

Un libro para gerentes, consultores y estudiosos de empresas e instituciones. Una dura crítica a las organizaciones que han perdido su razón de ser, que se destruyen a sí mismas, provocan daño a sus miembros y a la comunidad que necesita sus servicios. El autor denuncia los indeseables efectos del pragmatismo, el management amoral y la transgresión ética en el mundo de los negocios, en hospitales, escuelas, juzgados, partidos políticos, ministerios, etc. Habla de la corrupción legalizada e institucionalizada.

Estas organizaciones son un despropósito desde el punto de vista de su misión social porque para «hacer» algo también se «deshacen» los valores humanos. Por eso en el libro se habla de la «construcción/destrucción» en esas organizaciones. Lugares donde domina la hipocresía y el doble discurso. Donde los participantes no hacen lo que dicen que piensan. No por ignorancia técnica o falta de información, sino por cuestiones de ideología y poder.

Pero el libro no es sólo diagnóstico, también está el quehacer positivo. Etkin propone prácticas innovadoras para superar lo perverso y terminar con los círculos viciosos en instituciones sociales. Enseña formas de romper con esa trama perversa, legitimar el disenso, introducir el lenguaje del cambio, dar transparencia a las comunicaciones y terminar con el mito de la eficacia como valor supremo. En síntesis, un aporte afortunado a los procesos de democratización de las organizaciones sociales.

# LA DOBLE MORAL DE LAS ORGANIZACIONES

Los sistemas perversos  
y la corrupción institucionalizada

JORGE R. ETKIN



De la colección de **PAPELES JPG**  
en <http://padron.entretemas.com.ve>

# LA DOBLE MORAL DE LAS ORGANIZACIONES

## Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada

**Jorge Ricardo Etkin**

Director de la Carrera de Administración  
Profesor titular de Dirección General  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Buenos Aires

De la colección de **PAPELES JPG**  
en <http://padron.entretemas.com.ve>

**McGraw-Hill**

MADRID • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MEXICO • NUEVA YORK  
PANAMA • SAN JUAN • SANTAFE DE BOGOTA • SANTIAGO • SAO PAULO  
AUKLAND • HAMBURGO • LONDRES • MILAN • MONTREAL • NUEVA DELHI  
PARIS • SAN FRANCISCO • SIDNEY • SINGAPUR • ST. LOUIS • TOKIO • TORONTO

**LA DOBLE MORAL DE LAS ORGANIZACIONES.**

**Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada**

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS © 1993 respecto a la primera edición en español por McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A.

Edificio Oasis A, 1.ª planta  
Basauri, 17  
28023 Aravaca (Madrid)

ISBN: 84-481-0145-6  
Depósito legal: M. 21.970-1993

Cubierta: Juan García  
Compuesto en MonoComp, S. A.  
Impreso en EDIGRAFOS, S. A.

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

De la colección de **PAPELES JPG**  
en <http://padron.entretemas.com.ve>

*A mi mujer, Viviana, y a nuestras  
hijas Julieta y Natalia.*

# SOBRE EL AUTOR

El Lic. Jorge Ricardo Etkin es Director de la Carrera de Administración de la Universidad de Buenos Aires, Profesor de Dirección General, Consultor de Proyectos de Naciones Unidas y el BID en materia de Administración. Ha sido Director del Instituto Nacional de la Administración Pública en Argentina y Director de Proyectos de Capacitación en la Función Pública. Profesor invitado en Universidades de América Latina. Consultor de empresas y autor de diversos libros sobre Administración (1975), Estructuras (1978), Organizaciones (1984), Burocracia (1986), Identidad (1991), editados en Brasil, España, México y Argentina.

De la colección de **PAPELES JPG**  
en <http://padron.entretemas.com.ve>

# CONTENIDO

Prólogo .....	xiii
Prefacio .....	xix
<b>CAPITULO 1. PUNTOS DE PARTIDA .....</b>	<b>1</b>
1.1. Introducción .....	1
1.2. El vector de perversidad .....	9
<b>CAPITULO 2. ETICA DE LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>13</b>
2.1. La ética social aplicada .....	13
2.2. Querer, poder y deber ser .....	19
2.3. La ética autoritaria .....	23
2.4. El <i>ethos</i> de la organización .....	26
2.5. La misión no cumplida .....	31
2.6. Los valores como algo absoluto .....	36
2.7. Lógica de la reflexión ética .....	40
2.8. Ética y ecosistema social .....	45
<b>CAPITULO 3. LO MORAL, INMORAL Y AMORAL .....</b>	<b>53</b>
3.1. Religión, política y moral .....	53
3.2. La moral relativa .....	59

3.3. Lo moral, lo inmoral y lo amoral .....	64
3.4. Mesianismo y violencia social .....	70
3.5. La voluntad de lo perverso .....	73
3.6. Modos utilitarios de pensar .....	76
3.7. Lo malo de lo bueno .....	79

#### **CAPITULO 4. LAS DESVIACIONES PERVERSAS..... 83**

4.1. Raíces de la desviación .....	83
4.2. La metáfora de lo perverso .....	86
4.3. El orden destructivo .....	93
4.4. Acerca de lo anormal-normal .....	98
4.5. El criterio de la salud-enfermedad .....	103
4.6. Los hacedores de la ley .....	107
4.7. Desnaturalizar lo social .....	112

#### **CAPITULO 5. TRANSPARENCIA Y OPACIDAD..... 119**

5.1. Prácticas de la perversidad .....	119
a) En lo político .....	121
b) En lo económico .....	122
c) En lo cultural .....	123
d) En lo jurídico .....	124
e) En las organizaciones .....	125
f) En las comunicaciones .....	126
g) En la trama de poder .....	127
5.2. Rasgos recurrentes en lo perverso .....	128
5.3. Tipología de las desviaciones perversas .....	132
5.4. El síndrome de la perversidad .....	134
5.5. Lo estructurado-estructurante .....	137

#### **CAPITULO 6. CON RAZON Y SINRAZON..... 141**

6.1. Actores, víctimas y cómplices .....	141
6.2. La intencionalidad de los actores .....	144
6.3. Racionalidad y sistema de ideas .....	150
6.4. La irracionalidad de lo perverso .....	155
6.5. Mecanismos de defensa perversos .....	158

#### **CAPITULO 7. MODOS DE CONOCER LO PERVERSO..... 163**

7.1. La visión heterónoma .....	163
7.2. El adentro de la perversión .....	165
7.3. Complejidad de las realidades sociales .....	169
7.4. Lo perverso instituido .....	172
7.5. Múltiples versiones de la verdad .....	178
7.6. La lógica de la diferencia .....	183

#### **CAPITULO 8. CIRCULOS VICIOSOS Y VIRTUOSOS..... 187**

8.1. Procesos que se autorrefuerzan .....	187
8.2. La organización como sistema cerrado .....	193
8.3. Continuación: del cierre a la clausura .....	200
8.4. Autoorganización y perversidad .....	204
8.5. Antipoesis. Lo perverso se reproduce .....	207
8.6. Más de lo mismo: del episodio a lo crónico .....	210

#### **CAPITULO 9. PERVERSION EN LA CULTURA..... 217**

9.1. La interacción contexto-organización .....	217
9.2. Instituciones que son injustas .....	223
9.3. Socialización permisiva y represiva .....	227
9.4. El aislamiento cultural .....	231
9.5. El manejo estratégico de la cultura .....	235
9.6. La contracultura: todo vale .....	237

#### **CAPITULO 10. INSTITUCIONES SOCIALES REPRESIVAS... 245**

10.1. Dispositivos de vigilancia y castigo .....	245
10.2. El exorcismo de lo perverso .....	251
10.3. Brechas y vacíos institucionales .....	253
10.4. Pactos y contratos perversos .....	257
10.5. El aparato burocrático .....	260
10.6. La corrupción legalizada .....	267
10.7. Crímenes corporativos .....	272

#### **CAPITULO 11. PRACTICAS DE HIPOCRESIA..... 277**

11.1. Las comunicaciones perversas .....	277
11.2. Los vínculos contradictorios .....	280
11.3. La hipocresía instituida .....	283

11.4.	Mentira y persuasión .....	290
11.5.	La verdad de la mentira .....	297
11.6.	El enmascaramiento social .....	299
11.7.	Laboratorios del cinismo .....	304
<b>CAPITULO 12. EPILOGO: EL QUEHACER CONSTRUCTIVO</b>		<b>307</b>
12.1.	La fuerza de lo positivo .....	307
12.2.	Revalorizar y reconstruir la organización .....	311
<b>Bibliografía</b> .....		<b>319</b>
<b>Indice analítico</b> .....		<b>325</b>

«Antes, cuando era más joven y menos desconfiado aunque estaba convencido de mi teoría, me resistía a verificarla y hasta a enunciarla, porque esos prejuicios sentimentales que son la demagogia de las emociones me impedían atravesar las defensas levantadas por la secta, tanto más impenetrables como más sutiles e invisibles, hechas de consignas aprendidas en las escuelas y los periódicos, respetadas por el gobierno y la policía, propagadas por las instituciones de beneficencia, las señoras y los maestros. Defensas que impiden llegar hasta esos tenebrosos suburbios donde los lugares comunes empiezan a ralear más y más, en los que empieza a sospecharse la verdad.»

Ernesto Sábato  
*Informe sobre Ciegos*

# PROLOGO

De la colección de **PAPELES JPG**  
en <http://padron.entretemas.com.ve>

## DICE QUE EL REY ESTA DESNUDO

Hay obras de la literatura teórica cuyo solo título constituye de por sí una conquista intelectual. Obras en las que el máximo hallazgo del autor se produce al focalizar la mirada y recortar el objeto, ya que —permítasenos exagerar— su simple enunciación instala un universo ideológico, delata las intenciones del autor y hace previsible su desarrollo.

Ello se debe, seguramente, a que tales obras enlazan de un modo especial con una problemática troncal de su entorno inmediato, tenaz e irresuelta; una especie de «dilema en busca de autor» propio de la atmósfera cultural en la que han nacido.

*Sistemas perversos* es una de esas obras. No se trata de un texto inesperado. En los tiempos que corren, resulta un texto previsible, casi inevitable.

Etkin nos habla de las «Organizaciones», escogiendo este término preciso en su ámbito profesional pero que al «lector-a-secas» le resultará ambiguo o extremadamente abierto. Nada arbitrariamente, el autor —consultor en organización— ha escogido el objeto de su praxis profesional como campo de su reflexión teórica; pero, a su vez, lo ha tomado con la intención expresa de trascenderlo. Y el texto lo manifiesta desde el principio.

El objeto empírico —la organización— se mueve permanentemente, cambia de rostro y de escala, recorre horizontalmente todos los ámbitos de la actividad social y asciende y desciende, como en series potenciales, entre las microorganizaciones y el sistema social mismo, sin que las hipótesis pierdan validez.

Así, el fenómeno de la perversión observado en ese amplísimo campo —verdadero objeto teórico del trabajo— queda de hecho marcado por la universalidad. *Sistemas perversos* no es, por tanto, un tratado sobre los

problemas que en forma ortodoxa se consideran «organizacionales». Se trata de un ensayo sobre las manifestaciones sociales de la perversión en general.

