

ADMINISTRACIÓN DEL SENTIDO Y LOS LÍMITES DE LA SOCIALIZACIÓN
ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA PSICOSOCIAL

Kátia Barbosa Macedo

Universidad Católica de Goiás -Brasil

El campo de estudios organizacionales es básicamente multidisciplinario. Varias ciencias contribuyen y entre ellas la Psicología Social, que tiene como su objeto de estudio la relación del ser humano con su mundo social. Las personas son consideradas pensadores activos que, mediante innumerables episodios cotidianos de interacción social, producen y comunican incesantemente sus propias representaciones y respuestas específicas a las cuestiones que se plantean a sí mismos.

Tanto Spink (1996) como Prates y Barros (1996) abordan las organizaciones con ese enfoque y afirman que ellas son espacios socioculturales que tienen su dimensión más profunda en las premisas culturales que soportan las actitudes y los comportamientos de los grupos en la empresa.

Toda persona ya nace dentro de un contexto cultural, y durante toda su vida, vive un proceso de absorción y adaptación de la cultura. Tanto en la familia, donde ocurre la socialización primaria, como en las otras instituciones de las que hace parte durante toda la vida, donde ocurre la socialización secundaria, la persona esta haciendo parte de la cultura, ocupando una posición dialéctica, en el sentido de que es tanto sujeto como objeto de dicha cultura.

El concepto de cultura es necesario y muy utilizado porque atiende varias necesidades e intereses de la sociedad y de los propios investigadores. La cultura implica estabilidad, enfatiza en las demostraciones conceptuales, posee algo que dirige a los miembros del grupo hacia el consenso, también implica una dinámica y el establecimiento de patrones. El patrón es el punto clave para descifrar la cultura.

Según Vala (1995), en 1962 fueron identificadas 164 definiciones distintas del concepto de cultura. Esa palabra posee innumerables significados, todos derivados de su raíz latina. En muchas lenguas occidentales cultura significa civilización o refinamiento de la mente y, en particular, los resultados de ese refinamiento como la educación, el arte y la literatura.

Hall (1978), afirma que «la cultura posee tres características: ella no es innata pero si aprendida; sus distintas faces están interrelacionadas; ella es compartida y de facto determina los límites de los distintos grupos. La cultura es el medio de comunicación del hombre.»(pag.80)

La atribución del termino cultura a una organización es relativamente reciente. El terminoo cultura organizacional apareció primeramente en la literatura de lengua inglesa

en los años 60 como sinónimo de clima.

El concepto de cultura corporativa, utilizado en los años 70, ha ganado popularidad después de la publicación del libro con el mismo título de Terrence Deal y Allan Kennedy, publicado en 1982. Desde entonces, la literatura técnica específica viene utilizando el término.

Algunas características surgen repetidamente en las obras de varios investigadores. Diversos autores concordan en que la cultura organizacional es: holística, históricamente determinada, relacionada con los contenidos que los antropólogos estudian, socialmente construida, difícil de ser modificada. Entre ellos se puede citar a Chanlat (1995) y Morgan (1995).

En el presentarse dos corrientes divergentes son ampliamente difundidas en la producción científica sobre el tema. De un lado Schein, quien enfatiza en la cultura organizacional como el resultado de la dinámica de una determinada organización. De otro lado Hofstede, quien considera la cultura organizacional como el resultado de una dinámica cultural mayor de la sociedad en la cual la organización está inserta. La utilización del concepto de Schein por investigadores brasileños fue la referencia más utilizada en los trabajos técnicos publicados sobre cultura y organizaciones en los últimos cinco años (Macêdo, 1997).

Para Schein «La cultura es un patrón de presunciones básicas desarrolladas por un determinado grupo. Ellas lo habilitan para manejar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas y aún enseñadas a los nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con aquellos problemas.» (1985, pag. 247).

De esa definición se desprende que la cultura de un grupo reflejará lo que él ha aprendido a través de la resolución de problemas particulares y el transcurrir de su propia historia. Generalmente los valores

organizacionales están basados en los valores y creencias de los fundadores del grupo. Si el grupo tiene éxito y el proceso se repite, lo que originalmente eran los valores y creencias de los fundadores se validan en las experiencias del grupo.

