición a la construcción del penal de máxima seguridad en la ex Cárcel de mujeres, las manifestaciones que culminaron con la apertura de la Escuela y la incertidumbre en las elecciones del D.F. en 1997, son eventos que provocaron perplejidad a los habitantes de las colonias aledañas de la penitenciaría. Todos estos actos probablemente se vieron influenciados, porque como afirma Bourdieu (1964: 37), *“para los individuos provenientes de sectores más desfavorecidos, la educación sigue siendo el único camino de acceso a la cultura y esto en todos los niveles de enseñanza”*.

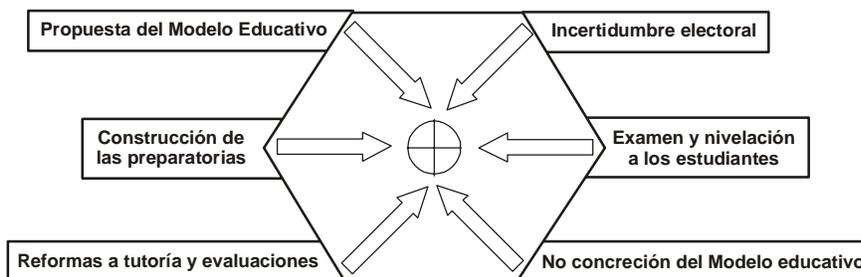
Una vez conformada la escuela, los directivos buscaron el reconocimiento de otras instituciones que avalarían su trabajo educativo. *“Otros con carácter de semejantes y por tanto portadores de ideales, modelos, etc., con los cuales se establece el juego del deseo. Deseo humano puesto en el deseo del otro; deseo articulador de las relaciones entre sujetos y jugados en la demanda por*

obtener del otro lo que no se tiene y se desea: amor, saber, continuidad o proyección”. (Remedi, 2006:98), pero los actores de la institución sabían que las críticas y la falta de reconocimiento fueron producto del vínculo con los gobernantes en turno. Ser hijos del partido político que ostentaba el poder



les trajo beneficios, aunque años después tuvieron que pagar la factura. Esta relación afectiva los llevo a un manantial de sufrimiento que lesionó a los sujetos enganchados en los procesos electorales. De acuerdo con Otto Kernberg (1998:154), *“Aquellos cuyos cargos institucionales dependen de un proceso electoral, experimentan una sensación de desorientación y temor, una desorganización temporal del trabajo cotidiano y de las relaciones personales, la necesidad de identificarse con un rol público que viven como artificial y una dependencia devastadora de la opinión de los otros sobre ellos; la situación es similar a la psicopatología de la personalidad narcisista, que es hiperdependiente de los juicios de los demás. Incluso la gente madura y bien integrada tiende a experimentar la derrota electoral como una lesión narcisista severa”*.

2.-Eventos internos de la institución



Al ingresar al IEMS, los profesores llegan con una historia personal, familiar e institucional. Lo aprendido a lo largo de su vida condiciona su estancia. Con respecto al tema, Berger y Luckmann (1967:164-165) afirman que *“la socialización primaria es la primera por la que el individuo atraviesa la niñez; por medio de ella se convierte en*

miembro de la sociedad”. Una vez que el sujeto está socializado, acepta en sus estructuras cognoscitivas la socialización secundaria, ya que toda socialización secundaria debe parecerse a la primaria. En la segunda socialización se juega con un mundo ya internalizado. Según Berger y Luckmann (1967:164-165), *“la socialización secundaria es la internalización de “submundos” institucionales o basados sobre instituciones. Su alcance y su carácter se determinan, pues, por la complejidad de la división del trabajo y la distribución social concomitante del conocimiento... [...] es la adquisición del conocimiento específico de “roles”, estando éstos directa o indirectamente arraigados en la división del trabajo”*.

La institución tiene definidos los roles que el profesor juega, y es por ello que en cuanto ingresa, le espera un rol determinado previamente. Los encargados del control institucional son quienes otorgan los roles a los nuevos profesores, apoyados en los procesos de inducción. Los cursos permiten enseñar al docente la conducta designada por el rol, los profesores no pueden decidir qué hacer y deberán seguir lo establecido. La mayoría de los roles son determinados por la división del trabajo.⁶⁹

Ahora bien, como se alcanza a apreciar, la escuela es la que pone las reglas del juego y los actores involucrados están obligados a cumplirlas, de lo contrario, como explicamos en las primeras páginas, son arrojados de la institución. El IEMS impuso a los implicados un Modelo Educativo, un examen de validación de estudios y unas

⁶⁹ Ver Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989), *Identidad de las organizaciones*, Paidós, Buenos Aires.

reformas que beneficiaban engañosamente su tarea primaria. Así, también la institución permitió por años trabajar sin reglas que coaccionaran a los actores, y avaló reformas a su Modelo Educativo que nunca logró concretarse. Estos eventos internos lesionaron tanto a estudiantes como a profesores y directivos.

3.-Eventos de la profesión

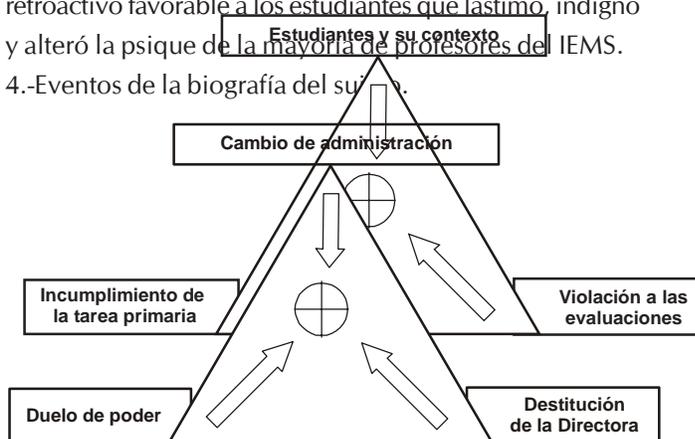
La escuela es el punto de encuentro de cuatro culturas: local, institucional, estudiantil y docente. Por tal motivo, así como cada individuo posee una personalidad *-única e irrepetible-* moldeada por sus propias vivencias, cada escuela exhibe una cultura propia que ha sido moldeada por cuatro variables, *"cada escuela tiene una personalidad, un estilo"* (Frigerio, 1992:35).

Con respecto a la cultura estudiantil, podemos decir que la apropiación que hacen los alumnos de la escuela no es principalmente como espacio de aprendizaje académico, *"sino como lugar de socialización en la que a veces el aprendizaje académico es contraproducente. Los conflictos que se despliegan entre docentes y alumnos tienen raíces en opuestas definiciones de la situación escolar"*. (Remedi, 2004:46-47). A las diferencias culturales entre los estudiantes y los profesores, se suma la cultura local

de delincuencia, violencia, drogadicción, pobreza y rezago académico. Los estudiantes no son como la utopía del modelo suponía, pues olvidó considerar el medio ambiente en que un estudiante del IEMS vive. La realidad del estudiante, en muchas ocasiones, impide cumplir la tarea primaria de la institución, y es generadora de sufrimiento en los docentes.