Una oscilación similar a la observada en el campo de estudio puede detectarse también en el sujeto del discurso. El autor nos habla, a la vez, desde su experiencia técnica, desde su puesto de teórico y desde su rol social como ciudadano libre, o sea, desde el ejercicio de su responsabilidad crítica.

A poco de iniciada la lectura, queda claro que nos está hablando un «observador externo». Es un observador que sintetiza todas esas indentidades, omnipresente a lo largo del texto y que reclama insistentemente su autonomía frente a los hechos; un sujeto tan «heterónimo» como su propio discurso.

Finalmente, idéntico efecto de mutación de la identidad había de producirse en el lector, que recibe estímulos en su persona técnica, teórica y ética simultánea e intencionalmente. Lector que, por lo tanto, se ve obligado a un permanente análisis contrastado de sus propias certezas, en cada uno de esos planos, que no son necesariamente compatibles.

El esfuerzo por no mutilar esa multidimensionalidad del fenómeno, mantenido por el autor a lo largo de toda la obra, libera a nuestro comentario del compromiso de hacer referencias empíricas y nos utoriza a situarnos en el punto de mira más abarcador. Esta opción, que nos acerca a las manifestaciones de mayor alcance social de la perversión, está, además, justificada por la especial significación adquirida por este fenómeno en el contexto nacional e internacional en que aparece este trabajo.

La perversión, como nos enseña Etkin, carece de historia, no evoluciona; pero la sociedad va alterando su modo de relación con ella; engrosa o adelgaza los vínculos que con ella mantiene. Y es evidente que atravesamos una época en que el área de influencia de lo perverso se ha ampliado hasta casi lograr su modelo puro; confundirse con la realidad al desaparecer, ante la mirada espontánea, todo posible fuera de la perversión.

El esquema clásico de la dominación ideológica, la alienación en la conciencia del otro, hoy parece ser sustituido o complementado por la desrealización de la conciencia propia. Sin duda, una variante más afín a la época. Ya no se trata de la identificación con el dominador en un sistema de evidencia compartido, sino la certeza creciente de que las evidencias propias carecen de referente.

Unos valores, una lógica, una conciencia, en suma un sujeto, sin correlato, ocupa hoy el puesto del dominado. La conciencia es acorralada contra una «alternativa» sin alternativas, inasumible pero obstinadamente confirmada por el círculo vicioso. El callejón sin salida aparece así como modelo de la experiencia contemporánea de la dominación ideológica: la sensación de no haber un lugar para el sujeto.

El sistema social mismo aparece gobernado por una casta técnica amoral, hipereficaz en tanto que se asume —siguiendo el modelo hiperestable de la mafia— como víctima de sus propios designios. Un poder autorreivindicado débil, y que se acepta explícitamente como expresión del mal menor, define los objetivos de su acción social a la medida de posibilidades previa-

mente recortadas y caracteriza a tales objetivos como realistas. Legitima así los orígenes de la imposibilidad y acentúa la reducción de los recursos, inhibiendo definitivamente la satisfacción de las expectativas sociales.

La verdad de que sólo es posible lo que el poder desea es revertida en términos perversos, y es entonces cuando aparece la idea de que el poder sólo desea lo posible. El fatalismo opera así como una estrategia de captura de la conciencia social: «realismo», «posibilismo», «adaptacionismo», «pragmatismo», «acomodatismo» pierden su carácter de tácticas de la negociación para elevarse al rango de conciencia histórica.

La historia, hecha por quienes tienen el poder de narrarla, hoy vuelve a ser narrada como un devenir natural, regido por fuerzas ajenas a sus actores. Una historia descrita como homogénea rechaza toda posible alternatividad en una época en que hasta los intelectuales hacen gala de *aggiornamento* ideológico mediante la prescripción de la muerte de las ideologías. Así, el propio concepto de «dominación ideológica» se ve envejecido y reclama un «rebautismo», pues los opresores han vuelto a desaparecer.

Toda oposición ha quedado reducida al contraste —ni siquiera litigante— entre históricos y obsoletos. Incapaz de integrar la conciencia crítica, la sociedad la ha alojado en el pasado o en lo exógeno, fuera de su tiempo y de su espacio. Un mundo puramente fáctico, de hechos consumados antes de pensárselos y que se suceden sin dejar espacio para ser pensados después, expulsa la racionalidad de la historia.

Se instala así una ausencia de atmósfera de origen oculto que asfixia la conciencia sugiriéndole la mutilación como único futuro viable. Los rinocerontes de Ionesco, gran metáfora de la patología consensuada, del «defecto socialmente modelado», irrumpen hoy con mayor potencia simbólica que en el momento en que tal metáfora fuera redactada.

La democracia de masas —ese borgiano «abuso de la estadística»— se transforma en la gran coartada del poder. Una interpretación perversa de los signos extraídos de la población asocia reflejos coyunturales de la masa con planes conscientes y voluntarios del poder. De tal manera, mediante una articulación causa-efecto, infundada pero verosímil, se solidifican los lazos artificiales entre tendencia sociológica y voluntad política.

En una segunda maniobra perversa, se instala la «evidencia» de que la única verdad es la cantidad, que «todo lo que cuenta vale», que si hay convivencia no hay enfermedad social ni inmoralidad. Se confunde así intencionalmente, un fenómeno dominante con un deber ser, un hecho con una verdad. Por lo tanto, todo ejercicio axiológico resulta impertinente, quedando de hecho deslegitimada toda rebelión ética.

El texto de Etkin describe situaciones y condiciones que el lector —sustraído de los automatismos de la cotidianidad por el extrañamiento propio de la lectura— encontrará evidentes; lo leído rara vez produce sorpresa o desacuerdo. Pero, a su vez, el texto en su conjunto resulta insólito. Pese a su transparencia, lo dicho no parece haber sido oído antes. O quizá ese paisaje, que en la voz de Etkin hoy nos resulta familiar, era antes descrito bajo otra clave que la de la perversión, escamoteándose así su sentido profundo.



problemas que en forma ortodoxa se consideran «organizacionales». Se trata de un ensayo sobre las manifestaciones sociales de la perversión en general.

Una oscilación similar a la observada en el campo de estudio puede detectarse también en el sujeto del discurso. El autor nos habla, a la vez, desde su experiencia técnica, desde su puesto de teórico y desde su rol social como ciudadano libre, o sea, desde el ejercicio de su responsabilidad crítica.

A poco de iniciada la lectura, queda claro que nos está hablando un «observador externo». Es un observador que sintetiza todas esas indentidades, omnipresente a lo largo del texto y que reclama insistentemente su autonomía frente a los hechos; un sujeto tan «heterónimo» como su propio discurso.

Finalmente, idéntico efecto de mutación de la identidad había de producirse en el lector, que recibe estímulos en su persona técnica, teórica y ética simultánea e intencionalmente. Lector que, por lo tanto, se ve obligado a un permanente análisis contrastado de sus propias certezas, en cada uno de esos planos, que no son necesariamente compatibles.

El esfuerzo por no mutilar esa multidimensionalidad del fenómeno, mantenido por el autor a lo largo de toda la obra, libera a nuestro comentario del compromiso de hacer referencias empíricas y nos autoriza a situarnos en el punto de mira más abarcador. Esta opción, que nos acerca a las manifestaciones de mayor alcance social de la perversión, está, además, justificada por la especial significación adquirida por este fenómeno en el contexto nacional e internacional en que aparece este trabajo.

La perversión, como nos enseña Etkin, carece de historia, no evoluciona; pero la sociedad va alterando su modo de relación con ella; engrosa o adelgaza los vínculos que con ella mantiene. Y es evidente que atravesamos una época en que el área de influencia de lo perverso se ha ampliado hasta casi lograr su modelo puro; confundirse con la realidad al desaparecer, ante la mirada espontánea, todo posible fuera de la perversión.

El esquema clásico de la dominación ideológica, la alienación en la conciencia del otro, hoy parece ser sustituido o complementado por la desrealización de la conciencia propia. Sin duda, una variante más afín a la época. Ya no se trata de la identificación con el dominador en un sistema de evidencia compartido, sino la certeza creciente de que las evidencias propias carecen de referente.

Unos valores, una lógica, una conciencia, en suma un sujeto, sin correlato, ocupa hoy el puesto del dominado. La conciencia es acorralada contra una «alternativa» sin alternativas, inasumible pero obstinadamente confirmada por el círculo vicioso. El callejón sin salida aparece así como modelo de la experiencia contemporánea de la dominación ideológica: la sensación de no haber un lugar para el sujeto.

El sistema social mismo aparece gobernado por una casta técnica amoral, hipereficaz en tanto que se asume —siguiendo el modelo hiperestable de la mafia— como víctima de sus propios designios. Un poder autorreivindicado débil, y que se acepta explícitamente como expresión del mal menor, define los objetivos de su acción social a la medida de posibilidades previa-

mente recortadas y caracteriza a tales objetivos como realistas. Legítima así los orígenes de la imposibilidad y acentúa la reducción de los recursos, inhibiendo definitivamente la satisfacción de las expectativas sociales.

La verdad de que sólo es posible lo que el poder desea es revertida en términos perversos, y es entonces cuando aparece la idea de que el poder sólo desea lo posible. El fatalismo opera así como una estrategia de captura de la conciencia social: «realismo», «posibilismo», «adaptacionismo», «pragmatismo», «acomodatismo» pierden su carácter de tácticas de la negociación para elevarse al rango de conciencia histórica.

La historia, hecha por quienes tienen el poder de narrarla, hoy vuelve a ser narrada como un devenir natural, regido por fuerzas ajenas a sus actores. Una historia descrita como homogénea rechaza toda posible alter-natividad en una época en que hasta los intelectuales hacen gala de *aggiornamento* ideológico mediante la prescripción de la muerte de las ideologías. Así, el propio concepto de «dominación ideológica» se ve envejecido y reclama un «rebautismo», pues los opresores han vuelto a desaparecer.

Toda oposición ha quedado reducida al contraste —ni siquiera litigante— entre históricos y obsoletos. Incapaz de integrar la conciencia crítica, la sociedad la ha alojado en el pasado o en lo exógeno, fuera de su tiempo y de su espacio. Un mundo puramente fáctico, de hechos consumados antes de pensárselos y que se suceden sin dejar espacio para ser pensados después, expulsa la racionalidad de la historia.

Se instala así una ausencia de atmósfera de origen oculto que asfixia la conciencia sugiriéndole la mutilación como único futuro viable. Los rinocerontes de Ionesco, gran metáfora de la patología consensuada, del «defecto socialmente modelado», irrumpen hoy con mayor potencia simbólica que en el momento en que tal metáfora fuera redactada.

La democracia de masas —ese borgiano «abuso de la estadística»— se transforma en la gran coartada del poder. Una interpretación perversa de los signos extraídos de la población asocia reflejos coyunturales de la masa con planes conscientes y voluntarios del poder. De tal manera, mediante una articulación causa-efecto, infundada pero verosímil, se solidifican los lazos artificiales entre tendencia sociológica y voluntad política.

