

# UN ENFOQUE SOCIOINSTITUCIONAL DE LA PSICODINÁMICA DEL TRABAJO

A SOCIOINSTITUTIONAL APPROACH TO PSYCHODYNAMIC OF WORK

UNE APPROCHE SOCIO-INSTITUTIONNELLE DE LA PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL

UM ENFOQUE SOCIOINSTITUCIONAL DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

**MATRAJT, Miguel**

Médico com postgrados em psicoanálisis y psiquiatria, ex experto em OMS y OIT, actualmente assessor em salud mental y trabajo em empresas

## RESUMEN

En este artículo se presenta una propuesta de comprensión e intervención de las problemáticas psicobiológicas emergentes en empresas grandes y en instituciones de salud pública, a partir de un abordaje psicodinámico del trabajo fundamentado en una epistemología de los sistemas complejos de Piaget. Para lograr este cometido, se exponen dos casos de empresas que vivieron una intervención, a partir del modelo propuesto por el autor, destacando la importancia que tiene reconocer tanto los aspectos estructurales de una determinada realidad laboral, como también los procesos subjetivos de los trabajadores, directivos y clientes que componen una determinada organización. Concretamente, y en términos epistemológicos, el modelo realiza: *procesos de validación y demostración* de las problemáticas en tensión, a partir una concepción metodológica positivista; estudia la *relación subjetividad/actividad/empresa*, con lo cual se permite estudiar e intervenir no solo contextos menores sino también empresas de tamaño grande; desarrolla un paradigma operativo denominado *campanas concéntricas*, que integra las diferentes formas de análisis del problema de forma sintética. De esta manera, se hace un valioso aporte al campo de la psicodinámica del trabajo, buscando generar críticas, nuevas aproximaciones y soluciones ante los problemas que dicho campo interviene.

**PALABRAS-CLAVE:** Psicodinámica del trabajo. Subjetividad. Epistemología de los sistemas complejos. Empresa.

## ABSTRACT:

This article presents a proposal for understanding and intervention of emerging psychobiological problems in large companies and in public health institutions, based on a psychodynamic approach to work based on an epistemology of complex systems of Piaget. In order to achieve this task, two cases of companies that lived an intervention are exposed, based on the model proposed by the author, highlighting the importance of recognizing both the structural aspects of a given labor reality and the subjective processes of workers, Managers and clients that make part of a particular organization. Specifically, and in epistemological terms, the model realizes: *processes of validation and demonstration* of the problems in tension, from a positivist methodological conception; Studies the *relationship subjectivity / activity / company*, which allows to study and intervene not only smaller contexts but also large companies; Develops an operational paradigm called *concentric bells*, which integrates the different ways of analyzing the problem in a synthetic way. In this way, a valuable contribution is made to the field of psychodynamic of work, seeking to generate criticism, new approaches and solutions to the problems that this field intervenes.

**KEYWORDS:** Psychodynamic of work. Subjectivity. Epistemology of complex systems. Company.

## RESUMÉ

Dans cet article, nous présentons une proposition de compréhension et de l'intervention des problèmes émergents Psicobiologias dans les grandes entreprises et les institutions de santé publique, d'un psychodynamique du travail à la terre approcher une épistémologie de Piaget systèmes complexes. Pour parvenir à cette exigence, nous présentons deux cas d'entreprises qui ont une intervention du modèle proposé par l'auteur, en soulignant l'importance de reconnaître les aspects structurels d'une réalité particulière du travail, ainsi que les travailleurs des processus subjectifs, les directeurs et les clients qui composent une organisation particulière. Plus précisément, et en termes épistémologiques, le modèle effectue: la validation et la démonstration des problèmes de pression, d'une conception méthodologique positiviste; la subjectivité des études de relation / activité / entreprise, dans laquelle il permet d'étudier

et d'intervenir non seulement plus petits mais aussi grands contextes d'affaires; développe un paradigme d'exploitation appelé campagnes concentriques, intégrant différentes formes d'analyse du problème synthétiquement. Ainsi, il est une contribution précieuse dans le domaine de la psychodynamique du travail, cherchant à susciter des critiques, de nouvelles approches et des solutions aux problèmes que ce pays participe.

**MOTS-CLE:** Psychodynamique du travail. La subjectivité. Épistémologie des systèmes complexes. Société.

## RESUMO

Nesse artigo apresenta-se uma proposta de compreensão e intervenção das problemáticas de Psicobiologias emergentes em grandes empresas e em instituições de saúde pública, a partir de uma abordagem Psicodinâmica do Trabalho fundamentado em uma epistemologia dos sistemas complexos de Piaget. Para alcançar essa obrigação, apresentam-se dois casos de empresas que passaram uma intervenção, a partir do modelo proposto pelo autor, destacando a importância que tem reconhecer tanto os aspectos estruturais de uma determinada realidade laboral, como também os processos subjetivos dos trabalhadores, diretores e clientes que compõem uma determinada organização. Concretamente, e em termos epistemológicos, o modelo realiza: processos de validação e demonstração das problemáticas em pressão, a partir de uma concepção metodológica positivista; estuda a relação subjetividade/atividade/empresa, na qual se permite estudar e intervir não somente contextos menores senão também empresas grandes; desenvolve um paradigma operativo denominado campanhas concêntricas, que integra as diferentes formas de análise do problema de forma sintética. Dessa maneira, faz-se uma valiosa contribuição no campo da Psicodinâmica do Trabalho, buscando gerar críticas, novas aproximações e soluções perante os problemas cujo esse campo participa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Psicodinâmica do trabalho. Subjetividade. Epistemologia dos sistemas complexos. Empresa.

## Introdução

La psicodinámica del trabajo (PDT) convencional (Dejours y Burlot, 1985; 1988 y 2009) se fundamenta en la relación entre subjetividad (entendida desde el psicoanálisis de Laplanche) y la actividad (forma de conceptualizar el trabajo desde la ergonomía francófona que funda Wissner (Daniellou, 1996). En ese sentido su paradigma epistemológico, de corte positivista, es idéntico al de la psicología del trabajo, la corriente del estrés, etc. (Matrajt, 2013) O sea la relación entre dos factores, centrada en las repercusiones – psicológicas, biológicas, sobre el rendimiento, etc. – del trabajo sobre el trabajador. Este último deviene así en la unidad de análisis. Obviamente su metodología de investigación y acción expresan estos principios epistemológicos y teóricos. Este paradigma ha dado, sin la menor duda, muy buenos resultados en todas las aproximaciones señaladas. Pero parte de un recorte de la realidad: el sujeto y la actividad aparecen como determinantes no determinadas, aisladas del entorno grupal, institucional y social. Consecuencia del mismo, las metodologías de intervención no

pueden trascender el pequeño grupo –que no se aborda desde una teoría de los grupos- ni menos aún proponer formas masivas –a nivel de salud pública- de prevención ni acciones masivas (Matrajt, 1992 y 2013). En las páginas siguientes desarrollaré mi forma de pensar e intervenir, tanto a nivel de grandes empresas como a nivel de salud pública, formas que no sólo implican una transformación de la metodología sino recurrir a una epistemología distinta.

La que he elegido es la epistemología de los sistemas complejos (Piaget, 1983). Desde ella pudimos desarrollar metodologías novedosas para abordar grandes empresas (más de mil trabajadores) y la salud pública (Matrajt, 1992). Obviamente el cambio requirió una elección diferente de la unidad de análisis, que pasa a ser la empresa. Y exige también cambios teóricos en las disciplinas intervinientes. La empresa está instalada en una región, dentro de una cultura, ambas dentro de un país y este último articulado a un contexto económico y geopolítico. Pensará el lector que para abordar tantas cosas desde tantas disciplinas sería necesario un sabio de

la antigua Grecia o un equipo multi e interdisciplinario de decenas de investigadores. Nada de eso. Lo que se requiere es un paradigma epistemológico diferente, en este caso la epistemología de los

### Primera intervención

En 1991 una empresa química que empleaba 2,600 trabajadores y ejecutivos, distribuidos en dos fábricas en dos ciudades distintas y un edificio corporativo, demandó nuestra intervención por un incremento significativo en ausentismo, en errores en la producción, en rotación y en accidentes de trabajo. Era obvio que la neurointoxicación tenía un rol fundamental en los problemas. Nuestra intervención, en esta primera etapa, transcurrió a lo largo de siete semanas. Junto con los directivos pudimos calcular el costo de esos problemas: el costo directo del ausentismo (por horas extra para reemplazar a los ausentes) era 1,110,000.00 dólares; el indirecto (por los problemas de calidad), alcanzaba a 1,160,000.00 dólares; el costo directo de la rotación (por el costo de la selección) 500,000.00 y el indirecto (hasta alcanzar el nivel de productividad que tenían los que abandonaron el empleo o fueron incapacitados) llegaba 700,000.00 y el costo de los objetivos industriales no alcanzados, era 6,480,000.00 US\$. El total sumaba casi diez millones de dólares anuales.