Además de que no tomó en cuenta el contexto psicosocial de los estudiantes, la institución ignoró lo que los docentes consideran su única forma de expresión – *evaluaciones y calificaciones-* ética y profesional ante la relación con el alumno. Los directivos académicos del IEMS abusaron del poder que brinda su cargo e ignoraron el trabajo académico de los profesores. Los dirigentes académicos implementaron un sistema de evaluación retroactivo favorable a los estudiantes que lastimó, indignó y alteró la psique de la mayoría de profesores del IEMS.

4.-Eventos de la biografía del sujeto.



La institución *-escuela-*, es el lugar en cual se reactivan los fantasmas familiares. Pierre Vidal (1989:213) comenta al respecto:

"El comportamiento de los sujetos en presencia y en relación encuentra su desciframiento en una

vivencia familiar anterior. Lo que sucede en la escuela está sobredeterminado por la historia familiar”.

Una vez que el sujeto ingresa a la institución, busca afiliarse a un grupo en el cual proyecta -dentro y fuera- sus introyectos. Cabe mencionar que según Freud (1921), los vínculos que el sujeto crea dentro de su grupo, están determinados por la libido, “la masa se mantiene cohesionada en virtud de algún poder. ¿Y a qué poder podría adscribirse ese logro más que al Eros, que lo cohesionan todo en el mundo?”.

Si consideramos que el sujeto proyecta en la institución sus fantasmas familiares, y que busca un grupo que lo mantenga cohesionado por la libido, entenderemos por qué, al realizarse un cambio de administración en el IEMS y perder a sus compañeros, se reactivan los fantasmas del pasado, el duelo. El individuo siente que pierde a su grupo familiar, al cual ama. De igual forma, la destitución

del líder hace recordar el festín del banquete totémico, donde los hermanos juraron un pacto de no agresión que no es respetado por aquellos que buscan el poder.

Recordemos que cada institución tiene su propia historia que da cuenta del sufrimiento y todas en alguna medida son generadoras del mismo. Lo preocupante es que al no haber una basta información del sufrimiento que producen las instituciones en México, los individuos viven con padecimientos psicológicos difíciles de detectar a simple vista.⁷⁰ Se puede justificar la ausencia laboral por una enfermedad orgánica, pero los problemas psíquicos no son considerados un asunto de salud. La psicología con todas las áreas que proporcionan bienestar a la salud mental, no son aceptadas en los cursos de capacitación. Para la institución, lo principal es el cumplimiento de la tarea primaria sin importar el costo que tenga que pagar la salud del individuo.

⁷⁰ Un ejemplo de ello es el síndrome del burnout el cual no aparece repentinamente, sino que emerge gradualmente en un proceso de repuesta a la experiencia de ciertos acontecimientos de estrés laboral crónico. Ver Remedi, E, *Calidad y sufrimiento en la búsqueda desbocada de la excelencia* en Landesmann M. et. al. (2006) *Instituciones educativas. Instituyendo disciplinas e identidades*, Casa Juan Pablos, México y Herrera, Santos (2005) “Estado de Burnout en los profesores de la Universidad del Valle de México”, *Revista Mundo UVM*, núm. 17, pp.48

Bibliografía

- Ball, Stephen J. (1994) *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*, Paidós, Barcelona.
- Bourdieu, P. et. al. (1978) *El oficio de sociólogo (1973)*, 2a. edición, Siglo XXI, México.
- Bourdieu, P (2007) *Capital cultura, escuela y espacio social*, 7ª. edición, Siglo XXI, México.
- Bourdieu, P y Passeron, J (2006) *Los herederos. Los estudiantes y la cultura (1964)*, Siglo XXI, Argentina.
- Castoriadis, C (1989) *La institución imaginaria de la sociedad*. Vol. II. Tusquets, Barcelona.
- Coser, L. (1978) *Las instituciones voraces (1974)*, FCE, México.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989) *Identidad de las organizaciones*, Paidós, Buenos Aires.
- Fadanelli, Guillermo (2006) *Educación a los topes*, Editorial Anagrama, México.
- Fernández, Lidia (1996) *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*, Paidós, Argentina.
- Foucault, Michel (2004) *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión (1975)*, 33ª. Reimpresión, Siglo XXI, México.
- Freud, S. (2000) *El malestar en la cultura (1930)*, Obras completas, tomo XIII, Amorrortu, Buenos Aires.
- Freud, S. (2000) *Introducción al narcisismo (1914)*, Obras completas, tomo XIV, Amorrortu, Buenos Aires.
- Freud, S. (2000) *Psicología de las masas y análisis del yo (1921)*, Obras completas, tomo XVIII, Amorrortu, Buenos Aires.
- Freud, S. (2000) *Tótem y tabú. Algunas concordancias en la vida anímica de los salvajes y de los neuróticos (1912-13)*, Obras completas, tomo XIII, Amorrortu, Buenos Aires.
- Gampel, Y. (2006). *Esos padres que viven a través de mí. La violencia de Estado y sus secuelas*, Paidós.
- Goffman, E. (1992) *Internados*, Amorrortu, Buenos Aires.
- González, Fernando (2006) *Marcial Maciel. Los legionarios de Cristo: testimonios y documentos inéditos*, Tusquets Editores, México.
- Hobbes, T. (2006) *Leviatán o la materia, forma y poder de una república, eclesiástica y civil (1651)*, FCE, México.

- Kaës, R. et. al. (1987) *El Aparato Psíquico Grupal. Construcciones de grupo*, 3ª. Reimpresión, Paidós, Buenos Aires.
- Kaës, R. et. al. (1989) *La institución y las instituciones. Estudios psicoanalíticos*, Paidós, Buenos Aires.
- Kaës, R. et. al. (1998) *Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales. Elementos de la práctica psicoanalítica en institución*, Paidós, Buenos Aires.
- Kernberg, Otto F. (1998) *Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones*, Paidós, Barcelona.
- Landesmann M. et. al. (2006) *Instituciones educativas. Instituyendo disciplinas e identidades*, Casa Juan Pablos, México.
- Menzies, I. y Elliott Jaques (1994) *Defensa contra la ansiedad. Rol de los sistemas sociales*, Lumen-Hormé, Buenos Aires.
- Nicastro, Sandra (1997) *La historia institucional y el director en la escuela*, Paidós, Argentina.
- Paz, O. (2004) *El laberinto de la soledad*, 3ª. Reimpresión, Fondo de Cultura Económica (FCE), México.
- Pérez Gómez, A (1999) *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*, Editorial Morata, España.
- Remedi, Eduardo (2004) *Instituciones educativas. Sujetos, historia e identidades*, Plaza y Valdés, México.
- Schützenberger, A (2006). *¡Ay, mis ancestros!*, 4ª. edición, Omeba, Buenos Aires.

El impacto de la flexibilización laboral. Evidencias en México

Graciela Carrillo González*

Edgardo O. Mota Martínez**



RESUMEN

A partir de los años ochenta el concepto de flexibilidad se ha convertido en la clave para entender los cambios en las relaciones laborales; este concepto se ha vinculado a la innovación tecnológica, a la automatización de los procesos, a las nuevas formas de organización del trabajo y de relaciones inter-empresariales, a la precariedad en los empleos, a las modificaciones en los contratos colectivos e incluso al nuevo tipo de relación sindicato-empresa. En este trabajo se pretende mostrar cómo el fenómeno de la flexibilización laboral que surge en México en los años ochenta con el proyecto de reestructuración industrial, es asumido principalmente por las grandes empresas vinculadas al mercado internacional. Para ello se revisa muy brevemente el origen teórico del concepto de flexibilización, las características del sistema japonés que constituye la referencia empírica de este paradigma. Posteriormente se señalan los aspectos principales de la flexibilización en cuatro casos de la industria en México: Petróleos Mexicanos, Teléfonos de México, la empresa maquiladora y el sector de la industria automotriz.

