

Aldo Schlemenson

La estrategia del talento

Alternativas para su desarrollo
en organizaciones y empresas
en tiempos de crisis

FOTOCOPIADORA	
CEHCE	
LABORAL	
Folio 68	S/F 1
	D/F 8



'00028870'

M.02 S341e

Schlemenson, Aldo

La estrategia del talento



PAIDÓS

Buenos Aires - Barcelona - México

64-50

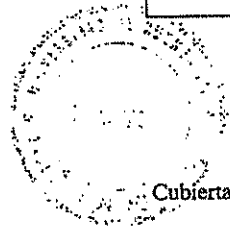
CFEAVILLA
TRIPAZO
CRISIS ECONÓMICA

FAKULTAT DE POL. ECON.
Inventari
28 870

338.7 Schlemenson, Aldo
SCH La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones
y empresas en tiempos de crisis.- 1ª ed.- Buenos Aires : Paidós, 2002.
256 p. : 22x15 cm.- (Grupos e instituciones)

ISBN 950-12-3257-3

I. Título — I. Organización de empresas



Cubierta de Gustavo Macri

1ª edición, 2002

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

© 2002 de todas las ediciones
Editorial Paidós SAICF
Defensa 599, Buenos Aires
E-mail: literaria@editorialpaidos.com.ar
Ediciones Paidós Ibérica SA
Mariano Cubí 92, Barcelona
Editorial Paidós Mexicana SA
Rubén Darío 118, México D.F.

Queda hecho el depósito que previene la Ley 11.723
Impreso en la Argentina - Printed in Argentina

Impreso en Gráfica MPS
Santiago del Estero 338, Lanús, en octubre de 2002
Tirada: 3000 ejemplares

ISBN 950-12-3257-3

ÍNDICE

Reconocimientos.....	9
Introducción. La conducción en época de crisis	11
1. La organización como objeto	29
2. El proceso de cambio creativo de las organizaciones	45
3. La estructura organizativa.....	65
4. El sentido del trabajo.....	109
5. La capacidad individual.....	137
6. Puesta en práctica. Desarrollo de un proyecto de evaluación del potencial.....	183
7. El cambio de paradigmas en los modelos de análisis de la conducta	221
8. Crisis, valores y ética en las organizaciones y en la administración pública.....	233
Bibliografía.....	247

4. EL SENTIDO DEL TRABAJO

Este capítulo nos introduce en el tema del trabajo humano y la capacidad humana aplicada al trabajo, conceptos cuyo desarrollo constituye un objetivo central de esta obra. La *capacidad* hace referencia a un aspecto expresivo de la conducta humana que puede apreciarse a través de la actividad laboral que una persona realiza. Por lo tanto, *capacidad y trabajo* constituyen conceptos relacionados entre sí. Este desarrollo nos permitirá arribar a definiciones conceptuales fundantes de una metodología para la evaluación de la efectividad y el potencial humano.

El trabajo tiene un significado profundo para el individuo, constituye un aspecto central de su vida. Queremos referirnos, en particular, al trabajo que se realiza en organizaciones en las que la gente es empleada o contratada por una retribución económica (salario, sueldo, honorarios, etcétera).

Hasta ahora, al referirnos a las organizaciones destacamos el hecho de que ellas son parte del contexto de la conducta individual. Esto quiere decir que constituyen el marco continente que limita, modela y encauza los procesos de conducta de las personas que a ellas pertenecen, otorgando parámetros para la acción. Como lo señaló K. Lewin, los factores limitantes del campo psicológico (podemos asumir que la organización constituye un marco que fija límites) constituyen un aspecto muy importante y de profunda significación para la conducta humana. Delimitan espacios de libre movimiento y permiten el despliegue de la contribución individual. Dan sentido, contención, pertenencia y, desde este punto de vista, ejercen una influencia constructiva e integradora que permite enmarcar las acciones individuales en un contexto social.

En este capítulo, revirtiendo la perspectiva, no miraremos al individuo desde la organización sino a esta última y al trabajo que en ella se realiza desde la perspectiva del individuo. Es decir, desde la perspectiva del significado que tiene el trabajo para los seres humanos que se desenvuelven en un marco organizado, especialmente diseñado para el cumplimiento de fines específicos.

La organización constituye una invención humana destinada a optimizar el trabajo de muchos, para que todos juntos puedan llevar adelante un objetivo de trabajo explícito y definido con economía de esfuerzos, eficiencia y satisfacción.

Para entender el trabajo tenemos que entender la conducta, dado que el trabajo constituye un aspecto fundamental del ambiente o espacio en el que vive una persona.

Ya Kurt Lewin ([1952], 1978) definió "*la conducta (C) como una función de la persona (P) y de su ambiente (a)*". El autor señala que, para entender un estallido emocional, un sueño, las aspiraciones o deseos, los pensamientos y las acciones individuales, es útil recurrir a la fórmula anterior. La conducta y el desarrollo deben ser entendidos a partir del contexto que les brinda la totalidad dinámica denominada *espacio vital* o *campo psicológico*, configurado por todo aquello que afecta a la persona en un momento dado. La conducta forma parte de un proceso continuo que se despliega en un contexto o *setting* determinado, y que compromete la totalidad de la persona. Estos conceptos aluden a integraciones dinámicas interdependientes.

No es posible pensar un desarrollo social determinado si no se tienen en cuenta las motivaciones, deseos, necesidades y fantasías, así como todos los factores no psicológicos que, sin embargo, afectan a la persona en acción. Los estados de opinión y los rumores son hechos tan contundentes como los factores que estudia la física. Para realizar una descripción objetiva de la conducta es necesario *representar el campo tal cual existe* para la persona en cuestión en un tiempo determinado.

Podemos afirmar que *el trabajo es esencial en la vida del hombre*, en la medida en que constituye un aspecto central de su campo psicológico y de su espacio vital. Para trabajar es necesario agruparse, establecer relaciones sociales y definir fines conjuntos. Esto se realiza en un medio ambiente determinado con el cual se establecen relaciones de intercambio relevantes. Dada la profunda significación que posee el

trabajo para el individuo, debemos esforzarnos para considerar en su diseño todo aquello que es importante para él.

En distintas partes de su extensa obra, Sigmund Freud alude particularmente al sentido profundo y a la importancia central del trabajo para el hombre. Afirma: "Dos condiciones básicas para la salud mental: la capacidad de amar y de trabajar". En particular, en "El método psicoanalítico de Freud" (Freud [1904], 1978), señala que el restablecimiento de la salud mental y del estado psíquico general coincide con el restablecimiento de la capacidad de rendimiento (que alude al trabajo) y de goce (que alude a la capacidad de amar). En *El malestar en la cultura* (Freud [1929/30], 1979), señala la importancia primordial del trabajo como la forma que encontró el hombre primitivo para mejorar su suerte en la Tierra. El trabajo responde a un premio de vida por realizar y concretar cosas, aspiraciones, deseos. Esto impulsa al ser humano a establecer relaciones de colaboración con otros para conseguir sus propósitos, incorporando colaboradores con quienes realizar algo en común. Amén de las necesidades de satisfacción apremiantes ligadas a la vida, el trabajo ofrece una experiencia primaria promotora de la sociabilidad. En una nota a pie de página de la obra recién citada, Freud acota:

En el marco de un panorama sucinto no se puede apreciar de una manera suficientemente satisfactoria el valor del trabajo para la economía libidinal [y para la estructuración del psiquismo]. Ninguna otra técnica para la conducción de la vida liga al individuo tan firmemente a la realidad como la que permite el trabajo. Al menos, lo inserta en forma segura en un fragmento de la realidad, a saber, la comunidad humana. La posibilidad de desplazar sobre el trabajo profesional y sobre los vínculos humanos que sobre él se enlazan una considerable medida de componentes libidinosos, narcisistas, agresivos y hasta eróticos, le confiere un valor que no le va en saga a su carácter indispensable para afianzar y justificar la vida en sociedad. La actividad profesional brinda una satisfacción particular cuando ha sido elegida libremente, o sea, cuando permite volver utilizables mediante la sublimación, inclinaciones existentes, mociones pulsionales proseguidas o reforzadas constitucionalmente. No obstante, el trabajo es poco apreciado por los seres humanos como guía a la felicidad. Uno no se esfuerza hacia él como hacia las otras posibilidades de satisfacción, y de esta natural aversión de los hombres al trabajo derivan los más difíciles problemas sociales.