Para Schein la cultura es propiedad de un determinado grupo humano y los grupos y organizaciones deben lidiar con dos tipos fundamentales de asuntos. Esos asuntos se refieren a la adaptación externa y a la integración interna. Los grupos enfrentan esos asuntos en los niveles comportamental, cognitivo y emocional.

La definición de Schein es considerada de cierto modo limitada en la medida en que no considera el contexto global en el cual el grupo u organización están insertos. El concepto de Hofstede es más abarcante en la medida en que incorpora aspectos de la sociedad en la cual la organización está inserta. Él considera que no es posible comprender la cultura de una organización sin conocer el contexto en el cual opera. "Todo ser humano es de facto socializado en determinado medio, no se puede comprender la dinámica humana en las organizaciones sin conocer la cultura y la sociedad en la cual ella está ubicada" (Hofstede, 1994).

Hofstede (1984) realizó un estudio comparativo tomando datos en empresas de varios países, Brasil entre ellos. Este estudio tuvo una repercusión mundial por el hecho de haber logrado caracterizar diferentes culturas, a partir de algunos puntos para comparación. El estudio trabajó con seis variables diferenciadoras: la primera consideraba si la orientación era hacia el proceso o hacia los resultados; la segunda, si la orientación era hacia el empleado o hacia el trabajo; la tercera, si se trataba de una organización profesional o paternalista; la cuarta, si se trataba de un sistema abierto o cerrado; la quinta, si utilizaba controles rígidos o adaptables y la sexta, si se orientaba hacia las normas o hacia el pragmatismo.

Para Berger y Luckman (1985) la cultura es aprendida por medio del proceso de socialización, en el que ocurre una mutua influencia entre individuo y sociedad. Para ellos la socialización ocurre en dos niveles: la socialización primaria y la secundaria.

La **socialización primaria** constituye el primer mundo del individuo, implica secuencias de aprendizaje socialmente definidas y “termina cuando el concepto del otro generalizado se ha establecido en la consciencia del individuo. En ese momento es un miembro efectivo de la sociedad y posee subjetivamente una personalidad y un mundo.” (Berger y Luckman, 1985, p.184).

La **socialización secundaria** es la interiorización de submundos institucionales. Es la adquisición del conocimiento de funciones específicas, directa o indirectamente con raíces en la división del trabajo. Ella presupone un proceso anterior de socialización primaria y debe tratar con una personalidad ya formada e un mundo a interiorizado. La socialización secundaria no puede construir la realidad subjetiva partiendo de la nada, lo que constituye un problema, porque la realidad ya interiorizada tiene tendencia a persistir. En ese enfoque, el hecho de estar en sociedad acarrea un continuo proceso de cambio en la realidad subjetiva.

Como está claro, ese proceso se encarga de transmitir a la persona, tanto objetiva como subjetivamente, los valores, las creencias, los mitos presentes en la cultura de un determinado grupo. Y esa cultura internalizada influenciará a ese sujeto en sus relaciones sociales, pudiendo ser cambiada a partir de sus experiencias en diversos grupos a lo largo del tiempo.

La Socialización Organizacional

Extrapolando ese concepto a la organización, se puede afirmar que las organizaciones ejerce una influencia cada vez mayor sobre las conductas individuales de las personas que participan en ellas, sobre la

naturaleza, las estructuras socio-económicas y la cultura, lo que las lleva a constituirse en elementos claves de las sociedades.

La socialización organizacional es un proceso de aculturación y formación en el cual se enseña lo que es importante para que la persona se adapte en una determinada organización. Adaptación ésta que es inducida por la transmisión de una serie de contenidos que se refieren básicamente a: los objetivos fundamentales de la organización, los medios escogidos para alcanzarlos, las responsabilidades de los miembros y los patrones de comportamiento necesarios para un desempeño eficaz, así como a todo un conjunto de reglas o principios relativos a la conservación de la identidad e integridad de la organización. La transmisión de la concepción de la estructura de la organización a todos sus miembros ocupa, así, un lugar central en el proceso de socialización organizacional.