*Profesora-Investigadora. Área de Análisis y Gestión Socio-económica de las Organizaciones. Departamento de Producción Económica. UAM-Xochimilco.

**Profesor por tiempo determinado. Departamento de Relaciones Sociales. UAM Xochimilco

ABSTRACT

Starting from the decade of 1980 the concept of flexibility has become the key to understand changes in labor relationships; this concept has been linked to technological innovation, to processes' automation, to new forms of labor organization and of inter-managerial relationships, to employments' precariousness, to modifications in collective contracts and even to the new type of relationship union-company. In this work, we seek to show how the phenomenon of flexibilization of labor, which arises in Mexico in the same decade with the project of industrial reorganization, is assumed mainly by the big companies linked to the international market. In order to achieve this goal, we briefly look through the theoretical origin of the flexibilization concept, the characteristics of the Japanese system which constitutes the empiric reference of this paradigm. Later, we point out the main aspects of flexibilization in four cases of the industry in Mexico: Petróleos Mexicanos, Teléfonos de México, the assembly plants and the sector of the automobile industry.

Palabras clave: flexibilización laboral, toyotismo, productividad
Key words: flexibilization of labor, toyotism, productivity

Introducción

La crisis del modelo fordista sentó las condiciones que dieron paso a un modelo liberal que impactó sobre distintos aspectos de las empresas y que llevaron hacia la flexibilización de las condiciones de trabajo. En México este fenómeno inicia durante los años ochenta cuando se vive la transición hacia un modelo neoliberal en la economía, las empresas que se vieron beneficiadas por las nuevas condiciones de contratación y formas de organización fueron las grandes organizaciones vinculadas a los mercados internacionales.

En este trabajo se pretende mostrar cómo el fenómeno de la flexibilización laboral que surge en México en los años ochenta con el proyecto de reestructuración industrial, es asumido principalmente por las grandes empresas grandes vinculadas al mercado internacional. Para ello se revisa muy brevemente el origen teórico del concepto de flexibilización, las características del sistema japonés que constituye la referencia empírica de este paradigma. Posteriormente se señalan los aspectos principales de la flexibilización en cuatro casos de la industria en México; Petroleos Mexicanos, Teléfonos de México, la empresas maquiladora y el sector de la industria automotriz.

I. Orígenes teóricos de la flexibilización

El paradigma productivo de la flexibilización responde a diversos aspectos que se vinculan directamente con la producción, con la relación interempresa, con las condiciones de trabajo y hasta con las condiciones de vida

de los obreros. Este concepto no tiene un solo significado sino que en función de la corriente teórica que lo interprete será su contenido y también sus implicaciones (E.de la Garza, 1999). Una explicación del sistema se desprende de la teoría neoclásica que plantea la liberalización –léase flexibilización- de los mercado incluyendo el de trabajo para su mejor funcionamiento. Para los neoclásicos flexibilizar el mercado de trabajo es flexibilizar la oferta y demanda de trabajadores lo que facilita el empleo y desempleo y el uso de la fuerza de trabajo en el proceso productivo.

Otra idea de la flexibilidad es explicada por las teorías post-fordistas de Piore y Sabel en la primera mitad de los años ochenta, plantea el fin de la producción en masa y el surgimiento de un nuevo paradigma tecnológico y productivo que responde a una demanda que exige gran variedad de productos (Piore y Sabel, 1990). Desde esta interpretación el nuevo esquema es una oportunidad de desarrollo para las pequeñas y medianas empresas que pueden llegar a ser competitivas frente a las grandes por las nuevas características de la producción en pequeños lotes, la disponibilidad de tecnología reprogramable, fuerza de trabajo flexible en horarios, puestos y tareas, personal más calificado e interacción y cooperación entre trabajadores y empleados.

La tercera interpretación teórica de la flexibilidad se desprende de las doctrinas gerenciales de organización del trabajo, ésta se deriva de un intento por explicar la crisis del capitalismo inspirado en el pensamiento keynesiano y también de la recuperación de la experiencia japonesa en organización y gestión de la mano de obra. Se hace una crítica al sistema taylorista y se proponen formas

concretas de organización del trabajo que se resumen en los conceptos del justo a tiempo y la calidad total, enfatizan en la identidad y compromiso del trabajador con la empresa, en su participación y en la recuperación de su conocimiento empírico.

La finalidad principal de este último enfoque es la calidad y la productividad, el funcionamiento de la empresa responde a valores que se respetan por los participantes y garantizan una mejora continua y además sustituye la actuación individual por la idea del trabajo en grupo. Aquí la flexibilidad se vive internamente entre puestos, categorías, horarios, de trabajo, empleados polivalentes, criterios de ascenso por capacidad e incremento de salarios por desempeño.

Empíricamente la flexibilización se ha manifestado en distintas formas haciéndose mucho más evidente en la esfera de las formas de producción para calificar la capacidad de una economía abierta a la competencia, escenario donde las empresas enfrentan una serie de transformaciones hacia la competitividad. Las primeras manifestaciones de cambios producidos en el contexto de la competencia y la globalización se relacionaron con el empleo *flexible* del factor trabajo, en contraposición con las formas *rígidas* que caracterizaron el capitalismo industrial de las décadas previas. Esta flexibilización originaria se manifestó esencialmente en aspectos salariales, niveles de empleo y organización del trabajo. Su fundamento empírico fue la novedosa y sorprendente productividad de las empresas japonesas en el sector manufacturero.

Esos distintos ámbitos en que se ha presentado la flexibilidad han dado lugar a la especificación del

concepto, se habla pues de flexibilidad numérica al referirse a la capacidad de modificar el volumen de trabajo en función a las necesidades de la producción; flexibilidad funcional basada en la polivalencia y multihabilidades para movilizar la fuerza de trabajo hacia donde la producción exija; la flexibilidad salarial que elimina el crecimiento del salario para el conjunto de los trabajadores y lo sustituye por incrementos individuales bajo el criterio de productividad; la flexibilización organizacional que se refiere a la reducción de la estructura y de la jerarquización en los procesos para la toma de decisiones; y la flexibilización contractual que implica la retracción e invalidación de acuerdos pactados entre obreros y patrones así como modificaciones a los contratos colectivos de trabajo.

II. La flexibilización productiva en el contexto de la globalización

En el ámbito productivo la flexibilización puede ser considerada como la agregación de técnicas innovadoras en diversos ámbitos del sistema social y técnico que conforma a una empresa. Algunas de estas técnicas inciden directamente en la fuerza de trabajo, pero el sentido general de esta innovación sistémica consiste en generar relaciones más integradas –flexibles– entre los diversos ámbitos de la empresa y entre ésta y su mundo externo.

La crisis estructural mundial de los años setenta que se manifiesta en grandes déficits públicos y un creciente costo salarial asumido por el sector productivo, constituye la evidencia del fracaso del modelo Keynesiano y da lugar

al surgimiento de una propuesta económica alternativa que implicaba el adelgazamiento del Estado y la imposición de una política salarial a la baja. Hacia la década de los ochenta se da una reinterpretación de la crisis que va más allá de la intervención del Estado, como señala De la Garza, 1998, se plantea una crisis de productividad y calidad en un contexto de mercados fluctuantes y abiertos.