Jaques, por su parte, se refiere al trabajo poniendo particular énfasis en el que se realiza en una organización laboral y está rubricado por un contrato de empleo. Señala la importancia del marco externo-prescripto de la conducta laboral y el encuadre en el que se ejerce dicha actividad: la estructura de los roles comprendidos, los estratos ejecutivos y las relaciones de rol. Enfatiza que el trabajo que se realiza debe ajustarse a ciertos requisitos de la naturaleza humana individual, especialmente a los aspectos que hacen a las capacidades individuales. El trabajo en una organización de empleo se distribuye a través del sistema gerencial que permite que se deleguen responsabilidades por las que se rinde cuenta (responsabilidades). Las tareas asignadas le dan contenido específico a la acción individual. Trabajar es resolver problemas implícitos en las asignaciones concretas que un individuo recibe en su lugar de trabajo a través de su gerente inmediato.

Dentro de este marco, la figura del gerente que delega trabajo cuenta con un respaldo de autoridad. Asignar trabajo acorde con las capacidades individuales como condición para que éste pueda ser encarado y realizado forma parte de una tarea gerencial particularmente importante. Jaques señala también que el ser humano necesita trabajar en un nivel consonante con su capacidad, intereses y valores. Esto no sólo depende de la asignación realizada sino también de la forma en que está estructurada la organización del trabajo. Cuando la relación entre la capacidad individual y el trabajo asignado en virtud del rol que se ocupa en la organización es equilibrada—atendiendo a las complejidades involucradas—, el trabajo se transforma en un poderoso factor de crecimiento que favorece el desarrollo. La posibilidad de un despliegue satisfactorio de la complejidad de los procesos mentales individuales juega un rol fundamental. Tales procesos dan cuenta de un nivel potencial de realización laboral que se transforma en uno de los determinantes más importantes del rendimiento y de la satisfacción personal.

Por lo tanto, la realización de un trabajo satisfactorio es sustancial para el desarrollo, redundando en niveles progresivos de crecimiento e integración mental que se producen cuando dicha experiencia confirma la eficacia personal (Jaques, 1965).

El trabajo siempre constituye una actividad creativa y de resolución de problemas porque, para realizarlo, se necesita poner algo de sí, elegir entre varias opciones, tomar decisiones. En

efecto, trabajar implica analizar, discernir, discriminar, resolver, ejercer destrezas, abstraer conceptualmente y sintetizar, manteniendo intacto el pensamiento previamente diferenciado en la actividad analítica que el trabajo requiere (Jaques, 1965).

Según señala Jaques, el trabajo atañe a la esencia de la vida. El hombre, igual que todo organismo vivo, está totalmente comprometido en una conducta intencional, que establece metas y trabaja para lograrlas. El proceso de clarificación, de elección y de toma de decisiones, inherente a la realización de metas, es fundamental para la supervivencia.

La actividad laboral forma parte de un proceso que exige invertir una cuota de energía mental implícita en la sensación de esfuerzo, y cuya culminación coincide con la resolución de un problema. Tomar decisiones constituye una experiencia fundamental que implica entregarse a la acción y comprometerse. Toda decisión singular excluye otras, exige síntesis y el uso del juicio entendido como criterio (Jaques, 1965).

Meissner habla de un principio central en la experiencia humana al que llama *principio del trabajo*; para explicarlo señala que constituye un elemento esencial en la economía del funcionamiento psicológico humano. Lo define como "el esfuerzo dirigido al logro de metas que sirven a propósitos y que poseen una medida de utilidad dentro de un marco de referencia personal significativo".

Señala que el *principio del trabajo* no es un impulso instintivo ni una forma de energía del yo, sino la expresión de cuestiones más complejas que tienen que ver con la eficacia y con la acción en la economía psíquica. Utiliza el concepto de *energía psíquica* para referirse a la potencialidad de activación que surge de la aplicación de la capacidad orientada al logro de metas de trabajo. La capacidad para trabajar y la motivación para el logro vinculado con el cumplimiento de metas constituyen aspectos básicos del principio del trabajo. Aún cuando no está relacionado con impulsos instintivos, este principio hace uso de elementos, de aspiraciones y deseos que tienen que ver con los aspectos libidinales del esfuerzo individual que pugnan por encauzar constructivamente los impulsos agresivos de la naturaleza humana. La agresión se pone en juego en la resolución de obstáculos que se interponen en el camino hacia el cumplimiento de la meta y el logro de los objetivos (Meissner, 1997).

¿Qué busca la gente, entonces, en el trabajo? Por supuesto que busca cubrir las necesidades apremiantes de la vida, empezando por las fisiológicas, las de alimentación y sustento. Pero, como también queda demostrado en la obra de Maslow, el individuo busca mucho más. El desarrollo de la persona en su acepción integral involucra aspectos más trascendentes de la realización que comprometen valores (Maslow, 1982).

Estas expectativas están implícitas en lo que llamamos el proyecto personal individual. Este proyecto puede estar formulado de manera consciente o no; a través de él todo individuo aspira a desplegar sus potencialidades personales. La posibilidad de equiparar el crecimiento y desarrollo de la propia capacidad con niveles consistentes de trabajo y, a su vez, con niveles diferenciales de remuneración acordes con los niveles de trabajo es crucial para la experiencia humana individual. El individuo elabora o define proyectos que son un reflejo de las potencialidades personales y de las oportunidades que se le presentan en tanto persona en acción, determinadas por las condiciones limitantes del campo.

Tener proyectos constituye un aspecto esencial de la vida. La consecución de logros es un regulador fundamental de la motivación, del estado de ánimo y la autoestima. Se erige en un factor privilegiado para forjar la identidad, para interiorizar la conciencia realista de los límites de las potencialidades y las capacidades humanas.

El desarrollo comienza a forjarse en la familia, a través de los lazos primarios que se establecen con las figuras de los padres. Los métodos de crianza temprana, la estimulación y el contacto directo con las figuras parentales juegan un rol fundamental. Pero ese desarrollo no se completa en el seno de la familia sino que termina de configurarse en la vida laboral. Si bien las experiencias tempranas tienen una poderosa influencia en el desarrollo de la conducta adulta, la familia a su vez está inserta en un entorno social que la determina, por lo que los roles y la calidad de las relaciones sociales en el medio de trabajo afectan las relaciones dentro de la familia. Las vicisitudes de las relaciones que los padres establecen con los hijos están sujetas a las contingencias de las condiciones generales de vida. Éstas, como por ejemplo la falta de trabajo, en el presente cambiante generan cierta atmósfera de achicamiento y empobrecimiento, afectando la capacidad discrecional de gasto y la disponibilidad amplia de recursos económicos y sociales a los que los individuos tienen acceso.

Como fuera demostrado en una investigación sobre familias de trabajadores, el cambio de estatus ocupacional del padre o de la madre ejerce un impacto trascendente en las pautas (*patterns*) individuales y de relación dentro de la familia. Éstas comprometen en forma duradera el desarrollo de los hijos, la cosmovisión, los usos y costumbres y las normas de convivencia básicas. Tienen a modificar la estructura misma de la familia. En el plano social, ese impacto sobre los *patterns* trae como consecuencia el incremento de conductas de desviación o criminales y perturbaciones emocionales específicas (Miller y Swanson, 1958).

Como señala Fernando Klisberg (2000), la estructura y lo que llama la organicidad de la familia en América latina está atravesando grandes problemas a raíz del desempleo y de la pobreza concomitante. Crece el número de familias incompletas con madres como jefas de hogar, y se observa la renuencia a formar familias, o sea, el descenso del número de matrimonios.