Maanen (1989) afirma que existen varias estrategias de socialización organizacional, en su mayoría promovidas por los Departamentos de Recursos Humanos. Esas estrategias pueden actuar en un nivel formal o informal, en un nivel individual o colectivo, pudiendo ser secuenciales o no secuenciales, fijas o variables, en serie o aisladas o aún a través de la investidura y del despojamiento. Estos nombres se refieren a la especificidad del arsenal utilizado por los gestores de personal. Lo que todas ellas tienen en común es el rol muy poderoso de influenciar la concepción del individuo sobre su papel en el trabajo así como su adecuación a la organización.

Es importante recordar que ese proceso ocurre tanto a nivel formal como informal, de modo que los dos niveles colaboran intrínsecamente en la tarea de adaptar y posteriormente mantener al nuevo miembro en el grupo.

Varios autores, como Schein (1991), Mintzberg (1995) y Pagès (1987), afirman que

la influencia de la organización en el individuo ocurre también en un nivel inconsciente.

En Brasil, Segnini (1988) realizó una investigación en una institución financiera y demostró como los procesos de socialización organizacional pueden interferir negativamente en la dinámica psíquica de los funcionarios, lo que confirma esta hipótesis de la influencia ejercida por la organización a nivel inconsciente.

Según Leitão (1996), las organizaciones producen formas de comportamiento y de raciocinio y tratan de socializar los individuos cambiando su modo de funcionamiento cognitivo, principalmente por medio de los programas de entrenamiento y por el desarrollo de símbolos, valores y creencias. El proceso de socialización implica la transmisión de ideologías que proveen la base para la actuación de la administración simbólica y de los sistemas de regulación de conflictos.

Poder y control: disciplina, reglas y administración del sentido

Quienes hablan de organización hablan necesariamente de poder. Crozier (1971) resalta la imposibilidad de que las personas se escapen de la politicidad en las relaciones interpersonales en las organizaciones, toda vez que esas relaciones coexisten interdependientemente. "Toda la organización coloca a sus miembros en situación de interdependencia desequilibrada y abierta, donde cada participante necesita de la contribución de otros participantes. En otras palabras, si desean tener éxito en sus tareas, todos serán llevados, quiéranlo o no a intentar influenciarse mutuamente o sea, a ejercer poder unos sobre los otros. Quiéranlo o no, sus relaciones de trabajo son también relaciones de poder a través de las cuales buscan promover la buena voluntad de los otros, necesaria para su éxito." (Crozier, 1971, Friedberg, 1993, p. 260.)

De este modo, los procesos de organización, por los cuales las conductas de los actores

son ordenadas localmente, son procesos políticos en el pleno sentido del término. "La interacción humana, en contextos de acción bien estructurados, es siempre política, es decir, impulsa todos los fenómenos que habitualmente asociamos a la acción en el campo político. Está movida por intereses, por intenciones o por estrategias, más o menos conscientes, que generan relaciones de fuerza y que se acomodan a través de negociaciones y de discusiones, en las cuales la cuestión de la legitimidad tiene un lugar central." (Friedberg, 1993, p.17).

Crozier y Friedberg (1977) afirman que poder y organización están indisolublemente ligados entre sí. Los actores sociales no pueden lograr sus propios objetivos a no ser por el ejercicio de las relaciones de poder pero, al mismo tiempo, no pueden ejercer poder unos sobre los otros a no ser por la búsqueda de objetivos colectivos.

Ferro (1991) define política organizacional como un conjunto de actividades para adquirir, desarrollar y utilizar poder y otros recursos para obtener los resultados preferidos, en una situación en que hay incertidumbre y aún desacuerdo sobre las alternativas.