En una segunda maniobra perversa, se instala la «evidencia» de que la única verdad es la cantidad, que «todo lo que cuenta vale», que si hay convivencia no hay enfermedad social ni inmoralidad. Se confunde así intencionalmente, un fenómeno dominante con un deber ser, un hecho con una verdad. Por lo tanto, todo ejercicio axiológico resulta impertinente, quedando de hecho deslegitimada toda rebelión ética.

El texto de Etkin describe situaciones y condiciones que el lector —sustraído de los automatismos de la cotidianidad por el extrañamiento propio de la lectura— encontrará evidentes; lo leído rara vez produce sorpresa o desacuerdo. Pero, a su vez, el texto en su conjunto resulta insólito. Pese a su transparencia, lo dicho no parece haber sido oído antes. O quizá ese paisaje, que en la voz de Etkin hoy nos resulta familiar, era antes descrito bajo otra clave que la de la perversión, escamoteándonos así su sentido profundo.

Animados por esta conjetura arriesgamos una hipótesis. En el solo hecho de leer un texto sobre lo perverso se pone en evidencia un carácter estructural de lo perverso: el inhibir el discurso acerca de sí. La perversidad es silenciosa respecto de su propia condición. No se autoidentifica, no se autodelimita ni siquiera para autofundamentarse. Su estrategia es disolverse en lo real, confundirse con otros hechos.

Lo perverso sólo es un universo fenoménico para el observador exterior, que debe constituir en el discurso algo que, por su propia naturaleza, en la realidad está disperso. Para hablar de lo perverso es necesaria una ruptura, saltar fuera del círculo vicioso, acceder a otro plano, quebrar un pacto. El pacto de silencio que cancela el espacio de la razón.

Hablar de la perversión, independientemente de lo que se diga, es hablar contra un silencio en sí mismo destructivo. Quizá aquí se entienda mejor nuestra hipótesis sobre la primacía del tema en esta obra de Etkin, lo que constituye su hallazgo temático. Su título ya es liberador.

Etkin nos propone una anatomía y fisiología de la perversión que vuelve evidente la presencia de una dimensión monstruosa en lo social. La permanente ejemplificación, el repertorio amplísimo de casos que se despliegan a lo largo de la obra termina por configurar una suerte de juicio masivo a las conductas desviadas instituidas como normales o aceptables. El autor va haciendo desfilar ante el lector todas las facetas de lo perverso.

Como otro Kafka, pero intencionalmente no-literario, pues recurre para ello a un texto despojado y sin concesiones formales. Un texto privado de tensiones dramáticas o tentaciones al moralismo, sin otra función que la expositiva o «ponente». Una inexpresividad similar a la que imaginamos en la voz de aquel que, en medio de la muchedumbre complacida y complaciente, dejó caer la frase «el rey está desnudo», cuya sola enunciación instaló en plena actuación del pacto perverso la contrafigura de la perversión.

Las falsas evidencias vueltas verdades absolutas por el consenso parecen reclamar una respuesta de otro temple que la indignación; pues no se trata del enfrentamiento contra la injusticia —siempre transparente y plena de sentido— sino contra el absurdo mismo. El texto se nos muestra como una labor de índole esencialmente topológica: corporizar lo perverso y acotar su territorio.

Etkin nos muestra una perversidad cuyo espacio es inmenso. Como ya dijimos, se observa horizontalmente en todo sector de la vida social y verticalmente en todos los niveles de organización. El propio sistema social y las instituciones aparecen articulados por relaciones perversas.

Pero, a pesar de esta amplitud, lo perverso es analizado como una manifestación particular, una contingencia en la vida de la sociedad. Así, al tratar lo predominante como relativo, el texto crea el espacio de lo otro (de lo libre y transparente). Y logra este efecto espacial prácticamente sin citarlo.

Cabe aquí aludir a la fuerza liberadora de la palabra. A la presencia de lo perverso en el dominio de lo lingüístico. Lo perverso, al ser nombrado, puede ser asido por la inteligencia y contenido por la razón ética. Y domi-

nar verbalmente lo perverso es asignarle un lugar y, por lo tanto, reservar un lugar para lo otro, para la transparencia y la libertad.

Así, durante la lectura, lo no-perverso ausente nos acompaña permanentemente, como un universo acorralado pero real. Una lectura terapéutica, entonces. Pues serena saber que alguien está trabajando con éxito en el aislamiento del virus. Saber de qué estamos padeciendo es, al menos, poder imaginar otro estado, construir en el pensamiento la otra circunstancia. E imaginar la salud es en cierto modo disfrutarla.

Por este camino, el discurso de Etkin consigue otro efecto modificador sobre la conciencia del lector: la revitalización de su persona ética, cierto fortalecimiento del yo proveniente de la decidida recuperación de lo cualitativo. Con la coartada de la relatividad de todo sistema de valores, el discurso perverso ha relegado la ética al terreno de lo aleatorio y de allí al de lo superfluo o históricamente superado.

Mediante la reflexión que nos propone Etkin realizamos el camino inverso. La relativización de la validez axiológica de lo estadístico reinstaura el equilibrio, al menos en la conciencia. Los procesos masivos, que han sido tomados por norma, son vueltos a su cauce y el sujeto moral recupera su espacio.

En el marco de la perversidad se muestra la dificultad de la conciencia para adaptarse al desmontaje ético y llega a ser asumida como una limitación. A instancias del texto esta dificultad se transforma en la capacidad de no claudicar, el no esperar el aval del poder social para afirmar la validez del propio pensamiento o, en todo caso, esperar de otras fuentes las constataciones.

Así, el comportamiento esquizoide, que había adoptado el carácter de respuesta equilibradora ante «un contexto comunicativo absurdo o insostenible», comienza a perder su función puramente defensiva. Y ello es posible porque se relegitima el ámbito de la acción positiva, la actitud constructiva y la transparencia. Positiva es la región de la actuación social donde se hace lo que se dice y se dice lo que se piensa.

Y aquí cabe que nos identifiquemos con la confesión final de Etkin cuando cierra con una de las pocas alusiones expresas a la fuerza de lo positivo. «En el fondo de este relato, nos han acompañado las fuerzas de la actividad constructiva y la positividad de las escuelas, hospitales, fábricas y juzgados, siempre educando, curando, produciendo y haciendo justicia.»

Tal apelación no debe, a nuestro entender, confundirse con propuesta programática alguna. No hay programa posible para una reconversión de los valores o, en todo caso, la ética es su propio programa. Es, sin duda, el escándalo de la conciencia ética el que ha reclamado de la inteligencia el esclarecimiento de los fenómenos que la han sacudido.

El autor ha asumido esta tarea sin confundir el origen ético del mandato con la naturaleza teórica del método idóneo para su cumplimiento. Ha producido un discurso autoexigente, que no cede ante las evidencias fáciles, teóricamente riguroso, pero que, de la mano de la ética, se emparenta con el sentido común en su concepción más profunda. O sea, no como alternativa

ingenua al razonamiento científico, sino como alternativa sana del absurdo y al círculo vicioso.

Al finalizar la lectura, tenemos *la sensación de haber sido privilegiados testigos* de un género peculiar de la literatura teórica. Se trata del discurso racional de un sujeto no escindido: aquel «observador externo» que reivindica la heteronomía como principio de validez de su discurso y que aparece como una suerte de reformulación tardía del sujeto.

Norberto Chaves  
Madrid, 1993

De la colección de **PAPELES JPG**  
en <http://padron.entretemas.com.ve>

## PREFACIO

Este es un libro que estudia la coexistencia del orden y el desorden, lo constructivo y lo destructivo en el quehacer cotidiano de grupos y organizaciones sociales. El análisis de la perversidad es una visión que consiste en descorrer el velo que oculta a la injusticia y la desigualdad detrás de la ideología, el dogma, la hipocresía, el doble discurso, la persuasión, o la mentira institucional. Queremos explicar cómo estas realidades destructivas no son eventos aislados o anomalías transitorias sino actitudes recurrentes que se constituyen en rasgos de la cultura organizacional.

Nos preocupan las consecuencias indeseables de los modelos triviales de organización que dicen que estas realidades son rechazadas naturalmente y que su destino es desaparecer. Ese pensar trivial que sostiene que las organizaciones perversas no pueden sobrevivir, que son anormales. Tratamos de mostrar que dichas desviaciones se refuerzan y se autoconvalidan mientras ingenuamente, o bien como parte de la perversidad, ciertos directivos, analistas y reformadores sociales siguen pensando que hay un solo orden posible, basado en los objetivos del fundador, las misiones de la institución o las demandas de la comunidad.

Tratamos de formular un diagnóstico y un tratamiento de lo perverso desde bases conceptuales más ajustadas a una realidad compleja, en la cual coexisten múltiples versiones de la verdad. Mi intención al preparar esta obra ha sido la de penetrar con una mirada rigurosa y profunda en el mundo oculto que permite y mantiene estas situaciones, que les da impunidad más allá de nuestras opiniones personales sobre lo deseable y de lo escrito acerca de las misiones institucionales. Es la cuestión de la doble moral como una realidad que existe sin importar las misiones o la responsabilidad social de las organizaciones.

Es una llamada de atención que señala que es posible la estabilidad y continuidad en situaciones que son negativas o destructivas para sectores de la organización y su medio externo. Por ejemplo, a través de los llamados círculos viciosos y los contratos perversos construidos por los propios

ingenua al razonamiento científico, sino como alternativa sana del absurdo y al círculo vicioso.

Al finalizar la lectura, tenemos *la sensación de haber sido privilegiados testigos* de un género peculiar de la literatura teórica. Se trata del discurso racional de un sujeto no escindido: aquel «observador externo» que reivindica la heteronomía como principio de validez de su discurso y que aparece como una suerte de reformulación tardía del sujeto.

Norberto Chaves  
Madrid, 1993

## PREFACIO

Este es un libro que estudia la coexistencia del orden y el desorden, lo constructivo y lo destructivo en el quehacer cotidiano de grupos y organizaciones sociales. El análisis de la perversidad es una visión que consiste en descorrer el velo que oculta a la injusticia y la desigualdad detrás de la ideología, el dogma, la hipocresía, el doble discurso, la persuasión, o la mentira institucional. Queremos explicar cómo estas realidades destructivas no son eventos aislados o anomalías transitorias sino actitudes recurrentes que se constituyen en rasgos de la cultura organizacional.

Nos preocupan las consecuencias indeseables de los modelos triviales de organización que dicen que estas realidades son rechazadas naturalmente y que su destino es desaparecer. Ese pensar trivial que sostiene que las organizaciones perversas no pueden sobrevivir, que son anormales. Tratamos de mostrar que dichas desviaciones se refuerzan y se autoconvalidan mientras ingenuamente, o bien como parte de la perversidad, ciertos directivos, analistas y reformadores sociales siguen pensando que hay un solo orden posible, basado en los objetivos del fundador, las misiones de la institución o las demandas de la comunidad.