En síntesis, el trabajo y las oportunidades para crecer y progresar por medio del trabajo son altamente estructurantes del psiquismo individual, hacen a la integridad personal y a la salud mental. Afectan la unidad misma de la familia. El trabajo demuestra ser fundamental no sólo para sostener la subsistencia y para cubrir las necesidades biológicas elementales, sino también para satisfacer las motivaciones más sofisticadas de trascendencia humana y de desarrollo personal. El trabajo está relacionado con el crecimiento, ofrece la oportunidad de ocupar un rol adulto y de constituir una familia. Cuando la relación laboral es satisfactoria, trasciende el estado de ánimo individual y se proyecta a lo social a través de actividades constructivas que potencian las relaciones de colaboración.

A través del trabajo nos manifestamos, nos expresamos, ejercemos nuestra creatividad y, al hacerlo, crecemos como personas. Desplegar a pleno las potencialidades constituye un imperativo del que no se puede escapar. Si no lo logra, el individuo sucumbe a la frustración y su vida se empobrece. En suma, el trabajo es un organizador de la personalidad y un sustento de la identidad.

La psicología del trabajo como disciplina científica

A pesar de la importancia de estos temas, debemos admitir que la psicología del trabajo ha recibido una consideración secundaria en el campo general de la psicología, sobre todo si la comparamos con el interés prioritario y la preponderancia que han adquirido la psicopatología y la psicología clínica. A consecuencia de ello, los modelos y desarrollos correspondientes al comportamiento normal, a la prevención de la salud, al estudio y la valoración de las condiciones sociales provenientes del trabajo, entendido como un recorte muy significativo del medio ambiente social inmediato, han sufrido postergaciones.

La persona está siempre inserta en un medio social que la contiene. Su situación de trabajo constituye un área particular y recortada del entorno ambiental con el cual se relaciona en forma directa durante gran parte de sus horas de vigilia.

INTENCIONALIDAD DE LA CONDUCTA Y DESARROLLO ECONÓMICO

Determinados problemas económico-sociales, tales como la recesión y el desempleo, no pueden analizarse ni comprenderse en su total dimensión si no se los considera desde la perspectiva de la conducta intencional humana y dentro de una totalidad dinámica que configura un campo de eventos en interacción.

La recesión como fenómeno forma parte así de un universo de significaciones integrado por individuos que interactúan entre sí y con aspectos concretos de su realidad económica inmediata. Todas las conductas son *intencionales*: apuntan a metas o propósitos que les otorgan sentido y contribuyen a caracterizar un fenómeno social determinado. Este fenómeno social debe ser visto como emergente de una situación más amplia y puede ser comprendido cuando se lo considera a la luz de la intencionalidad de la conducta, afectada a su vez por estados de ánimo colectivos.

Por ello, decimos que una economía sin un sentido humano no tiene razón de existir; aún más, no tener en cuenta como factor prioritario la influencia de las intenciones y motivaciones humanas en el desarrollo de la economía se erige en el principal obstáculo para su desarrollo. De hecho, cuando los economistas no logran hacer efecti-

vas las medidas que diseñan, recurren a hipótesis explicativas *ad hoc* vinculadas con la conducta pero sin llegar a comprenderla cabalmente ni a darle el lugar que debiera tener en las soluciones planeadas. Porque si estas motivaciones de la conducta son tan poderosas, deberían constituir el foco de los cambios. Los economistas se refieren, por ejemplo, a la desesperanza y la incredulidad como manifestaciones que afectan el comportamiento económico de los individuos y se transforman en un factor determinante de la retracción. Aluden superficialmente a la intencionalidad humana implícita en los estados de opinión y en las profecías que tienden a autorrealizarse incrementando la espiral regresiva de la recesión.

Es verdad que la credibilidad y la confianza pueden regir el éxito de una solución o un proyecto social determinado, pero este hecho responde a unidades de significación más amplias, que comprometen las relaciones con las figuras de liderazgo que las formulan. Estas relaciones vinculares determinan fuertemente la aceptación y la implantación efectiva de las medidas propuestas. A pesar del conocimiento intuitivo que se tiene de estos hechos, poco se ha logrado en la integración de las condiciones que fortalecen la confianza y la esperanza y apuntan a erradicar la desconfianza, que abona los aspectos más regresivos de la destructividad humana. Cuando la opinión popular se hace escuchar, por ejemplo a través del ruido de las cacerolas, se advierte muy claramente en la protesta un contenido específico: la incredulidad, el desprestigio y la falta de valoración de las figuras de autoridad acusadas básicamente de incapacidad y de corrupción. Inmediatamente se advierte que la confianza está regida por emociones básicas y primarias vinculadas con la equidad y la justicia, y a ellas habría que apuntar para concebir soluciones conducentes al restablecimiento del estado de ánimo colectivo.

Con respecto a las figuras de autoridad, el problema atañe a la selección de los candidatos, hecho que compromete a su vez la legitimidad del sistema político global.

EL TRABAJO COMO DERECHO Y CONDICIÓN PARA SUPERAR LA CRISIS

La crisis de la autoridad, que es parte de la crisis que vivimos, está vinculada con la ausencia aparente de los perfiles recién puntualiza-

dos entre los candidatos políticos. No es que tales candidatos no existan, pero la decadencia y el desprestigio que ha sufrido la actividad política ha hecho que las mejores figuras adolezcan de un bajo perfil; las circunstancias sociales y culturales impiden visualizarlas y colocarlas en el lugar que les correspondería tener.

Muchas veces, en pos de la eficiencia, los economistas y los políticos se olvidan del contenido humano de las medidas, ignorando así que el individuo que trabaja es el protagonista no sólo de la empresa sino de la sociedad. Ofrecer trabajo abundante, junto con equidad distributiva, oportunidades centradas en los méritos y una valoración objetiva de la capacidad individual, base del reconocimiento, constituyen funciones principales de la vida organizada. Estas premisas deberían conformar el punto de partida de cualquier salida imaginada. Porque, como hemos visto, el trabajo hace a la esencia misma de la vida del individuo en comunidad, y por medio del trabajo y la oportunidad que éste ofrece de ocupar un lugar en la sociedad se regulan los sentimientos básicos más profundos de equidad, reconocimiento y justicia. Son las conductas las que movilizan las organizaciones y la economía. El funcionamiento eficiente de las organizaciones y el desarrollo de la economía no podrán darse si no reparamos en los motivos y necesidades profundas de la conducta individual. Restaurar la justicia, resolver la inequidad que significa la marginación de las fuentes de trabajo y de riqueza para la mayor parte de la población son escollos verdaderos para la paz social. Sólo se podrá recuperar el crecimiento de la economía si se atiende a estas fuentes primarias de la motivación como objetivos principales.

En este contexto ocupa un lugar central la problemática de la desocupación como expresión y elemento potenciador de una crisis vinculada con el desarrollo de la economía. La experiencia coyuntural pero real de la pérdida del trabajo remite a una privación temporal o definitiva. Por el impacto emocional que representa, pone de manifiesto con crudeza la importancia y el sentido del trabajo humano. A la vez, al constituir la desocupación un problema generalizado para la población, su significado adquiere una trascendencia aún mayor, no sólo para la satisfacción individual sino también para el desarrollo de la economía y la paz social.

Por todo ello, desde el punto de vista social más amplio, las condiciones de trabajo que se ofrecen a los ciudadanos constituyen un as-

pecto central de las condiciones de vida. La forma en que el individuo se siente tratado en su trabajo y las condiciones para poder optar libremente por él, configuran, desde el punto de vista de la percepción subjetiva, parte del imaginario colectivo. Éste, a su vez, se constituye en un determinante y regulador fundamental de las relaciones con la sociedad. Las condiciones de trabajo no son creadas exclusivamente por las organizaciones empleadoras (que, en conjunto, son un sector fundamental para la regulación de las fuentes de trabajo). Podemos hablar de un campo virtual amplio que se recorta del ambiente y que incluye el trabajo y las relaciones sociales vinculadas con él. Este campo virtual abarca las distintas formas alternativas de trabajo disponibles en la sociedad; comprende oportunidades, necesidades y demandas generalizadas. El desarrollo de la economía, en un sentido amplio, juega un rol preponderante en este marco, ya que involucra relaciones con clientes, con colegas, con competidores, con proveedores.

