

EL GESTOR Y LA EXPRESIÓN DE(L) “SI MISMO”: la identidad individual en la organización del trabajo

Paulo Roberto Motta*

Resumen

El artículo presenta la investigación realizada por el autor y dirigida a comprender cómo la elite organizacional forma su sentido de identidad y de expresión. Teniendo como base la perspectiva social, se buscó identificar la percepción sobre el grado de congruencia de las personas con su organización, examinando los niveles de integración, el sentimiento de seguridad y el grado de satisfacción general.

Así, bajo la perspectiva individual, se verificó la percepción de autonomía para la expresión del YO o sentimiento de prevaencia y consideración de lo que los gestores juzgan fundamental en su vida organizacional. Para ello fueron considerados los siguientes aspectos: incentivos a la autonomía de expresión; sentimiento de ser controlado y vigilado; y autonomía para métodos propios de trabajo e innovación.

La investigación se centra en la elite organizacional, es decir, directivos, gerentes, jefes y demás puestos de nivel jerárquico superiores.

Palabras claves: elite organizacional, directivos, gerencia

Abstract

The article presents a research conducted by the author and directed to understand how the organizational elite forms its identity and sense of expression. Having as a base the social perspective, the study aimed to identifying the perception about the people's degree of congruence with their organization by examining the levels of integration, feeling of security, and the general degree of satisfaction.

In this way, under the individual perspective, the perception of autonomy for the expression of Ego, or sentiment of prevalence, and the consideration of what managers judge as fundamental in the organizational life were verified. For doing this, the following aspects were considered: incentives to the autonomy of expression, feeling of being controlled and watched; and autonomy for person's own working and innovation methods.

The research focused on the organizational elite, i.e., executives, managers, supervisors and other high-level position holders.

Keywords: organizational elite, executives, management

*PhD en Administración Pública. University of North Carolina (EUA). Consultor de empresas, de instituciones públicas e internacionales como la ONU, Banco Interamericano de Desarrollo e Instituto Internacional de Empresas Públicas (Iugoslavia) y professor visitante da Universidade de Manchester (Inglaterra), HEC' Management (França) y de Universidade de Macau (China)

I. IDENTIDAD: el singular invariable y mutante

En general, las personas se ven como únicas, conocen sus propios hábitos, sus maneras típicas de pensar y actuar y, de esta manera, saben diferenciarse de los demás: se perciben a si mismas como activas para moldear sus experiencias y dirigir sus propias acciones. Cuando se relacionan con otras personas, buscan dar sentido a sus opciones casi como un cultivo de si mismas. Sin embargo, tanto en la vida como en el trabajo, no pueden controlar todos los hechos del entorno, volviéndose parcialmente dependientes de sus relaciones sociales.

Las personas son influenciadas por el contexto social y organizacional, por lo que reconstruyen algunas actitudes y comportamientos, afectando el significado de sus roles sociales y aspectos de su propia identidad. Normalmente, ellas hacen referencia al “si-mismo” como un conjunto de características y valores personales que reconocen como parte de si mismas.

El camino para comprender el “si-mismo”, se evidencia en dos corrientes teóricas originarias de sectores diferentes de las ciencias sociales. Bajo la perspectiva sociológica, el “si-mismo” es entendido como una construcción social en función de la cultura y de las relaciones sociales. El entorno social determina el peso que cada persona atribuye a un aspecto de si misma, y de este modo se percibe como única, principalmente cuando interactúa con otros; como ellas desempeñan un rol activo, también moldean instituciones y relaciones sociales. Así, se manufactura la identidad en una constante interacción social.

Bajo una perspectiva más psicológica, el “si-mismo” es esencialmente una construcción interna, sobretodo en las recomposiciones de los sentimientos sobre experiencias reales y en la solución de los conflictos emocionales sobre si mismo. De esta manera, se forman la identidad y el “si-mismo” en una constante auto-interpretación. En el análisis psicológico, prevalecen los atributos individuales más típicos y que otros no comparten: la singularidad, por lo tanto, distingue al “si-mismo”.

El “si-mismo” se desarrolla en la práctica social y emerge por el desempeño de un rol activo (Ruano-Borbalan, 1998; Mead, 1997), además de disponer una dimensión más pasiva, dependiente del contexto social en el cual el individuo se inserta. Por lo tanto, la identidad individual o el “si-mismo” es menos una estructura cognitiva estable y al mismo tiempo hace más parte de un proceso dinámico en constante reconstrucción por la influencia social.

Se comprende, pues, la identidad a través de las relaciones interpersonales e interacciones en las cuales las personas atribuyen significados. Identidad es al mismo tiempo similitud y diferencia, pero normalmente se evidencia más la singularidad personal como una entidad separada y distinta

del otro (Shotter, 1993; Willis, 1977 e 1990; Hetherington, 1997; Tyler, Kramer, Oliver, 1999; Brewer & Pickett, 1999).

Como categoría de estudio, el “si-mismo” es útil para entender cómo las personas construyen significados y atribuyen sentido a sus acciones en la organización de trabajo. La identidad es mejor entendida por medio de las percepciones cotidianas e interpretaciones de nuevos factores sociales. Entre los fenómenos internos de la mente y las experiencias sociales, se produce el “si-mismo”, singular y público que es percibido por las otras personas (Turner, 1991).

II. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

Por medio de una disociación entre las perspectivas — social y psicológica —, se desarrolló un proyecto de análisis concomitante de datos cuantitativos y cualitativos con una parte de la interpretación desde los mismos entrevistados, de hipótesis de su propia realidad. Teniendo como base la perspectiva social, se buscó identificar la percepción sobre el grado de congruencia de las personas con su organización, examinando los niveles de integración, el sentimiento de seguridad y el grado de satisfacción general. Bajo la perspectiva individual, se verificó la percepción de autonomía para la expresión del YO o sentimiento de prevalecía y consideración de lo que los gestores juzgan fundamental en su vida organizacional. Para ello fueron considerados los siguientes aspectos: incentivos a la autonomía de expresión; sentimiento de ser controlado y vigilado; y autonomía para métodos propios de trabajo e innovación. En la intersección entre las dos perspectivas, se buscó identificar las creencias sobre los fundamentos — comunitario, individualista y elitista — para el progreso organizacional; cómo se percibe el sentimiento de exclusión y cómo se establecen los vínculos positivos y negativos o las relaciones de amor y odio con relación a la organización.

La investigación se centra en la elite organizacional, es decir, directivos, gerentes, jefes y demás puestos de nivel jerárquico superiores. Fueron entrevistados 127 profesionales de organizaciones públicas, entidades sin fines lucrativos y empresas privadas. Todos participaron de una misma encuesta, complementada con algunas entrevistas abiertas, buscando interpretar datos a partir de hipótesis formuladas por los mismos entrevistados. El objetivo era desarrollar un estudio exploratorio sobre la relación y posible transformación de la identidad individual por medio de factores organizacionales, es decir, comprender cómo la elite organizacional forma su sentido de identidad y de expresión. Por premisa, las personas entrevistadas — segmento gerencial y profesional superior — poseen, en general, mayor libertad de acción y de expresión. En principio, deben sentirse menos controladas que los funcionarios de rutinas administrativas o de niveles jerárquicos más bajos. Sin embargo, ellos poseen más conocimientos sobre la organización y, por lo tanto, tienen más capacidad de crítica, divergencia y disidencia y, consecuentemente, de expresión de si mismos.

III. PERSPECTIVA SOCIAL: la integración y la centralidad del trabajo en la formación del “si-mismo”

A pesar de revelar la importancia del contexto social en moldear el “si-mismo”, las teorías que se basan en esta perspectiva no dejan de reconocer el rol activo del individuo en la construcción de sus relaciones sociales. Tales teorías se apoyan en el pionero George Mead (1967) y en su célebre dialéctica sobre la interacción constante entre el Yo y el Mi. Para Mead, el “si-mismo” solamente puede existir en un contexto social, porque funciona como límite para el propio contexto. El autor citado reconoce la dimensión individual a través del Yo, representando el sujeto y la relación personal al estímulo y a la dimensión social, a través del Mi, una actitud de la sociedad la cual ya es interiorizada. El Mi impone normas y valores, de la organización, grupo o sociedad, que condicionan el comportamiento de la persona. Son las acciones y los roles desempeñados por las personas que marcan la diferencia entre las identidades individuales. Del mismo modo, la interacción social hace emerger no solamente la identidad individual, sino también la novedad oriunda de su propia transformación.

Por lo tanto, el “si-mismo” solamente puede ser entendido en términos del papel activo que la persona desempeña en la realidad social. El no-reconocimiento de la idea de individuo autónomo y el hecho de ser indisoluble en relación al ambiente se encuentran también en la integración individuo-ambiente de Elias (1994) y en el construccionismo de Foucault (1990) — proceso de interacción en el cual la sociedad es co-creada. La propia esencia del sujeto implica el objeto (que puede ser identificado con el sujeto) y, así, se entiende la identidad por la superposición y las contradicciones entre los dos.

En esta investigación, el grado de integración y de disidencia del “si-mismo” en el ambiente de trabajo fue estudiado por medio de tres medidas: la percepción de integración, de la identidad institucional comparativa y del síndrome nosotros-ellos, referente a la expresión individual. Entre directivos y profesionales superiores se encontró, en relación a la percepción, un alto grado de integración. Del grupo, tres cuartos se sienten integrados a la organización y con posibilidades de expresión y progreso. Apenas 13,7% manifestaron algún grado de disidencia y alienación, sobretudo en relación a decisiones de sus superiores, pero como un sentimiento de no-participación en el proceso decisorio, y no necesariamente de aislamiento del contexto organizacional.

Los directivos conocen de la necesidad de los demás y tienden a provocar el involucrarse con otros — gerentes y demás puestos superiores — en sus actividades: trabajan en las redes de relaciones de modo calculado y referenciado por expectativas de resultados. Ellos mezclan las interacciones necesarias, usufructúan de las perspectivas ajenas, pero tienden a valorar más las propias opiniones y, así, cargan un sentimiento individual de independencia que les confiere un sentido de si-mismo en sus conquistas. Como también cambian las perspectivas de los gerentes

respecto de los que están en puestos subordinados, favorecen en estos grupos un sentimiento de disidencia y alejamiento.

Estos grupos de funcionarios se tornan críticos disidentes porque juzgan que dominan informaciones y conocen posibilidades estratégicas que sus superiores no consideran. El sentimiento de alienación se expresa, en la práctica, más como una relación contenida que propiamente un aislamiento o alienación.

Este sentimiento trata de una discordancia implícita y no explícita, por lo que se constituye como una forma de defensa en contra del sometimiento total a la organización y a la jerarquía. En verdad, los funcionarios más o menos “aislados” en el contexto de sus tareas y de sus sectores, visualizando sus conquistas y actuando en sus grupos, no se configuran como una alienación intencional respecto de la organización y sus colegas. Sin embargo, tal vez, esto puede ser explicado simplemente por la preservación de su identidad o el de su “si-mismo”.

Los disidentes se encuentran más concentrados en los niveles gerenciales intermedios: ellos poseen ambiciones, sueños, esfuerzo, dedicación, confianza y esperanzas, pero visualizan pocas alternativas de progreso personal e institucional con los actuales directivos. Los disidentes perciben a estos directivos como un tanto desconectados de las prácticas de la base y excesivamente aislados y atrapados con las informaciones restringidas a las de su alto nivel y a las de circulación elitista.

