

**TITULO: Notas sobre la importancia del conocer las técnicas de desmoralización en los lugares de trabajo**

**AUTOR: José Stelzer**

E-MAIL: [jstelzer@mbnet.mb.ca](mailto:jstelzer@mbnet.mb.ca)

## **INTRODUCCION**

Antes que nada quisiera referirme al "cuando" han sido escritas estas notas y al "quien" las escribe.

Estas notas son escritas en un momento de "globalización" de las técnicas norteamericanas de administración de empresas . Desconozco en que forma específica están siendo exportadas a la Argentina. Si serán exportadas en su forma pura , alteradas o brutalizadas . En todo caso pienso que será útil al lector latinoamericano interesado en problemas laborales al conocer más acerca de ciertos aspectos de estas técnicas en tanto son utilizadas por las burocracias administrativas con el objetos de mantener sus privilegios.

Muchos de estos hechos ya han sido descriptos por sociólogos pero en forma general. Intento describir estos fenómenos en forma más específica y "útil" , proporcionando un instrumento operativo que he desarrollado a través de mi práctica profesional específica .

Soy un psicoterapeuta que piensa que las descripciones y entendimientos proporcionados a través de conceptos filosóficos y sociólogos acerca de los procesos de desmoralización en las relaciones humanas en general y más específicamente en las laborales , pueden ser mejor instrumentados a través del conocimiento concreto y particular que brinda la práctica de la psicoterapia sobre las vidas y sufrimientos humanos , en este caso la vida de personas que han sufrido procesos de desmoralización en el ambiente laboral.

## **DESMORALIZACION**

Entendemos por desmoralización al proceso/s que disminuyen la moral de un individuo o de un grupo.

Entendemos por moral a la confianza en nosotros mismos que se expresa subjetivamente en nuestro estado de ánimo y objetivamente en nuestras

acciones. En ese sentido es el aspecto actual , presente de la esperanza (que se relaciona más con expectativa , con el provenir). Los procesos de desmoralización fueron aplicados desde el comienzo de la historia por ciertos grupos humanos , minoritarios, para controlar otros grupos humanos, mayoritarios.

Lo que no es fácil encontrar es un conocimiento operativo y concreto de cómo estas funcionan a nivel de la vida cotidiana de los seres humanos y de cómo contrarrestarlas al nivel de microgrupos o instituciones . Estas notas intentarán crear una descripción y un entendimiento de estas formas de desmoralización a partir del estudio de víctimas de este proceso en tanto que su salud mental y física fue perturbada.

### **El síndrome del "ejecutivo eficiente":**

Poco a poco, me encontré tratando una población creciente de pacientes que sufrían de síntomas depresivos , fóbicos y/o psicosomáticos y que tenían en común el ser altos ejecutivos de empresas, periodistas, profesionales, maestros, que habían sufrido procesos de desmoralización en sus propios lugares de trabajo al entrar en conflicto , por su forma eficiente de administrar con la forma de administrar de la burocracia.

### **Aspectos transculturales de los procesos de desmoralización:**

La forma que utilizan los regímenes dictatoriales para desmoralizar poblaciones son conocidas y fueron ampliamente descritas. Pienso que no es lo mismo para las formas de desmoralización utilizada por y en regímenes democráticos especialmente por sus burocracias de administradores. En su esencia los procesos básicos utilizados son los mismos pero existen diferencias en la forma de aplicación y en las consecuencias, especialmente en lo que se refiere a seguridad física de las víctimas y a las posibilidades de aprendizaje colectivo en la comunidad victimizada.

## **TECNICAS DE DESMORALIZACION**

Los dos procesos básicos subyacentes a las técnicas de desmoralización son los procesos de descontextualización y de criminalización . Estos dos procesos sirven al objetivo básico del proceso de desmoralización que es el convencer a las víctimas de que no pueden hacer nada o al menos nada efectivo para combatir al que las desmoraliza .

Veamos como estos procesos básicos son utilizados diferentemente por regímenes totalitarios y democráticos .

#### **en regímenes totalitarios:**

La criminalización de la víctima tiene un claro contenido ideológico y esta basada en una weltanschauung en la cual la víctima es el villano: el delincuente subversivo internacional , la raza inferior que destruye la cultura, etc. La descontextualización de las víctimas en los regímenes totalitarios durante el proceso de desmoralización es concreta , física: el campo de concentración, la cárcel, etc. Apelando a la emoción básica del miedo a perder la existencia física, desaparece el apoyo del resto de la población hacia las víctimas, las que quedan aisladas , descontextualizadas, también del apoyo físico-emocional del grupo mayoritariamente que fue aterrorizado.

#### **en regímenes democráticos:**

La burocracia administrativa es el agente desmoralizador de los "ejecutivos eficientes" en tanto que estos últimos , al utilizar formas más eficientes de operar en sus instituciones laborales, se transforman en perturbadores de la misma "raison d'être" de la burocracia.