Como hemos dicho, en el trabajo se juega un aspecto central de los derechos individuales. Los valores de equidad y justicia están fuertemente ligados a la distribución de la riqueza y a las oportunidades de trabajo que la sociedad ofrece. Una situación de trabajo abundante permite a cada ciudadano vivir dignamente, constituir una familia, satisfacer sus necesidades básicas. Crea una predisposición positiva para la estimulación y la atención de los demás. Condiciones inferiores a éstas deterioran la convivencia familiar y, por extensión, de la vida civilizada. El resentimiento hace que se vaya perdiendo la calidad positiva y constructiva de los lazos y las relaciones sociales, agita los aspectos más regresivos de la personalidad humana, aquellos vinculados con las ansiedades paranoides y la destructividad. Los aspectos constructivos vinculados con la colaboración y la cohesión social que abonan la esperanza, por el contrario, son un motor fundamental para el cambio y el desarrollo social del cual la economía constituye un aspecto recortado. Aquella situación que permite a cada uno ocupar un rol social en forma libre y, a partir de ello, desplegar su proyecto personal, alienta los postulados de una sociedad democrática basada en la equidad y la justicia. El desarrollo del psiquismo encuentra en estas condiciones un caldo de cultivo favorable; los aspectos constructivos de la personalidad humana se transforman entonces en un factor de progreso.

EL TRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA
DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Como sabemos, no hay una definición consensuada acerca del trabajo. El término, tanto en castellano como en inglés, posee una variedad de connotaciones distintas. Jaques señala la falta de significado unívoco y preciso con que es utilizado el vocablo "trabajo", ya que sirve para designar conceptos muy diversos entre sí. En la frase "¡Fue un arduo *trabajo*, hacer el *trabajo* que me encargaron en mi *trabajo*!" se están utilizando tres acepciones diferentes de la palabra: (1) el trabajo como actividad humana (vinculada con el esfuerzo aplicado al cumplimiento de metas o propósitos); (2) el trabajo como asignación concreta que le es encomendada a un individuo en su ámbito laboral; y (3) el trabajo como lugar o ámbito en el que se desarrolla un contrato laboral. Si aspiramos a progresar en la disciplina del análisis organizacional deberíamos propender a clarificar mucho más los conceptos que usamos (Jaques, 2000: 60). Para resolver tal ambigüedad terminológica este autor sugiere el uso de tres vocablos diferentes: "tarea" para referirse a la asignación; "rol" para referirse a la posición ocupada en una organización; y "trabajo" para designar lo que la persona hace y lo que está relacionado con el uso del discernimiento y la toma de decisiones tendientes a superar los obstáculos que se presentan en el trayecto hacia la meta.

Las formulaciones acerca de la conducta humana y los requisitos para su buen funcionamiento harían progresar aún más el desarrollo del conocimiento si estuvieran basados en definiciones unívocas de conceptos precisos.

En este capítulo, al referirnos al trabajo humano consustancial con la vida, consideramos la definición del trabajo como "la aplicación del juicio y la discrecionalidad implícitos en la toma de decisiones" (Jaques, 2000). Éstos se ejercen en la resolución de los problemas que presenta el marco laboral, entendido en un sentido amplio como la actividad humana destinada a la realización de propósitos. Nos inclinaremos por las definiciones que conciben el trabajo como el ejercicio de funciones psicológicas fundamentales tendientes al logro de algo o al cumplimiento de metas u objetivos.

Distintos tipos de trabajo y de contrato laboral

Es importante reconocer que existen distintos tipos de trabajo desde el punto de vista del ámbito en el que se inserta y desde el punto de vista contractual. Existe, por una parte, el trabajo que realizan los trabajadores independientes, categoría en la que pueden ubicarse los profesionales y los empresarios pequeños, medianos o grandes. El intercambio económico que llevan a cabo, tendiente a la creación de bienes y servicios, y la asunción de los riesgos económicos que éstos involucren, se realizan a expensas del individuo, entendido como prestador individual que, de esta forma, corre con las ganancias y las pérdidas como consecuencia de sus iniciativas y de sus recursos personales. Si bien hay riesgo involucrado y éste puede ser muy alto, la contraparte es que las ganancias también pueden ser ilimitadas. Ser un prestador independiente tiene una repercusión muy importante para la conducta individual: el sujeto está mucho más libre pero más desprotegido. La expectativa de estabilidad depende de su reputación y de su éxito personal, pero también de la abundancia o escasez de trabajo que existe en el mercado y sobre lo cual el individuo no puede influir. La condición del empresario o profesional independiente y del autoempleado o *cuentapropista* coloca a los individuos que desempeñan este tipo de roles en una situación de máxima competencia individual y riesgo personal. La remuneración económica es imprevisible, está sujeta a variaciones marcadas en períodos cortos de tiempo y expuesta a las leyes del mercado y a las vicisitudes de la economía, que se rigen por la oferta y la demanda.

La modalidad laboral que se difunde exponencialmente a partir de la Revolución Industrial es la relación de empleo. Este modelo acompaña el crecimiento de las organizaciones al servicio de la moderna expansión de las empresas y otras formas de desarrollo económico, y configura un ideal que acompaña el crecimiento económico y social: el ideal del puesto de trabajo organizado alrededor de una jornada completa, todos los días hábiles del año, que se extiende en los países industrializados a partir de la Segunda Guerra Mundial. La apertura, proliferación y crecimiento en tamaño de las fábricas, oficinas y servicios como lugares en los que se emplea gente, favorecen este tipo particular de relación laboral que supone la permanencia del trabajador en una sola empresa durante toda la vida con un salario fijo y estable. La ca-

racterística fundamental de este tipo de contrato es que su terminación no está acotada en el tiempo. El único final previsto es el de la jubilación, a menos que quien ocupa la posición laboral decida renunciar, cometa negligencias o resulte incompetente y, por lo tanto, sea despedido. En este último caso, tiene derecho a una indemnización proporcional a su salario y a su antigüedad en el puesto.

Obtener un puesto de trabajo acorde con el ideal antes-descripto es muy distinto del significado que tiene, para un cuentapropista o para un profesional independiente, estar ocupado con trabajo un día más. Lo primero, desde el punto de vista psicológico individual, supone una estabilidad mayor como consecuencia de la dependencia laboral. El puesto constituye una forma de adquirir seguridad—al menos, desde el punto de vista de las expectativas que genera en los individuos—por largo tiempo, sin que se sepa de antemano cuánto dura la estabilidad. En situaciones de crisis económica como las que se viven el supuesto de la estabilidad y de la seguridad que otorga el empleo se rompe y se produce la liberación masiva de la ansiedad y la violencia generadas por la incertidumbre económica.

El ideal del trabajo seguro y permanente con posibilidad de incremento salarial fue sostenido por políticas gubernamentales que se construyeron alrededor de la idea de *seguridad social* y de legislaciones vinculadas con la pensión, la jubilación, los subsidios por desempleo y asistencia para la salud del trabajador y su familia. El particular desarrollo del movimiento sindical, también a partir de la Segunda Guerra Mundial, favoreció el respaldo de estas condiciones de trabajo ligadas a la idea de justicia social y retributiva.

La difusión de este modelo, en los países desarrollados altamente industrializados, hace que gran parte de la población trabajadora ocupe un rol de empleo con un contrato de la naturaleza del descripto. La condición de empleado como forma contractual de trabajo constituye, no sólo desde el punto de vista de la remuneración sino también desde el punto de vista del riesgo, la seguridad, la estabilidad y la previsión del futuro, una forma muy particular de relación, que a su vez tiene un efecto muy significativo en la economía psicológica individual y en la conducta. El modelo de empleo en relación de dependencia, por lo tanto, tiene como fenómeno global una divulgación muy alta en un período relativamente cercano, aunque existe desde tiempos muy remotos. Max Weber ha postulado que la proliferación de este modelo, asociado con

las formas de organización llamadas burocráticas, ha constituido un factor de desarrollo del capitalismo moderno (Weber, 1947). Dado este proceso de desarrollo empresarial, el siglo XX puede ser caracterizado como un período propio de la *sociedad de empleo* de los países industrializados.