Entre los jefes y los puestos de nivel jerárquico superior, los sentimientos de apatía en relación a la institución en que trabajan son bajos o prácticamente inexistentes. Pocos de este grupo se sienten formalmente excluidos y apáticos. Sin embargo, se verifica un autoproteccionismo grupal elevado en esta integración, pues la mayoría (52,3%) se percibe integrada apenas a determinados sectores y grupos, y no a la organización como un todo. Las personas, incluyendo los directivos, están atrapadas en un sentimiento de pertenencia bastante localizado. Este es un sentimiento típico de la cultura fragmentada de la sociedad pos-moderna (Parker, 1997). Además, como los directivos actúan bajo una perspectiva de independencia, sus decisiones y acciones son naturalmente fragmentadas. Estos hacen sentido colectivo solamente en función de objetivos y metas. La consistencia se explica mejor por los resultados y acciones finales y, por lo tanto, los conflictos localizados son permanentes, inevitables y mal comprendidos.

Las competiciones internas estimulan a los gestores a identificarse y aliarse a un grupo o unidad porque parece bastante arriesgado quedarse sin apoyo o protección. La identidad grupal o sectorial entrega los medios para progresar en la organización por medio de favorecimiento al grupo (Hunter et al., 1996 e Long & Spears, 1998); protección de adversarios (Motta, 2002, Barreto & Ellemers, 2000); y una forma de reconstruir actitudes y comportamientos administrativos (Ellemers et al., 2003).

La referencia y la identidad localizada parecen reflejar también una defensa en contra de la amplitud, la variedad y la vulnerabilidad del mundo gerencial de la alta jerarquía. La función gerencial amplía contactos y visiones; acerca a las personas con las informaciones más sofisticadas, lo que en principio las llevaría a una mayor identidad organizacional. Sin embargo las sorpresas y la inestabilidad de la función parecen presionar a los que la ejercen para una referencia de base, lo que les da el sentido de pertenencia. En este aspecto, puede haber también, en contrapartida, una solidaridad interesada, en que el apoyo a los que ahora son superiores jerárquicamente puede resultar en mayores posibilidades de favoritismo en futuros ascensos.

En verdad, directivos y gestores reconocen un grupo de pertenencia localizado que es más significativo que la organización como un todo. Para los que ejercen la función gerencial, el sentimiento de fragmentación es alto y no-contradictorio con las descripciones modernas sobre el tema, lo que sugiere que la visión de globalidad y de interdependencia debe ser continuamente reconstruida.

Sin considerar a la familia, los directivos y gerentes juzgaron su identidad con la organización de trabajo significativamente superior a cualquier otra institución. La centralidad de la preocupación con la organización en la cual están incluidos es la dimensión más importante de la vida para la casi totalidad de la elite organizacional (2/3 del grupo). Apenas 1/3 afirmó tener instituciones cuya identificación es superior a la del trabajo. Entre ellas, surgen como más importantes: clubes sociales, grupos artísticos, entidades religiosas, clubes de fútbol y partidos políticos.

Al identificarse prioritariamente con su organización de trabajo, la persona define un espacio social y psicológicamente privilegiado para la reconstrucción de significados sobre si misma. Es interesante notar que la interacción fuera de la organización ayuda más a reforzar la identidad de origen (de la propia empresa o servicio público) que la adquisición de valores de las instituciones externas. Durante el ejercicio de sus funciones, los directivos y gerentes actúan en la conquista de espacios y en la defensa de la propia organización. Los otros son los otros: adversarios, concurrentes e instituciones diversas.

En relación a la percepción del “si-mismo” por medio del lenguaje y de la forma de expresión, la mayoría de la elite organizacional (78%), cuando se refiere a la propia organización, tiende a decir “nosotros”, y 22% se refieren como “ellos”. El sentido de la percepción de identidad también es distinto para otras dimensiones grupales acentuadas. Apenas 25% usan “nosotros” para mencionar la organización, y la mayor parte, cuando utiliza la misma expresión, se refiere a su sector (31%) o a un grupo específico (16%). La quinta parte de los entrevistados hace referencias globalistas, tal como utilizar “nosotros” para referirse a todos los funcionarios.

La expresión “ellos” revela mayormente el síndrome de la disidencia en relación a políticas, acciones y comportamientos superiores y es muy pequeña en relación a los funcionarios y personal

externo. Desde luego, 75% expresan “ellos” para referirse a los propios superiores en general; apenas 10% usan la misma expresión para los propios funcionarios, y 15% para el personal externo, como accionistas, propietarios, aliados y proveedores. Esa disidencia o alienación no significa, por lo tanto, daño al sentimiento de integración de la organización, pero sí la diferencia con políticas y directrices superiores jerárquicamente – típica de profesionales superiores que poseen conocimiento, información y capacidad analítica de problemas-.

Buscando profundizar el síndrome nosotros-ellos, se investigaron algunos factores de prejuicio. El sentimiento de exclusión o la exclusión real cargan un significado de rechazo o una separación de una persona a un determinado grupo. Como un grupo de elite, apenas una fracción de los entrevistados (37%) se sintió discriminada en el trabajo. De los que se sintieron así, 2/3 no lo hicieron con frecuencia, más bien como algo puntual y esporádico. Sin embargo, los temas de la discriminación son variados y, por los porcentajes encontrados, los números fueron bastante bajos y variados por género, estilos de vida, preferencias sexuales, creencias religiosas, local de residencia y tipo de personalidad. Apenas un motivo sobresalió en casi 40% de los entrevistados: la discriminación ocurre por ser críticos de su propia institución. Lo interesante a notar es que, entre las personas que se sienten discriminadas, hay un número mayor y expresivo de mujeres. No obstante no perciben la discriminación por el factor de género, sino porque son más críticas. Así, la pequeña discriminación notada es restringida al ramo de la expresión individual y de la disidencia de opinión.