Este redimensionamiento de la crisis y el acento en el tema de la productividad llevó a cuestionar la efectividad de los procesos de trabajo y las relaciones laborales tal como se habían mantenido en el modelo taylorista-fordista. Se plantea a la rigidez de las relaciones sociales dentro de los procesos productivos como causa de la crisis, y se ve la necesidad de transitar hacia un nuevo tipo de relaciones y formas de organización del trabajo que respondan a los principios de productividad y calidad, acompañándose de un acelerado proceso de innovación tecnológica y nuevas formas de vinculación entre empresas.

La reestructuración productiva que se hace inminente en un escenario de economías abiertas o también llamado de globalización no venía limitada sólo por variaciones en los niveles tecnológicos y un abatimiento de los costos de producción sino que requería de una mejor organización del proceso productivo y con ello de las relaciones de trabajo. Es decir de una revolución tecnológica y de una revolución organizacional que llevara hacia el nuevo modelo productivo.

El taylorismo-fordismo que fue funcional en su momento y se mantuvo vigente durante varias décadas tuvo como objetivo el incremento de la productividad a partir de una explotación racional de la fuerza de trabajo, es decir un control sobre la mano de obra en base a los

principios de *tiempos y movimientos*. Este tipo de organización se caracterizó por la *rigidez* en el uso de la fuerza de trabajo dentro del proceso productivo y por la instrumentación de criterios estrictos que garantizaran la separación entre concepción y ejecución; segmentación del proceso de trabajo; estandarización y simplificación de los métodos; separación de ejecución y supervisión, así como la definición exacta de las funciones de cada puesto (Martínez Vázquez, 1995).

Esta doctrina tenía como base la desconfianza del empresario hacia el trabajador, al cual se visualiza como un ser ocioso, no pensante y dispensioso del tiempo de trabajo. Por ello es el personal altamente calificado –los ingenieros– el que establece el control y dicta las normas de trabajo en tanto que el obrero sólo obedece. Ishikawa (1991) señaló que este modelo de producción “no reconoce las capacidades ocultas de los empleados. Hace caso omiso del factor humano y trata a los empleados como máquinas. No es extraño que esto cause resentimientos y que los empleados demuestren escaso interés por su trabajo”.

Debido a la fragmentación y simplicidad de las tareas el taylorismo preferenciaba la contratación de trabajadores no calificados los cuales podrían ser sustituidos fácilmente, permitía también que los salarios se fijaran por el sistema escalafonario, con incentivos económicos basados en el rendimiento individual y a criterio de los supervisores en función, muchas veces hasta de la obediencia del empleado.

El ejercicio de la autoridad era monopolizado por ingenieros y gerentes, quienes centralizaban las decisiones y responsabilidades en la cima de la pirámide organizacional. Los ascensos se determinaban conforme al

sistema escalafonario, es decir, pasando por cada categoría de acuerdo a su antigüedad, lo que supone una mayor especialización en tareas específicas y por lo tanto mayor calificación, es decir, se valoraba más la especialización que la calificación obtenida en instituciones de educación formal.

La revolución tecnológica-organizativa que trajo consigo una reestructuración productiva a partir de los años ochenta y que acaba con el modelo fordista en los países desarrollados plantea la exigencia de construir una nueva cultura laboral que enriquezca el trabajo a través de la polivalencia de los empleados, de la mayor autonomía del trabajador en el proceso de trabajo, de una mayor iniciativa, de consenso entre los colaboradores en el proceso productivo, de un fuerte compromiso con la productividad y la calidad, y la preferencia por tecnologías blandas respecto a tecnologías duras, lo cual rompe con los principios fundamentales del modelo anterior.

II.1 El Sistema Toyota

El modelo japonés se consolidó como el sistema organizativo de excelencia con gran aceptación en el mundo occidental. Su filosofía persigue una percepción integral de la sociedad y de la economía que busca la participación de trabajadores, consumidores, socios comerciales, proveedores y la competencia. Se trata de un esquema que prevee las necesidades y dinámica del mercado, fomenta el fortalecimiento del trabajo colectivo que genera lazos de compromiso al interior de la empresa y la capacitación

permanente como base para el incremento de la productividad y el desarrollo de trabajadores polivalentes que desempeñan las distintas funciones con el mismo grado de eficiencia.

En este modelo, como señala Micheli (1997), se intenta combinar la lógica de la producción artesanal con la producción fordista. Por un lado, producción de lotes con flexibilidad de diseño, maquinaria multifuncional y obreros polivalentes; por otro, velocidad y baja de los costos unitarios con economías de escala y aglomeración. El modelo surge entonces como una estrategia de las grandes empresas buscando superar el problema de costos crecientes y alcanzar niveles de competitividad que les permita mantener o incrementar su cuota de participación en los mercados internacionales.

La primera crisis petrolera a finales de 1973 puso en alerta, con excepción de Toyota Motor Corp¹, a un gran número de empresas tanto japonesas como del resto del mundo que enfrentaron el impacto de los crecientes costos de producción llevándolas a operar en números rojos y motivándolas hacia la búsqueda de un esquema de organización ágil y vigoroso.

La estrategia de expansión de Toyota fue el dominio del mercado japonés y el fomento de las exportaciones hacia los países del sudeste asiático. Hacia mediados de los años sesenta Toyota se convirtió en el principal fabricante japonés con la tercera parte de la producción. La iniciativa de las empresas connacionales fue, a partir de ese momento, empezar a introducir parcial o totalmente el sistema Toyota.

¹ Toyota se establece desde 1931, sus operaciones bajo el esquema de producción en masa inician a mediados de los años cincuenta y dos décadas más tarde está dictando ya las directrices productivas para las empresas japonesas que llevan al país, en la siguiente década, a colocarse como el actor más importante y dinámico de la industria en el mundo, particularmente en el caso del sector automotriz.

El sistema Toyota fue concebido como un método racional de fabricación que eliminaba todo impacto innecesario a fin de reducir costos y al mismo tiempo controlar la cantidad y calidad del producto. El sistema se rige por cuatro conceptos clave; el just in time, autocontrol, flexibilidad en el trabajo y pensamiento creativo.

- El Just in Time, se refiere a la capacidad de producir las unidades necesarias en la cantidad requerida y el tiempo preciso.
- El Autocontrol o Control de Calidad, que en japonés se entiende como *Jidoka* se refiere al manejo adecuado de defectos, constituye el soporte de la producción en el momento oportuno al impedir la entrada de unidades defectuosas que de fluir perturbarían la producción en el proceso siguiente.
- La Flexibilidad en el Trabajo, llamada *shojinka* asume el principio de modificar el número de empleados en función a las variaciones de la demanda del producto.
- El Pensamiento Creativo o *Soifuku* implica la consideración y aprovechamiento de las sugerencias que hace el personal sobre el proceso en el que labora.

La forma de lograr estos cuatro conceptos en Toyota ha sido a través de la implementación de diversos sistemas que van desde el *Kanban*² (Kanban de Transporte y Kanban de Producción) hasta la aplicación de métodos de nivelación de la producción y estandarización de las operaciones con el fin de conseguir un proceso equilibrado que se adapte a las modificaciones de la demanda para evitar el costo que implica el manejo de grandes inventarios.