En los últimos tiempos, el desempleo y la falta de trabajo han constituido un índice relevante que está cambiando el clima social imperante. El desempleo en la Argentina ha alcanzado en la actualidad su nivel más elevado desde la gran depresión de los años treinta. La desocupación se ha ido incrementando casi sistemáticamente durante la década de 1990. Héctor Palomino y Jorge Schvarzer señalan que:

Desde la década del cuarenta hasta finales de la del ochenta, la Argentina vivió un largo período de pleno empleo, en el que la desocupación constituía un fenómeno casi irrelevante. A partir de entonces la situación se modificó bruscamente hasta alcanzar los inéditos índices actuales. En ese contexto, el cuentapropismo llegó a ocupar al 35 % de la población económicamente activa. El incremento de la marginación de este proceso coloca al país al borde del colapso". (Palomino y Schvarzer, 2000)

A la alta tasa de desocupación hay que agregarle la subocupación, que la eleva sensiblemente. Ante tal estado de cosas, gran parte del resto de la población padece la inseguridad y se encuentra en estado de alarma ante la eventualidad de pasar a constituir el grupo de los desocupados cuya significación es la de *quedar excluidos de la sociedad*.

La flexibilización del contrato de trabajo

La necesidad de aumentar la competitividad y abaratar los costos por parte de las empresas, así como también la necesidad de los trabajadores de reinsertarse laboralmente, aunque ya no sea a través de un empleo seguro y estable, ha ido imponiendo otras formas de contrato laboral. Por lo general, se trata de contratos mucho más flexibles que los anteriores, de formas temporales llamadas *contingentes*. La presión a favor de la flexibilidad ha afectado tanto a los trabajadores no calificados como a los calificados. Como nunca antes, hoy la desocupación abarca niveles gerenciales altos. Aun cuando la mayor parte de

las empresas grandes conservan un plantel estable, la subcontratación, el *outsourcing*, la consultoría, el trabajo eventual, han ido ganando adeptos como formas contractuales flexibles. Se ha ido modificando así, en parte, la relación entre el trabajador y la empresa. El trabajo eventual a tiempo parcial y la subcontratación de actividades se realiza en función de tareas y proyectos concretos, y son los trabajos que primero se suprimen en las recesiones económicas. Los sindicatos fuertes han procurado resistir esta forma de contratación, sin embargo no han podido detener la erosión de las formas tradicionales de empleo basadas en un contrato fijo por un trabajo seguro y estable, retribuido por un sueldo también fijo.

Como señala Jeremy Rifkin (1996), la flexibilización laboral parece ser un fenómeno que acompaña la era de la información y con ella una nueva revolución industrial. Las empresas continúan produciendo despidos a partir de reestructuraciones (procesos llamados de *reingeniería*) y de la introducción de nuevas tecnologías. Los profundos cambios que se están produciendo en el campo de la tecnología y de la globalización ejercen un impacto en la formas de trabajo y en los nuevos perfiles que adopta la fuerza de trabajo. Como consecuencia de todo esto, las personas acostumbradas a un contrato de trabajo fijo y estable y también a una economía abundante que aseguraba un flujo continuo de oportunidades laborales, sufren un impacto particular. La inestabilidad y la falta de previsibilidad crean incertidumbre y ansiedad.

Cuando la expectativa de estabilidad y de certidumbre se quiebra debido a las vicisitudes de la economía, cunde un sentimiento de amenaza y de riesgo de caer en la marginalidad, propiciado por la desocupación. Bajo estas condiciones, sectores significativos de la población pasan a trabajar por cuenta propia, asumen la discontinuidad laboral y sus consecuencias, hacen changas, aceptan subocuparse y realizar trabajos parciales o temporarios. Distintas modalidades de autoempleo comienzan a divulgarse. Algunos expertos vaticinan que estas nuevas condiciones de trabajo serán duraderas y características de la era de la información. Pero esto no es gratuito para la economía psicológica individual y colectiva.

Martín Carnoy señala que el autoempleo constituyó una de las características predominantes del sistema laboral durante la mayor parte de la historia humana. "Un retorno gradual al autoempleo podría ser uno de los resultados naturales de una mayor flexibilidad laboral. El

paso a una economía de servicios, la disponibilidad de una tecnología informacional de bajo costo y crecientes niveles de educación y conocimiento de la población activa" favorecerían este proceso. Sin embargo, estas tendencias vaticinadas no se han terminado de evidenciar en las economías desarrolladas (Carnoy, 2000: 106). Según manifiesta el autor, la tecnología de la información ofrece a la pequeña empresa la posibilidad de dotarse de elementos suficientes como para radicarse en el propio hogar, funcionar a tiempo parcial y tener su centro en la familia, que realiza actividades laborales variadas combinando el autoempleo con formas contractuales contingentes. Todo ello permite redondear un ingreso. Aunque los índices de desempleo han disminuido en la mayoría de los países europeos desde mediados de los años noventa, la proporción de trabajadores a tiempo parcial y temporales siguen aumentando. En Inglaterra, puntualiza Carnoy, país que fuera la cuna de la revolución industrial y en el que se introdujo el trabajo asalariado y la práctica de la estandarización del trabajo, el 36% de los trabajadores no estaba empleado en forma permanente y a tiempo completo en el año 1994. De los trabajadores a tiempo parcial, el 85% eran mujeres.

En síntesis, Carnoy señala una tendencia al incremento de los índices de autoempleo como resultado de la política de flexibilidad laboral concomitante con el auge de la economía de servicios. Las posibilidades que ofrece el autoempleo, desde el punto de vista económico, no son necesariamente inferiores, pero el pasaje a la situación de autoempleo ejerce un impacto muy particular en los sujetos, en la medida en que la situación se hace incierta. La nueva circunstancia tiene una repercusión muy significativa en la población: incide, como se mencionó antes, en la estructura de la familia creando nuevas condiciones para el matrimonio, impacta en la relación y en la crianza de los hijos y abona un sentimiento básico de inseguridad que introduce brechas profundas en la confianza en la que se basan las relaciones laborales duraderas y el desarrollo de la economía.

EFFECTOS DE LA DESOCUPACIÓN Y DE LA PÉRDIDA DEL EMPLEO

La desocupación y la subocupación como índices derivados de la recesión económica, en particular en la Argentina, brindan la oportunidad de verificar e indagar en profundidad por el impacto de la carencia

cia— el valor constructivo y vital que representa el trabajo para el hombre. A comienzos de 1995, a partir del aumento de los altos índices de desocupación, iniciamos un programa asistencial y de investigación dirigido a personas que habían perdido su trabajo. El proyecto, denominado TyO (Trabajo y Ocupación), tuvo una favorable acogida en el Centro de Estudios Avanzados de la Universidad de Buenos Aires.¹ Durante periodos de tres meses, grupos de alrededor de quince personas que habían perdido recientemente el empleo se reunían dos veces por semana para constituirse en un grupo de reflexión cuyo objetivo era la elaboración de la crisis producida por la pérdida del empleo y la búsqueda y planificación de la reinserción laboral. El grupo era coordinado por un miembro del equipo y contaba con un observador. El objetivo de la investigación, coherente con los fines del CEA, era explícito para todos los participantes, mediando una cláusula de preservación del anonimato. Los grupos de reflexión tenían como objetivo primario ofrecer un encuadre para contener la ansiedad y la incertidumbre vinculadas con la experiencia de pérdida del trabajo. El trabajo grupal favorecía un proceso elaborativo y de resolución de los conflictos y las ansiedades producto de la experiencia traumática de crisis. En determinados momentos del programa se insertaban talleres para el desarrollo de habilidades destinadas a lograr una mayor eficacia personal en las entrevistas de búsqueda de trabajo. Prácticas de entrevista, confección de currículum, nociones de marketing personal fueron temas relevantes de los talleres. Los grupos, que en cierto sentido funcionaban con la modalidad de autoayuda asistidos por un coordinador, demostraron ser eficaces para el logro de la reconsideración del *proyecto personal*, fuertemente impactado por la situación de crisis. La intervención en crisis constituyó parte de la metodología del modelo de abordaje. A los fines del presente trabajo, sólo realizamos un análisis cualitativo de la información que surge de los diálogos grabados de cinco grupos. Por lo tanto, no nos referiremos a los aspectos metodológicos de la experiencia ni al análisis de los resultados vinculados con la reinserción, que responden a un objetivo distinto. Es necesario acla-

¹ La Lic. Sara Slapack, directora del Centro de Estudios Avanzados de la Universidad de Buenos Aires, alentó este trabajo asistencial y de investigación. El equipo estuvo integrado por el Dr. Guillermo Fashini, el Lic. Juan Cayo y el autor. Las conclusiones incluyen ideas que son patrimonio de todo el equipo.

rar que este tipo de programas no buscan resolver las causas sociales de la desocupación, en la medida en que sólo apuntan a resolver situaciones individuales, permitiendo a su vez indagar las motivaciones subyacentes que afectan a una muestra de la población desocupada.