Dado el tipo de producción industrial, con gran riesgo de emisión de neurotóxicos, decidimos ampliar nuestra metodología habitual, sobre la que nos vamos a referir en detalle a propósito de la segunda intervención. En este ejemplo, debimos introducir la batería NTBC de la OMS para medir grados de neurointoxicación. Los resultados arrojaron un elevado índice de neurointoxicación crónica (32% de los trabajadores) y 5% de accidentes, cifra muy elevada comparada con el promedio (Matrajt, 2013), y una rotación de 21% anual. Recordemos los síntomas más frecuentes: disminución de la atención, la concentración y

sistemas complejos (Piaget, J., García, R, 1987). Empezaremos por un ejemplo y al final de este escrito retomaremos los aspectos teóricos que acabamos de enunciar.

la memoria, con incremento de fatiga, depresión y somnolencia durante todo el día. Veamos como lo describe Santiago:

*“Aunque entienda lo que me dicen no puedo seguir el hilo, habito otro planeta, estoy más lento, más torpe, me confundo con cosas que siempre hice bien. Mis compañeros, mi esposa, todo el mundo me pregunta si los escucho. Dicen que soy otro. Vivo con sueño, incluso los fines de semana. Mi deseo sexual disminuyó, mis relaciones con mis hijos disminuyeron, me siento una máquina pesada, un extranjero en el mundo. Ya ni siquiera puedo jugar fútbol, que era mi pasión, porque perdí reflejos. Vivo frente a la TV.”*

La lingüística en el trabajo (estudiada desde nuestro esquema de sistema complejo, (Matrajt 1998, Fernandez-Zoila,1995) nos ha aportado pistas importantes para el esclarecimiento. Estaba alterada la expresión (Boutet, 1995) o el agenciamiento de enunciación (Guattari, 1992), lo que implica palabras prohibidas (porque amenazan la continuidad en el empleo). Estaban igualmente alterados los espacios de comunicación aceptados y los clandestinos (el pasillo, los rumores), los mensajes reales y los virtuales, los diferentes canales y niveles de comunicación (Matrajt, 1999). Había una indiscutible sinergia entre las medidas abiertas de presión y la apropiación del inconciente de los trabajadores (Tort, 1972).

Los compañeros de la corriente neuropsicológica dirían que los síntomas producidos por la emisión exagerada de solventes orgánicos es causa suficiente para entender la demanda de la empresa. Sólo que ese paradigma nos deja sin explicar tanto las causas amplias de esa emisión elevada de tóxicos como los efectos psicológicos sobre la

subjetividad. Efectivamente, los trabajadores no sienten solamente los efectos de la intoxicación química, sino también severas consecuencias sobre el narcisismo y la identidad, síntomas motivados por sus vivencias de ser objetos desechables. Veámoslo en las palabras de Tomás:

*“Yo no soy nada. Soy menos que las piezas viejas de esas máquinas obsoletas. La empresa hará hasta lo imposible por salvar y conservar esos pedazos de hierro casi inútiles, pero no moverán un dedo por protegernos, por ayudarnos cuando nos enfermamos. Permaneceremos en la fábrica hasta que nos convirtamos en enfermos y ya no podemos trabajar. En ese momento nos despedirán y deberemos comenzar un calvario de trámites ante la seguridad social para obtener una pensión miserable”*

Para estos obreros el trabajo, lejos de ser un espacio de realización y de aprendizaje, se ha convertido en una agresión psicológica casi tan dañina como la intoxicación.

Nuestros amigos de la psicodinámica del trabajo convencional tomarían como unidad de análisis, al igual que los de la neuropsicología, la relación trabajo/trabajador (Seligman-Silva, 2011), sólo que cambiando los observables en cada uno de esos términos.

Sin dejar de lado los conocimientos surgidos de medir las neurointoxicaciones así como de ponderar los sufrimientos y efectos sobre la subjetividad, tal como lo hemos hecho, ¿qué otras posibilidades cognoscitivas y que nuevos instrumentos de acción se abren al aplicar nuestro paradigma? Dice Piaget que no hay estructura sin historia ni historia sin estructura, afirmación que se comprueba en este caso.

Esta empresa tiene una historia representativa del proceso de industrialización mexicano. Comenzó como una pequeña empresa familiar al final de la segunda Guerra Mundial, simultáneamente con el resto del proceso de industrialización moderna del país. A partir de los sesenta tuvo

un crecimiento importante y su organización pasó de familiar a fordista. La ideología nacionalista y proteccionista del país en esa época tendía a la autosuficiencia, lo que se tradujo en una interdependencia estrecha entre las políticas de estado y el desarrollo de las empresas nacionales. Un primer efecto fue la creación de un mercado de consumo cautivo para las industrias mexicanas. Coadyuvando con estas disposiciones oficiales se crearon, de facto, y contrariando a las leyes escritas, dos tipos de medidas: la ausencia de control oficial a la salud de los trabajadores de las industrias químicas y un sindicalismo corrupto. Es así que esta empresa pudo existir y crecer ininterrumpidamente durante tres décadas amparada en las siguientes condiciones:

1) la desocupación hacía fácil y barato el reemplazo de los trabajadores enfermos despedidos. De esta forma la huelga y/o la rotación no implicaban costos para la empresa, sino presión para los obreros;

2) en tanto los costos de selección y capacitación eran extremadamente bajos el reemplazo de los trabajadores no implicaba costos financieros;

3) los sobornos distribuidos por la empresa a tres ministerios (salud, trabajo y medio ambiente), al sindicato y a los medios masivos eliminaban cualquier denuncia sobre la emisión de tóxicos;

4) la empresa había producido un imaginario institucional (Lourau, 1973): *“Los hombres de verdad no temen a los tóxicos, quien hable de eso es el culpable de crear angustia entre los compañeros”*. Por otro lado todos sabían que si alguien hablaba de intoxicación sería excluido de ascensos y gratificaciones. Se instala entonces una sinergia entre las medidas abiertas de presión y la apropiación del inconciente de los trabajadores;

5) las políticas proteccionistas habían creado un mercado de consumo cautivo. Las otras industrias mexicanas del ramo trabajaban de igual forma. Los

productos eran indispensables tanto para otras industrias como para el público, de modo que los problemas de calidad, consecuencia inevitable de esa forma de producción, eran trasladados al consumidor, que carecía de opciones, o debía pagar muy caro por insumos importados;

6) la transformación del sistema de producción para eliminar la emisión de tóxicos implicaría una inversión fuerte en dinero, esfuerzo y tiempo. Por el contrario, en aquel momento el mercado financiero era muy rentable, y para la empresa era mejor negocio invertir las ganancias en la bolsa que en remplazar la maquinaria obsoleta.

Las condiciones propias de la organización empresarial que hacían rentable el negocio tenían su contrapartida en las condiciones subjetivas propias de la ideología imperante en su Modo de Organización Social, ideología que conducía a un sometimiento paralizante. En otras palabras, las condiciones socioeconómicas aprovechan y crean condiciones subjetivas para la explotación (Fromm, 1971). Muy sintéticamente:

a) La constitución de un tiempo psicológico que niega el futuro. Es éste un mecanismo del Yo basado en la escisión (Matrajt, 1997), y que implica una renegación activa que arroja al sujeto a un presente sin avenir, a un ahora sin mañana. La consecuencia es el inmediatez

b) La producción de desesperanza, mecanismo complementario del inmediatez (Matrajt, 2004). Consecuencia de ambos es la búsqueda de un hedonismo superficial. Las religiones refuerzan estas vivencias al postular la futilidad de la vida terrenal, compensada por la promesa de una eternidad paradisíaca. Es ésta una forma de producción social de deseo, tema sobre el que volveremos más adelante.