Otro sistema, los círculos de calidad, tiene como base las actividades en grupos reducidos y de sugerencias, su objetivo es encontrar mecanismos que reduzcan el volumen de mano de obra empleada y eleven la moral de los trabajadores, asimismo se promueve la “gestión por funciones” y el sistema de control visual para fortalecer la calidad total en la compañía. Evidentemente este sistema involucra nuevos tipos de relación entre trabajadores, entre trabajadores y empresa y entre empresas. La crítica que se le ha hecho es que se ejerce un fuerte control sobre el trabajador basado en la competencia entre sí y por ello se carece de mecanismos colectivos de resistencia, como señalan Dhose y Malsch: “el elemento central que hace que el sistema japonés sea capaz de funcionar como lo hace, es la presión sobre el individuo mediada por el grupo de trabajo”³. Por otro lado, la relación participativa del trabajador con la empresa resulta ser aparente ya que se ejerce un fuerte control en las formas de vinculación y en las metas de los equipos de trabajo.

La relación entre la empresa matriz y las proveedoras se ha estrechado sustancialmente lo que favorece en términos de costo al proceso ya que se reduce el volumen de inventarios, los costos y los tiempos de producción debido a la precisa comunicación y vinculación que se establece para avanzar coordinadamente en los procesos de producción y aprendizaje, la capacitación del personal y la innovación técnica. La comunicación entre empresas fluye de manera veloz, las órdenes hacia los proveedores son pequeñas y frecuentes -respondiendo a la producción de pequeños lotes-, se realizan varias entregas al día, por

² El Kanban establece el manejo de información para la gestión del proceso productivo tanto en el nivel de ensamble como en el aprovisionamiento de productos intermedios.

³ Dhose, Jurguens y Malsch 1984, citado en Micheli (1996).

lo cual la proximidad es esencial y se necesita que tanto la gran empresa como las proveedoras estén integradas por la misma lógica de producción.

III. Ventajas de la flexibilización para la empresa

El Toyotismo se ha constituido en el nuevo modelo de relaciones laborales⁴ que explica el actual desempeño exitoso de las firmas japonesas dentro y fuera del país de origen; al mismo tiempo se vislumbra como el nuevo paradigma productivo que establece las líneas básicas en los procesos de reestructuración industrial en diversos países de Occidente.

Los éxitos o ventajas adquiridas por este sistema se hacen mucho más obvios en las empresas de origen japonés, particularmente en Toyota Corp. sin embargo a pesar de las dificultades de las empresas de Occidente para adoptar de manera total el sistema se tienen avances parciales que han repercutido en las mismas positivamente, al garantizar menores costos de producción e incrementos en la productividad.

El logro de los objetivos básicos del sistema lleva implícitos una serie de requisitos como la alta calificación de los administradores e ingenieros de proceso, una percepción exacta sobre las posibilidades de la fuerza de trabajo, la capacidad de generar información oportunamente, la cooperación y autodisciplina de los trabajadores en el desempeño polivalente de sus funciones, esto implica un proceso de aprendizaje continuo por parte

de todos los colaboradores. Se suman también otros elementos como una estructura con alta proporción de producción subcontratada, con mayor tiempo e intensidad de trabajo por empleado y con el uso eficiente de redes informáticas que permiten el flujo de información y la coordinación precisa entre empresas y el vasto número de proveedores, todo ello determinó la ventaja del sistema sobre las empresas de Occidente y explica el éxito de las firmas japonesas al competir con las firmas occidentales.

Una estimación de variables clave en Toyota Motor Company revela que en 1980 el radio de rotación de stocks (ventas anuales/existencias medias) fue de 87%; el período de almacenaje fue de 4 días; el margen de seguridad (umbral de rentabilidad de ventas/ventas y otros ingresos) fue de 64%, lo que significaba que Toyota podría tener beneficios aún cuando sus ventas se redujeran en 64%. (Monden, 1990). Como ya se señaló esta experiencia ha sido adoptada por numerosas empresas en Japón, particularmente en la rama automotriz, y el éxito de las mismas se hace evidente en la medida en que sus métodos de organización del proceso han sido exportados hacia Estados Unidos y también de forma creciente hacia Europa.

IV. La nueva relación laboral

La base de la organización del trabajo en el sistema japonés son los círculos de calidad que están conformados por un grupo pequeño de trabajadores que laboran en una misma área y enfrentan problemas similares, entre ellos se discute y se llega a la solución adecuada; también se busca atender

⁴ El concepto de relaciones laborales lleva implícito no sólo las condiciones contractuales sino también una serie de relaciones informales que se aceptan de manera generalizada en el desarrollo del proceso productivo.

algún otro aspecto que impida el funcionamiento óptimo del área de procesos, el objetivo es la mejora continua en los procesos lo que responde a un principio básico de la organización denominado *kaizen*. El cumplimiento eficiente del *kaizen* está asociado a los objetivos del sistema; reducción de costos, reducción de la cantidad de trabajo, de material, de equipo y de mano de obra. Esta dinámica se complementa con el *poka-yoke* que implica el no cometer errores en el proceso pues la distracción de cualquier trabajador es detectada de inmediato y el trabajo en equipo permite que sea corregido rápidamente.

Otro aspecto fundamental es la reducción de las categorías en el escalafón, con ello el grueso del personal se ocupa directamente en la producción y el personal administrativo se reduce sustancialmente, esto determina el llamado *genbawagente* que significa el área de trabajo es el principio de todo, es decir el espacio físico también se distribuye en ese sentido con oficinas muy pequeñas y amplias áreas de producción sin permitir que supervisores y demás personal estén detrás de un escritorio, excepto en puestos muy específicos que así lo requieran.

En términos de las garantías para los empleados el principio de empleo vitalicio sólo se aplica a la fuerza de trabajo regular o permanente y que opera exclusivamente en las grandes plantas, ya que predomina el esquema de subcontratación por considerarse que es más barato y seguro, además de que es más rápido reclutar proveedores que contratar un mayor número de empleados. El personal con empleo vitalicio opera no en trabajos especializados sino que se relaciona con la multicapacitación, que implica una inversión de la empresa, y la rotación continua de un puesto de trabajo a otro.

Existen otras políticas que también son clave en la organización del trabajo, como el orden y la limpieza, el control numérico en todo, la planeación y preparación previa necesaria a cada proceso, el respeto por el tiempo y la comunicación constante en todos los niveles. Como señalan Taddei y Robles (1997), las empresas japonesas instaladas fuera de su país tratan de establecer y respetar estos criterios de organización, sin embargo algunos aspectos son difíciles de manejar dadas las diferencias culturales.

El compromiso con la empresa, la autodisciplina, el trabajo en grupo y la permanente capacitación y discusión de problemas en el proceso resumen los aspectos básicos de la organización del trabajo; en el sistema flexible este esquema marca una diferencia importante con el sistema fordista donde se requiere de una jerarquía vertical de control profunda para coordinar las diferentes tareas, dado que cada trabajador generalmente sólo desempeña un trabajo muy especializado y por lo común descalificado, además de que la falta de motivación propicia la subutilización de las capacidades de los trabajadores.