Tratamos de formular un diagnóstico y un tratamiento de lo perverso desde bases conceptuales más ajustadas a una realidad compleja, en la cual coexisten múltiples versiones de la verdad. Mi intención al preparar esta obra ha sido la de penetrar con una mirada rigurosa y profunda en el mundo oculto que permite y mantiene estas situaciones, que les da impunidad más allá de nuestras opiniones personales sobre lo deseable y de lo escrito acerca de las misiones institucionales. Es la cuestión de la doble moral como una realidad que existe sin importar las misiones o la responsabilidad social de las organizaciones.

Es una llamada de atención que señala que es posible la estabilidad y continuidad en situaciones que son negativas o destructivas para sectores de la organización y su medio externo. Por ejemplo, a través de los llamados círculos viciosos y los contratos perversos construidos por los propios

integrantes de la organización. Es un libro sobre las desviaciones sociales que por la forma en que se estructuran es difícil que vuelvan a sus puntos de partida. Se hacen recurrentes y esta cristalización de las desviaciones permite calificar la situación como una catástrofe para quienes la integran o necesitan de sus servicios. Si consideramos sus misiones, estas instituciones hacen lo contrario a lo que se espera de ellas.

Nuestra intención es mostrar los fundamentos y las prácticas de la doble moral en su aspecto destructivo. Cómo se articulan las situaciones perversas, cómo sus promotores desde dentro del sistema no se sienten culpables o anormales y solo dicen tener una particular interpretación de los valores sociales. Mostramos las formas perversas de pensar, los círculos viciosos que le dan permanencia en el tiempo, y cómo lo perverso se oculta y se legitima en el lenguaje, bajo la forma de mensajes contradictorios, la retórica y el doble discurso.

La perversidad es una realidad que aparece cuando se analiza a las organizaciones desde una perspectiva heterónoma, desde lo ético y lo moral. Pero es también una realidad que se convalida a sí misma, que se autojustifica, que no se vive como anormal cuando se la entiende desde una perspectiva autónoma o autorreferencial. Como la medicina que enferma, la policía que reprime para proteger, la justicia que tarda en llegar, el asilo que encierra, el partido que hace dogma o la corrupción oficial. Se ven las acciones como algo que «funciona», pero se encubren o enmascaran sus intenciones. De allí nuestra referencia a la transparencia y la opacidad en lo que tienen de perverso los procesos organizacionales. «Tener» aquí debe entenderse como reconocido por la mirada del observador.

La doble moral implica opacidad en la organización por cuanto existen diferencias entre el pensar, el decir y el hacer. Porque hay estrategias en el ejercicio del poder que consisten en provocar sin hacer visibles estas diferencias aprovechando la impunidad del aparato que las sostiene, como ocurre con la propaganda producida por los ministerios de la información —desinformación— deformación pública. Como se verá, estos procesos son más que el mero ejercicio de la fuerza o el poder maligno. Constituyen un orden de lo negativo que también supone el respaldo, el silencio o la complicidad de la institución.

Es la presentación de los esquemas de perversidad vistos desde el exterior de la organización, considerada como una institución que se cierra o se aísla de su contexto, y que sólo piensa en la supervivencia. Es el lugar para describir diferentes prácticas de hipocresía, de cinismo, la seducción y otras desviaciones provocadas por la sensualidad del poder. Desde el enfoque que aquí hemos utilizado consiste en analizar la razón de ser de las organizaciones y confrontarla con las desviaciones intencionales, componentes de una voluntad de lo perverso y de un orden destructivo.

Utilizamos una visión heterónoma porque evaluamos los procesos organizacionales desde principios éticos y morales. Ya no se trata de mostrar razones de la supervivencia, sino de hacer el análisis crítico de lo perverso, y exhibir, así, su carácter destructivo en términos culturales y sociales. No

explicamos lo perverso desde la lógica propia de la organización sino a partir del concepto de lo ético como un imperativo categórico, invariable, en un contexto determinado. Con este modo de pensar, atravesamos la realidad de múltiples organizaciones que se desvían de sus misiones institucionales o que ignoran su razón de ser. El marco de referencia no son los objetivos internos sino el deber ser, la responsabilidad social.

No es un texto sobre el poder compulsivo, porque la trama perversa no es sólo represión. Sus actores tratan de salvar la apariencia de la legitimidad. En estos casos los controles sociales son desactivados, no funcionan o funcionan al revés. Decimos que la idea de la supervivencia sirve para salvar a ciertos sectores internos o grupos de interés externos, pero no a la propia institución. La resistencia a la fuerza en el caso de la perversidad no la hace desaparecer, sino que, por el contrario, es un elemento de la realidad que convalida la relación, la integra. En este sentido hablamos de la existencia de un contrato o pacto, y también de la recurrencia o estabilidad de lo perverso, como aquellos lectores que compran los periódicos que sirven para mantenerlos desinformados, o los consumidores de fármacos que generan adicción, o las formas de cultivo que provocan la futura esterilidad del suelo para quienes viven de esa tierra.

Hemos comenzado escribiendo sobre el deber ser, los temas de la axiología o el problema de los valores en la organización, y luego aparecen en el texto las brechas y fracturas en el orden de lo deseable, las crudas realidades perversas en organizaciones y grupos sociales, como los dispositivos de vigilancia y castigo, los discursos autoritarios, los crímenes corporativos, la corrupción legalizada, la destrucción ecológica, la discriminación derivada de prejuicios ideológicos, la violencia de las sectas terroristas, la cultura de la obediencia incondicional, la deshumanización en los centros asistenciales, la hipocresía y el doble discurso en la política.

Aclaro que he escrito sobre desviaciones posibles en los comportamientos sociales, no sobre lo inevitable. Intento ayudar a reconocer la trama perversa como algo que se construye internamente, no como un determinismo natural o externo a la organización. Pero como todo autor que se apasiona y compenetra con su tema, he sentido la dura sensación de tener que compartir el mundo de lo destructivo, de pensar en términos de una realidad maligna, de profundizar en sus reglas y en las fuerzas que lo mantienen. Y como se verá a lo largo del texto, esto ha sido mucho más que estudiar solamente las consecuencias del poder negativo.

Por eso, en este caso especial, deseo recordar y reconocer tanto a quienes me ayudaron a profundizar en lo oculto de la organización, como a los que me permitieron mantener la doble visión de la realidad, recordándome el lado positivo de las organizaciones. Siguiendo estas recomendaciones, y para no dejar la sensación de legitimar la existencia de un orden negativo, en el final de este libro se ofrecen al lector pautas orientadoras para desarticular lo negativo de dicha trama perversa. El epílogo de la obra presenta una visión constructiva de los grupos y las organizaciones con las prácticas y modos de relación que son pertinentes para mantener su quehacer positivo.

En lo esencial, esta obra refleja los estudios que en las últimas décadas he realizado con mis colegas docentes en la Universidad de Buenos Aires, un extenso trabajo de enseñanza y aprendizaje llevado a cabo junto a auxiliares y estudiantes de la cátedra de Dirección General, inscrito, también, en la orientación del paradigma de la complejidad como modelo para conocer las organizaciones sociales. Siguiendo esta perspectiva, en anteriores publicaciones he tenido oportunidad de escribir sobre *Modos de sobrevivir y crecer en medios inciertos* (1984) y editar un *Análisis de las organizaciones que se producen a sí mismas* (1986).

En cuanto al modelo teórico utilizado, el contacto más importante nos pone en relación con las ideas originales de la obra que hemos escrito con Leonardo Schvarstein (*Identidad*, 1989). En dicho texto desarrollamos un marco conceptual para el estudio del cambio y la invariabilidad de las organizaciones sociales. Hemos estudiado la lógica autorreferencial y las representaciones que los sistemas sociales construyen sobre sus modos de ser. En *Sistemas perversos* he tratado de continuar con el camino de la visión compleja de la realidad y profundizar, en este momento, en la exterioridad de las organizaciones, es decir, orientándome hacia la explicación de las acciones desde un marco ético y moral.

Schvarstein ha formulado valiosas críticas a los manuscritos de la obra. También me orientó en los conceptos con que él trabajaba en la preparación de su propia obra (*Psicología social*, 1991). Frente a mi afán perfeccionista me advirtió que de continuar así, las fuerzas perversas me impedirían terminar con la obra. Su comentario me pareció impropio de un científico social, pero —por las dudas—, en ese momento opté por ponerle punto final al texto. Desde entonces me ha invadido la sospecha de si lo perverso no ha sido la supresión de las ideas que debido a la rapidez he dejado de expresar.

También deseo manifestar mi reconocimiento a Delly Beller por sus explicaciones acerca del concepto preliminar de desviación en la literatura freudiana sobre sexualidad. Sus observaciones me ayudaron a encontrar los límites en mi intención de extender el modelo de la transgresión y la anormalidad hacia las situaciones de hipocresía, mentira, cinismo y otras formas de falsedad institucional.

Otras deudas intelectuales se remontan a tiempos anteriores. El profesor Vicente Perel, quien, en mis épocas de estudiante y luego en mis primeros pasos como docente, motivó mi orientación hacia el estudio de las organizaciones. En particular recuerdo ahora nuestros diálogos acerca de los aparentes actos de irracionalidad en las empresas y sobre la necesidad de buscar explicaciones distintas al error o la equivocación. Con él observamos que dichas desviaciones se explican mejor pensando en las distintas versiones de la realidad que sus integrantes sostienen en lo cotidiano.

Con el Dr. Jorge Ader nos iniciamos en la enseñanza de la disciplina Administración, y en ese ámbito hemos experimentado la fuerza constructiva y la positividad de las instituciones educativas. De nuestro trabajo he tomado renovados ejemplos sobre nuevas modalidades pedagógicas que permiten romper con los círculos viciosos y superar las formas autoritarias

en la educación universitaria. El profesor Dr. José Serlin me ha proporcionado comentarios de orden metodológico para que la obra fuera más comprensible y también me ha ayudado con la aportación de estudios y fuentes bibliográficas a través del Instituto de Investigaciones Administrativas (UBA), bajo su dirección.

El Dr. Bernardo Kliksberg, con su sabiduría personal y su experiencia como Director de programas para el desarrollo de capacidad de gestión en Naciones Unidas, me ha brindado la oportunidad de investigar y profundizar estudios, participando en dichos programas. Este marco me ha permitido conocer y debatir con colegas del sector público la manera creativa de superar las formas perversas de administrar recursos en los proyectos de desarrollo social en Hispanoamérica. El profesor Francisco Suárez me ha brindado valioso material y referencias sobre las aquí llamadas instituciones perversas, incluyendo los rasgos culturales de la corrupción como forma de subsistencia en economías menos desarrolladas.

Mi reconocimiento al amigo Fernando Feinsilber, experto en organizaciones, en quien siempre encuentro respuestas innovadoras. En el momento de escribir sobre las líneas ideológicas en que se sustenta la opinión pública, he valorado especialmente la valiosa experiencia que compartimos en la administración de medios de comunicación social. También en la práctica profesional, colaborando en proyectos de reforma administrativa, he encontrado en el Lic. Juan Carlos Cattáneo una valiosa fuente de consulta acerca de las estrategias de conducción y los efectos perversos de la sensualidad del poder sobre las acciones de gobierno.