En este caso la descontextualización desmoralizadora no es concreta y física como en el caso de la ejercida por los regímenes totalitarios , sino lo que aquí se descontextualiza es el significado del conflicto entre el "ejecutivo eficiente" y la administración . Esta tratará de transformar la naturaleza del conflicto , que siempre es de carácter administrativo- epistemológico- ideológico, en un conflicto personal. El conflicto entre el "ejecutivo eficiente" y la administración es en como administrar la empresa. Las diferentes formas de administrar propuestas por el "ejecutivo eficiente" y la burocracia están basadas en diferentes formas de entender la tarea en diferentes concepciones e ideologías y tiene significado político-institucional en tanto que lucha de poderes. Si se acepta abiertamente la naturaleza político-institucional del conflicto no habría desmoralización del ejecutivo. Pero en tanto que la administración tiene éxito en transformar este conflicto en uno personal el resultado es desmoralización . Con técnicas específicas aprendidas en cursos de "administración", la burocracia apelando a emociones humanas profundas y básicas, logra la descontextualización. En lugar de apelar al miedo básico físico a perder la vida, utilizados por los regímenes totalitarios , la burocracia utiliza otras emociones básicas: la vergüenza y la culpa personal.

#### **Criminalización por la burocracia administrativa:**

En este caso la criminalización no es ideológica como en el caso de las dictaduras sino que crea una acusación personal del ejecutivo eficiente (exagerada, desligada del contexto o simplemente inventada) . La burocracia

administrativa no destruye la legalidad pero la subvierte a su favor. A la administración le resulta más fácil pagar abogados y dedicar tiempos a procesos judiciales . Los abogados en última instancia dependen de los burócratas para su propio futuro profesional . La publicación de las "sospechas" no daña en nada a la burocracia pero sí hace temblar la vida personal del acusado, más en una cultura en la cual no se recomienda la naturaleza ideológica del conflicto burocracia-ejecutivo sino que éste es "leído" en términos de culpa y vergüenza personales.

Esto último crea un círculo vicioso: más que el conflicto es sentido como personal y no ideológico, menos inclinada se siente la víctima en comunicar a otros su problema y esto produce una falta de aprendizaje colectivo, social, de este tipo de manipulaciones de la burocracia. En cada caso nuevo de desmoralización el ejecutivo tiene que aprender las reglas del juego desde el vamos y por sí mismo , misión imposible de acuerdo a mi experiencia clínica.

Esto es lo que he llamado el obstáculo emocional que junto con el administrativo y el epistemológico permiten que el se produzca el proceso de desmoralización . Esto es descrito más ampliamente en un artículo que he publicado recientemente (Stelzer, 1995).

## **ASPECTOS PSICOTERAPEUTICOS E IMPLICACIONES SOCIO-LABORALES**

Aunque me dirijo a un público de lectores no psicoterapeutas , es necesario que introduzca ciertos elementos de la técnica psicoterapéutica que he desarrollado para el tratamiento del proceso de desmoralización de los "ejecutivos eficientes" .

El tratamiento de víctimas traumatizadas por los regímenes totalitarios fue ampliamente descrito y es diferente al de las víctimas de la desmoralización ejercida por la burocracia administrativa. Para el tratamiento de estas víctimas no son suficientes ninguna de las técnicas psicoterapéuticas habituales sino que es necesario agregar, para revertir el proceso de desmoralización en la terapia , elementos de análisis institucional .

Este es un análisis realizado por y con el paciente de los procesos que lo llevaron a ser desmoralizado en su lugar de trabajo.

Se trata de revertir la descontextualización y criminalización iluminando los aspectos ideológicos –administrativos- epistemológicos del conflicto entre el "ejecutivo eficiente" y la burocracia .

Parafraseando a Freud , diría que donde existía la culpa y vergüenza personales aparece al dimensión político – institucional del conflicto. Ciertos aspectos de técnicas de análisis institucional para empresas son utilizadas para

y con el paciente individual en forma liberadora : la técnica usada para controlar poblaciones es utilizada para revertir el proceso de desmoralización.

Los principios de esta actitud para contrarrestar las técnicas de desmoralización deberían ser conocidas y utilizadas por todos aquellos que tienen que "defender" otros seres humanos como posibles víctimas en diferentes campos institucionales. Las víctimas no son sólo los trabajadores sino pueden ser los alumnos en escuelas a lo largo de todos los niveles educativos.

## **IMPLICACIONES LABORALES**

### **Importancia técnica – ética (el rol de la práctica del análisis institucional):**

Estas notas están basadas en el supuesto de que ciertas formas de administrar los lugares de trabajo tiene un efecto negativo sobre la salud y otras un efecto positivo. Esto transforma un problema de teoría administrativa en uno ético. Desde el punto de vista de la salud pública no existen escuelas administrativas neutras: unas mejoran la salud otras la empeoran. Esto vale para los consultores de empresas: el aconsejar en una dirección ú otra supone consecuencias para la salud del personal.