La política organizacional nace cuando las personas piensan diferentemente y desean actuar también diferentemente. Esa diversidad crea una tensión que necesita resolución por medios políticos. Los políticos del sitio de trabajo intentan influenciar las personas y los acontecimientos de modo que puedan satisfacer sus intereses. "El poder en las organizaciones se refleja tanto en los comportamientos y decisiones tomadas como en los espacios vacíos de no-decisión y no-comportamiento. Los líderes pueden ejercitar su poder no solo haciendo y decidiendo cosas, sino también no actuando y no tomando decisiones." (Fol, 1991, p.547)

La relaciones- producidas y reproducidas dentro de las organizaciones- y la inherencia del conflicto a la propia estructura organizacional, además de los intereses

divergentes, exigen que sea desarrollado un sistema de regulación de conflictos.

El rol de los procesos de regulación de los conflictos es mantener en equilibrio y asegurar el funcionamiento de un sistema complejo, que supone la existencia y la manifestación continua de intereses antagónicos y de contradicciones pero también de procesos de cooperación y de negociación.

La definición de política como juego de fuerzas encuentra en la estrategia disciplinaria su más completa traducción. El sistema punitivo se orienta siempre a la restauración del orden. Así, el poder disciplinario es considerado por Foucault como la estrategia predominante del poder en la modernidad y se caracteriza por la vigilancia y por la sanción normalizadora.

Foucault define disciplina o poder disciplinario diciendo que "Ella es una técnica, un dispositivo, un mecanismo, un instrumento de poder, son métodos que permiten el control minucioso de las operaciones, que aseguran la sujeción constante de sus fuerzas y les imponen una relación de docilidad-utilidad... Es el diagrama de un poder que no actúa desde el exterior, pero trabaja sobre el cuerpo de los hombres, manipula sus elementos, produce su comportamiento, en fin, fabrica el tipo de hombre necesario al funcionamiento y mantenimiento de la sociedad industrial, capitalista." (Foucault, 1975, p. 139)

Para Mintzberg (1995), las organizaciones están caracterizadas por la obediencia, que está ligada al efecto de la disciplina. Las prácticas disciplinarias en las organizaciones son **reglas** ligadas a instancias, al significado, a implicaciones y al conocimiento. Su aplicabilidad requiere interdependencia entre el conocimiento de las costumbres locales y la historia precedente.

El poder siempre estará inscrito en las reglas de juego que tanto permiten como prohíben la acción y no pueden ser tomadas como rutinas en el contexto organizacional. Esas reglas no pueden estar libres de cierto significado

ambiguo para quien las interpreta o para quien las crea. Consecuentemente, donde las reglas y normas son invocadas, debe haber discreción.

Pagès (1987) considera que el sistema de reglas funciona como un sistema de regulación de la autoridad, siendo dinámico y auto-regulado, y su eficacia depende de la adhesión de los individuos. Ese tipo de gestión por medio de ordenes y reglamentos es una característica fundamental de las nuevas formas de poder.

La disciplina, en la visión de Foucault "es un principio de control de la producción del discurso. Ella fija los límites de una identidad que tiene la forma de una reactualización permanente de las reglas." (Foucault, 1996, p. 36)

De este modo, es necesario buscar controlar las interpretaciones o los sentidos para las reglas. Ese control de lo simbólico configura un nuevo y vasto campo de actuación, denominado por unos como política cognitiva y por otros como administración del sentido.

Ramos denomina política cognitiva el uso consciente o inconsciente de un lenguaje distorsionado, cuya finalidad es llevar a las personas a interpretar la realidad en términos adecuados a los intereses de los agentes directores. Para él, "... la política cognitiva, tiene por objeto afectar la mente de las personas... El fenómeno de la política cognitiva requiere explícita investigación académica... Materia que se configura como punto central de ese tipo de estudio es el conjunto de reglas epistemológicas inherentes a la estructura política, previamente absorbidas sin ninguna crítica por el ciudadano común, a través de la socialización y/o mediante la exposición de ese ciudadano a influencias planeadas sistemáticamente." (Ramos, 1989, p.91)

Para Ferro (1991), la dimensión simbólica es fundamental para la comprensión del poder real en las organizaciones. La política es simbólica en el sentido de ser un instrumento de orden interpretativo, siendo el poder también

capacidad de imponer significados. El poder puede ser considerado como originado en la generación y manipulación de símbolos, que permean la política en formas sutiles y difusas, dando coherencia interpretativa a la vida organizacional. De ese modo, la manipulación de símbolos constituye una fuente de poder también, siendo que es por medio de ella como se desarrolla la política cognitiva o la administración del sentido.