Deseo manifestar un especial reconocimiento al profesor Norberto Chaves por los ilustrativos comentarios que me ha brindado acerca de las ideas contenidas en su importante texto *La imagen corporativa*. En particular he considerado como una distinción personal su actitud de haber aceptado la tarea de leer el manuscrito, ofrecerme sus opiniones e incorporar sus conclusiones en el prólogo a la presente obra.

Agradezco a mi colega docente, el Dr. Oscar Oslak, titular de la cátedra de Políticas Públicas (UBA), que me ha informado sobre metodologías para el análisis de políticas y sobre sus profundos estudios acerca de la burocracia estatal. Aprecio su actitud de criticar los borradores del texto.

Agradezco de igual forma a mi colega y colaborador docente Jorge Franco su generosidad al haber compartido conmigo la experiencia de extender los cursos de nivel universitario hacia las prisiones. Ha sido especialmente revelador el diálogo con los estudiantes-reclusos acerca de sus reales posibilidades de rehabilitación en dichos lugares de vigilancia y de castigo social.

Deseo reconocer la colaboración del doctor Rodolfo Peón, quien me brindó la oportunidad de participar en proyectos públicos de asistencia médica y social a indigentes, jubilados y pensionistas. Lo que me ha permitido conocer la perversidad de los hogares, asilos y centros psiquiátricos en los cuales ancianos indefensos son depositados por sus familiares y sometidos a un trato despersonalizador.

También en el ámbito del aparato estatal, agradezco a mi distinguido colega el doctor Saúl Bouer. Con su profundo conocimiento y aptitud para la administración de las cuentas públicas, él me ha ofrecido ilustrativos ejemplos de políticas perversas en la definición de recursos y erogaciones, y también sobre la forma en que se desactivan proyectos sociales por el manejo irracional que hacen los responsables de las partidas presupuestarias.

Finalmente, deseo expresar mi agradecimiento a los auxiliares docentes que colaboran en nuestra cátedra de Dirección General (UBA). A Darío Fainsod, a Laura Posternak y Estela Cammarotta. En nuestra labor docente con los inquietos estudiantes en las aulas, y en la tarea profesional en organizaciones, su dedicación e inteligencia ha permitido la confrontación en la vida cotidiana de las ideas aquí expuestas.

La serena resignación de mi esposa Viviana, las risas y llantos de nuestras pequeñas hijas Julieta y Natalia, han resonado como música de fondo durante mi tarea. También me han permitido confrontar la transparencia de sus ideas con el aislamiento y la opacidad de mis propias especulaciones. Ellas me han marcado que mi obsesiva dedicación al libro constituía un fiel ejemplo de la perversidad acerca de la cual estaba escribiendo. Todos nosotros apreciamos este párrafo de cierre, por lo que tiene de apertura hacia mi familia y los futuros lectores.

## PUNTOS DE PARTIDA

*Vuelta a sí mismo, no al que fue ni al pasado: al ahora. El ahora: antes de la separación, antes de falso o verdadero, real o ilusorio, bonito o feo, bueno o malo. Todos vimos alguna vez el mundo con esa mirada anterior, pero perdimos el secreto. Hemos perdido el poder que une al que mira con aquello que mira, la contemplación de la otredad (la otra vida) en el mundo de todos los días.*

OCTAVIO PAZ

### 1.1. INTRODUCCION

Este es un libro sobre organizaciones, fábricas, escuelas, hospitales, negocios, prisiones, unidades militares, sectas religiosas, partidos políticos, oficinas públicas y también sobre los grupos que las forman. Nuestro propósito es estudiar los componentes perversos de la realidad organizacional, tanto en sus rasgos propios y recurrentes como la manera en que influyen las instituciones sociales que la atraviesan, las ideas y valores de su medio ambiente.

¿Por qué denominar al texto doble moral y sistemas perversos? Porque se refiere al deterioro social que produce el cambio arbitrario de valores según las circunstancias y conveniencias de los actores sociales que actúan de forma egoísta o inmoral, como predicar un valor (la solidaridad) y aplicar otro (la supervivencia); o exhibir la misión de un establecimiento médico, por ejemplo, curar y, más tarde, en la práctica, desviarse en una dirección contraria y sólo curar cuando se trata de un posible negocio. En el texto, los sistemas perversos representan la práctica de la inmoralidad y son la manifestación de un orden destructivo.

En este punto introductorio deseamos ofrecerle al lector un avance sobre los propósitos de la obra y además formular ciertas aclaraciones que permitan evitar confusiones desde el principio. Advertimos que no hemos escrito para mostrar casos de pobreza, injusticia, daño, marginación o

desigualdades en la vida de las organizaciones sociales. Porque, como veremos, lo perverso no es sólo una relación de fuerzas, el resultado de la dominación o el mero ejercicio de un poder compulsivo o discriminatorio.

Ofrecemos ahora al lector una referencia fáctica, ejemplos para los conceptos que encontrará más adelante. Deberá recordarse que lo perverso no es algo absoluto y no puede decirse de una misma conducta que en cualquier lugar será siempre ilegal, egoísta o destructiva. La perversidad se sostiene conceptualmente en una definición que requiere ser contextualizada. Lo invariable es la relación circular, o círculo vicioso, y la coexistencia de requerimientos contradictorios como la posibilidad de ser juez y parte en el mismo proceso.

En la lectura de los ejemplos deberá buscarse esta conexión perversa, la falta de salidas desde lo interno del sistema y la capacidad de autorreforzamiento que presentan las realidades que componen un orden destructivo. A continuación se mencionan ejemplos donde la doble moral y lo perverso están presentes en las estructuras y procesos de la organización:

- La injusticia contenida en la propia razón de ser de la organización: un campo de refugiados.
- El daño a la ecología: la contaminación ambiental, la polución industrial.
- La ideología de la violencia en organizaciones: las sectas de fanáticos religiosos y políticos extremistas.
- El alejamiento de las misiones institucionales: escuelas que educan a través de la vigilancia y el castigo.
- El aislamiento y cautiverio: los hospitales psiquiátricos.
- El tráfico de influencias: la corrupción oficializada.
- Las trabas administrativas: el aparato burocrático.
- La mentira sistemática: determinados medios de información.
- Las formas ocultas de persuasión: la publicidad.
- El manejo de la opinión e imágenes: monopolio de prensa.
- Los regímenes legales de excepción: la legislación antiterrorista y los tribunales especiales.
- La desnaturalización de la institución por falta de recursos, como la justicia que al ser lenta lleva a nuevas injusticias.
- El culto a valores antisociales: las organizaciones ultracompetitivas.
- La subordinación acrítica: la obediencia incondicional en las fuerzas de seguridad.
- La discriminación racial, religiosa, sexual, política.
- La violencia disfrazada: la intimidación en las confesiones por la policía como auxiliar de la justicia.
- La dependencia psíquica inducida: prácticas médicas que llevan a la drogadicción.

Imaginamos la perversidad en diferentes instituciones y en una amplia gama de situaciones caracterizadas por producir en sus actores continuados

sentimientos de dolor, angustia o desamparo. Hablamos de los centros de detención, asilos de ancianos, lugares de rehabilitación para discapacitados y reformatorios para los delincuentes juveniles. También nos referimos a las escuelas que producen ignorancia, hospitales que condenan al contagio a sus pacientes marginales o burocracias improductivas que sólo se prestan servicios a sí mismas.

Mostramos la impotencia de los pequeños agricultores que son parte de un sistema que los obliga a malvender sus cosechas, a los estudiantes que acceden de manera simultánea a su título profesional y a su condición de desocupados, a los llamados bancos de fomento que sólo prestan a los clientes solventes o la situación de los enfermos terminales conectados a equipos que los mantienen en estado vegetativo sin opción para decidir sobre su propia vida.

Hablamos del régimen judicial que burocratiza y hace lenta la justicia, la obligación de obediencia en la milicia incluso sin tener en cuenta reparos de conciencia, las empresas que contaminan el medio ambiente, la discriminación de minorías étnicas y religiosas en el trabajo. Es también la sensualidad y la negatividad del poder compulsivo que sólo se ejerce por el placer que provoca.

Mencionamos los centros de inteligencia oficial que vulneran la privacidad de los ciudadanos, los medios de comunicación de masas que deforman los hechos con fines políticos, los partidos forzados a prometer aquello que no pueden cumplir, las asociaciones patronales y gremiales que se cierran en la defensa del interés corporativo.

Todo esto no es producto del azar o las contingencias. La perversidad tiene su lógica y su racionalidad destructiva, una relación de fuerzas establecida, la moral de la hipocresía, esto es, los círculos viciosos que se fomentan en un ambiente de complicidad e impunidad. Los sistemas perversos profundizan sus propias desviaciones, incapaces de tomar conciencia y corregirse por sí solos. Orden perverso para las víctimas, quienes son sometidas a injustas reglas que no controlan pero que los castigan y los perjudican.

A través de estos ejemplos el lector podrá comprobar que cuando hablamos de perversidad hacemos referencia a pautas de relación y modos de pensar. Y que esto ocurre en instituciones, organizaciones y grupos sociales. Que se trata de uno de los órdenes o las racionalidades que coexisten en dichos espacios sociales. El enfoque crítico de nuestras afirmaciones se refiere a una de dichas racionalidades en particular y nuestro juicio de valor lo emitimos desde el dominio de lo ético y lo moral.

Desde el lugar de los actores sociales es posible que ellos no admitan que en sus actos exista algo desviado o destructivo. Nos dirán que esos actos son alternativas que la realidad les ofrece para el logro de sus fines personales en el marco de los grupos o de la organización, incluso añadirán que ellos no son responsables de las consecuencias negativas ejercidas sobre los demás.

Comenzamos la obra mostrando el vector de la perversidad. Se trata de un modelo conceptual que exhibe los posibles puntos de ruptura en los



comportamientos sociales, respecto del ideal de los principios morales y la transparencia en las relaciones. Los puntos, o diferencias críticas en el proceso, se producen entre el pensar-decir (la hipocresía y la mentira), entre el decir-hacer (el falso discurso), entre el pensar-hacer (los actos irracionales) o el decir cambiante, propio de la retórica y el doble discurso. En esta obra nos preguntamos y tratamos de explicar por qué los participantes en grupos y organizaciones «no piensan lo que dicen que hacen», de forma deliberada.

El libro continúa con una definición del marco de referencia desde donde emitimos nuestro juicio sobre la perversidad. Dicho marco son la Ética y los principios de la Moral (Capítulos 2 y 3, respectivamente). Los principios éticos se refieren entre otros a la justicia, la libertad, la bondad, la dignidad humana, la solidaridad. La ética se refiere al deber ser que contiene en sí mismo la razón para actuar. Habla de las reglas o principios que no requieren otra justificación que su solo enunciado. Por el contrario, tienen una fuerza justificante.