V. Evidencias en México

V.1 El proceso de reestructuración industrial de los años ochenta

La adopción del modelo de sustitución de importaciones permitió a México entrar en un acelerado proceso de industrialización que duró más de tres décadas y que implicó una fuerte intervención del gobierno para contrarrestar las fallas de mercado y las debilidades

estructurales de la economía. Esta política resultó exitosa en la medida en que dio lugar a la conformación de una amplia base industrial; no obstante, durante los años setenta cuando culmina la etapa de sustitución fácil (de bienes de consumo y algunos intermedios) comenzaron a darse señales de agotamiento, resultado de la persistencia de los problemas de carácter estructural como: la orientación de la producción exclusivamente al mercado interno, la existencia de mercados cautivos y con ello falta de competitividad, la ausencia de un sector generador de bienes de capital y por lo tanto alta dependencia de las importaciones, la incapacidad de generar empleos suficientes, etc.

El deterioro en el modelo, hasta entonces vigente, abrió paso a las recomendaciones de política económica de corte neoliberal las cuales se complementaron con una serie de cambios microeconómicos que se generaron a través de la llamada reestructuración industrial. El objetivo de la reestructuración industrial fue propiciar el giro de un modelo orientado al mercado interno hacia otro que se enfocara al mercado exterior.

El modelo secundario-exportador, que rige la economía a partir de los ochenta, se establece sobre la base de la modernización de la planta industrial y la reorganización administrativa de la empresa. Ya en esos años la apertura comercial y la desregulación de los mercados exigía mayor competitividad a la industria no sólo para penetrar al mercado internacional sino para enfrentar, dentro del mismo mercado doméstico, a la inversión extranjera; por otro lado el ajuste económico exigía también el saneamiento de las finanzas del Estado, la venta y modernización de las empresas paraestatales era

una medida estratégica para ello.

Las estrategias empresariales de reestructuración, de acuerdo a los ejemplos de Asia y Europa, debían comprender al interior de la empresa: cambios tecnológicos, de organización y en las relaciones laborales. En tanto que hacia el exterior se exigían nuevas formas de vinculación entre empresas –flexibilización del proceso– que redujeran costos e incrementaran los niveles de productividad.

Este tipo de medidas llevaron a los países a incrementar su productividad de manera casi generalizada, sin embargo, en México la reestructuración productiva se dio de manera diferente y muy heterogénea ya que en esos años sólo la industria manufacturera vinculada al mercado internacional y alguna que otra de las grandes empresas de servicios como TELMEX lograron llevar adelante su estrategia de modernización, aunque basándose más en modificaciones a las relaciones laborales que en la innovación tecnológica y de procesos, en tanto que las pequeñas y medianas empresas han sobrevivido en el mercado nacional operando bajo esquemas y equipo de producción atrasados colocándose en total desventaja competitiva.

De la Garza (1994) señala que investigaciones empíricas de 10 años reflejan un panorama de polarización productiva entre empresas modernas competitivas y exportadoras con el sector atrasado de empresas orientadas al mercado interno que no han hecho transformaciones; también percibe que se ha dado una mayor difusión de nuevas formas de organización del trabajo que de nuevas tecnologías; así como bajos salarios asociados a la reestructuración, más como formas de control de los

trabajadores que como maneras de lograr un consenso en la producción. Resulta evidente que la reestructuración productiva en México ha significado la flexibilidad laboral vía modificaciones a los contratos colectivos de trabajo, el debilitamiento de los sindicatos, la inseguridad en el empleo, mayores cargas de trabajo y problemas de seguridad e higiene.

V.2 La flexibilización laboral en las grandes empresas

El fenómeno de la reestructuración industrial en el país cobró particular importancia durante los años ochenta, sin embargo algunas de las grandes empresas del Estado efectuaron cambios en su organización con mayor premura para enfrentar problemas en los mercados internacionales, tal es el caso de PEMEX, que ante la caída de los precios internacionales del crudo en los años setenta y los malos manejos internos, enfrentó a principios de la década de los ochenta severos problemas de insolvencia y pérdida de liquidez. Las primeras medidas tomadas por la empresa fueron: un reordenamiento de tipo financiero y la instrumentación de un programa de reorganización administrativa, ambos se complementaron con modificaciones en las relaciones laborales.

El proceso de reestructuración y flexibilización laboral en esta empresa consideró tres puntos sustanciales; la apertura al capital privado a través de la creación de nuevas filiales; nuevos esquemas de financiamiento; y las modificaciones al Contrato Colectivo de Trabajo para adecuarlo al nuevo escenario. El programa se tradujo en una reorganización interna que tenía por objetivo la reducción de costos administrativos. El primer paso fue

transformar la organización de tipo piramidal que generaba una serie de problemas -minimizar la responsabilidad de los funcionarios y ejecutivos sobre los resultados; concentrar excesivamente la autoridad; alejar a los tomadores de decisiones de la realidad; limitar la iniciativa para el desarrollo-, y también se pensó en fragmentar los procesos básicos. La idea era romper con el esquema de funcionamiento convencional apegado al sistema fordista con especialización de áreas y funciones.

El programa "*Plan Maestro de Productividad PEMEX*" buscaba la eficiencia y eficacia en la empresa involucrando todas las variables vinculadas a la productividad -recursos humanos, materiales, tecnológicos y gerenciales- a partir de la interacción y dinámica interna de los círculos locales y regionales creados en 1989. La operatividad de los círculos de calidad "chocó" con la inercia en que funcionaba el personal sindicalizado, de modo que la empresa se enfrentaba a tres problemas: había perdido la capacidad de seleccionar el personal, el relajamiento de la disciplina laboral y el excesivo personal. Las modificaciones al Contrato Colectivo de Trabajo en 1989 y 1991 se centraron en la atención a estos temas eliminando la participación sindical en la selección de personal, se modificaron los criterios de calificación para promociones y nuevas plazas, se eliminó la injerencia del sindicato en los cambios tecnológicos y organizativos y se ampliaron sustancialmente las actividades a cargo de subcontratistas.

Otro caso fue la modernización de la empresa TELMEX que a mediados de los ochenta inició un proceso de reestructuración para contrarrestar la insuficiencia en líneas instaladas, la mala calidad del servicio y los problemas de financiamiento. Al igual que en otros casos

la empresa se vio presionada a modificar su estructura ante las exigencias de la política pública de apertura económica e integración regional que demandaba modernas redes de comunicación y nuevos servicios.

El proyecto basó su modernización tecnológica en la transformación hacia la telefonía digital, la creación de nuevos servicios, una red digital de servicios integrados, la modernización de la organización administrativa, la creación de comités mixtos de productividad y la adecuación de las relaciones laborales mediante la flexibilización del Contrato Colectivo de Trabajo. (Solís, 1992). A diferencia de PEMEX la revolución tecnológica tuvo mucho peso en la transformación de la empresa, la evolución de los componentes electrónicos; las computadoras y las comunicaciones en el ámbito mundial exigieron la adopción de sistemas digitales para ser competitivos.

Obviamente el cambio tecnológico en las áreas productivas significó una fuerte reducción de personal empleado, asociándose al establecimiento de nuevas formas de organización del trabajo y modificaciones importantes al contrato colectivo de trabajo. La digitalización del sistema de larga distancia significó el cierre de 68 centros de operación y la reubicación de por lo menos 4000 operadoras. Otros proyectos como la mecanización del servicio de quejas, la supervisión computarizada, la introducción de casetas LADA automático, etc., tuvieron fuertes efectos como la pérdida de materia de trabajo, los cambios en la calificación del trabajo y el aumento de la supervisión por terceras compañías o de manera automatizada.