### **Segunda intervención**

c) Complemento del supuesto paraíso ultraterreno existe la idea de una solución individual por un golpe de suerte: la lotería, la magia, el éxito de un familiar en los deportes o el espectáculo, etc. La fantasía inconciente de este suceso fortuito ha penetrado el Ideal del Yo y está alentada por los medios masivos. Es una utopía que aleja toda inclinación a la búsqueda de soluciones colectivas, que reniega de la conciencia de clase y refuerza el repudio a las actividades políticas y sindicales.

d) En muchos sectores, particularmente los que provienen de poblaciones indígenas (muy presentes en la masa laboral), estas convicciones se explican atribuyendo la estructura social a un orden cósmico natural, a un mandato divino o la combinación de ambos, y refuerza las imaginarias inferioridades de los sujetos de ciertas etnias (Fromm, 1965). De esta forma la resignación y la parálisis proceden de una sinergia entre la concepción de la estructura social y la constitución del narcisismo individual.

e) La incorporación al Yo de defensas alienadas producidas y/o reforzadas desde lo social. Tal el caso de: a) la magia a través de alguna de las religiones oficiales, mezclada o no con prácticas esotéricas; b) el alcohol o las drogas como defensa restitutiva-sustitutiva, que, cuando se transforma en consumo grupal deviene en ritual de exaltación machista; c) el desplazamiento a sus familias de la situación de injusticia y explotación, de manera simétrica invertida: los oprimidos en la fábrica se convierten en autócratas sádicos en sus casas.

f) Los trabajadores de esta empresa disponían de varias fuentes de placer: pertenecer a una empresa muy prestigiada, tener un lugar de poder dentro de su familia, y fundamentalmente, un placer alienado: ser muy valientes como para afrontar los riesgos de la intoxicación.

Un tiempo más tarde México ingresa al tratado de Libre Comercio (NAFTA) con USA y Canadá. Las empresas semejantes de esos dos países exigen que sus contrapartes mexicanas cumplan las mismas medidas anticontaminantes obligatorias en esos dos países, dado que el incumplimiento de esas medidas dejaría a las fábricas americanas y canadienses fuera de la competencia. Las empresas mexicanas ven desaparecer varias de sus condiciones de existencia: ya no se puede solucionar las ilegalidades con sobornos ni a los funcionarios ni a los sindicatos, y desaparecen los mercados cautivos y la calidad surge como un determinante clave para la competencia. La disyuntiva es cerrar o invertir en la reconversión del proceso industrial. La empresa que nos ocupa hace sus cálculos y decide que todavía le queda un elemento de ventaja: la diferencia abismal en los salarios. Para seguir funcionando debe entonces hacer profundos cambios tecnológicos y humanos, transformando la organización empresarial, los equipos y manteniendo una población trabajadora sana y estable (Hirata, 1992). Es así que invierte grandes sumas en comprar maquinaria moderna, en crear un verdadero departamento de selección, en realizar una auténtica capacitación y en modificar todo el sistema de recursos humanos. Los trabajadores, liberados de la intoxicación y con nuevas condiciones de trabajo, expanden su narcisismo y su identidad. El aprendizaje y la valoración de la experiencia tienen también un efecto positivo sobre su Yo. Pero todo el proceso de reconversión industrial se debe hacer en forma muy apresurada, sin dar tiempo a los trabajadores a una adecuación a las profundas transformaciones y luchando contra el tiempo, siempre bajo la amenaza de no poder continuar en la empresa. Esto produce la aparición de un nuevo factor patógeno: el estrés, lo que implica altos costos para la empresa. Por tal motivo la empresa nos vuelve a contratar y hacemos una segunda investigación/acción.

En relación con el severo índice de estrés, el cual es el responsable directo del ausentismo y de las enfermedades psicosomáticas, y el corresponsable de la disminución de la productividad y la rentabilidad, encontramos diferencias sustantivas por departamento, por jerarquía, por el tipo de puesto de trabajo y por género. La empresa recibirá, dentro de los informes que presentamos, las precisiones antedichas, con lo cual el costo de prevención y corrección se abate significativamente.

Podemos ver cómo los cambios geopolíticos nos han proporcionado una situación de investigación quasi experimental de observar el peso específico de ciertas determinaciones (Matrajt, 2013).

Para esta segunda investigación-acción utilizamos nuestra metodología habitual. Ésta se plantea como un programa por el cual cinco a siete investigadores trabajan con la empresa durante seis semanas, incluyendo en ese lapso la presentación de todos los informes y propuestas tanto a nivel oral como escrito.

Nuestra labor comienza con el análisis de la demanda y la relación costo/beneficio de nuestro trabajo (Matrajt, 2013). En este caso los problemas concretos parecen seguir una línea: el cambio geopolítico indujo un cambio en las políticas nacionales; éste obliga a la empresa a realizar una transformación súbita y radical de su organización. Se produce entonces un nivel alto de estrés (Karasek, 1971; Levi, 1972)). Las expresiones de este último que afectan a la empresa son tres: 1) incremento del ausentismo, pero esta vez por incremento de enfermedades psicosomáticas (el servicio de medicina en el trabajo registra un incremento de consultas del orden de 128%); 2) incremento de la rotación, por igual motivo; y 3) imposibilidad de llegar al nivel de productividad y calidad esperado, comparado con los promedios internacionales. El primer problema (costo de las horas extra y sobre la productividad) tiene un costo anual de 2,780,000.00USD (dólares); el segundo tiene

un costo de 1,112,000.00 dólares, por la selección y el tiempo de capacitación hasta que el nuevo empleado adquiera la productividad de los demás; el costo del tercero (diferencia entre la productividad promedio internacional y la de esta empresa), es 9,008.000.00 dólares. En total 12,900,000.00 dólares. Nuestra intervención tenía un costo de 65,000.00 dólares, de modo que si nuestro trabajo disminuyese más de un 0.5% el costo de los problemas la empresa saldría beneficiada. Por supuesto, la expectativa era que los resultados fuesen muy superiores a ese mínimo.

La demanda casi siempre oculta o distorsiona las cosas más importantes. Esta posición, aparentemente irracional, obedece a una lógica subyacente, y cuando es solicitada por la empresa corresponde a cuatro temores básicos: a) el equipo externo obtendrá información confidencial; b) esa información podría ser deslizada a otro sector de poder dentro de la empresa o vendida a otra empresa; c) los consultores podrían, irresponsablemente, subvertir el orden interno; y d) la puesta en evidencia de errores podría llevar al despido de algunos ejecutivos. Cuando la demanda proviene de un grupo de trabajadores hay dos grandes conjuntos de fantasmas ocultos: la “venta” de información a la dirección de la empresa (que, a su vez, la utilizaría para recortes de personal y promociones) y la utilización sesgada de nuestra intervención para favorecer a una corriente dentro de la política sindical. Sólo durante el transcurso de la investigación-acción vamos develando todas las causas disfrazadas.

En el caso de esta empresa omitimos la segunda etapa, la aplicación de nuestro instrumento socioepidemiológico (Matrajt, 1987) para medir las psicopatologías, ya que no iría a aportar datos significativos para los problemas demandados.

El estudio de la organización lo realizamos integrando dos modelos conceptuales: los conceptos de organización

empresarial y el institucionalismo. El estudio de la organización con una aproximación integral tiene en la obra de Maggi (Maggi, 2003; Hirata, 1992) un exponente fundamental. Nos detendremos un poco en el segundo, el institucionalismo. Para la investigación de una empresa, seguimos los conceptos de Lourau (1973 y 1980) y Guattari (2003), modernizados por Barembly (1992). Para comenzar distingamos el concepto institución, que es un concepto formal abstracto (la justicia, la lengua, la educación, la familia, etc.) de los establecimientos, que son objetos empíricos. Según Guattari las instituciones son objetos transversales. Para Castoriadis la institución es una red simbólica donde se combinan un componente funcional y otro imaginario. Para la UNESCO es la consolidación permanente, uniforme y sistemática de conductas, hábitos e ideas, a través de instrumentos que aseguren el control y la realización de una función social. Cuando Foucault estudia la fábrica, la prisión o la escuela, en diferentes “formaciones históricas”, subraya que son las formas “visibles” de muchas otras formas de entrecruzamientos de poder, de conocimientos, de organizaciones sociales, sexuales, económicas. Las formas de relacionar teóricamente lo visible, constituye un “diagrama”, o, como dicen Deleuze y Guattari (1981), “máquinas abstractas”. El trabajo está sometido, entonces, a un conjunto de relaciones de poder, económicas, sexuales, institucionales y técnicas de la empresa y su entorno. La epistemología de los sistemas complejos no hace sino una reorganización operacional de esta superficie de registro y control (García, 1980). Para mi investigación/acción son particularmente importantes los imaginarios institucionales, que poseen, siempre, un componente inconciente (Barembly, 1992). Estos imaginarios reproducen una porción de la ideología o de la cultura de una parte de la sociedad. Es éste un concepto más incluyente que estrategia colectiva de defensa.