Del análisis de la información podemos sintetizar las observaciones siguientes:

- La pérdida repentina de la fuente de trabajo remite a una crisis personal profunda, promotora de un alto nivel de ansiedad generada por la incertidumbre que se produce cuando se pierde un marco de referencia seguro para enfrentar las exigencias de la vida. /
- Es posible observar que la desocupación vulnera los lazos de continencia que ofrece el trabajo en la sociedad.
- Se trata de un cambio profundo en la vida, uno de los eventos más perturbadores por los que se puede atravesar.
- Involucra una pérdida muy significativa: la pérdida de un proyecto personal, que pone al individuo y a su familia en situación de riesgo de enfermedad y exclusión social.

Etapas en el desarrollo de la crisis

La crisis personal profunda a la que remite la pérdida del empleo desencadena un proceso que atraviesa una serie de etapas, hasta que culmina con la elaboración de la pérdida cuando el proceso es exitoso.

Impacto inicial

Un *shock* particularmente importante se produce cuando un individuo pierde su rol de trabajo en una situación de empleo. La habitualidad y la estabilidad del empleo abonan un sentimiento de seguridad que, como se demuestra por el impacto de la pérdida, es frágil y está ligado a una expectativa de dependencia que otorga identidad.

Los empleados desarrollan un fuerte apego a su proyecto laboral y al ámbito en el que trabajan. Por eso, ante las circunstancias laborales adversas, el individuo siente que ha perdido un estatus seguro en la vida y, en un momento inicial, no puede concebir una situación distin-

ciones incluyen ideas que son patrimonio de todo el equipo.

ta. Trata de desconocer la nueva realidad y esto demora la utilización de sus recursos internos para buscar otras alternativas, aun aquellas fuera de la situación de empleo.

El *shock* inicial que produce la desocupación estimula actitudes personales conservadoras. Aquel que sufrió la pérdida de su trabajo se aferra a las conductas del pasado; no puede terminar de reconocer que la realidad ha cambiado y que necesita experimentar una diversidad de conductas distintas, utilizando los recursos potenciales que posee. Se abroquea en los baluartes conocidos, tratando de reducir los riesgos, pero con esto también limita las posibilidades de mostrarse, de salir y, por lo tanto, se restringen sus posibilidades de reinserción. Se imponen mecanismos de negación de la nueva realidad que dilatan demasiado la adopción de medidas tendientes a la adaptación al cambio.

Algunos desocupados relatan que, durante mucho tiempo después del despido, seguían concurriendo al lugar de trabajo habitual para mirar la entrada y salida de los ex colegas y de otros trabajadores. Las rutinas incorporadas a la vida tienden a permanecer, el sujeto se resiste a la aceptación del cambio sentido como un padecimiento.

El impacto es vivido como una profunda afrenta para la autoestima. Emergen ansiedades persecutorias y depresivas. La persona reacciona ante el impacto de la pérdida con una sensación de agravio. En un principio, se siente condenada a la marginación; cunde la desesperanza y, al profundizarse el sentimiento de injusticia, se incrementa el resentimiento. La ansiedad, la alienación y la desesperanza que esta situación genera trae aparejados fenómenos disruptivos generalizados: enfermedades psicósomáticas, impotencia, conflictos en el ámbito familiar, retracción social que incrementa el círculo vicioso del desempleo.

Ilustremos estos conceptos con relatos y reflexiones de los desocupados. Víctor, un arquitecto que trabajó durante dieciocho años en el gremio de la construcción como profesional independiente, se encuentra hace más de un año sin trabajo. Luego de innumerables intentos fue bajando sus pretensiones y llegó, en situaciones de mucho apremio, a posiciones que considera menores de acuerdo con la evaluación que hace de sus capacidades. Se siente disminuido y avergonzado; tiende a ocultar su situación ante los demás, tiene manifestaciones de apatía y desganar; en su casa se aísla; oscila entre la esperanza y el abatimiento.

Recibe una carta de una asociación profesional para la que ha colaborado en la época en la que se sentía un ciudadano pleno, y esto lo aliena...

ta a seguir buscando. Hace gestiones menores e informes de obras por los que recibe una paga mucho más baja que la que necesita para cubrir sus necesidades. Hace esfuerzos por mantener el estado de ánimo que a su vez le permite continuar en la búsqueda. Tiene una visión pesimista acerca de todo lo que acontece y un profundo descreimiento de las posibilidades que se le ofrecen. Alimenta una sensación de resentimiento difuso para con el país y las posibilidades que éste le ofrece, pero, dada su edad y arraigo, no especula con buscar posibilidades afuera del país.

Manifiesta que el estatus del desocupado es muy difícil. Para enfrentar la búsqueda de trabajo se necesita tener un estado de ánimo elevado. A esto se suma el esfuerzo necesario para mantenerse en actividad. Tiene que luchar contra su propio pesimismo y contra los agoreros que predicen la duración prolongada de la crisis. Cuando deja de buscar trabajo, se siente culpable. Dice: "Siento una gran desazón cuando tengo que salir a comercializar mis conocimientos, en ellos está mi persona. Hay que especular, agrandarse, y no me da el cuero".

Un economista desocupado, que lleva tiempo presentándose a entrevistas para puestos gerenciales en grandes empresas, se enfrenta con algunos prejuicios habituales que le quitan alternativas. Por factores fortuitos se desempeñó en un rol de dirección de una empresa familiar, y la quiebra repentina de ésta le juega en contra a la hora de averiguar antecedentes. Dicha circunstancia, de la que no es responsable, actúa como un descrédito personal injusto. Esto acrecienta su desánimo y la tendencia al ocultamiento. Se torna muy desconfiado y se profundizan sus sentimientos de injusticia.

Como puede observarse, en el desocupado se encuentra vulnerado el lazo de *confianza* con las figuras de autoridad. Sus afirmaciones revelan el descrédito de las figuras de conducción. La incredulidad favorece la desconfianza que socava la esperanza, de la que a su vez surgen las energías positivas para encarar el futuro.

Los desocupados padecen, adicionalmente, una serie de prejuicios existentes en el mercado que limitan sus posibilidades, como el de la edad o el desprestigio que involucra la falta de éxito.

La exclusión del desocupado

El estatus del desocupado estigmatiza, margina y puede alertar peligrosamente el aislamiento. Esta marginación retroalimenta la di-

ficultad para salir de ese rol. En general, los desocupados opinan que esta situación es mal vista, por lo tanto se sienten inclinados a ocultarla.

Roberto manifiesta que va al club los sábados, a pesar de que tiene tiempo durante la semana, porque le da vergüenza mostrarse en público en horas en que se supone que la gente habitualmente trabaja. Cuando se encuentra con otros profesionales que, como dice, "también están en la lona", observa que ellos tienden a demostrar una condición distinta. Si uno les pregunta, dicen "Todo bien, bárbaro", aunque estén pasando por momentos muy difíciles, y agrega: "El negocio parece ser vender una imagen de ganador [...] en el fondo hay una actitud despectiva, no me importa ese tipo, pero me puede servir para algo, para conseguir trabajo, para darme algún contacto". También acota: "Me encuentro con mucha gente a la que no le interesa el problema de los demás, no les interesa juntarse con gente que tiene mala onda o que no es exitosa".

La crisis personal favorece el aislamiento y la marginación igual que las diversas formas que reviste la alienación. Los ejemplos citados corresponden a personas de clase media, que por la desocupación y la marginación ven peligrar su inserción social y padecen por eso.