A partir de 1987 se decidió transformar el esquema de organización funcional, que había propiciado el

crecimiento piramidal de la estructura y una serie de dificultades para la toma de decisiones, por una organización modular que permitiría crecer a partir de *centros de resultados*, tomar decisiones a niveles más bajos y hacer frente en forma más ágil a los cambios en el contexto externo e interno. El impacto de estas medidas fue la exclusión de la participación del sindicato de las partes más rentables del sistema. Se puso en marcha un modelo de calidad basado en la participación de los trabajadores en los círculos de calidad y en la conformación, con participación del sindicato, de comisiones de productividad, de nueva tecnología, de higiene y seguridad, de capacitación y adiestramiento, y de cultura y recreación.

En 1989 se da una importante flexibilización del contrato colectivo de trabajo con modificaciones a diversas cláusulas, lo más trascendente es que desaparecen los convenios departamentales y se elimina la participación del sindicato en los proyectos de modernización y modificaciones a la base estructural del modelo de calidad para reforzar los círculos de calidad. En este nuevo contexto se reconoce que el nivel de decisiones le corresponde a la empresa y se establecen niveles de jerarquía y compromiso de los trabajadores en la mejora continua y el incremento a la productividad. También se incluyeron contrataciones de nuevo personal en función de la productividad y las necesidades del servicio; la movilidad temporal o permanente de los trabajadores sería según las necesidades; el trabajador perdería el derecho a decidir su traslado definitivo a otra localidad ya que éste sería determinado por la reducción de materia de trabajo, exceso de trabajadores en algún centro o por especialización y aptitudes del trabajador.

Quedó establecido en el nuevo contrato colectivo que los trabajadores deberían acatar la asignación o distribución de cargas de trabajo que señale el personal de confianza y serían supervisados por el mismo obligándose a trabajar con eficiencia, calidad y productividad; De 585 categorías y niveles salariales se pasa a 134 categorías clasificadas en 31 especialidades con 41 niveles salariales eliminando las mesas de trabajo regionales y departamentales.

La base de esta nueva organización del trabajo fue el artículo 195 del CCT que fue ratificado en el "Convenio sobre calidad, productividad y capacitación para la modernización de Teléfonos de México, S.A. de C.V.". En general las nuevas condiciones redujeron la intervención del sindicato en la definición de aspectos técnicos, operativos e incluso laborales de los nuevos proyectos, y se debilitó su fuerza frente a la empresa lo que garantizó el mayor control de esta sobre los trabajadores.

V.3 La flexibilización de la industria automotriz en México

Es innegable que las empresas de la industria automotriz son pioneras de la reestructuración industrial en México y quizás junto con la rama de autopartes las que arrojan mayor información y experiencia sobre el tema de la flexibilización laboral, por ello, sin ánimo de agotar el tema sino más bien de dar una semblanza del proceso se exponen las siguientes líneas generales.

La industria automotriz inicia una etapa de cambios en los años setenta, cuando se incrementa el número de plantas establecidas bajo nuevas formas de organización para abastecer al mercado norteamericano, una década más

tarde se da una profunda reconversión de los procesos que tenía por objetivo la racionalización de la producción, misma que se manifiesta en una fuerte transformación de las condiciones laborales, especialización de la producción, modificación del esquema tecnológico y organizacional tanto en la industria inicial como en la terminal, mayor integración al mercado mundial y reforzamiento de su carácter transnacional.

En esa etapa se dan grandes adelantos tecnológicos y organizacionales en las fases de maquinado y ensamble de motor, se introducen robots, prensas automáticas y maquinaria de control numérico que se combinan con algunos procesos que siguen siendo intensivos en mano de obra, esta dualidad empezó a generar tensión en los trabajadores y una nueva disciplina de trabajo en la empresa que se asocia a las características del trabajo flexible.

La modernización de las plantas, así como el crecimiento de las inversiones, respondió a una situación de insuficiente producción de autopartes frente a una creciente demanda de automóviles y modelos diversos. Las mayores inversiones de esa época se dieron a partir de 1979, cuando se construyen las plantas de Chrysler y General Motors en Coahuila; Ford en Chihuahua; Nissan en Aguascalientes; Renault en Durango y VW que amplió su planta en Puebla, la orientación de la creciente producción era hacia el mercado externo, particularmente iba a los Estados Unidos. En una década el volumen de automóviles exportados pasó de 13,749 en 1982 a más de 50 mil en 1985 y a 249,926 en 1990, en tanto que las ventas en el mercado doméstico se incrementaron de 190,822 en 1982 a 352,617 en 1990.

El auge en la producción y venta de esta industria se

explica en primera instancia por la agresiva estrategia de flexibilización que se realizó al interior de las plantas y por otro lado, por los nuevos vínculos de las empresas en México con sus subsidiarias y con las matrices en el extranjero. Al igual que en los otros ejemplos, el proceso de reestructuración de la industria automotriz en México fue heterogéneo, en algunos casos como GM se fincó mucho más en la utilización de tecnologías blandas, en tanto que las nuevas plantas de Ford fueron dotadas desde su inicio con equipos de última generación y una organización del trabajo adoptada de las experiencias japonesas⁵. El tipo de relaciones de trabajo que se establecieron en cada una de las plantas estaba determinado por el nivel de la tecnología incorporada.

La transformación organizacional de las empresas estuvo vinculada no sólo a la sustitución de máquinas y equipo sino también a la búsqueda constante de innovaciones en la administración, en los procedimientos y en las relaciones de trabajo. Dentro de la rama automotriz se conformó una nueva estructura organizativa en las empresas que incluyó la parte gerencial encargada de las finanzas, recursos humanos, materiales, calidad, etc., y la parte de operaciones productivas encargada de orientar las condiciones diarias del proceso de producción contando con los grupos de trabajo como núcleo básico de funcionamiento. "La nueva organización fue creada con un gran contenido de adaptación al contexto social preexistente.con una mezcla de principios clave como el justo a tiempo y los grupos de trabajo, junto con los valores y características de la fuerza de trabajo, tanto del piso cuanto gerencial" (Micheli, 1994).

Con el principio del *justo a tiempo* las empresas han logrado visualizar componentes del costo, que de otro modo no serían visibles, y establecer innovaciones tendientes a disminuir dichas partes del costo, por ejemplo abatir el tiempo de permanencia del material en la planta. El justo a tiempo modifica también la utilización del tiempo de máquina y transforma el sistema de mantenimiento, ha eliminado la presencia de personal altamente especializado –ya sea en operar alguna máquina o en darle servicio- e impulsa la producción bajo el principio del trabajo polivalente. Hacia el exterior, el principio les ha llevado a establecer más eslabonamientos con empresas proveedoras sometiéndolas a una nueva disciplina de pagos y tiempos de producción lo que propicia que estas últimas adopten el mismo principio organizativo.