Estudiamos la empresa considerándola como un establecimiento aislado o como una organización compleja constituida por una sede y muchos otros establecimientos de producción y/o comercialización, ubicados en otras ciudades y/u otros países. Pero una empresa contemporánea está en el centro de una red que incluye cientos de proveedores (de materias primas, de partes a ser ensambladas, de servicios, de capital, de publicidad, etc.), que, en ocasiones, forman parte de su grupo empresarial. A este conjunto gigantesco lo denominamos “*megaempresa*” (Matrajt, 2013). Este concepto es un desarrollo de la idea guattariana de “*megamáquina*” (Guattari, 1983). *Megaempresa* es una estructura integradora de partes de organización, de establecimientos, de equipamientos, de subjetividades, de intersubjetividades, de conocimientos, de prácticas que confluyen para la producción de un objeto o un servicio. El conjunto se materializa en un funcionamiento que es estudiado por las teorías de la organización, la economía, la sociología y la ergonomía. Obviamente los institucionalistas históricos (Lourou, 1973), centrados en pequeños grupos o pequeños establecimientos, no han propuesto metodologías para abordar un conjunto tan grande y complejo. Mi aproximación, algo detallada en este escrito, permite abordar todo tipo de empresa grande.

Hay siete observables que estudiamos siempre: los modelos de organización; las relaciones entre la empresa y su entorno socioeconómico; los imaginarios institucionales; las normas prescritas y las prácticas reales; la comunicación y las formas lingüísticas; los conflictos entre departamentos y los grupos de poder; la productividad y la calidad. Retomaremos algunos hallazgos a propósito del estudio de la subjetividad.

Con estos tres pasos iniciales estamos en condiciones de formular las

hipótesis de trabajo más relevantes y un primer esquema de sistema complejo.

La cuarta etapa es el estudio del proceso de trabajo, centrado en la actividad (Daniellou, 1996; Molinier, 2006). Se lleva a cabo con metodología ergonómica (incorporando, por supuesto, mediciones ergonómicas), en la que siempre incluimos la observación participante. En el ejemplo anterior se realizó incorporando a cuatro investigadores a las actividades. Esto significa que entran a la planta junto con los trabajadores, se distribuyen y observan siguiendo un esquema que no ha sido anticipado, preguntan lo que les parece, comparten los descansos y acompañan a los trabajadores cuando salen. Por supuesto no se pueden reducir los incontables aportes de la ergonomía a unos cuantos parámetros, pero por razones operativas para nuestros objetivos tomamos en consideración dos circuitos: a) el conformado por las cargas-los tiempos-los saberes- los riesgos-las respuestas personales ante los imprevistos y b) el vínculo inconciente entre el trabajador y sus máquinas o programas de trabajo. Cuando el problema lo requiere, analizamos los niveles de autonomía y discrecionalidad (Clot, 1995).

El siguiente paso es el estudio de los grupos de trabajo. Utilizamos la metodología de grupos operativos creada por Pichón Riviere hace más de medio siglo, y luego enriquecida por numerosos investigadores, hasta llegar al momento actual de las teorías de grupos, muy bien estudiado por Campuzano (2013). Los de una empresa son grupos preformados. A diferencia de los grupos terapéuticos y de los operativos, estos existen antes de la llegada del equipo de investigadores, están constituidos por razones laborales decididas a un nivel jerárquico superior, y el motivo central es la consecución de la tarea, no el vínculo humano. Seleccionamos al azar varios grupos y tenemos con cada uno alguna o algunas sesiones. En este caso seleccionamos al azar

18 grupos de ocho personas cada uno. La participación de los convocados era voluntaria. Concurrieron 96% de los invitados. Utilizamos la técnica de grupo operativo, enriquecida con los nuevos aportes teóricos acerca de los grupos. Hay por lo menos cinco observables que siempre evaluamos: a) los roles; b) los imaginarios grupales; c) los liderazgos; d) los vínculos horizontales y e) la comunicación, incluyendo los aportes de la lingüística de enunciación y la pragmática. Es una variante de apertura del “espacio público” de discusión que propone la PDT, pero utilizando una metodología grupal rigurosa, que permite el surgimiento de la palabra omitida o silenciada, la reflexión profunda sobre el acto de trabajar y los múltiples significados concientes e inconcientes del trabajo, pero que permite también la visibilidad de los vínculos horizontales y verticales y de las fantasías profundas. Sólo agregaremos que estos grupos preformados tienden a primarizarse, fenómeno muy frecuente en este tipo de trabajo y en este modo de organización social.

La quinta etapa es el estudio de la subjetividad, sin duda el más antiguo y más central de toda la metodología (Dejours, 1985 y 2009; Mendez, 2008, Seligman-Silva, 2011). Los trabajadores quedan encerrados en una red de nuevas y difíciles exigencias (Matrajt 1992 y 1999). Por un lado los problemas entre los miembros del staff dan lugar a conflictos entre departamentos y a un clima laboral enrarecido. Por otro lado las modificaciones en la capacitación y en las exigencias laborales crean malestar, estrés y resentimientos. El conjunto de estos sufrimientos es afrontado de distinta manera por cada sector y por cada individuo, en función de las defensas psicológicas a las que puede recurrir. En muchos casos estas defensas conducen a la evitación a través del ausentismo, otras se alienan en el cuerpo dando lugar a somatizaciones, o se incrementa el consumo de alcohol y drogas

Esta parte de nuestro quehacer no es una investigación de la personalidad, como se hace en la clínica, sino de las vivencias y de los significados concientes e inconcientes del trabajo para el trabajador (Dejours, 1988), así como de los significados profundos de la institución (Baremlitt, 1992), el grupo, la sociedad y la familia. Utilizamos dos instrumentos complementarios: la entrevista psicológica abierta y una batería de tests que hemos diseñado hace tres décadas para fines de investigación pura, y que hemos ido modificando ulteriormente para ser utilizados en intervenciones en empresas (Matrajt, 2013). En esta empresa hemos hecho 108 entrevistas individuales. La batería se aplica a todos los trabajadores y ejecutivos. En ambos casos la participación es voluntaria. Obtuvimos una participación de 94% de los convocados.

La batería mide tres grandes conjuntos de elementos: el estrés, el clima laboral y la identificación con la empresa. De acuerdo a la investigación Gallup sobre más de un millón de casos, son los tres elementos que más inciden sobre la estabilidad en el empleo, la productividad y la calidad. Para los tres grandes conjuntos utilizamos los cuestionarios más difundidos y validados que se aplican habitualmente en el mundo, con las modificaciones que luego veremos. En los conjuntos clima laboral e identificación con el trabajo incluimos todos los interrogantes aportados por las investigaciones precedentes en psicodinámica del trabajo. Nuestra batería posee dos innovaciones fundamentales: el diseño lingüístico y comunicacional de las preguntas permite descartar falsas respuestas, y, además de las preguntas convencionales se incluyen tres tests proyectivos. La batería es auto administrada en forma masiva, y luego es evaluada por un programa informático. Para cada conjunto aporta una valoración cuantitativa y cualitativa del nivel de problema, y permite distinguir si las causas de los problemas responden a situaciones del trabajo, a una

susceptibilidad individual o a factores extra laborales. En tanto permite establecer todo tipo de correlaciones estadísticas, es una guía fundamental para saber si un problema está concentrado en un departamento, una tarea, una cohorte de edad o antigüedad, un género, etc. y al tener esa guía de ubicación de un problema, los programas que luego se lleven a cabo para corregirlo se dirigen específicamente al sector afectado, con el consiguiente ahorro de esfuerzos y dinero. Los datos obtenidos por la batería se comparan con aquéllos que se obtuvieron con las entrevistas y las dinámicas de grupo, y si no hay coherencia se revisa toda la metodología. A través de las entrevistas y la batería se investigan, por lo menos, nueve variables: a) integridad del sistema nervioso central; b) las capacidades del Yo; c) la identidad; d) la negación; e) la sublimación; f) la resonancia metafórica; g) los niveles de sufrimiento; h) los niveles de placer, y si éste es sano o alienado; i) las defensas.