Analizamos cómo el deber ser ético es considerado como un imperativo, no como obligación o coacción física, sino por adhesión. Se acepta por tratarse de una convención social y, por lo tanto, de una condición para la convivencia en sociedad. La perversidad es un juicio que se ejerce desde lo ético, y que lleva a pensar en sanciones también morales (no violentas). Para el enfoque heterónimo de la perversidad las normas morales de evaluación se encuentran fuera de la organización, y son externas a la voluntad de los participantes.

El texto evita acusar a los transgresores, no tiene una intención moralizante ni preconiza la estabilidad, la armonía o el equilibrio como estados naturales. No vamos a decir que una organización es saludable sólo si no tiene brechas o rupturas. Pensamos en la coexistencia del orden y el desorden. Pero no por ello aceptamos el argumento de que cada situación es específica o relativa para con ello justificar acciones que se oponen al marco ético y moral. Siguiendo el paradigma de la complejidad, esta obra sostiene que el orden destructivo puede ser algo normal, que no puede ser tratado como algo marginal. La perversidad no se exhibe como error, accidente o contingencia, sino como un rasgo recurrente en ciertas organizaciones.

En el Capítulo 4 explicamos el origen del concepto de desviación perversa. Usamos el concepto de perversión como metáfora tomada desde el nivel psicológico individual. Tomamos las ideas de la desviación, la transgresión, la deformación, para llevarlas a nuestro campo de interés, que es el de los comportamientos sociales. La metáfora de lo perverso opera entonces como sustitución signifiante, en la cual se mantiene el sentido de la desviación o transgresión en las conductas. No haremos psicopatología, ni vamos a describir aberraciones sexuales, ni actos cometidos bajo el imperio de las pasiones o de la corrupción de los instintos.

Utilizar la metáfora significa que vamos a tratar las perversidades en sentido figurado, más allá de las desviaciones propiamente sexuales, tales como el fetichismo, el masoquismo o el sadismo. Nos ubicamos en lo social y estudiamos lo perverso como una elección inmoral en el marco de las

reglas normativas del comportamiento social. Esto involucra la existencia tanto de actores como de víctimas o prisioneros de esa perversidad.

Lo maligno y lo destructivo adquieren sentido en un contexto determinado. No sostenemos que existan organizaciones que «sean perversas» en sí mismas. En ellas hay situaciones o procesos que nosotros calificamos como destructivos y transgresores cuando las miramos desde la óptica de lo moral y lo ético. Son conceptos que varían con las condiciones sociales y culturales del lugar. Lo perverso no es «un algo» que provoca destrucción sino un emergente de una relación en un medio determinado.

En el Capítulo 4 también discutimos el carácter patológico de lo perverso. Es decir, si la desviación perversa debe ser tratada como una enfermedad, si es algo de lo cual el sistema debe curarse. Para esta discusión utilizamos los siguientes pares dialógicos: *a) orden-desorden; b) normal-anormal; c) constructivo-destructivo; d) moral-inmoral, e) natural-artificial, f) manifiesto-oculto.*

Para hablar de la perversidad trabajamos con dichos pares de conceptos polares. Los vemos en forma conjunta, pero diferenciados como figura y fondo de la observación. Por ejemplo, un mensaje persuasivo es perverso por la relación entre la información que exhibe respecto de la que oculta. El castigo puede ser un hábito o normalidad. Pero esta pauta de relación vista desde la razón de ser de una escuela, es también un ejemplo de anormalidad.

El Capítulo 5, llamado Transparencia y opacidad, está destinado a brindar ejemplos sobre prácticas de perversidad. El título tiene que ver con el ocultamiento, el engaño y el daño que están presentes en las realidades perversas, efectos que se enmascaran socialmente. La realidad se hace opaca mediante la retórica, el doble discurso y la doble moral. Allí hacemos referencia a las realidades políticas, económicas, culturales y jurídicas. El texto destaca los rasgos que integran el síndrome de la perversidad. Ellos son: *a) la transgresión o deformación de los principios morales o de la misión institucional, b) la recurrencia, c) los efectos destructivos de la desviación, d) la voluntad o intencionalidad de los actores, e) la impunidad de los actos perversos y la indefensión de las víctimas.*

La complejidad nos dice que lo perverso también se disfraza en sus argumentos, se justifica como error o equivocación o como un problema de interpretación o de supervivencia. Lo estudiamos en el Capítulo 6: Razón y sinrazón. Allí explicamos cómo la perversidad también se produce por las diferentes formas de racionalidad que coexisten en las organizaciones. Porque existen distintas formas de tener razón sobre los elementos de la realidad social en la medida que son los propios actores quienes la construyen y la significan.

Muchas situaciones de esta realidad social son contradictorias o ambiguas y este marco hace posible la perversidad. No por la voluntad expresa de hacer daño, sino porque su misma trama hace posible «la mentira de la verdad» o «lo malo de lo bueno». En particular cuando las situaciones se articulan en base a las imágenes, el orden de lo simbólico, lo mítico o las fantasías.

Hablar de perversidad en organizaciones implica un enfoque particular de la realidad social. Un enfoque que se distingue por el prisma ético. Pero debemos tener en cuenta lo que el observador construye con su propia observación. El definir un sistema perverso significa que el evaluador dispone de una visión previa, de un mundo que da por sentado y que no está dispuesto a cuestionar. Al hablar de estos sistemas también está el riesgo de caer en la trampa de hacer ideología o pensar desde el deseo.

Porque estamos hablando acerca de lo que consideramos razonable, lo normal o natural desde nuestro lugar de observación, emitimos opinión sobre los comportamientos diciendo que son desviados respecto de ciertas normas. De allí la importancia de confrontar las prácticas perversas con las ideas, los valores y creencias vigentes en el contexto, para de esa manera, visualizar también cómo el orden instituido condiciona las conductas sociales.

El juicio de valor cambia si nos ubicamos en el dominio de las operaciones del sistema mirado como una entidad autónoma, en el plano del quehacer cotidiano, en las aulas, la fábrica, el quirófano... Desde el interior los hechos se explican pensando en la supervivencia de sus participantes o del conjunto. Estas múltiples perspectivas de la realidad son el tema del Capítulo 7 Modos de conocer lo perverso, donde se estudian los rasgos del enfoque heterónimo ético, y sus diferencias respecto de su par complementario: la mirada autónoma de la organización. Porque los actores van a mostrar lo legítimo de sus actos y los explicarán en función de sus propias convicciones y no de nuestra opinión como observadores externos.

Destacamos que el contexto social tomado por el observador no es idéntico al marco de referencia o la versión de la realidad que utilizan los integrantes de la organización, quienes desde su óptica dirán que sólo están actuando. Según los promotores de la trama perversa, ellos no se consideran desviados ni transgresores. Cuando son interrogados contestan que sólo están curando, fabricando, enseñando, vigilando. Por ejemplo, los estudiantes que para trabajar poco sostienen y justifican a malos profesores, quienes a su vez protegen esa situación y se escudan detrás de los estudiantes. Así, tampoco en los asilos la privación de la libertad de los ancianos se entiende como una represión, sino como algo propio de la naturaleza de los asilos.

Desde el interior de la organización algunas desviaciones pueden considerarse racionales. Ocurre cuando se las explica en el contexto de las ideologías, las utopías, la figura del fundador, los mitos, las leyendas, las fábulas y otras creencias infundadas y sólo destinadas a conservar lo existente. También desde el interior del sistema es posible mostrar cómo la pretendida racionalidad de los procesos decisorios se hace inoperante en medio de la incertidumbre y los estados de necesidad. Cómo la moral es desplazada por la lógica de la acción o el pragmatismo carente de valores, únicamente orientado por el desempeño y el logro de resultados a corto plazo.

La visión de lo perverso es además diacrónica. Aparece como una apreciación del conjunto de fuerzas que están actuando en un momento

determinado. Por tanto, no es posible hablar de una involución o degeneración del sistema. Lo perverso no crece ni decae durante un proceso. Es una evaluación en el marco del orden instituido. Usando el método arqueológico vemos que la desviación no es mejor o peor que otra anterior, porque deben entenderse en el particular contexto de la observación. En el Capítulo 7 esto se llama la lógica de la diferencia. Visto desde el presente, decir que una forma de castigo pasada haya sido una aberración, no la hace perversa con carácter retroactivo y tampoco legitima las torturas actuales, ni las hace mejores o más deseables.

No hablamos de contenidos perversos como algo absoluto, como si fuera una categoría a priori, un sello que se aplica sobre toda institución porque la intencionalidad es importante. Por ejemplo, al hablar de la discriminación, la seducción o el castigo corporal en las escuelas, debe considerarse el contexto en que se producen, y esto nos permitirá entender la voluntad de lo perverso. Debemos considerar los elementos de la realidad analizada, los rasgos estructurales propios de la organización, las relaciones que atrapan a los integrantes, la impunidad y el estado de indefensión de los actores de este drama. No son episodios o situaciones transitorias, y se destaca el carácter recurrente y autodestructivo de las relaciones.

El Capítulo 8 explica lo perverso como círculo vicioso, entendiéndolo en el marco de sistemas que se aíslan, se cierran y se mantienen a sí mismos (el repliegue del sistema). El cierre significa que los cambios ambientales se procesan bajo la determinación de las propias capacidades, de las relaciones internas de poder y saber. Es el concepto de autoorganización en lo que tiene de perverso, no de constructivo. Usamos la imagen de instituciones amuralladas porque ellas mantienen a sus actores en cautiverio. En un sentido cultural se distinguen por el peso de mecanismos de defensa estructurados socialmente y por la inhibición de lo creativo. El sistema cerrado, más que propósitos, tiene profecías autocumplidas. El crear ciertas condiciones e inhibir otras lo lleva a confirmar sus predicciones. Lo perverso es provocar aquello que luego se muestra como algo inevitable.

El cierre de la organización es posible por la existencia de relaciones recurrentes y de recursividad en los procesos organizacionales. Este es el tema del Capítulo 8, que se refiere a los procesos que refuerzan los valores y creencias existentes, que los consolidan como marco de referencia para la práctica cotidiana. En esta circularidad, también se construye la identidad o la imagen del sistema. En dicho capítulo mostramos cómo la organización forma modelos o representaciones de sí misma, ideas compartidas sobre sus límites, sus diferencias, sus rasgos identificatorios y sus condiciones de supervivencia. Ideas tales como la figura mítica del fundador, el dogma y la fe en las iglesias, la solidaridad en las cooperativas o la curación del dolor en los hospitales.

Estas representaciones de la organización, como también el uso de modelos colectivos de razonamiento, se manifiestan por hablar de nosotros, de disponer de modos propios de pensar, decir y hacer constituyen un orden simbólico que permite reconocer la presencia del sistema, entenderlo y

confirmarlo en lo cotidiano. Al mismo tiempo, se convalidan las presunciones y las creencias colectivas. Lo perverso ocurre cuando estos procesos de autoconservación convierten una desviación o un proceso transgresor en algo recurrente. En estos casos, la circularidad de las relaciones, el pensar cerrado, hace que el daño se reproduzca en forma acrílica en ciclos de desviaciones crecientes.