Es válido registrar también que, aunque entre la elite organizacional se verifica el síndrome nosotros-ellos de identificación y de oposición (disidencia), se insinúa con ello una contracultura en contradicción con el posible intento de imposición de una cultura superior. De un lado, eso coincide con las explicaciones de intentar crear una cultura organizacional por imposición superior, y por otro, con las visiones contemporáneas sobre la cultura como algo emergente, evolutivo y más fragmentado.

En el primero caso, se entiende la cultura organizacional como posible de ser creada por deliberación superior y utilizada para el bien de la organización. Esa idea, propagada por Deal & Kennedy (1982), amplió la creencia de que culturas fuertes causan el éxito organizacional, y las débiles, el fracaso. Con mayor profundidad y consistencia teórica, seguidores como Schein (1985), Kilman, (1985), Denison (1990) y Hampden-Turner (1993) reforzaron el utilitarismo de la cultura para el desarrollo organizacional. Naturalmente tales conclusiones agudizaron, en las últimas décadas, el intento de crear, tanto por imposición cuanto por participación, una cultura corporativa. Autobiografías de grandes ejecutivos popularizaron la idea de una cultura como fácilmente impuesta por un héroe carismático y exitoso. De este modo, se avanzó en la creencia sobre la posibilidad de imponer una “cultura de base jerárquica superior”. El intento de imponer una cultura facilita no solamente el síndrome nosotros-ellos, cuanto las definiciones sobre el lado bueno de la cultura o de la contracultura.

El síndrome nosotros-ellos se manifiesta claramente por la base jerárquica aunque sea entre la elite organizacional. Posiblemente, no se contradicen las posturas propagadas tanto por Casey (1995), sobre la cultura casi como un disfraz para la necesidad de control organizacional, cuanto por los humanistas radicales, como Foucault (1966), para quien la cultura es la relación contestada entre significados — la comprensión que distingue los grupos sociales particulares. Tanto Casey como Foucault perciben la expresión, la autonomía y la libertad individuales como una dinámica permanente de emancipación de formas organizacionales, sobretodo de la jerarquía.

Foucault satisface a los individualistas modernos por tratar la revuelta individual contra el colectivo como una emancipación del poder representado por las estructuras y sistemas organizacionales. Como la emancipación parece ser siempre individual y no colectiva, el síndrome nosotros-ellos se referiría, en este caso, a un juego de poder de un individuo contra un grupo. En esta explicación, parece haber un olvido, o poca consideración, del colectivo.

Por otro lado, la segunda perspectiva, de la cultura organizacional como menos deliberada y más evolutiva y emergente (Anthony, 1994; Parker, 2000), se incorpora mejor con las explicaciones basadas en el dinamismo típico de la teoría administrativa contemporánea. Nada es estático, incluso los síndromes distintivos de individuos y grupos, así como la percepción de integración. Si nada en la organización es estático, la cultura también es dinámica, y solamente se puede comprenderla como un conjunto muy pequeño de dimensiones genéricas. Así, el síndrome nosotros-ellos se incluye en la cultura organizacional como un proceso en constante revisión, y no como una dimensión cultural de estabilidad. Como proceso construido internamente (Hall, 1992; Parker 1997), el síndrome nosotros-otros se modifica no solamente por el juego de poder, sino también por algunas prácticas gerenciales cotidianas — por ejemplo, más participación.

Por ser esencialmente una relación social que ocurre en un proceso grupal (Turner & Onorato, 1999), el sí-mismo es construido por medio de un proceso dinámico e influenciado por el sentido de pertenecer a grupos en que se comparten valores y creencias. La conexión de la persona con su grupo depende de la cantidad de ideas compartidas, lo que conlleva a un sentimiento de integración o disociación, reflejando en el síndrome nosotros-ellos. En el proceso de distinguirse, la persona puede evidenciar algunas cualidades para desarrollar una categorización especial de sí misma (Simon, 1999). Consecuentemente, aunque al expresar una dicotomía nosotros-ellos, identidades individuales y sociales no son totalmente diferenciadas. Las personas se refieren a “nosotros” cuando constatan algunas categorías importantes que comparten con un grupo y se refieren a “ellos” cuando notan atributos discrepantes de sus propias creencias.

Directivos, gerentes y puestos jerárquicamente superiores se sienten bien integrados, pero no tienen grandes ilusiones sobre la vida organizacional. Así, cuestionados sobre una oferta de trabajo en otra organización, aunque les fuese concedido mayor grado de libertad de acción

y de expresión, la casi totalidad de los entrevistados prefiere seguir en su empleo actual (84%). Ellos no cambiarían de organización, no necesariamente por el grado de satisfacción, sino más bien, porque juzgan que todo sería más o menos igual en cualquier otro lugar.

Un revelador de esa explicación es la tendencia de sentir mayor satisfacción entre los directivos mayores. Entre los que cambiarían de empleo, hay una fuerte presencia de los más jóvenes. El motivo estaría menos en su espíritu emprendedor y en su disposición para arriesgarse y sí más en tener todavía la ilusión de que la vida profesional puede ser diferente en otra empresa. Se percibe en los más jóvenes la creencia de que hay algo mejor de lo que probaron hasta ahora. Ellos cargan la mirada de su propia capacidad y fuerza emprendedora para cambiar y construir una realidad mejor. En relación a la satisfacción general en el trabajo, son exactamente los jóvenes – con menos de 35 años de edad y recién admitidos – que revelaron mayor grado de insatisfacción.