El individuo desplazado del ámbito del trabajo queda postergado, se considera excluido de la sociedad,² extraño y distinto de los demás, y esto lo sitúa en un rol marginal que afecta fuertemente la identidad. Tal condición se acompaña de una frustración y resentimiento hacia la sociedad, como lo manifiestan en particular las personas que llevan un período largo en la búsqueda.

El estado de ánimo ocupa un lugar central en la situación del desocupado y afecta la búsqueda de trabajo: cuando se entra en recesión, parece que ésta nunca va a terminar. Cada uno tiñe la situación externa de un manto que tiene que ver con "cómo le va en la feria". En general, manifiestan una gran confusión y tratan de evitar el sentimiento de depresión del que temen no poder salir.

2. "Los excluidos cuestionan al todo social [...]. La gente queda a la vez fuera de los circuitos de producción de utilidad y de reconocimiento social." Robert Castel, en *Marciano Luján*, número dedicado a los excluidos. (Citado por el periodista Raúl Mandelstam en *Página 12*).

La pérdida de un proyecto laboral que ha sido sostenido durante muchos años determina un impacto muy fuerte para la autoestima. La interrupción de un derrotero intencional de larga data, enraizado en el pasado y con un horizonte por delante, ocasiona un sentimiento de pérdida que frena la búsqueda creativa de una continuidad laboral. El individuo llega hasta a dudar de sus propias capacidades y fortalezas.

Roberto fue despedido hace ya un año de una empresa en la que trabajó durante dos décadas. Tiene cincuenta años y, aunque se siente joven, le cuesta mucho reinsertarse laboralmente, y esto lo deprime. Se siente muy incómodo con su rol de desocupado. Manifiesta:

"Cuando mi esposa y mis hijos se van a cumplir con sus obligaciones, yo me quedo en casa sin un proyecto definido, me quedoacomplejado y me siento culpable [...] si bien mis hijos, que tienen 18 y 16 años, me vieron trabajar durante toda la vida y entonces no tienen la imagen del padre que no trabaja, eso no me resulta un atenuante. Mi esposa me brinda apoyo, no obstante me cuesta aceptarlo. Por ejemplo, me cuesta atender el teléfono cuando llama mi suegra, y esto es absolutamente mío porque nadie me recrimina nada. Me busco otros temas, estoy trabajando una carpeta de jubilación de un cuñado de 65 años y una hermana que han decaído, son comerciantes en decadencia. Han tenido que dejar de pagar la prepaga [...] son tareas que me quitan tiempo para mi búsqueda laboral."

Aun en situaciones que no llegan a derivar en conflictos manifiestos, la situación de desocupación afecta profundamente las relaciones familiares; también en familias contenedoras y estables la crisis afecta, desde la percepción del desocupado, su rol dentro del sistema familiar.

Elaboración exitosa de la pérdida. La reinsertión laboral

En muchos casos, la crisis personal se alivia y el desocupado logra reinsertarse. Entonces, la resolución implica una adaptación creativa, por la cual los individuos adoptan un esquema distinto que representa una consideración original de la situación anterior.

Freyere y Paine identifican a un grupo de desempleados que, como culminación de un proceso de duelo elaborado y exitoso, inician una etapa de autorrealización que les permite escapar de la apatía y responder con optimismo elevado. Se trata de personas que logran evitar la alienación y, de esta manera, son capaces de reinsertarse laboral-

mente realizando en sus nuevas adquisiciones laborales cambios creativos que significan un crecimiento personal.

EL FENÓMENO DE LA DESOCUPACIÓN SEGÚN LOS ANALISTAS

Es evidente que los períodos de crisis son recurrentes en la historia. Muchas veces se asocian con problemas de recesión económica; otras, con riesgos aún mayores. Kurt Lewin alude a una de estas crisis en los prolegómenos de la Segunda Guerra Mundial. En ese período, en Europa, la recesión y el desempleo se anticiparon a la conflagración. Señala Lewin (1984, cap. 7):

[...] una larga desocupación constituye una crisis profunda, que afecta la totalidad de la vida de la persona. Al ser echada del trabajo, la persona trata de conservar la esperanza, pero cuando finalmente se abandona, restringe su acción y sus posibilidades mucho más de lo necesario. Descuida algunas actividades diarias que involucran interés, atención y compromiso consigo mismo y con los demás. Abandona su intención de lograr cosas, pierde energía, deja de planificar y, finalmente, deja de desear un futuro mejor. Se restringe a una vida pasiva y primitiva. La esperanza por lo general está referida a una expectativa puesta en el futuro, representa un momento proyectado en el que los deseos se equiparan con las posibilidades realistas de logro. Muchas veces el carácter del futuro psicológico es oscilante y va de la esperanza a la desesperación, y entonces el individuo no discrimina suficientemente entre fantasía y realidad. Los deseos y los temores limitan su capacidad de juicio, pierde su buen espíritu y todo se tiñe de un humor negativo. Se encuentra en juego, y amenazado, el *proyecto vital* consustancial e integrado a la identidad del sujeto. Y, en este juego, al impulso interno tendiente a la recuperación del proyecto y del espacio perdidos se opone la retracción promovida por el *shock* emocional.

El futuro psicológico del individuo, según Lewin, muestra la existencia de lo que L. K. Frank ha llamado *perspectiva del tiempo*. Según este concepto, el espacio vital del individuo incluye el futuro, el presente y el pasado. La persistencia en pos del objetivo de reinserción laboral dependerá entonces de su visión y de la confianza en el futuro.

La rapidez con que el individuo se pueda dar por vencido y abandone la búsqueda dependerá de: 1) la intensidad de la fuerza psicoló-

gica que ejerce la meta o el valor de la causa por la que se lucha; 2) la probabilidad sentida de alcanzar la meta (que, a su vez, depende de los éxitos o fracasos alcanzados anteriormente y de la confianza que tenga en su capacidad). Aquí, las expectativas incluidas en la percepción del futuro psicológico dependerán del optimismo proveniente de la percepción de las experiencias pasadas, y del grado de iniciativa y compromiso del individuo.

En la crisis actual que representa el desempleo, la confianza en la consistencia del proyecto personal se debilita por la ausencia percibida de un proyecto global que, en el plano nacional, contenga y canalice los proyectos individuales. Esta falta de un proyecto coherente no es señalada solamente por los damnificados. Tomás Eloy Martínez, en un artículo publicado en el diario *La Nación* el 7 de julio de 2001, señala que "los argentinos han dejado de trabajar en un proyecto común". La corrupción frecuentemente denunciada y las fracturas de los partidos políticos abonan la percepción de un quiebre básico y la ausencia de una unión nacional mínima en pos de un proyecto de país deseado y consensuado. La crisis abarca el liderazgo político, que es percibido como carente de iniciativa, innovación y creatividad. El problema repercute en cada uno de los ciudadanos y éstos, a su vez, sumidos en la desesperanza, se convierten en una fuerza retardataria de los cambios.

Asociado con los índices de desocupación, se produce también el incremento de la violencia y el delito, que dan cuenta en última instancia de la liberación masiva de ansiedades paranoides. Los efectos profundamente disruptivos que representan la pérdida del trabajo son señalados por varios autores.

Harold Kaufman ha detectado, en estos casos, que el sentimiento de fracaso personal y las dudas acerca de las propias habilidades para desempeñarse adecuadamente en eventuales nuevos trabajos se transforman en factores inhibitorios para la búsqueda.

Las investigaciones de Dov Eden y Arie Aviram (1993) señalan que con la declinación de la autoestima decae también el sentimiento de lo que suele denominarse *autoeficacia*. Se entiende por esto la confianza en la propia capacidad para movilizar los recursos físicos, intelectuales y emocionales, necesarios para tener éxito. Por lo tanto, la autoeficacia como expectativa de *poder hacerlo bien* motiva e intensifica el esfuerzo y la persistencia. Este sentimiento incluye una perspectiva del tiempo que

abarca el pasado y la proyección hacia el futuro, alienta la expectativa de un poder personal y desempeña un rol crucial en la disposición hacia la búsqueda de trabajo. Al decaer la autoestima, entonces, se produce un círculo vicioso retroalimentado por un sentimiento de autoeficacia negativa, que actúa al modo de una profecía autorrealizada.