Las ideas comunes acerca de los sistemas abiertos y sobre su interacción con el contexto pueden llevar a manejos inmorales. Es la línea argumental que sostiene el Capítulo 9 dedicado a estudiar la perversión en la cultura organizacional. Nos referimos a la estrategia del cambio cultural, a las ideas sobre la necesidad de flexibilizar y adaptar las estructuras. Los eruditos del cambio aseguran que las empresas exitosas tienen pautas culturales que son congruentes con las demandas de su mercado. Es un razonamiento perverso porque la conclusión es que debe manejarse el orden simbólico de la organización. Maniobrar la figura del líder, las imágenes, las fantasías, los mitos y leyendas compartidas por los miembros, con lo que pasan a ser elementos de un diseño, de una arquitectura oficial sólo pensada en términos de negocios.

Otra de las desviaciones ideológicas más peligrosas en la explicación de las organizaciones consiste en la indebida proyección del modelo de la selección natural a las realidades sociales. El argumento dice que los recursos son escasos, y en la lucha por la supervivencia sólo quedan las organizaciones «más aptas». El medio, un juez insospechable, aparece así seleccionando a quienes demuestran ventajas competitivas. Junto con este razonamiento aparece el éxito como señal de legitimidad, y pasa a segundo plano la consideración de los medios utilizados, o sea, el daño provocado con dicho éxito.

Para desmitificar esta ideología en el Capítulo 9 estudiamos el falso dilema de competir o desaparecer. Aquí se estudian los efectos indeseables de la lucha competitiva. La desintegración de la cultura y la identidad, tanto para las víctimas como para los verdugos. Señalamos los límites de la metáfora evolutiva en los sistemas sociales y los peligros de legitimar un orden social con el falso argumento de que dicho orden responde a leyes naturales o inevitables. La supervivencia también muestra el efecto del poder compulsivo, la violencia y la inmoralidad. El capítulo explica cómo el ambiente, que en teoría determina o selecciona, es también una creación de las organizaciones.

El orden impuesto por las propias instituciones sociales puede calificarse como perverso cuando promueve una desviación de los principios de la ética social y de los derechos humanos básicos como la justicia, la igualdad, la libertad y la dignidad del ser humano. Nos referimos a lo perverso de instituciones tales como la eutanasia, la censura en las comunicaciones sociales, el voto ponderado, la discriminación de minorías religiosas, étnicas o políticas, la pena de muerte o los impuestos confiscatorios. En el Capítulo 10 estudiamos la relación entre el orden instituido y el temor, la enfermedad o la represión en organizaciones concretas. Son analizados,

ahora, dispositivos sociales de vigilancia y castigo, las desviaciones vinculadas con el aparato burocrático, la corrupción legalizada y los crímenes corporativos.

Las limitaciones propias del lenguaje también hacen posibles las comunicaciones perversas. Es el caso de las paradojas y los mensajes que contienen requerimientos contradictorios. Por ello hemos dedicado el Capítulo 11 a la descripción de las prácticas de la hipocresía, donde se exhiben las desviaciones vinculadas con el dominio de lo lingüístico. Estudiamos la dimensión imaginaria de los mensajes, las asociaciones y connotaciones que promueven las palabras, las múltiples acepciones de los términos y los compromisos que se derivan de los actos de habla. Tratamos de mostrar cómo la búsqueda de consenso en la información es afectada por los procesos de poder, las intenciones no declaradas, el doble discurso, la hipocresía, la pura retórica, los mensajes autoritarios y el manejo arbitrario que el hablante hace de los contextos de la significación.

En el Epílogo recordamos al lector la fuerza de lo positivo que en las organizaciones lleva a cultivar, enseñar, curar, fabricar, hacer justicia, ayudar... cómo toda esta fuerza coexiste con las desviaciones perversas. Es decir, mostramos caminos para superar lo destructivo. Sostenemos que el que hacer constructivo requiere hacer transparentes las comunicaciones, establecer métodos que permitan el aprender-a-aprender, reafirmar la identidad y la cultura organizacional, poner al descubierto la doble moral de quienes ejercen el poder en forma arbitraria o compulsiva, y se plantea una ruptura que permita a los actores tomar conciencia de los procesos de autodestrucción en que están involucrados. Hablamos entonces de la necesidad de una intervención virtuosa para desarmar los círculos viciosos de la organización.

## 1.2. EL VECTOR DE PERVERSIDAD

Llamamos vector al signo metalingüístico que muestra las conexiones entre el pensar, el decir y el hacer, tomados como objetos de nuestro acto de referencia. Nuestro propósito es connotar la perversidad en cada una de esas fases de los procesos en el contexto de las organizaciones sociales. La perversidad se instala por las incongruencias entre dichas fases de las prácticas sociales.

Por ejemplo, cuando no se dice, se oculta o deforma lo que se piensa, utilizamos el concepto de hipocresía. Cuando se dice con intención de engañar usamos el concepto de mentira. Cuando en la organización se dice de diferentes maneras contradictorias lo que se piensa, entonces recurrimos al concepto de doble discurso o doble mensaje. Cuando hay diferencias intencionales entre lo dicho y lo que se piensa, hablamos de ideologías o promesas incumplidas.

En términos de Eco, U. (1976) este «vector de atención» tiene un significado genérico, una connotación, y determina la manera en que deben ser utilizados los restantes signos emitidos en el análisis de la realidad

organizacional. El vector sirve para significar que la atención del lector debe dirigirse hacia las fases de un proceso específico, y a construirse una idea de lo que dichas fases significan. Es una llamada de atención para organizar el campo perceptivo del lector y una producción de significación.

Este vector de atención acerca de la perversidad es metalingüístico por el nivel de complejidad de los signos que lo componen, ya que se refieren a otros signos utilizados en las comunicaciones. Se indica una secuencia y, después, las distorsiones en cada una de sus fases. El vector identifica e indica una dirección en la búsqueda de sentido a la realidad. Encontramos la perversidad en cada una de las fases o momentos del proceso y en sus relaciones. El vector destaca que la desviación es intencional, que ocurre en el nivel de lo consciente de quienes lo promueven, que hay una voluntad de perversidad y que las relaciones en la cual dicha voluntad se manifiesta configuran un vínculo social de carácter habitual o recurrente.

En tanto signo, el propio vector no es sólo una referencia a la realidad, sino que además intenta ser un productor de significaciones. ¿Qué significa?, pues que la perversidad es una desviación respecto de lo normal o lo aceptado desde lo ético y lo moral. Ocurre cuando los integrantes de la organización piensan, dicen y hacen en el dominio de lo lingüístico. En el texto calificamos estas desviaciones como hipocresía, doble discurso, ideología, irracionalidad, prejuicio, discriminación, mentira institucional, cinismo, intolerancia y violencia social.

El vector representa momentos en los procesos y relaciones sociales en que se producen las desviaciones y transgresiones analizadas en este libro. Las fases o momentos que proponemos para el análisis de perversidad en organizaciones son tres: el pensar, el decir y el hacer. El texto trata de las brechas y fracturas entre estos actos, en lo que tienen de social. En la interfase de estos momentos se hace visible o se manifiesta el orden destructivo. Dichas brechas llevan a la pérdida de transparencia en las comunicaciones, al daño y al desplazamiento de los valores y misiones en grupos y organizaciones sociales.

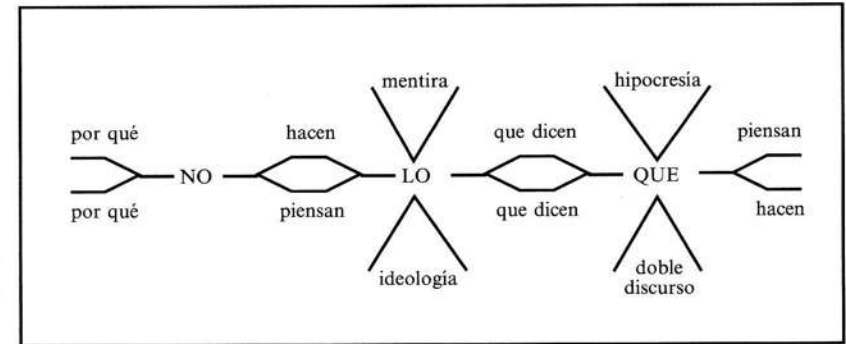
Desde el plano de lo ético y lo moral estudiamos la perversidad en tres dominios de la realidad organizacional: lo lingüístico, la intencionalidad o voluntad de los participantes y las prácticas sociales. Los procesos políticos y de poder sustentan y otorgan permanencia y sentido a las relaciones entre estos dominios. En el extremo del orden destructivo tenemos a los actores que hacen lo que dicen que piensan, pero cuyo pensamiento es inmoral. Es el cinismo y la violencia. Otras desviaciones son enmascaradas, como la mentira, lo falso o lo incorrecto de las prácticas sociales.

Cuando calificamos estas situaciones como manifestaciones de la doble moral lo hacemos desde lo considerado como el deber ser en su medio social más amplio. No debemos olvidar que el vector de la perversidad tiene significación en un contexto determinado y conocido por los participantes. Así, es posible que en ciertas situaciones o lugares, en ciertos marcos culturales, el engañar a otros forme parte de las reglas de juego. Además de malignas o destructivas, desde la perversidad nos interesa

aquello que estas prácticas y relaciones en la organización tienen de estructuradas o recurrentes.

En las desviaciones entre el hacer y el decir, y viceversa, ubicamos la mentira y el doble discurso. Las incongruencias entre el decir y el pensar (y viceversa) de los participantes las definimos en el texto como hipocresía e ideología. Como vemos, en el vector estamos marcando la función del lenguaje como articulador del pensar y del hacer en grupos y organizaciones. Cuando decimos que «no piensan» queremos significar que piensan diferente a lo que demuestran. Es la diferencia intencionada entre lo manifiesto y lo oculto.

Entonces, aquello que los actores deciden y ejecutan por sí mismos puede ser perverso en la medida en que sea parte de un proceso de comunicación social, cuando se vincula con los otros participantes en el dominio de lo lingüístico o simbólico. No lo son actos aislados como un delito o crimen en el marco de una crisis personal. Los hechos perversos se articulan en los llamados círculos viciosos, en que los efectos refuerzan o realimentan las condiciones de origen. Como explicación del observador externo, el vector marca una dirección, pero la realidad es la circularidad. Por ejemplo, en el pensar también está presente el decir y la imagen de los efectos esperados.



# ETICA DE LAS ORGANIZACIONES

*Ni en el mundo, ni fuera del mundo, cabe pensar nada que pueda ser considerado como bueno sin restricción, excepto una buena voluntad*

E. KANT

## 2.1. LA ETICA SOCIAL APLICADA

En este inicio, nuestro propósito es brindar bases conceptuales que permitan entender por qué decimos que un proceso o sistema perverso constituye una transgresión o deformación del orden ético y moral en un contexto social determinado, lugar que el observador utiliza como marco de referencia para afirmar que hay una desviación o destrucción. También trataremos de mostrar cómo dichas situaciones perversas o el orden destructivo en lo social tienen que ver con las incongruencias y contradicciones en la definición y aplicación de los propios principios morales, en el mismo contexto.