En relación a los *grupos de trabajo*, se persigue que el operario se involucre más con la maquinaria y con los procesos a fin de que se de una intervención directa en la resolución de los problemas que se enfrentan a lo largo de la producción, los operadores comparten este conocimiento adquirido y se desarrolla el llamado automantenimiento. Los grupos de trabajo tienen capacidad de discutir y decidir en qué momento es necesario detener la máquina y reponer o ajustar parte de ella. La capacitación en estos grupos requiere de un aprendizaje formal que permita la cuantificación del conocimiento que lleva a mejoras permanentes y el establecimiento de metas de producción del equipo. Otro tipo de entrenamiento lo brinda la empresa a dos niveles: el básico que se corresponde con el puesto ocupado, y el cruzado donde se capacita sobre conocimientos de puestos adyacentes. Estos grupos de

¹ Micheli, 1994: 164.

trabajo han asumido una autodisciplina orientada hacia la calidad, es decir con apego total de los productos a las especificaciones.

Existen también puntos de controversia, sobre todo en lo referente a las remuneraciones, donde el criterio de antigüedad o escalafón ha sido sustituido por el de conocimiento adquirido o productividad. La discrepancia de puntos de vista en este aspecto entre trabajadores y gerencia hace que este tipo de estímulos se vuelva inviable en la práctica. En promedio se ha estimado que la percepción salarial bajo este nuevo sistema se ha reducido y a ello se suma un empobrecimiento de los contratos colectivos de trabajo por modificaciones en aspectos como tiempo de jornada, horarios, formas de contratación, etc.

Consideraciones finales

La crisis del sistema capitalista de los años setenta evidenció las debilidades del esquema productivo hasta entonces vigente el cual ya no cumplía con las expectativas y dinámica del mercado internacional. La expansión de las grandes empresas transnacionales y la fuerte competencia obligó a buscar estrategias de producción que redujeran costos, incrementaran la productividad y mejoraran la calidad dando lugar a un nuevo esquema productivo que propicia la relación inter-empresa.

El sistema Toyota dictó las líneas a seguir para lograr la competitividad y el crecimiento de la empresa, sus innovaciones se dieron fundamentalmente en el plano organizativo y de las relaciones laborales, imponiéndose como el modelo a seguir tanto por las empresas asiáticas como las de Occidente. Esta revolución productiva

denominada Toyotismo establece los principios que dan lugar a la flexibilización del trabajo.

El proyecto de modernización en México que inicia en 1982 tuvo como uno de sus pilares la reestructuración del sector industrial, este proceso implicaba la adopción de nuevas tecnologías así como la transformación de los procesos y la estructura administrativa. Los cambios se centran fundamentalmente en las grandes empresas privadas y del Estado y en la mediana empresa que se vincula al mercado de exportación adoptando cambios que van en el sentido de la flexibilización.

En México hay diferencias importantes de cómo se ha dado el proceso de la flexibilización en las distintas empresas; los factores que influyen en las formas e intensidades son: el tipo de regulaciones laborales que se venían dando previamente, el tamaño de las empresas ya que la flexibilidad parece extenderse más entre las grandes empresas, la vinculación que tienen las empresas con transnacionales y con el mercado internacional siendo mayor la desregulación laboral en las maquiladoras del norte.

La vinculación de las empresas establecidas en México con las empresas transnacionales ha sido un factor decisivo en la flexibilización, la industria automotriz es un claro ejemplo ya que debido a su estrecha relación con las empresas matrices inició su reconversión antes que otras ramas, sin embargo aún dentro de ésta el cambio no ha sido uniforme ya que ha predominado en el proceso la adopción de tecnología blanda sobre la dura con impacto en las relaciones y condiciones de los trabajadores, así como de la empresa con la representación sindical

Es posible señalar que en México la flexibilización

ha tenido un impacto positivo desde el punto de vista de la reducción de costos e incremento de la productividad del trabajo en las grandes empresas que se involucran directa o indirectamente con el mercado internacional, no así en el caso de las pequeñas y medianas empresas que no han podido avanzar en el sentido de la flexibilización. Sin embargo el costo de dicho beneficio ha sido asumido por el trabajador ya que ha significado un retroceso en las prestaciones adquiridas en décadas previas, pérdida de su poder adquisitivo y un escenario de inseguridad e incertidumbre de la oferta de trabajo.

El viejo sindicalismo que ha pesar del control que ejerció sobre los trabajadores logró consolidar ciertas garantías a través del pacto con el Estado, se ve frente al escenario de la flexibilización en la necesidad de establecer nuevas formas de relación con la empresa que responden más a los criterios de eficiencia y productividad. Es necesario por tanto inculcar no sólo una nueva cultura del trabajo sino también una cultura empresarial que busque la competitividad de las empresas pero no a costa del deterioro de las condiciones del trabajador.

Bibliografía

- Barbosa Fabio (1992), "La reestructuración de PEMEX", *El Cotidiano* 46, UAM-A, México, marzo-abril.
- Carrillo y Hualde (1997), "Maquiladoras de tercera generación. El caso de Delphi-General Motors", *Comercio Exterior*, vol.47, núm 9, México, septiembre.
- Carrillo y Kopinak; "Condiciones de trabajo y relaciones laborales en la maquila", en De la Garza y Bouzas (comps.) (1999), *Cambios en las relaciones laborales. Enfoque sectorial y regional*, Vol 1 Edita UNAM-UAM-AFL-CIO Frente Auténtico del Trabajo, México.
- De la Garza y Bouzas (comps.) (1999), *Cambios en las relaciones laborales. Enfoque sectorial y regional*, Vol 1 Edita UNAM-UAM-AFL-CIO Frente Auténtico del Trabajo, México.
- De la Garza, E. (1998), *Modelos de Industrialización en México*, UAM-I, México,
- De la Garza, E. (1994), "Los sindicatos en América Latina frente a la reestructuración productiva y los ajustes neoliberales", *El Cotidiano*, No. 64, UAM-A, México, septiembre-octubre.
- Ishokawa Kaoru (1991), *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*, Grupo Norma, Colombia.
- Kopinak Kathryn (1996), *Desert Capitalism*, The University of Arizona Press, USA.
- Martínez, Vázquez G.(1995), "Nuevo liderazgo y cultura ejecutiva en la banca mexicana", *El Cotidiano*, No. 73, UAM-A, México, Noviembre-diciembre.
- Micheli, J. (1997), "Globalización: reorganización de las formas de producir", *Casa del tiempo*, Vol. XIV, No. 68, UAM, México, Octubre.
- Micheli, J. (coord.) (1996), *Japan Inc. en Mexico. Las Empresas y Modelos Laborales Japoneses*, U de Colima-UAM-A, Mexico.
- Micheli, J. (1994) *Nueva manufactura. Globalización y Producción de automóviles en México*, UNAM, México.
- Monden Yasuhiro (1990), *El Sistema de Producción Toyota*, Price Waterhouse- Macchi-LAE, USA.
- Oazas Ma. A.; "Industrial Restructuring in Mexico", Monograph Series, 38; Center for U.S.-Mexican Studies, UCSD. 1993.
- Piore, M. J., y Sabel, C. F. (1990): *La Segunda Ruptura Industrial*, Alianza, Madrid.

- Solis Vicente (1992), "La Modernización de Teléfonos de México", *El Cotidiano* 46, UAM-A, México, marzo abril.

- Taddei B.y Robles P. (1996), "Tecnología y organización del trabajo en las maquiladoras japonesas", en Micheli, J., (comp.), *Japan Inc. en Mexico. Las Empresas y Modelos Laborales Japoneses*, U de Colima-UAM-A, Mexico.