### **Importancia económica – política:**

Lo que mi casuística revela es que desde el punto de vista del rendimiento económico para la empresa, la burocracia administrativa actúa como una casta fundamentalmente interesada en su propio beneficio y por eso se siente tan amenazada por la eficiencia del ejecutivo y por eso su necesidad de desmoralizar al "ejecutivo eficiente". La burocracia administrativa actúa divorciada del interés de mantener la ganancia capitalista de la empresa o la eficiencia de un organismo gubernamental.

### **Importancia legal:**

El cuadro de desmoralización institucional sufrido por el "ejecutivo eficiente" con su concomitante expresión psicológica y psicosomática pueden ser considerado como un azar laboral resultante del conflicto entre la víctima y la administración.

### **Importancia cuantitativa:**

Lo que mi experiencia clínica me indica es que estos casos de desmoralización en instituciones laborales son muy numerosos . Conozco más de cerca lo que ocurre en instituciones médicas y más específicamente en ciertos departamentos caracterizados por el trabajo del personal en circunstancias de alta tensión emocional como las salas de oncología y terapia intensiva .

Trabajando con el personal de enfermería de estas salas , que es el que se encuentra en una situación de mayor riesgo a ser desmoralizado (la explicitación de las razones por lo qué esto ocurre , excede el propósito de estas notas) he desarrollado una forma de pensar que le permita al personal al menos tolerar mejor y con menos daño psicosomático el trabajo dentro de estas condiciones. Nuevamente lo que le resulta útil al personal es el entendimiento de los procesos institucionales desmoralizadores.

## **CONCLUSIÓN**

### **Moral institucional laboral y salud:**

Mi experiencia en el tratamiento de los procesos de desmoralización , especialmente en instituciones médicas, me condujo a considerar dos factores en el funcionamiento de esos lugares de trabajo que influyen en su estado de moral (alto o bajo).

### **La estructura administrativa:**

Incluyo dentro de este rubro el tipo de liderazgo y las formas de comunicación intrainstitucional . Un tipo de liderazgo carismático - que transmite entusiasmo- y que siendo democrático , permite la libre comunicación de estrategias profesionales diferentes para solucionar problemas , que estimula la crítica abierta al liderazgo y el replanteo periódico de los medios utilizados para lograr los objetivos de la institución, en su conjunto produce una atmósfera de alta moral que a su vez conduce no sólo a mejores resultados terapéuticos con los pacientes , sino también a un mejor estado de salud psicosomático del personal (Hinshelwood, 1988).

### **El modelo teórico:**

Por esto entiendo el conjunto de ideas explicativas acerca de la naturaleza de los padecimientos del paciente y la forma de solucionarlos. Algunos modelos son intrínsecamente más pesimistas que otros causando entonces baja moral entre el personal y a través de ello peores resultados terapéuticos con los pacientes (Scharrock et al, 1990).

### **El futuro. Será posible prevenir?:**

Volviendo a lo planteado al comienzo de estas notas , quisiera referirme nuevamente al proceso de "globalización" de las técnicas administrativas norteamericanas y al cómo estas técnicas son y serán exportadas del centro a

la periferia. No puedo imaginarme una situación en la cuál estas técnicas sean exportadas sin incluir en el "package" el mecanismo de salvaguardar los privilegios de la burocracia administrativa a través de desmoralizar a quien o quienes se le opongan. Para ello, la burocracia tendrá, como se podrá concluir de lo expuesto previamente en estas notas , que modificar la actitud psicológica básica con la que la presente y futuras generaciones laborales, entenderán los conflictos laborales. Para poder transmitir el modelo administrativo norteamericano desde el centro a la periferia será necesario "convencer" a las víctimas del proceso desmoralizador acerca del carácter personal y no institucional del conflicto laboral e incrementar el sentido de vergüenza y culpa personales entre los trabajadores , como un prerrequisito a ser desmoralizados . Esto requerirá por parte de los intereses de la burocracia la utilización intensiva y prolongada de los ámbitos educativos, laborales y de comunicación de masas para lograr el cambio psicológico al que me refiero y gran esfuerzo e imaginación por parte de los grupos interesados en contrarrestarla . El motivo de estas notas es simplemente llamar la atención a lo que considero un problema de primera magnitud desde el punto de vista humano, ético, legal y político, que los profesionales en le campo laboral no podrán ignorar.

## **BIBLIOGRAFIA**

Hinshelwood R. D. (1988) "Models of demoralization" British Journal of Psychology , 5 (2) 218-227.

Scharrock R., Day A. , Qazi F. Y Brewin C. R. (1990) "Explanations by professional care staff, optimism and helping behaviour: an application of attribution theory". Psychological Medicine, 20, 849-855.

Stelzer J. (1995) "On desmoralization: the epistemological. Administrative and emotional obstacles". Free Associations, Vol 5, Part 3, N° 35, pp .