Aunque la descripción pormenorizada de los hallazgos no es el objetivo de este escrito, señalaré algunos. En ambas etapas, la empresa se apoya y exacerba algunos constituyentes de la cultura de origen de los trabajadores. Por ejemplo, la concepción de virilidad machista (Molinier, 2003), que en el primer período coadyuvaba a negar el temor a la intoxicación. Las defensas que coadyuvan con la negación: el alcohol y la violencia. Este nudo, instalado fundamentalmente a nivel del Ideal del Yo, tiene la doble función de reforzar tanto la inserción en la empresa como el narcisismo individual. El trabajo en sí mismo no le ha aportado jamás a estos trabajadores, en ninguna de las dos etapas, motivos de satisfacción, de identidad, de realización existencial ni de sentido vital, ni siquiera de placer, de sublimación de pulsiones o de resonancia metafórica. Por consiguiente el narcisismo de ellos, así como la armonía entre su Ideal del Yo y su Yo real se habían apoyado sobre otras columnas ideológicas. Éstas constituían los instrumentos más importantes

para la producción de sentido, o, según los términos de Deleuze, para la producción de su territorio existencial (Deleuze y Guattari, 1988; Scherer, 2003). Por ejemplo, en relación a la primera etapa, los trabajadores contratados poseían ya una subjetividad domesticada, carente de conciencia colectiva, sin voluntad de lucha (Schneider, 1973; Deleuze, 1988). Sería tan difícil como superfluo procurar distinguir cuánto de la apatía, del embrutecimiento, de la desvitalización, de la alexitimia y de la depresión fueron producidos por el tóxico químico y cuánto por el "tóxico" psicológico. Hay algunas vivencias claves para la comprensión. Para empezar, la certeza de ser un factor desechable, lo que sume al narcisismo en un nivel muy bajo. Por otro lado que la conducta ideal es como la de un león en la jungla. Por último, la vivencia de estar sometido a un poder autocrático y anónimo, acerca del cual nadie puede hablar. Frente a estas tres vivencias algunos trabajadores – cuadros incluidos- incrementan la negación hasta límites hipomaniacos. La cultura mexicana facilita esta salida. Durante las entrevistas, un número importante confiesa que en los últimos tiempos habían comenzado a consumir cantidades crecientes de alcohol y marihuana. Otros incursionan en defensas mágicas, igualmente propias de la ideología nacional. Consideran que las prácticas esotéricas, que visualizan como formas coherentes con las religiones instituidas, fueron ocupando un lugar importante en sus vidas. Pero la mayoría explota fuera del trabajo o proyecta el conflicto en su cuerpo, motivo de aparición de las enfermedades psicosomáticas. Éstas requieren de una disociación entre un Ideal del Yo y un Yo real, escisión que implica mantener el conflicto en su interior.

No olvidemos que la motivación es producto, esencialmente, de cuatro cosas: el salario, el aprendizaje, la posibilidad de hacer carrera y los vínculos humanos.

La investigación del clima laboral nos permite precisar el grado de satisfacción de

cada individuo y de cada grupo en relación a la organización del trabajo, así como del entorno físico y humano del mismo.

La comprensión de la identificación con el trabajo nos conduce a entender el vínculo consciente e inconsciente del trabajador con la actividad, con la empresa, con los jefes y con los colegas. En otras palabras, cuál es el compromiso con su tarea, entendiendo como compromiso el caudal de sus conocimientos, inteligencia y voluntad que pone en juego para llevar adelante sus obligaciones. Es ésta una aproximación masiva a las relaciones entre el trabajo y la subjetividad. Particularmente entre el trabajo y su identidad, el apego con la tarea y los otros trabajadores, la utilización de sus capacidades propias y el nivel de realización personal.

La última etapa de nuestra investigación/acción de campo se dirige a comprender las relaciones entre el trabajo y lo extralaboral (Arbetman, 2003). Lo deducimos de las entrevistas individuales, las sesiones de grupo operativo y la batería de tests. Los dos objetivos centrales son: la dilucidación de la imagen que tiene un trabajo particular y los sujetos que lo ejecutan dentro de los imaginarios familiares y sociales, vistos desde dos perspectivas: los imaginarios tal como se dan en la realidad, y la representación que de esos imaginarios tiene cada trabajador. En nuestra observación resaltaba el hecho de que el clima laboral era pesado, cargado de desconfianza, y todos señalaban que el comienzo de ese cambio coincidía con la "modernización" de la empresa. Había habido un cambio en las tareas, que se transformaron en más complejas, con un aumento significativo en las cargas psíquicas y las dificultades sorpresivas (Theorell, Alfredsson, Knox, Perski, Svensson, y Waller 1984; Levi, 1972). De esta forma tenemos dos tipos de manifestaciones subjetivas muy diferentes: las que provienen de los imaginarios y las que se deben al estrés. Los flujos de rumores transmitían todas las amenazas imaginables: que se haría un recorte de personal de por lo

menos el 15% ("racionalización"); que despedirían a todos los que no pudiesen aprender las nuevas tecnologías; que se pondría un límite de edad para estar en la empresa, etc. De hecho casi todos los trabajadores encontraban difícil aprender los nuevos métodos, de mayor tecnificación. Y se decía que esa dificultad sería casi insalvable para los mayores de 35 años de edad. De esta forma, el miedo a la desocupación regía los imaginarios institucionales, transformándose en una idea obsesiva, incluso para los cuadros ejecutivos. Los indicadores más importantes eran: los horarios reales, los ritmos, la iniciativa de cada uno/ o sección, la manera de ejercer el liderazgo, los sistemas de control de los trabajadores y de las tareas, la evaluación de las tareas y los logros, tanto los individuales como los colectivos, el sistema de ascenso, de bonos o premiaciones, la nueva forma de utilización del presupuesto, que distinguía el dinero de cada departamento del dinero de la empresa. El estudio del lenguaje en el trabajo, utilizando fundamentalmente la lingüística de la enunciación y la pragmática, y el de la comunicación, observando los canales formales e informales, los niveles (auditivo/lingüístico; paralingüístico/auditivo; para lingüístico/para auditivo y el contextual) fueron fundamentalmente significativos, particularmente para entender las relaciones entre la organización de la empresa y la subjetividad.

A nivel grupal los hallazgos fueron muy esclarecedores: los lazos emocionales intersubjetivos se habían casi perdido, los lazos operatorios para cumplir las tareas se habían fragilizado; un nivel alto de ambivalencia se había fuertemente instalado: cada uno, especialmente entre los cuadros, veía a los otros como un enemigo a eliminar, para preservar el empleo. El imaginario grupal más extendido era que los vínculos humanos dentro de la empresa habían desaparecido para siempre. Frente a este conjunto, el liderazgo de los cuadros cambió de orientación, hacia el estilo autoritario o

difuso. En cualquiera de los casos, los liderazgos entre los trabajadores habían perdido completamente su fuerza.

La última de las seis semanas está dedicada a los informes escritos y verbales, según el caso, y las recomendaciones sobre los cambios a realizar y/o los programas a poner en práctica (Matrajt, 2013). Hay un informe general, muy detallado, dirigido al staff. Hay informes específicos dirigidos a los departamentos que requieren cambios: selección de personal, capacitación, medicina del trabajo, etc. Puede haber informes detallados a algunos departamentos que tienen una alta concentración de un problema. Todos los trabajadores y ejecutivos reciben un informe personalizado en el que se explica sus problemas y riesgos específicos y

se le sugiere cambios a poner en práctica. Estos informes personalizados dirigidos a todos constituyen una prestación de salud que brinda la empresa y suele ser una motivación importante para obtener la participación obrera. Estos informes no se oponen ni remplazan la discusión pública que propone la PDT (Mendez, 2008; Molinier, 2006; Dejour, 2009). Por el contrario brindan información adecuada a todos para desarrollar esa discusión. Cada trabajador – incluido los ejecutivos- recibe un conjunto breve y conciso –unos renglones- de sus problemas y riesgos, así como sugerencias para evitarlos y/o corregirlos. El informe es entregado en un sobre cerrado a su nombre, y su contenido no es transmitido por nosotros a nadie.

FIGURA I

ETAPA	METODO	OBJETIVOS
I: Análisis de la Demanda y de los documentos de la empresa.	Organizacional e Institucionalista	Demanda manifiesta Demanda oculta Contradicciones
II: Socio-Epidemiológica	Aplicación de nuestro Instrumento socio-epidemiológico a todos los trabajadores y ejecutivos	Prevalencias Distribuciones Relaciones estadísticas Regularidades empíricas
III: Estudio de La organización	Organizacional e Institucionalista adaptado para grandes establecimientos	Modelos de organizac. Empresa/entorno Imaginario institución. Normas y prácticas Comunicación Conflictos interdepartamentales Productividad/calidad
IV: Estudio del proceso de trabajo	Ergonómica: mediciones y observac. participante. Adaptación de los modelos ergonómicos a la PDT	a) círculo: cargas -tiempos- saberes- riesgos- actividad b) vínculo inconsciente hombre/máquina
V: Estudio del Grupo de Trabajo	Grupo Operativo a muestra representativa de grupos preformados	Roles Imaginario liderazgos vínculos horizontales comunicación

VI: Subjetividad	a) Entrevistas individuales a una muestra representativa b) Batería de tests a todos	Integridad del SNC Capacidades del Yo Identidad Narcisismo Negación Sublimación Resonancia metafórica Sufrimientos Placeres Defensas Alienación
VII: Extra laboral	Entrevistas individuales Dinámicas de grupo Batería de tests	Consecuencias del trabajo sobre las dinámicas sociales y familiares.