P. A. Thoits (1982) señala que la pérdida no anticipada e involuntaria del trabajo caracteriza un evento negativo de la vida que tiene la potencialidad de ser disruptivo en las actividades individuales usuales, creando un considerable desajuste de la conducta individual.

R. Caplan y otros (1989), por su parte, sostienen, basándose en la investigación empírica, que "este evento vital mayor coloca a la gente en un riesgo creciente de enfermedad mental, incremento de la depresión, ansiedad, morbilidad psiquiátrica, decrecimiento de la autoestima".

Ramsay Liem (1988), a partir del análisis de una muestra significativa de desocupados, coincide en señalar la situación de vulnerabilidad y riesgo de enfermedad mental y física que corre la población de desocupados.

REFLEXIONES SOBRE LAS SITUACIONES DE CRISIS

Cuando la tendencia es el aumento de los índices de desocupación, se generaliza un efecto contagioso que puebla el clima social transformándose en una situación de polución ambiental. Aun los que conservan su trabajo están expuestos a los estados generalizados de desesperanza y humor negativo, ya que la inseguridad se propaga ante la eventualidad de ser afectados por medidas de reducción o achicamiento. Por ello, un índice global elevado no afecta sólo al grupo supuestamente damnificado sino que se convierte en un factor que hace sentir a todos los demás *desocupados potenciales* y *subocupados actuales*, al decir de Guillermo Fershtut (comunicación personal, 2001). La ansiedad se disemina en forma generalizada, impulsa un sentimiento de desesperanza que alienta tendencias regresivas y un pesimismo que retroalimenta negativamente la situación de crisis y recesión.

Elliott Jaques señala que la abundancia de trabajo es absolutamente esencial para el ser humano; trabajar para ganarse la vida constituye una actividad básica para un hombre o una mujer. Los fuerza a relacionarse con el medio ambiente para garantizar su subsistencia, los co-

fronta con su capacidad, con el ejercicio del juicio y con el despliegue de la responsabilidad para lograr resultados concretos específicos. El trabajo les da una estimación continua acerca de la correspondencia entre la realidad externa y su percepción interna de esa realidad; a la vez que una información acerca de la agudeza de la apreciación y evaluación de sí mismo (aun cuando muchas veces esta evaluación sea conflictiva para el sujeto).

En síntesis, el intercambio económico relaciona al individuo con el mundo externo y lo lleva a hacer lo necesario para seguir viviendo; enlaza a los individuos entre sí y con la sociedad mediante la concreción de los bienes y servicios necesarios para mantener un estándar de vida.

Una situación de trabajo escaso o, aún peor, el desempleo o desocupación generalizados, constituyen situaciones alienantes para el individuo y para la población. No sólo impiden la satisfacción de las necesidades mínimas a una franja determinada de la población, sino que imponen restricciones en la igualdad de oportunidades y en la posibilidad de pleno desarrollo personal a una franja aún mucho más amplia. La desocupación tiene un efecto igualmente deletéreo en la masa global de individuos que desempeñan roles de empleo. El temor a ser el próximo o la eventualidad de que esto se convierta en una situación cada vez más generalizada amplía la franja de los damnificados, y así la gente se hace más precavida, exige cada vez menos, restringe sus aspiraciones, la fuerza expansiva de su personalidad y los espacios mentales de libre movimiento. La población se vuelve más conservadora, sus ambiciones se reducen a trabajar, sin importar bajo qué condiciones. En este sentido, la incertidumbre acerca del empleo, cuando se convierte en un rasgo permanente, empobrece la vida de la mayor parte de la población, conspira contra la vida social democrática y la paz social, y facilita la emergencia de chivos emisarios o soluciones drásticas o autoritarias que crean el caldo de cultivo para la emergencia del totalitarismo.

El rol de liderazgo del Estado

Queremos enfatizar que las condiciones deficitarias de trabajo no tienen que ser vistas como consecuencias inevitables o incontrolables de la libertad de mercado. Ninguna solución económica puede considerarse tal si no toma como punto de partida las condiciones elemen-

tales de vida que hacen a la libertad individual y a la libertad de elegir. Tal vez esto requiere un enfoque de la economía con contenido humano, que no identifique la fuerza de trabajo con una mercancía. Esta identificación supone una concepción limitada de la economía que es, en sí misma, determinante de un deterioro del desarrollo económico y social, porque no tiene en cuenta el rol que juegan la intencionalidad y la motivación de la gente en el desarrollo social general.

A pesar de esto, cuando las ideas de los economistas no responden a lo esperado, necesitan recurrir a la explicación psicológica, e incluir variables interpretativas de las conductas de la población (por ejemplo, la confianza y la esperanza) que, por supuesto, juegan un rol fundamental. Pero movilizar estas motivaciones no es gratuito, exige un compromiso muy grande al servicio de los valores compatibles con la justicia y la equidad distributiva y retributiva (sin que esto signifique suprimir las diferencias justas), acordes con las expectativas de la naturaleza humana. En relación con esto, Jaques postula la existencia de normas equitativas, profundamente arraigadas en la personalidad de los individuos, que permiten la recuperación de la paz mental, cuando lo que se recibe del mundo social se corresponde con un sentimiento de pago equitativo. Lo contrario supone un quiebre social resultado de la ruptura de la confianza.

El Estado, como fiel representante de los intereses de toda la población, no puede permanecer pasivo. Las condiciones de empleo abundante, así como la libertad y el pluralismo democrático, son condiciones básicas que no pueden ser resignadas en virtud de una supuesta prescindencia política ante las fuerzas libres del mercado. Al tratarse de condiciones que determinan un verdadero desarrollo, se hace fundamental garantizarlas como punto de partida para mantener la dignidad, el respeto para consigo mismo y para con el otro y, de esta forma, sostener la salud de las personas. Estas son las condiciones necesarias para una economía que crezca con contenido humano. Cuando estas condiciones no existen, el precio que se paga con la desconfianza y la desesperanza de la población es el bloqueo de un verdadero desarrollo. Por ello, la política económica debe tender a crear confianza y reducir la sospecha, abonando el sentido de equidad y de justicia que se expresa, entre otras cosas, en una distribución equitativa de los recursos existentes. Es parte del rol inalienable del Estado y del poder político la realización de esta tarea.

5. LA CAPACIDAD INDIVIDUAL

Hemos señalado repetidamente a lo largo de esta obra que las organizaciones humanas han sido creadas para realizar trabajo, y deben, por lo tanto, ser diseñadas en concordancia con la naturaleza de los procesos que en ellas se desarrollan.¹

Dada la naturaleza del trabajo humano, son los individuos (la conducta modelada por el trabajo, los valores y principios enraizados en la naturaleza humana) los que, en buena medida, aportan el contenido del objeto organización y también su forma. Estos aspectos constituyen datos de diseño, que marcan condiciones para el encuadre, las políticas, la estructura, el sistema de autoridad, el sistema de recursos humanos, etcétera.

En este capítulo seguiremos profundizando los conocimientos referidos al individuo que trabaja. En particular, lo haremos a través del concepto de capacidad individual. Al centrarnos en el individuo, hablaremos de la conducta que se desarrolla en un ámbito específico: el del trabajo. Y por *capacidad* nos referimos a un aspecto expresivo de la conducta laboral de un individuo inserto en el sistema organizacional, que presenta la particularidad de ser potencialmente facilitador u obstructor de los aportes individuales. A la buena organización —hablamos de valores—, aquella que favorece el despliegue de lo mejor de las po-

1. E. Jaques, en *Organización requerida* (2000), considera que este tipo de organización es aquella que responde a la naturaleza de las cosas, es decir, a todo lo que constituye una organización ejecutivo-jerárquica de empleo. Esas cosas son, entre otras, la naturaleza del trabajo humano, la naturaleza de la capacidad humana, la correspondencia necesaria entre la complejidad de los niveles de información y de organización, los valores de equidad, justicia y reconocimiento, la naturaleza del liderazgo.