Otras contingencias interesantes son encontradas entre los que aceptarían un nuevo empleo: el número de hombres es el doble en relación al de mujeres. No es señal de acomodo, pero las mujeres juzgan tener más dificultad en conseguir otro empleo. Y, como relatan haber llegado al tope, con una lucha y dedicación superiores a la de los hombres, posiblemente perciben la reconstrucción de la vida profesional como más arriesgada y onerosa.

Además, cambiar de empleo involucra no solamente los riesgos en la estabilidad y en la carrera, sino también incertidumbres sobre el ya formado concepto de sí mismo: puede, por lo tanto, ser tanto favorecido como repudiado.

IV. PERSPECTIVA INDIVIDUAL: LA AUTONOMÍA DE LA ACCIÓN COMO SUPERIOR A LA DE EXPRESIÓN

Mientras la perspectiva social se preocupa esencialmente de como el individuo actúa y se presenta delante de la sociedad, la perspectiva psicológica se interesa por entender cómo y por qué la persona responde a provocaciones sociales diversas, según las mismas características. Esta perspectiva se centra en la persona como un ser único frente a situaciones variadas: en verdad, busca entender el “si-mismo” como el conjunto de sus representaciones y de la memoria individual. Percibir el “si-mismo” significa concentrar la atención en el valor del subjetivo, de la consistencia y de la continuidad, a pesar del tiempo y del espacio.

La sociedad contemporánea minimiza el colectivo y el lado comunitario. Al propagar el foco en el individuo, valora el individualismo, el auto-desarrollo y la autenticidad del “si-mismo”. Las instituciones comunitarias tradicionales sufren daños en sus aspectos colectivos y en la minimización de su papel en la sociedad. La familia es más fragmentada, la escuela es menos comunitaria y

el propio Estado, minimizado. Geertz (1978) recordó el avance de la cultura occidental para un énfasis excesivo en el concepto de la persona como única y distintiva en contraste con el entorno social. Se llegó a la sociedad de los individuos (Elias, 1994) o a la era en que el individual prevalece sobre el colectivo (Hobsbawn, 1995). En el servicio público y en la empresa se evidencia no solamente el potencial individual de cada funcionario sino también la singularización del cliente por medio de prácticas centradas en sus necesidades y aspiraciones (customerizing).

Las expresiones individuales también son estimuladas y justificadas por el ideal de creatividad. Para mostrarse creativas, las personas acentúan sus diferencias: el ser igual, el conformarse totalmente a un grupo, revela una expresión de alienación social. Así, la búsqueda de singularidad y de autenticidad en las prácticas del trabajo significa menos la creación de un espacio de solidaridad y de un sentido grupal de pertenencia y más la posibilidad de desarrollar y ocupar un espacio especial y único en el desarrollo de las propias tareas.

Para los niveles gerenciales, se resaltan el espíritu de iniciativa, el emprendedorismo y la capacidad individual de arriesgarse. Así, en organizaciones avanzadas y modernizadas, se debería tener más libertad de expresión. Son constantes las descripciones sobre la alta movilidad y el individualismo en las relaciones internas: tanto los dirigentes cuanto los demás funcionarios son vistos como personas cuyo éxito, desempeño y carrera dependen enteramente de ellos mismos. Los funcionarios fluctúan sobre los grupos y mantienen lazos débiles con todos ellos. A pesar de las manifestaciones de lealtad, en principio, el grupo ya no sirve para proteger intereses ni para cultivar lazos de solidaridad. Posiblemente, también, las personas son más manipulables o vulnerables a la manipulación.

En este sentido, se puede presumir que la elite organizacional es más propensa al individualismo, al sentido de competición, y a percibir menos su éxito como fruto de una solidaridad grupal, como sería, por ejemplo, para el personal subordinado, más controlado y con menos posibilidades de expresión. Entre los funcionarios subordinados, se puede esperar un mayor grado de apatía y resentimiento con la organización y de cuestionamiento sobre el propio significado de la solidaridad.

La investigación reveló también que a los directivos no-apologistas de la cultura como promotora del éxito organizacional, les falta la propensión a considerar lo que tiene que ver con valores comunes. Estos directivos además no demuestran posturas clásicas para acentuar el elitismo basado en el mérito y en la jerarquía, es decir, reservar el mayor peso de expresión y de posicionamiento a los profesionales más capaces y líderes en sus áreas. En verdad, como en los retratos teóricos modernos, la gran mayoría de los directivos percibe la preservación del individualismo como un factor de desarrollo organizacional. Por actitud, los directivos valoran la pluralidad cultural y de opiniones, es decir, el individualismo y la diversidad. De un lado, ellos perciben el individualismo como forma de mantener su ámbito de independencia y, por otro,

como parte de la iniciativa y del espíritu emprendedor de los funcionarios. Por eso, tienden a percibirla como positiva en relación a otros.

En esta investigación, se buscó entender también como esa elite percibe su capacidad de expresión y sus incentivos a la innovación o las variaciones que inhiben cualquier mirada del “si-mismo” como algo estable. Se verificaron: (1) la comunicación: consideración e incentivo a la autonomía de expresión; (2) el control: sentimiento de control excesivo o de vigilancia sobre si mismo; (3) la autonomía en la tarea: libertad para métodos propios de trabajo e incentivos a la innovación.

La percepción sobre autonomía y libertad de expresión es bastante elevada, tanto con relación a la libertad de opinión y expresión (70%), a la consideración de las propias ideas en las decisiones (87%), como también a la libertad para cambiar métodos de trabajo (80%). Aunque alta, la percepción sobre incentivos a la introducción de innovaciones es relativamente menor, ya que 32% no se sienten incentivados a eso. En los sentimientos sobre ser controlado y vigilado, apenas 10% se sienten más controlados de lo que serían en cualquier otra organización, sea pública o privada.