Según Smircich y Morgan (en Bergamini, 1997) "administración del sentido consiste en considerar las organizaciones como redes de sentidos administrados, que resultan de procesos de interacción, por los cuales las personas procuran dar sentido a las situaciones. La administración del sentido es un proceso de construcción de la realidad basado en el poder y debe ser comprendido en esos términos".

El liderazgo funciona influenciando las relaciones entre la figura y el fondo y, consecuentemente, el sentido y la definición del contexto como un todo. Las acciones y declaraciones de los líderes encuadran y ofrecen forma al contexto de la acción, de tal manera que los miembros de esos contextos son capaces de utilizar el sentido así creado como un punto de referencia para su propia acción y comprensión de la situación. Por medio de palabras, imágenes, acciones simbólicas y gestos, los líderes pueden estructurar la acción, evocando patrones de significado que les ofrecerán considerable control sobre la situación que esta siendo administrada.

La dimensión del poder en las organizaciones se revela intrínseca al ejercicio del universo simbólico, lo que permite construir espacios de ordenamiento de los hechos, dotarlos de significados específicos para formar la identidad de la empresa y remodelar la de los trabajadores. Para él "la principal estrategia del ejercicio del poder en las organizaciones reside en la manipulación del

universo simbólico dentro del proceso de comunicación". (Heloani, 1991, p.434).

Al enfocarse el individuo dentro de las organizaciones y buscar los motivos por los cuales él se somete a sus leyes, varias explicaciones pueden surgir. La respuesta más general yace en el concepto de autoridad o poder legítimo. Decir que el ocupante de un rol tiene autoridad sobre el ocupante de otro rol, en materias organizacionales, es una cuestión de ley organizacional. Se trata de algo legítimo y, por eso, se acepta.

Para Rousseau (1995), esa aceptación de la autoridad es, en efecto, el punto clave en el contrato psicológico, en cuyos términos los nuevos miembros aceptan la filiación e ingresan en la organización. En ese nivel de explicación, la aceptación de la autoridad sería casi un resultado "natural" del proceso de socialización secundaria efectuado por la organización.

Con el avance de las investigaciones en psicodinámica, otras explicaciones más complejas ayudan a la comprensión del fenómeno organizacional.

El abordaje psicodinámico de Pagès

Pagès trabaja con un abordaje psicodinámico en el que la relación del individuo con el grupo tiene un papel fundamental. Para él, es por la identificación de la persona con el grupo con el cual se relaciona, como se consigue desarrollar defensas psicológicas para lidiar con su angustia básica de separación. Así, toda organización social se apoya en los sentimientos vividos por sus componentes en un momento dado.

Para él, los miembros de un grupo desarrollan una *solidaridad inconsciente*, que lleva a una coparticipación emocional, de tal forma que la cohesión del conjunto permanece. La solidaridad, así definida, raramente es consciente y se manifiesta por el establecimiento en el grupo de sistemas

colectivos de defensa contra la angustia de separación. Resumiendo, se puede decir que los fenómenos de grupo pueden ser interpretados como sistemas de defensa colectivos contra la angustia de separación y la solidaridad inconscientes.

Las organizaciones surgen como un tipo de grupo diferenciado, en la medida en que el individuo está ligado a ellas no solo por lazos materiales y morales, por ventajas económicas y satisfacciones ideológicas que ellas le proporcionan, sino también por vínculos psicológicos. La presencia de esos vínculos psicológicos proporciona a las organizaciones la oportunidad de actuar a nivel simbólico, afectando la vida emocional de las personas que participan en ellas.