### Reflexiones teóricas

Pasar del paradigma convencional de la PDT a nuestra aproximación no es solamente una cuestión cuantitativa, sino supone cambios epistemológicos, metodológicos y teóricos específicos.

Desde el punto de vista epistemológico hemos desarrollado tres aspectos.

En primer lugar abordamos el problema de la **validación**. Muchas ciencias

sociales, el psicoanálisis y la ergonomía francófona incluidos, formulan una distinción entre *explicación* y *validación* (Daniellou, 1996). Tal como utilizan ese término polisémico, explicar no se distingue de elucubrar o especular, en tanto se apoya en aproximaciones hermenéuticas (García 1986 y 2000; Althusser, 1976). En última instancia la aceptación de la tal explicación, sea ésta individual o consensual dentro de los especialistas de una misma disciplina, es un acto de fe. Nosotros preferimos procurar una *demonstración*, siguiendo los conceptos de las ciencias duras. Para ello recurrimos a diferentes técnicas. Para un desarrollo más completo de estas ideas, que procuran integrar lo cualitativo con lo cuantitativo, introduciendo pasos con metodología positivista, como estadísticas, mediciones de otro tipo (ver nuestro último libro de 2013). En el ejemplo elegido para este escrito utilizamos uno de los recursos más confiables: la observación antes y después de un fenómeno, lo cual nos permite medir cualitativa y cuantitativamente el peso específico de las variables que han cambiado. Obviamente en las ciencias sociales no se pueden hacer experimentos introduciendo un cambio institucional o social, pero se pueden observar los efectos de un cambio que se ha producido sin que lo hayamos provocado. Por ejemplo, migraciones, polos de desarrollo, cambios tecnológicos, etc.

En segundo término la unidad de análisis elegida es muy distinta de la escogida por la PDT (Dejours, 1985 y 1988; Molinier, 2006; Mendez, 2008). Esta última, que merece el mayor de mis respetos y agradecimiento, estudia la relación subjetividad/actividad. Nosotros incorporamos esas variables a una estructura más compleja: la empresa. Este cambio de unidad de análisis tiene varias ventajas: nos permite trabajar con cantidades grandes, ilimitadas, de sucursales y trabajadores, nos conduce a articular esas dos variables con otras dos intervinientes en nuestra unidad

que son muy determinantes: la organización empresarial (Maggi 2003) y el marco institucional (Baremblytt, 1992), y por último nos brinda el eslabón necesario para ponderar las determinaciones sociales y geopolíticas sobre la subjetividad. Pero la empresa está, a su vez, totalmente condicionada por el conjunto de determinaciones de su entorno: las condiciones del mercado, las características del sindicalismo, las políticas nacionales hegemónicas, la aplicación de las leyes existentes, las relaciones geopolíticas. En nuestro ejemplo, un acontecimiento geopolítico, el Tratado de Libre Comercio, trae como resultante obligado un cambio en la aplicación de las leyes mexicanas, en el mercado de América del Norte y en el sindicalismo, lo cual produce una transformación profunda en la organización de la empresa y por ende en el trabajo grupal e individual. Antes de esa primera etapa la resultante de una política nacional proteccionista influyó en forma significativa en las leyes nacionales, en la organización sindical y en la existencia de los mercados cautivos de consumo. Ese conjunto produjo las condiciones de existencia de la empresa estudiada, en otros términos la organización empresarial y los aspectos institucionales. En sinergia con lo anterior, la ideología del modo de organización social al que pertenecen los trabajadores coadyuva en hacerlos sujetos pasivos, que se someten sin protestar. En la siguiente etapa las determinaciones geopolíticas adquieren un rol protagónico: llevan a una modificación de las leyes nacionales y su aplicación, eliminan los mercados cautivos, dejan sin efecto las formas oficialistas de sindicalización y eclipsan las causas culturales regionales. De esta forma el cambio en la subjetividad, y, más específicamente en las psicopatologías de la misma, adquieren una visibilidad y una posibilidad de prevención de las que carecemos con el paradigma de la PDT convencional. La interdisciplina (Piaget y García, 1983) resultante constituye una vía

adecuada para incorporar otras disciplinas y otros científicos sin perder nuestra especificidad.

En último término, y apoyándonos en la epistemología de los sistemas complejos, hemos elaborado un paradigma operativo, que denominamos campanas concéntricas. Muy sintéticamente, se realiza recortando aspectos de la realidad que se denominan subsistemas, buscando algunas variables significativas en cada uno de ellos, identificamos la resultante de su estructuración, y ponderamos cómo esa resultante influye en otro subsistema más restringido hasta llegar a la empresa.

Revisemos ahora nuestro paradigma de las campanas concéntricas, aplicación a nuestro campo específico de la epistemología de los sistemas complejos. Ni en la primera ni en la segunda intervención realizada el modo de organización social jugó un papel importante. Las determinaciones decisivas partieron del subsistema geopolítico. Pero cuando se trata de trabajos de alto riesgo, de diferencias de género (Molinier, 2003; Arbetman, 2003) de labor artesanal, agraria o ganadera, por citar sólo algunos ejemplos, el MOS pasa a ser una determinante de primer orden.

Obviamente los cambios de los paradigmas epistemológicos señalados nos permiten desarrollar metodologías adecuadas para intervenir en grandes empresas (más de mil trabajadores) y a nivel de salud pública (Matrajt, 1992 y 2013). Creo que han sido suficientemente explicitados en la descripción del ejemplo. Con todo vale la pena hacer unas pocas precisiones.

La primer etapa de la intervención podría haber sido abordada desde un marco neuropsicológico o de la PDT convencional. La segunda etapa podría haber sido estudiada desde la corriente del estrés (Levi, 1972). Las tres aproximaciones parten de un paradigma común, la relación de dos factores, tal como lo postula la ciencia desde el Siglo XVI (Piaget y García, 1983 y 1987; García, 1986 y 2000). Los

compañeros de la neuropsicología habrían estudiado la relación tóxico/Sistema nervioso central. Para ambas etapas, la PDT habría estudiado la relación actividad/subjetividad. Los de la corriente del estrés habrían investigado el impacto de ciertas condiciones ergonómicas sobre el sistema hipotálamo-hipofisario-adrenérgico. ¿Cuál es la ventaja de ampliar la comprensión de los fenómenos incluyendo otros sistemas de causas? En primer lugar un enriquecimiento en la comprensión de la realidad. Pero, más importante, una mayor posibilidad de realizar acciones. La neuropsicología y la corriente del estrés parten del supuesto que la emisión de tóxicos o las condiciones ergonómicas inadecuadas son producto de una ignorancia o una falla en la racionalidad organizativa. Por consiguiente, aportar conocimientos sería suficiente para que la dirección corrija las causas. La PDT convencional parte del supuesto que la toma de conciencia por un grupo muy limitado de trabajadores conduciría a una discusión pública de la situación, y que los mismos trabajadores ampliarían en cascada los espacios de discusión hasta producir un cambio en la organización de trabajo. Esta utopía casi nunca se ha verificado en la realidad. En mi experiencia como experto de organismos internacionales y como consultor de empresas, es que estas últimas y/o los gobiernos sólo aceptan cambios ante una o ambas de estas dos situaciones: cuando hay una presión política o sindical muy fuerte o cuando el experto puede proponer cambios que además de beneficiar a la salud y el placer de los trabajadores signifiquen un claro aumento en el rendimiento, la calidad y las utilidades y una disminución de costos de la seguridad social (Matrajt, 1992 y 2013). Nuestra metodología, además de contener una serie de candados destinados a poner en evidencia algún error del equipo investigador, proporciona una gran cantidad de datos informativos que conducen a un considerable ahorro de esfuerzo y dinero. Nuestra

metodología permite precisar dos aspectos esenciales para tales fines. En primer lugar individualiza los departamentos, o la cohorte de edad, o el género o cualquier otro elemento en los cuáles predomina el problema a solucionar. En segundo lugar distingue si esa causalidad se debe a un problema organizacional (ritmos, horarios, cargas etc.), a una susceptibilidad personal (mayor intolerancia a las normas, tendencia a una respuesta adrenérgica, etc.) o a un factor externo que disminuye las capacidades del trabajador (enfermedad de un familiar, ruptura de pareja, etc.). En el caso descrito el elemento causal central era el estrés. Obviamente no había el mismo nivel de estrés en todos los departamentos ni en todos los trabajadores, ni por las mismas causas. Estas precisiones permiten aplicar las medidas correctivas y preventivas en sólo las unidades de la empresa que lo requieren.