Al profundizar el análisis de los datos sobre la auto-percepción de autonomía y libertad de expresión, se encuentran algunas contingencias significativas, como por ejemplo: los hombres se sienten, en una alta proporción, más libres para expresarse que las mujeres. En las entrevistas abiertas, las mujeres dicen ser más recelosas y sujetas a sanciones en el trabajo que los hombres. Ese recelo quedó claro en todas las preguntas en que se examinaba algo sobre libertad y restricción: el sentimiento de ser restringido es más intenso en las mujeres que en los hombres. Hay una fuerte tendencia de los hombres a sentirse más libres que las mujeres, tanto para la expresión como para la acción. Por ejemplo, entre los hombres, la proporción de los que se juzgan con autonomía para métodos propios de trabajo es ocho veces mayor que los que no se sienten con esa libertad. Esa proporción es apenas el doble entre las mujeres.

Hay otras contingencias dignas de mención, como: (1) en la empresa privada, el número de directivos y de puestos jerárquicos superiores que sienten tener libertad de expresión es 4,5 veces mayor a la que los que no lo sienten, mientras esa diferencia en el área pública es de apenas 1,3 de veces más. En el área pública, la visibilidad y las negociaciones políticas tras las grandes decisiones imponen cautela a los directivos desde el inicio del proceso decisorio, incluso limitando la libertad de expresión. En las organizaciones sin fines de lucro, no hay esta diferencia; y (2) en la empresa privada, la proporción de los que perciben las propias ideas tomadas en cuenta en el proceso decisorio organizacional es 10 veces mayor que los que no lo perciben, mientras esa proporción es de 4,5 veces en el servicio público. Siguiendo el mismo raciocinio, la negociación política de todas las grandes decisiones públicas conlleva a las más

variadas interferencias y presiones sobre el proceso de fuentes de poder, inclusive de instancias normalmente distantes y fuera de control y del contacto cotidiano de los directivos. En este caso, tampoco se nota la diferencia con los directivos de ONGs.

Estos datos permiten sugerir que teorías sobre alienación — fragmentación, apatía, no-participación, desintegración y desconsideración de las personas en el proceso decisorio — son débiles para explicar actitudes y posiblemente comportamientos de directivos y puestos jerárquicamente superiores. Así, se puede comprender por qué, a pesar de los límites relatados en estas teorías, las organizaciones progresan y captan personas emprendedoras y leales a sus objetivos y tareas. En el caso que no mantuviesen el grado de libertad de expresión y, sobretudo, acción, sería imposible la convivencia en el trabajo, y la mayoría sucumbiría a sus frustraciones y al ambiente de ineficiencia.

Tener libertad de expresión, inclusive de contradecir a los jefes, parece muy importante en la comunicación interna, pero no un factor tan relevante cuanto se puede presumir por el sentido común. Prácticamente todos los directivos consiguen vislumbrar algún factor organizacional más importante que tener libertad de expresar lo que uno piensa. Los beneficios (salarios y bonos), ambiente de trabajo (ausencia de conflictos) y libertad de acción (métodos propios y jefes participativos y que delegan), prácticamente son considerados más importantes que la propia opinión.

Instados a manifestarse sobre lo que aprecian más en su organización, los directivos y puestos jerárquicamente superiores relataron que ellos gustan del ambiente agradable, de la buena comunicación y de la participación con funcionarios, así como del espíritu de iniciativa. En verdad, se sienten partícipes de un proceso en que se incluyen con significados y en ambientes agradables y comunicativos. Perciben como irritantes factores que les retiran la capacidad de acción y de decisión, como obstáculos de estructuras y procesos de trabajo. Ellos perciben con más indiferencia la posibilidad de expresarse que actuar y conquistar. De este modo, se declaran irritados con la cultura, de la falta de compromiso e ineficiencia de funcionarios y con la imposición de jefes superiores. La perspectiva del mantenimiento de las voluntades y posibilidades individuales parece definir la mayor parte de la relación de amor y odio a la organización.

Las hipótesis más comunes sobre el individualismo y el incentivo a las expresiones de identidad sugieren la dificultad de inserción de las personas en su organización de trabajo. Se evidencian crisis de identidad como menos relacionadas con dimensiones individuales de personalidad y más con la falta del sentido de inserción y de pertenencia en determinados grupos sociales como la organización de trabajo. En este sentido, se exagera el síndrome nosotros-ellos y hay una exageración del sentimiento de alienación, disidencia o apatía. Sin embargo, la empresa o servicio ofrece un sentido de pertenencia y las posibilidades de conquista a la adhesión, mucho más allá

del mencionado en las perspectivas utilitaristas y de lo descrito en las teorías basadas en el humanismo psicoanalítico. No se trata, todavía, de una integración o de congruencias perfectas, pero sirve con vigor al espíritu de concretización individual y social implícito en la teoría administrativa.

En la reconstrucción del “si-mismo”, los lazos individuo-organización ostentan dimensiones de congruencia e incongruencia, de adhesión y rechazo, de afecto y odio. En la práctica, la incongruencia y el rechazo se acercan al sentimiento de exclusión — lo contradictorio en la búsqueda del más importante enlace de identidad con la organización, que es el sentido de pertenencia.

Sentimientos de exclusión — real o imaginario — traen en sí un significado de rechazo o una separación de una persona de un determinado grupo. La exclusión adquiere aspectos formales e informales de discriminar y segregar personas. Lo que importa para el “si-mismo” es la percepción o sentimiento de exclusión por la dificultad de identificarse o de sentirse incluido en la organización o grupo de referencia.