La organización actúa en un nivel emocional, proponiendo al individuo un sistema de defensas inconscientes contra sus impulsos y sus angustias, provocando los procesos de proyección y de identificación. Pagès afirma que "Es a través de la manipulación del inconsciente como la organización coloca bajo su influjo al individuo, reforzando sus angustias paranoides inconscientes más arcaicas, así como los sistemas de defensa contra la angustia." (Pagès, 1987, p. 171).

A ese proceso de manipulación contribuyen algunos factores: la imagen y el culto del poder en la organización; el aislamiento del individuo; un modelo de personalidad basado en el éxito y en la conquista. La influencia social de la organización provoca, a nivel psicológico, la formación de una estructura psicológica conflictiva y cerrada.

El sistema de regulación de la organización no se reduce al conjunto de las estructuras de funcionamiento, objetivos, métodos, normas, sistema de sanciones y participación en la función defensiva arriba descrita. Las estructuras de la organización, tanto las fundamentales de autoridad y de poder como el conjunto de su funcionamiento representan un papel esencial de defensa contra los

sentimientos colectivos inconscientes, experimentados por los miembros de la organización, en su encuentro contra la angustia de separación y el amor auténtico.

Las políticas de Recursos Humanos, según Legge (1995), son prácticas de poder comprometidas con esas funciones de mantenimiento del orden. En el aspecto económico proporcionan ventajas; en el político aseguran el control de la conformidad a las reglas; en el ideológico, encarnan los valores de consideración por la persona y ocultan el objetivo de lucro y la dominación; y en el psicológico, practican una política de gestión de los afectos que favorece la dominación de la organización sobre el aparato psíquico de los empleados.

Para Pagès, las consecuencias de esa manipulación llevan a un individuo que persigue objetivos y cumple reglas de la organización, a que estas realidades se vuelvan vitales para su propio funcionamiento psicológico y a dedicarse indefinidamente a su trabajo. Se percibe la presencia de una extrema tensión psicológica, de la angustia y de los impulsos agresivos, además de una persona empobrecida.

Otra consecuencia de la captación por la organización del ideal de sus miembros es la tendencia de la pérdida de su espíritu crítico: la organización es perfecta. En caso de conflicto entre él y la organización, él tenderá a dirigir la agresión contra sí mismo, a deprimirse, a sentirse culpable, en lugar de acusar y atacar a la organización.

Una vez organizadas todas las estructuras-ideológicamente comprometidas y con el objetivo de manipular al individuo en el nivel inconsciente, partiendo de sus angustias - la organización es vista como un bloque por quienes entran en contacto con ella.

Pagès (1987) afirma que cuando el individuo ingresa a la organización pasa por un proceso de "socialización o adaptación" que consta de tres momentos.

En un primer momento ocurre la debilidad del individuo, la angustia de destrucción e impulsos agresivos. La hipótesis radica en que las relaciones inconscientes del individuo con la organización (las transferencias) son del tipo arcaico y de orden más maternal que paternal.

En el segundo momento se da la proyección y la identificación con el agresor. El individuo se defiende de su angustia y su agresividad desarrollando un deseo agresivo de omnipotencia y proyectándolo en la organización, con la cual se identifica.

En el tercer momento ocurre la introyección. La organización imaginaria invade al individuo y se hace parte de él. Los límites con la vida personal y privada son frágiles: esta se torna el lugar privilegiado para vivir la angustia y la agresividad reprimidas.

Las reacciones de las personas ante el control

Las personas reaccionan de distintas maneras frente a esas estrategias de control y dominación de las organizaciones. Varios autores han investigado esas reacciones.

Esos trabajos se pueden dividir en dos grandes grupos. De un lado se encuentran los autores que reifican el poder manipulativo de las organizaciones, colocando a las personas en posición pasiva. Para ellos los límites podrían ser hasta el punto en que las personas puedan soportar. De otro lado están los autores que cuestionan los límites éticos de esa manipulación, reafirmando la postura activa de las personas en la construcción de su realidad social.

Entre los primeros se puede citar a Pagès y Dejours.