Nuestra metodología aporta una reconceptualización de la organización social. A principios de los años ochenta (1987 y 1992) he propuesto un concepto, el Modo de Organización Social (MOS). Éste está constituido por un recorte ad hoc del conjunto económico, social y cultural, y el armado de cuatro estructuras conceptuales. Por esa época comencé, desde un marco conceptual diferente, mis investigaciones de campo en socioepidemiología, trabajo y salud pública. Advertí entonces que para la producción de psiquismo había ciertas diferencias locales en la organización social que eran determinantes más directas de los procesos subjetivos que conceptos globales como modo de producción o clase social. Decidí entonces crear un concepto sociopsicológico puente, que denominé Modo de Organización Social, que tiene puntos en común con el concepto geopolítico Formación Económico Social de Lenin y con la idea, más cercana al sujeto, de equipamiento colectivo de subjetivación, de Guattari. Es así que postulé para México cuatro modos de organización social, considerados como categorías exhaustivas y

mutuamente excluyentes. Ellos son el metropolitano, el urbano, el campesino y el marginal. No me refiero a zonas geográficas, ya que en una sola ciudad podemos encontrar tres modos coexistiendo, sino a una estructura donde interactúan, se interdeterminan y se interpenetran: a) las modalidades locales de producción; b) los niveles de industrialización; c) las migraciones internas; d) las modalidades ideológico-culturales locales. Obviamente, en otro país los modos de organización social pueden ser distintos. Por ejemplo en Brasil, las determinaciones sociales de la personalidad deben ser muy diferentes en una zona del sertão, en una capa intelectual metropolitana, en un sector industrializado de Sao Paulo o en una fabela de Río de Janeiro.

Mi concepto de subjetividad, supone, siguiendo a Deleuze y Guattari, una producción predominantemente social del psiquismo, incluyendo sus aspectos inconcientes. Por consiguiente mi estudio de la subjetividad no tiende a buscar su esencia, su naturaleza, según las concepciones ontológicas de Platón y Aristóteles, sino entender la interdeterminación e interpenetración entre el psiquismo y la estructura social del cuál surge.

El psicoanálisis convencional ha caído en varios vicios que han minado su desarrollo y disminuido radicalmente su aceptación (Adorno, 1965; Lacan, 1972). En primer lugar por una negación de los principios científicos de la demostración. De esa forma nació y se mantuvo como una disciplina hermenéutica, que se fundamenta en la explicación (Devereux, 1971; Ardoino, 1988), concepto que ya hemos señalado en otro párrafo. En segundo término por su aislamiento respecto a las disciplinas de frontera, como las neurociencias, la sociología (Horney, 1960; Fromm, 1971) las nuevas corrientes de la lingüística (Matrajt, 1998), etc. Quizás la más central de sus falencias es que busca "explicaciones" universales, válidas para todos los humanos con independencia del

lugar del planeta donde habiten, del momento histórico, de su inserción de clase y muchos etcéteras más. Dicho de otra manera, los aportes de la mayoría de los psicoanalistas es el planteo de conceptos a-históricos y a-sociales (Guattari, 1990; 2003), por no decir universales y eternos.

Las críticas a las posturas asociales y a-históricas del psicoanálisis comienzan con el siglo XX. Wilhem Reich (1970) enuncia una postura teórica revolucionaria, la producción social del deseo, postura que luego no desarrolla. El primer freudomarxismo y la corriente culturalista proponen una producción social del Superyo. Erich Fromm (1971) desarrolla, junto con Adorno (1965), el primer instrumento cuantitativo de investigación psicoanalítica, y luego propone un concepto revolucionario: el carácter social. Este concepto plantea que la formación del carácter individual está socialmente determinada, y tiene como objeto producir personalidades sintónicas con los lugares laborales que están destinadas a ocupar. Las posturas más radicales surgen de Deleuze y Guattari (1988), pensadores a los que adhiero en gran medida, y que reformulan el concepto de deseo, de inconsciente y de subjetividad. Guattari (1991 y 2003) reemplaza esta última por subjetivaciones, denotando un proceso que está siempre en construcción, o, según mis palabras, el inconsciente está en un proceso constante de estructuración, des-estructuración y re-estructuración.

Para Freud, todas las influencias de la realidad social, incluyendo el trabajo, se reducen a una función desencadenante que dispara y/o una función moduladora que intensifica o disminuye el efecto de la “disposición”, la cual está determinada por la novela familiar infantil. De esta forma, la realidad social y el trabajo son factores de segundo orden que se agrupan en la “tercer serie complementaria”. Por el contrario, las posiciones de Deleuze y Guattari, continuando – aunque no lo mencionen- la tarea revisionista de Reich, Fromm, los

freudomarxistas y los culturalistas, cuestionan la ontología platónica y retoman a los postsocráticos, Espinoza y Nietzsche, integrando la subjetividad a los flujos sociales. En esta posición las carencias no son ontológicas, sino producidas por lo social, y, por ende, los deseos no son innatos sino igualmente engendrados por la integración social.

En esta fábrica química la dirección utilizaba los mecanismos que el pionero Fromm había descrito como “carácter social”. Esto significa la creación social de una parte de la subjetividad para que sea apta para el trabajo encomendado a ese sector. En los términos de Deleuze y Guattari, esta fábrica química era sólo un engranaje de una “megamáquina” de producción/consumo que aprovecha la situación general, las subjetividades que esa megamáquina ha contribuido a construir. Para estos autores – que yo sigo, aunque críticamente- el ser está concebido como un devenir, oponiendo el devenir al ser, dentro de una dimensión procesual y auto-constitutiva. En mis palabras, el inconsciente se estructura, desestructura y re-estructura constantemente. Según esos dos autores la producción de subjetivación (no de subjetividades, ya que es un proceso continuo) está a cargo de los “equipamientos colectivos de subjetivación”, de las megamáquinas. Según mis palabras, esos conceptos retornan modificados en mi postura de los Modos de Organización Social, que son los que producen las carencias, y en consecuencia, los deseos. Estamos ante una doble ruptura epistemológica: el origen social del deseo y la “naturaleza” de éste. Hay muchos elementos en común en los autores mencionados. Quizás el más importante a los efectos de este escrito, es la concepción de “lo real” como un devenir complejo, turbulento, cambiante, fragmentario y polidireccional.

Insistiré una vez más: mi posición en este terreno es que el experto en salud mental y trabajo (Matrajt, 1992 y 2013) no sólo opera produciendo conciencia, y, de tal forma, da

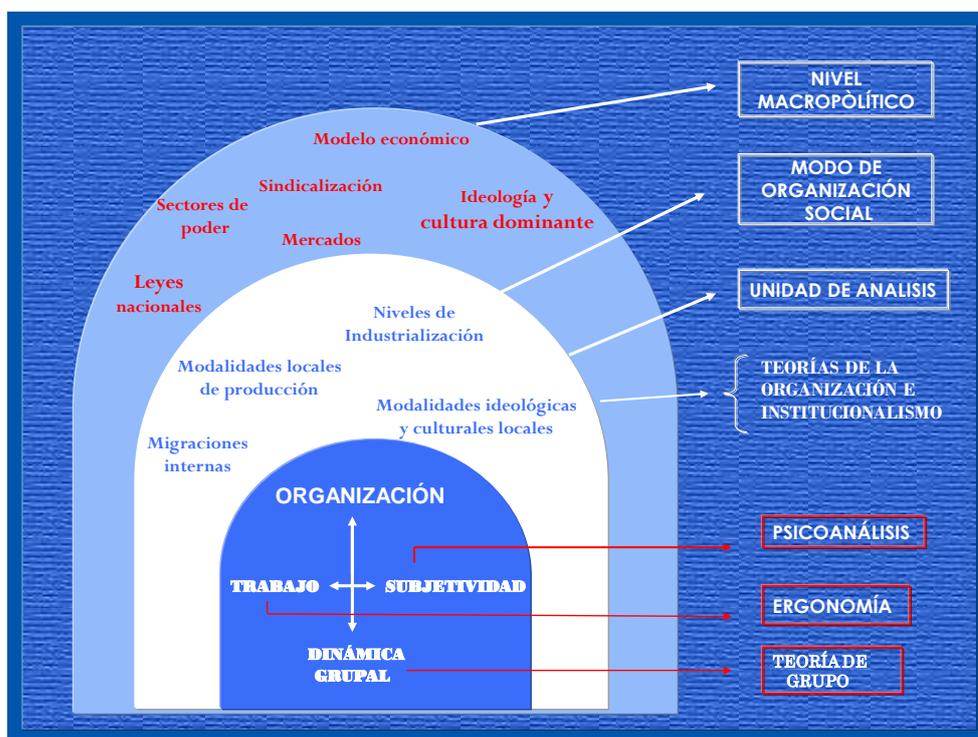
instrumentos de acción a los trabajadores para que desarrollen discusiones públicas y lleven adelante transformaciones. El experto también puede y debe hacer propuestas, lo que no implica ocupar el lugar de los trabajadores. Los compañeros de las corrientes del estrés y de la neurotoxicología han participado en numerosas actividades preventivas, con lo que han salvado millones de vidas y evitado millones de enfermedades.