Al contrario de los sistemas políticos en que se proclama la igualdad permanente, la organización — pública o privada — considera de antemano ser el mundo de la diferencia: jerarquía, separaciones por grupos profesionales, habilidades, competencias o antigüedad definen la desigualdad y formas variadas de inserción.

Al contrario de los sistemas sociales, en que se proclama la igualdad como factor inicial, la organización del trabajo ya acepta las conquistas y casualidades del desempeño como factores de diferenciación social. En la producción, los estímulos a la diferencia y al desempeño son normalmente recompensados de forma planificadamente desigual. A pesar de haber políticas compensatorias, la diferenciación continúa siendo incentivada y recompensada por criterios de desigualdad.

Así, la vinculación del individuo con la organización se hace a través de las relaciones positivas y negativas que se interponen en el dinamismo y en el carácter mutante de la cultura organizacional. La mayoría de los directivos y puestos jerárquicamente superiores tienen más motivos para alegrarse que para quejarse. La alegría de pertenecer, de realizar y de poder conquistar suplanta largamente las dificultades y crisis que se puedan relatar. Permanecer en donde está se constituye una expectativa de la mayoría.

La expresión del “si-mismo” puede siempre estar contenida en la cultura o sub-culturas o contraculturas. El hecho del individuo de ser congruente no significa estar en el mundo del sometimiento. En verdad, las culturas organizacionales deben ser percibidas como unidades fragmentadas en las cuales los miembros se identifican como en una variedad de pequeñas colectividades que se distinguen de otras. La cultura organizacional debe ser comprendida tanto a través de las acciones cotidianas de las personas como de las características generales del sector y de la sociedad en la cual la organización se inserta (Parker, 2000).

V. EL VIGOR DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA REMODELACIÓN DEL MISMO

El cambio de una sociedad más rigurosa, en la cual la auto-disciplina guiada por una cultura colectiva moldeaba la durabilidad del “si-mismo”, hacia una sociedad individualista, promotora de la innovación y del espíritu de iniciativa, alteró la visibilidad y la composición de ese “si-mismo”. En esa nueva sociedad, se entiende el “si-mismo” como algo también multifacético, inestable y en permanente recomposición. El énfasis moderno está en la propia fragmentación y en la descomposición de la identidad (Sennet, 1998).

Sin embargo, como esa investigación revela, por ser alta la integración de la elite con su organización, permanece, en medio de esa fragmentación, una gran posibilidad del “si-mismo” de ser constantemente moldeado por la influencia del colectivo organizacional. Si la exacerbación del individualismo contemporáneo impone nuevas expectativas y aspiraciones, construidas fuera del trabajo, puede parecer, en principio, que el “si-mismo” sufre daños por la influencia de la organización. Esa investigación sobre la elite organizacional revela menos ese daño y más la adquisición positiva de un sentido de integración y congruencia.

Las personas alteran su identidad en función del valor que atribuyen a su organización de trabajo. Los miembros de las elites juzgan tener un status social más elevado y tienden a asociar ese status a la institución a la cual pertenecen. Varios estudios empíricos confirman esa proposición, principalmente considerando la auto-estima y el deseo de seguir las reglas y ayudar a la empresa que les provee el sentido de orgullo y respeto (Tyler y Smith, 1999).

En la lucha por la supervivencia y en las batallas por conquistas y oportunidades de trabajo, y de auto-desarrollo, las personas se insertan en el medio organizacional en donde desarrollan no solamente motivos para buscar nuevos significados e interpretaciones sobre si mismas, sino también nuevas conciencias sobre el valor de las imposiciones y los límites.

La mayoría de los directivos y puestos de jerarquía superiores demuestra un cierto entusiasmo con el trabajo, con sus conquistas de carrera y con sus posibilidades futuras. Ellos confían y están interesados en el futuro, reconocen que son partes de una construcción y de un objetivo en el cual desarrollan un papel esencial. Aunque estén desencantados con el ambiente, con las personas y con la organización, mantienen el entusiasmo con sus propias realizaciones.

La empresa acaba por ser extremadamente importante en la vida de esas personas: se trata de un espacio de construcción, que cambia la trayectoria de vida de acuerdo con las conquistas. Hay espacios de interacción y sociabilidad, objetivos que se concretan, habilidades que se desarrollan, premios, reconocimientos que cambian la percepción de si mismo y de la identidad individual. Así, reconstruyen lazos sociales y la auto-percepción en función del trabajo. Sienten su singularidad, su identidad y percepción de su YO de una forma nueva y diferenciada.

Posiblemente, directivos y gerentes, por su relación diferenciada, comparadas con los demás funcionarios, aprenden a insertar mejor la organización del trabajo en su propia identidad. Por sus ambiciones, espíritu emprendedor y práctica utilitaria, invierten más su potencial y sus recursos de tiempo en sus propias actividades profesionales. Además, el sentimiento de éxito, de progreso y de reconocimiento, y de autonomía relativa los ayuda a ser menos conformes o a aceptar mejor las transformaciones en si mismos, por la influencia del trabajo.

Por el tipo de funciones que desarrollan, los directivos y los gerentes deben ser sensibles al mundo que está a su alrededor. Sus identidades y su “si-mismo” hacen parte de un espacio de acción, de presencia, de ocupación y de supervivencia. Más que los otros funcionarios, los directivos y los gerentes viven ese mundo intensamente y cargan la percepción tanto de su papel influyente en la construcción de una realidad, como de ser influenciadas por ella.

En verdad, la expresión de si mismo es la lucha entre un mundo interior de grandes posibilidades y de selecciones basadas en sueños y en imaginaciones, por un lado y un mundo exterior de imposiciones y obligaciones por otro. En el trabajo, los directivos y los puestos jerárquicamente superiores parecen bien adaptados menos por la expresión del individual del “si-mismo” y más por el valor de sus acciones y conquistas.