Para Pagès, las consecuencias de esa manipulación llevan a la persona a experimentar angustiada y hasta cierto punto alienación persiguiendo objetivos y reglas de la organización, que se vuelven vitales para su propio funcionamiento psicológico.

Dejours (1993) también demostró los efectos negativos en la salud física y mental de las personas sometidas a situaciones de

presión y manipulación, como las descritas anteriormente.

En el segundo grupo de autores, tenemos a Martín-Baró, Goffman, Caldas y otros que se dedican a estudiar los mecanismos de contra-control desarrollados por las personas para sobrevivir con salud en las organizaciones.

Se sabe que las personas siempre reaccionan de la manera esperada.

Pueden observarse cuatro reacciones distintas ante el poder establecido: el conformismo, la sumisión, la resistencia y el rechazo del poder social.

El **conformismo** es aquel comportamiento que pretende cumplir las expectativas normativas del grupo tal como las percibe el individuo. Elementos fundamentales del conformismo son la concordancia y el acuerdo entre el comportamiento del individuo y una norma o criterio.

Martín-Baró (1989) presenta cuatro modelos para comprender el conformismo, siendo el primero visto como un rasgo de personalidad, el segundo como producto de la presión grupal, el tercero como adopción de un rol social y el cuarto como acto rutinario de obediencia.

La **sumisión** se refiere a una gama amplia de relaciones en las cuales, por una variedad de razones y con grados variados de entusiasmo o renuencia, las personas cooperan con las exigencias o expectativas de otras, sea por acción, sea por inacción. La sumisión puede ser considerada como la respuesta a la amenaza explícita o implícita y aproximase mucho de la dominación. Ella es asegurada por una relación de intercambio, sea ella de incentivo económico, sea de acuerdo social.

Es importante diferenciar la sumisión externa y la sumisión interna. Podrían distinguirse cuatro posibles casos en relación con la sumisión: sumisión pública con sumisión privada; sumisión pública sin sumisión privada; resistencia pública y resistencia privada y resistencia pública con sumisión privada.

La **resistencia** está ligada a la sumisión y es siempre una posibilidad, una vez que lo que es ofrecido puede ser retirado: la persona se rehúsa a actuar cooperativamente o actúa de una forma antagónica y contestataria. Parte de una relación en la cual el conflicto, el acuerdo y la sumisión eventuales están en flujo y reflujo. La tensión entre la sumisión y la resistencia es la forma que toma la mayor parte de las interacciones humanas. La sumisión es eximida de cualquier sentimiento de culpa.

La práctica de la resistencia ha sido vista no solo bajo la forma de acciones localizadas y colectivas sino también individuales y difusas, que se expresan en acciones aisladas y, a las veces, poco explícitas. Eso refleja una oposición disimulada al ejercicio de la dominación presente en las relaciones de trabajo. La resistencia aparece en un contexto en el que los trabajadores desarrollan acciones para luchar contra el control, la descalificación y el desempleo y la degradación de las condiciones de trabajo en general.

El **rechazo del poder social** ocurre cuando, en la vida de cualquier sociedad, son frecuentes los comportamientos contrarios a los valores y normas del sistema social. Pueden considerarse dos tipos diferentes de rechazo práctico: uno normativo y otro sistémico. Cabe distinguir dos paradigmas opuestos en la concepción del rechazo normativa: uno tradicional, que califica al inconforme como delincuente y otro, modernista, que lo cualifica como desviado o discrepante social.

Sobre los límites de la manipulación de las personas en las organizaciones

En el presente artículo he buscado discutir los límites de las estrategias normalmente utilizadas en las organizaciones con miras a la socialización y al mantenimiento de las personas. Después de considerarlas, el lector puede reconstruir una visión de las organizaciones y una percepción pasiva de las personas dentro de esas organizaciones.

No obstante, se sabe que las personas son creativas y que se adaptan a las diversas situaciones y, a pesar de que muchas de ellas desarrollan enfermedades profesionales, la mayoría consigue mantener su salud física y mental.