En lo personal he participado en numerosas intervenciones a nivel de gran empresa y a nivel de salud pública, proponiendo programas para la promoción de la salud por el trabajo, para la prevención primaria de psicopatologías y de accidentes, para el incremento de la productividad y la calidad, para el diagnóstico precoz de las psicopatologías ocasionadas por el trabajo y para la corrección de esos problemas una vez instalados.

Desde mis años de experto en organismos internacionales he aprendido que las propuestas con mayor posibilidad de ser

puestas en práctica son aquellas que contemplan, simultáneamente, el bienestar y la salud de los trabajadores, el incremento de utilidades en las empresas a través del ahorro de los costos producidos por las psicopatologías y la disminución de costos para los gobiernos a través del ahorro en los gastos de seguridad social. Y eso es posible en el noventa por ciento de los problemas. Muchos compañeros de la PDT se oponen a intervenir a este nivel, aduciendo que solamente los trabajadores deben llevar adelante las acciones. Recordemos que los colegas de la neuropsicología y de la corriente del estrés han salvado millones de vidas con estos recursos. Personalmente he intervenido en la redacción de recomendaciones y normatividades en equipos interdisciplinarios de la OMS, de la OIT, con siete gobiernos latinoamericanos y con múltiples sindicatos y empresas. En todos los casos se pueden encontrar caminos que sean igualmente beneficiosos para los trabajadores, los gobiernos y las empresas

FIGURA II



## Referências

- Adorno, T. (1965). *La revisión del psicoanálisis*. Madrid: Taurus.
- Althusser, L. (1976). *La filosofía como arma de la revolución*. México: Paidós.
- Arbetman, M., (2003). *Vers la multirréférentialité en perspectives de l'analyse institutionnel*. (Tesis de Doctorado). México, UNAM ARDOINO J. 1988, , Paris, Meridien
- Baremblytt, G. (1992). *Compendio de Análise Institucional*. Río de Janeiro: Rosa dos Tempos.
- Boutet, J. (1995). *Paroles au travail*, Paris: L'Harmattan.
- Campuzano, M. (2013). *Psicoterapia Gropal Vicular-Estratégica*. México; AMPAG.
- Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme*. Paris: Editions la Découvert.
- Daniellou, F. (1996). *L'ergonomie en quête de ses principes: débats épistémologiques*. Toulouse :Ed. Octares.
- Dejours, C., y Burlot, A. (1985). Contribution de la psychopathologie du travail à l'étude de l'alcoolisme. *Psychopathologie du travail. Entreprise Moderne d'Édition*, 17.
- Dejours, C. (1988). Plaisir et souffrance dans le travail. *Séminaire interdisciplinaire de psychopathologie du travail*. Paris: Association Psy TA.
- Dejours, C., y Bègue, F. (2009). *Suicide et travail: que faire?*. Paris: Presses universitaires de France.
- Deleuze, G. (1988). *Diferença e repetição*. Río de Janeiro: Graal.
- Deleuze, G., y Guattari F. (1988). *Mil mesetas*. Valencia: Pre-textos.
- Devereux, G. (1971). *Estudios de etnopsiquiatría general*. Barcelona: Barral.
- Fromm, E. (1965). *Sociopsicoanálisis del campesino mexicano: estudio de la economía y la psicología de una comunidad rural*. México: Fondo de Cultura.
- Fromm, E. (1971). *Psicoanálisis de la sociedad contemporánea: hacia una sociedad sana*. México: Fondo de cultura económica.
- García, R. (1986). *Los problemas del conocimiento*. México: Siglo XXI.
- García, R. (2000). *El conocimiento en construcción*. Barcelona: Gedisa.
- Guattari, F. (1991). *L'hétérogenèse dans la création musicale*. Nanterre: Atelier Théâtre et Musique.
- Guattari, F. (1992). *Combattre le chaos, interview par Marcos Seneldi*. Paris: Chimères, 51.
- Guattari, F. (1983). *L'an 01 des machines abstraites*. Séminaire de la Columbia University à Paris.
- Guattari, F. (1990). *L'Ecosophie*. Paris : ERES.
- Guattari, F. (2003). *Des subjectivités pour le meilleur et pour le pire*. Paris: Chimères 50.
- Guattari, F. (2003). De la production de subjectivité. Paris: Chimères 50.
- Guattari, F. (2003). *Vertige de l'immanence*. Paris: Chimères 50.
- Hirata, H. (1992). *Autour de « modèle Japonais*. Paris : L'Harmattan.
- Horney, K. (1960). *La personalidad neurótica de nuestro tiempo*. Buenos Aires: Paidós.
- Karaseck, J. (1971). *Estrés*. México: Siglo XXI.
- Lacan, J. (1972). *Séminaire du 14 de janvier 1970*. Buenos Aires: Paidós.
- Levi, L. (2013). *Stress and distress in response to psychosocial stimuli*. En *Acta Medica Scandinavica* 56: Elsevier Science.
- Lourau, R. et al (1973). *Análisis institucional y socioanálisis*. México: Nueva Imagen.
- Lourau, R. (1980). *El Estado y el Inconsciente*. Barcelona: Kairos.
- Maggi, B. (2003). *l'agir organisationnel*. Toulouse : Octares.
- Matrajt, M. (1987). Las enfermedades mentales en la República Mexicana. *Ed. Taller Abierto, México*.
- Matrajt, M., Baremblytt, G., & Perrés, J. (1992). *La salud mental pública*.

- Universidad Autónoma del Estado de Morelos..
- Matrajt, M. (1992). Using ergonomic analysis and group discussion to identify and prevent stress in managers and assembly-line workers: A Mexican case study. *Conditions of Work Digest*, 11, 189-189.
- Matrajt, M. (1997). De prostitutas y mitómanos. En *Saúdeloucura, a clínica como ela é*. Editora Hucitec: Sao Paulo.
- Matrajt, M. (1998). *Linguística, trabajo y subjetividad*. Subjetividad y Cultura, 7.
- Matrajt, M. (1999). *José et Omar*. Travailler 3.
- Matrajt, M. (2004). *Simulation, mensonge et conviction*. Paris: Chimères 50.
- Matrajt, M. (2013). *Travail, subjectivité et Société*. México: Subjetividad y Cultura.
- Mendes, A. M. (2008). *Trabalho & Saúde*. Curitiba: Juruá Editora.
- Molinier, P. (2003). *L'énigme de la femme active*. Paris: Payot.
- Molinier, P. (2006). *Les enjeux psychiques du travail*. Paris: Petite Bibliothèque Payot.
- Piaget, J., Garcia, R. (1983). *Psicogenèse et histoire des sciences*. Paris: Flammarion.
- Piaget, J., Garcia, R. (1987). *Vers une logique des significations*. Genève : Murionde.
- Reich, W. (1970). *Psicología de masas del fascismo*. Buenos Aires: Paidós.
- Schneider, M. (1973). *Neurosis y lucha de clases*. México: Siglo XXI.
- Scherer, R. (2003). *Territoires existentiels*. Paris : Chimères 50.
- Seligman-Silva, E. (2011). *Trabalho e desgaste mental. O directo de ser dono de si mesmo*, San Pablo: Cortez Editora.
- Theorell, T., Alfredsson, L., Knox, S., Perski, A., Svensson, J., & Waller, D. (1984). On the interplay between socioeconomic factors, personality and work environment in the pathogenesis of cardiovascular disease. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 373-380.
- Tort, M. (1972). *El psicoanálisis en el materialismo histórico*. Buenos Aires: Ed. Noé.