Bibliografía

Anthony Peter, (1994).

"Managing Culture", Buckingham: Open University Press.

Barreto, Manuela, Ellemers, Naomi (2000).

"You Can't Always Do What You Want: Social Identity Self-presentation Determinants of the Choice to Work for a Low Status Group." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26: 891-906.

Brewer, Marilyn and Pickett, Cynthia.(1999).

"Distinctiveness Motives as a Source of the Social Self", in TYLER, Tom, KRAMER, Roderick e JOHN, Oliver, editors, *The Psychology of the Social Self*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Casey, Catherine (1995).

"Work, Self and Society: After Industrialism". London: Routledge.

Deal, Terrence e Kennedy, Allan (1982).

"Corporate Cultures: The Rites and Riutals of Corporate Life". Reading, Mass.: Addison Wesley.

Denison, Daniel. (1990).

"Corporate Culture and Organizational Effectiveness". New York: John Wiley and Sons.

Elias, Norbert (1994).

"A sociedade dos indivíduos". Rio de Janeiro: Zahar.

Ellemers, Naomi, Haslam, S. Alexander, Platow, Michel, Van Knippenberg, Daan (2003).

"Social Identity at Work: Developments, Debates, Directions", in HASLAM, S. Alexander, Van KNIPPENBERG, Daan, PLATOW, Michel, and ELLEMERS Naomi, S. *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*, New York: LTD.

Elliot, Anthony (2001).

"Concepts of the Self", Cambridge: Polity Press.

Foucault, Michel (1966).

"As palavras e as coisas; uma arqueologia". Lisboa: Portugalíia.

Foucault, Michel (1990).

"The Care of the Self". New York: Vintage.

Geertz, Clifford (1978).

"A interpretação das culturas". Rio de Janeiro: Zahar.

Hall, Stuart (1992).

"The Question of Culture Identity", in HALL, Stuart, HELD, David and McGREW, Tony, editors. *Modernity and Its Futures*. Cambridge: Polity Press.

Hampden-Turner, Charles. (1993).

"Cultura da empresa". Lisboa: Presença.

Hetherington, Kevin (1997).

"Introduction", in HETHERINGTON, Kevin. e MUNRO Rolland, editors. *Ideas of Difference: Social Ordering and the Labour of Division*. Oxford: Blackwell.

Hetherington, Kevin (1998).

"Expressions of Identity: Space, Performance, and Politics". London: Sage.

Hobsbawn, Eric (1995).

"A era dos extremos". São Paulo: Cia das Letras.

Hunter, John., Platow, Michel J., Howard, Maureen L., Stringer, Maurice (1996).

"Social Identity and Intergroup Evaluative Bias: Realistic Categories and Domain Specific Self Esteem in a Conflict Setting." *European Journal of Social Psychology* 26 (4): 631-647.

Kilman, Ralph, Saxton, Mary, Serpa Roy, editors (1985).

"Gaining Control of the Corporate Cultures". San Francisco: Jossey-Bass, 351-369.

Knights, David e Willmott, Hugh (1999).

"Power and Identity in Work Organization". London: Sage.

Long, Karen M., and Spears, Russel (1998).

"Opposing Effects of Personal and Collective Self-Esteem on Interpersonal and intergroup comparison." *European Journal of Social Psychology* 28 (6): 913-930.

Mead, George (1967).

"Mind, Self and Society". Chicago: University of Chicago Press.

Motta, Paulo Roberto (2002).

"Ansiedade e medo na empresa: percepção de risco das decisões gerenciais" *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* 1(2):32-47, julho-setembro.

Parker, Martin (1997).

"Dividing Organizations and Multiplying Identities" in HETHERINGTON, e MUNRO, op.cit.

Parker, Martin (2000).

"Organizational Culture and Identity". London: Sage Publications.

Ruano- Borbalan, Jean-Claude. (1998).

"Introduction: La construction de l'identité", in RUANO-BORBALAN, J. C. editor. *L'Identité*, Paris: Sciences Humaines Éditions.

Schein, Edgard (1985).

"Organizational Culture and Leadership". San Francisco: Jossey-Bass.

Sennet, Richard (1998).

"The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in New Capitalism". New York: Norton,

Shotter, John (1993).

"Conversational Realities: Constructing Life Through Languages". London: Sage.

Simon, Bernd (1999).

"A Place in the World: Self and Social Categorization", in TYLER, Tom, KRAMER, Roderick e JOHN, Oliver. Editors, *The Psychology of the Social Self*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Turner, John e Onorato, Rita, (1999)

"Social Identity, Personality and the Self-Concept: A Self-Categorization Perspective" in TYLER, Tom, KRAMER, Roderick e JOHN, Oliver, editors. *The Psychology of the Social Self*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Turner, John (1991).

"Social Influence". Milton Keynes: Open University Press.

Tyler, Tom e Smith, Heather (1999).

"Justice, Social Identity, and Group Processes" in TYLER, Tom, KRAMER, Roderick e JOHN, Oliver, editors. *The Psychology of the Social Self*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Tyler, Tom, Kramer, Roderick e John, Oliver (1999).

"Introduction: What Does Studying the Psychology of the Social Self Have to Offer to Psychologists?" in TYLER, Tom, KRAMER, Roderick e JOHN, Oliver, editors, *The Psychology of the Social Self*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Willis, Paul E. (1990).

"Common Culture: Symbolic Work at Play in the Everyday Cultures of the Young". Milton Keynes: Open University Press.

Xiberras, Martine (1993).

"As teorias da exclusão". Lisboa: Instituto Piaget.