Goffman (1985) aclara que las personas no viven en función de las organizaciones y que muchas veces adoptan ciertas posturas y rituales cuando están dentro de las organizaciones, como estrategias defensivas, pero que al salir de allí realizan diversas actividades que les proporcionan placer y que funcionan como catalizadoras del estrés vivenciado durante la permanencia en el trabajo.

Las propias organizaciones, por su parte, al tiempo que buscan el lucro final, al percibir los efectos negativos de la presión ejercida sobre las personas, ya comienzan a preocuparse y a desarrollar programas que propician un mejor ambiente de trabajo y de calidad de vida para sus empleados.

Los psicólogos, investigadores y teóricos de las organizaciones están incorporando nuevas dimensiones en la comprensión de la relación entre las personas y su trabajo. Todos esos factores señalan nuevas posibilidades creativas para la resolución del conflicto inherente a las relaciones entre trabajadores y organizaciones.

Es importante que el psicólogo evalúe éticamente su postura en la organización y en su trabajo con las personas. No debe olvidarse evaluar hasta qué punto su compromiso ideológico con la organización interfiere su postura ética como profesional. Debe verificar hasta qué punto está promocionando, con su práctica, la posibilidad de crecimiento, desarrollo y promoción de calidad de vida y de inclusión social o hasta qué punto está simplemente manipulando a las personas para generar lucro para las empresas a costa de la alienación de las personas.

Referências

- Barros, b.t., Prates, M. A . S. (1996). *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo : Atlas.
- Bergamini, M. C. W.(1997). Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. In: Bergamini, M.C. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2a. ed. São Paulo: Atlas.
- Berger, P., Luckman, T. (1985). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Tradução de F.S. Fernandes. Petrópolis: Vozes.
- Clegg, S. (1989). Radical revisions: power, discipline and organizations. *Organization Studies*, v. 10(1), p. 97-115.
- _____ (1989) *Frameworks of power*. London: Sage publication.
- Dejours . C. (1.992). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. Tradução de A . Paraguay et. al., 5a. ed. ampl. São Paulo: Cortez-Oboé.
- Ferro, J.R.(1991). Decifrando culturas organizacionais. Tese (Doutorado em Administração) Fundação Getúlio Vargas, São Paulo .
- Foucault, M.(1979). *Microfísica do Poder*. Tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal.
- _____ (1996). *A ordem do discurso*. Tradução de Laura Sampaio. 2a. ed. São Paulo: Edições Loyola.
- Goffman, E. (1.985). *A representação do eu na vida cotidiana*. Trad. M. C. Santos Raposo. Petrópolis. Vozes.. 6a. Edição.
- Legge, K. (1995) *Human resource management: rhetorics and realities*. Lancaster: University of Lancaster Press.
- Leitão, S. P. (1996). O poder no contexto de decisão organizacional. *RAP - Revista de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas*, Rio de Janeiro, v. 30(2), p. 137-51, mar./abr.
- Martin-Baró, I. *Sistema, grupo y poder*. El Salvador: UCA Editores, 1989.
- Medrado, B. (1998). Das representações aos repertórios: uma abordagem construcionista. *Revista Psicologia & Sociedade da Associação Brasileira de Psicologia Social*, v.10. No.1, p. 86-103, jan./jul.
- Mintzberg . H.(1995). *Criando Organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. Tradução de Cyro Bernardes. São Paulo: Atlas .
- Pagés , M. et.al. (1987). *O poder das organizações* . Tradução de M.C. P. Tavares. São Paulo: Atlas.
- _____ (1982). *A vida afetiva dos grupos: um esboço de uma teoria da relação humana*. Tradução de L.L. Ribeiro. Petrópolis: Vozes.
- Ramos , A . G. (1989) *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts is organization: understanding written and unwritten agreements*. Thousand: Sage Publications.
- Spink, M. J. (Org.)(1995). *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da Psicologia Social*. São Paulo: Brasiliense.
- Spink, P.K. (1996). Organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Revista Psicologia & Sociedade da Associação Brasileira de Psicologia Social* . v. 8 , No. 1, p.174-192. jan./jun. .
- _____ (1997) Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira. In: Motta, J. (Coord.). et.al. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.