Pero esta coexistencia de responsabilidades y deberes también es parte de un proceso ideológico manejado por los actores sociales o participantes de la organización, desde sus posiciones de poder. A estas actitudes y requerimientos contradictorios nos referimos con el concepto de doble moral, en lo que tiene de intencional y destructiva. Como es el caso de predicar la solidaridad y decidir en base a los beneficios individuales, hablar de igualdad mientras se condena a las minorías étnicas a trabajos inferiores o sostener los valores de la democracia y perseguir a quienes piensan diferente.

A lo largo de este capítulo veremos el concepto de ética en sus diferentes acepciones básicas. La primera acepción es descriptiva y utiliza metacriterios para explicar el sentido de los vocablos y enunciados éticos. Estos metacriterios se utilizan para distinguir lo bueno de lo malo, lo justo de lo

injusto, lo libre de lo dominado. Este enfoque desde la propia ética estudia el significado de los valores y de los juicios de valor en el plano de lo simbólico, es decir, qué significan dichos principios para los individuos que coexisten en el sistema.

En el dominio de lo descriptivo, estas mencionadas líneas ideológicas llevan a la construcción de la identidad corporativa. A la representación que el sistema tiene de sí mismo y que los miembros reconocen como el «ethos» de la organización en que trabajan. La desviación perversa en este nivel consiste en los intentos de confundir una construcción social y cultural (como los valores) para tratarlos como si fueran algo natural, presentándolos como algo inevitable para quienes los sufren, por lo que son obligados a negar su propia identidad individual. En este sentido, y en primer lugar, no debemos olvidar que los temas básicos de la macroética son la libertad de las personas, su autonomía y responsabilidad.

Para llegar a una segunda orientación en el estudio de ética vinculado con los contenidos normativos o restrictivos del comportamiento. Desde esta perspectiva se trata con principios tales como el de la responsabilidad o la igualdad, conceptos que sirven para definir las conductas socialmente aceptables, son códigos de conducta que definen las acciones preferibles, indiferentes o evitables y que se utilizan para justificar y controlar acciones. Estamos en el ámbito de la moral positiva, la definición del deber ser. Son la ideología, las creencias, los prejuicios y el llamado credo en los grupos y organizaciones sociales. La desviación perversa consiste en la imposición de valores que los miembros no reconocen como propios como ocurre en los casos de la dominación colonial sobre las culturas nativas.

Por último, analizamos la ética aplicada en situaciones o contextos específicos, o ética de las desigualdades. En este sentido valdrían como ejemplo las cuestiones de discriminación sexual o racial, la obediencia debida, la contaminación ambiental o la ética en el ejercicio de las profesiones, que se manifestarían, en la relación médico-paciente, docente-alumno, oficial-soldado, comunicador-receptor, político-afiliado. En este nivel de las aplicaciones, las desviaciones perversas tienen que ver con la corrupción, la hipocresía, la mentira o el cinismo en las prácticas sociales.

También veremos respecto a la ética, las distintas tendencias en cuanto al alcance de sus definiciones. Vamos a empezar por mostrar las implicaciones que trae consigo sostener que los principios morales son universales, que tienen una validez intersubjetiva. Es mantener los valores como algo absoluto, sin considerar el contexto o las consecuencias de su aplicación, al estilo de los imperativos kantianos. Aquí la desviación consiste en ignorar las desigualdades sociales y culturales, o las diferencias de poder entre los miembros, que impide que ellos elijan libremente en la organización.

En segundo lugar, el llamado relativismo moral, que reconoce límites culturales y se basa en las tradiciones, los usos y costumbres aceptados en un determinado lugar y momento histórico. Respecto a este enfoque vamos a considerar como desviación perversa la cambiante interpretación personal de los códigos morales según la conveniencia de los participantes y las

necesidades del momento. Por ejemplo, cuando se reprime en nombre del derecho o se censura para proteger la libertad de opinión. Lo vemos en el doble discurso, la persuasión oculta en la propaganda, los abusos del lenguaje, los fines manipulativos en la construcción y el uso de elementos culturales tales como las historias, los ídolos, mitos y leyendas de la organización.

En tercer lugar mostraremos el escepticismo de quienes niegan la conciencia moral como algo autónomo que permita valorar los actos como correctos o incorrectos, con lo que es considerada, por tanto, como un hecho irracional. La moral está subordinada a los dictados del poder social. Aquí la desviación perversa es pensar sólo en términos de represión, vigilancia y castigo. En las organizaciones esto se manifiesta en el discurso autoritario, en los sistemas de recompensas sólo materiales, el orden disciplinario basado en castigos corporales, imponer la obediencia de los miembros como una norma incondicional, asumir que la responsabilidad es una obligación o considerar el beneficio como única motivación.

La ética social, como disciplina de estudios, se refiere a la existencia de metacriterios para la guía y la evaluación de los comportamientos del hombre en sociedad. Criterios tales como la bondad, la justicia y la libertad. Considerando estos metacriterios como éticos en tanto que son conocidos y compartidos en la vida cotidiana de organizaciones y grupos sociales. Los analizamos, además, como condición para la existencia y continuidad de dichos sistemas.

También en el interior de las organizaciones se construyen conjuntos de valores y creencias que definen lo permitido y lo deseable para sus integrantes. Como proceso social, esto ocurre en lugares con propósitos tan diversos como un campo de refugiados, un jardín de infancia, un hospital psiquiátrico o una academia de ciencias. En ellos encontraremos un «ethos» o sistema de valores congruentes con la misión institucional.

A la vez, dichos establecimientos no son cerrados, sino que, por tanto, funcionan en el marco de un complejo orden político, social, cultural, jurídico y económico. Vemos cómo las consideraciones éticas y las normas morales atraviesan las organizaciones y se proyectan sobre su interior, con distinto grado de adhesión, y si no son aplicadas íntegramente, al menos operan como una teoría o discurso de la acción, es decir, legitiman las prácticas.

En términos declarativos decimos que dichas organizaciones son construidas en el marco de un orden social mayor. En dicho orden se reconoce la naturalidad de ciertos hechos sociales, su desvinculación de los intereses puramente individuales, y también se discuten los derechos derivados de la naturaleza humana. Decimos que la organización no puede desconocer dicha realidad social. Como veremos a continuación, lo ético permite aclarar qué significa la afirmación de que «no puede» desconocerlos.

En nuestro análisis de la perversidad el ejercicio fundamental consiste en preguntarnos qué hay de libertad, de justicia, de igualdad y ayuda a los necesitados en el ámbito institucional en que transcurre la vida de un

refugiado, un prisionero, un protegido de la mafia legalizada o un discapacitado mental encerrado en un hospital. Nos hallamos ante una categoría de desviaciones que se identifica como falta de ética y de moral. Ya no tratamos con la distorsión de normas sino de preceptos, mandatos o principios morales del orden social mayor.

En estos casos la perversidad no se refiere a la desviación respecto de lo normal, de lo habitual o de una transgresión a las misiones de una institución. En la inmoralidad no se tratan problemas puntuales como las secuelas financieras de la evasión impositiva, sino la cuestión de orden mayor como es la imposibilidad de sostener un estado cuando sus ciudadanos demandan sus servicios pero no cumplen con sus obligaciones tributarias, por ejemplo. Lo inmoral se refiere al incumplimiento en la organización de los principios cohesivos, del «deber ser» social, de los valores que sostienen y articulan la sociedad.

Entonces, podemos recorrer los ejemplos sobre perversidad que damos en el texto y observarlos no sólo por los perjuicios que implican en el nivel individual o colectivo. Cambiando el nivel de recursividad en el análisis del sistema social, pasamos a evaluar las desviaciones desde la perspectiva de lo moral. Miramos ahora los efectos de disociación o disgregación sobre la sociedad. Esta es una perspectiva tanto diferente como necesaria ya que es difícil que cada grupo comprenda por sí mismo la inmoralidad de sus acciones después que sus efectos se han disipado en el medio ambiente. La contextualización de las acciones hace emerger lo perverso frente al observador.

Desde una perspectiva funcional, la ética social aplicada aparece como un conjunto de temas a ser resueltos para que la convivencia y la vida social sea posible sin conflictos, en aquello que las leyes no hayan prescrito y también para la interpretación de dichas leyes. En nuestro análisis de grupos y organizaciones la ética implica un conjunto de principios que trascienden a lo particular y que permitan a las organizaciones sociales coexistir en un medio más amplio, sin por ello avasallar lo que tienen de diversas y de autónomas.

La ética es el fundamento cuyos valores esenciales deben organizar la vida social, y son tales como la libertad y la dignidad humana, así como también se basa en conceptos morales como el bien común, lo bueno, lo equitativo y lo justo. Para lo que se le asigna un conjunto coherente de significados al vocabulario valorativo, de manera que el análisis de lo deseable no dependa exclusivamente de las definiciones individuales. Por ejemplo, que la justicia no es lo que sirve al interés del más fuerte. También brinda argumentos que muestran al ocio y la mentira como algo inmoral. No puede mentirse porque en el marco de una sociedad, para cualquier tiempo y lugar, no puede pensarse o admitirse que la mentira se transforme en una norma universal.

En el nivel de metacriterios la ética social se interroga sobre la cuestión de la justicia y de los derechos humanos. En el dominio de la justicia recordamos el principio de igual trato a los iguales. También que toda persona es libre de hacer mientras no interfiera la libertad de otros. Pero la

ética también se pregunta por el trato desigual (pero justo) a los desiguales. Aparece el problema de establecer los criterios para reconocer la diferencia, es decir, las pautas distributivas. Por ejemplo, tomar como punto de partida la distinta necesidad de las personas, la condición de miembro o pertenencia a un grupo, la capacidad o el mérito, la experiencia o los antecedentes, la contribución de cada uno...

En un extremo de la desigualdad se encontraría la idea de que los recursos son todos para quien los obtiene. En el otro, la idea de que todo debe distribuirse por igual. Como posición intermedia puede mencionarse la idea de Rawls, J. (1971) sobre la justicia social que supone la mutua dependencia de los actores en el sistema. En su «principio de la diferencia» dicho autor propone que cualquier nueva ventaja para quienes ya ocupan posiciones ventajosas (y tienen poder) también debe llevar ventajas para los menos favorecidos (que carecen de poder), los cuales tienen derecho a una parte justa de dicho incremento en el sistema social que integran.

En cuanto a los derechos humanos vinculados con el trabajo, se encuentran en el artículo 23 de la Declaración de las Naciones Unidas (1948) y señalan que toda persona tiene derecho a trabajar, a la libre elección de su empleo, a condiciones de trabajo justas y a la protección contra el desempleo. Toda persona, sin ninguna discriminación tiene derecho a igual salario por igual trabajo. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración justa y razonable, que asegure a ella y su familia una existencia digna de su condición humana.

Estos principios (y otros de igual nivel ético) se expresan de una manera jurídica en las cláusulas de los contratos de trabajo. En ellos las partes no pueden obligarse a realizar actos inmorales o limitar derechos humanos. En la expresión jurídica vemos cómo se manifiestan las relaciones entre las definiciones que hemos dado sobre la justicia y los derechos individuales.

Como discurso, la ética es la argumentación acerca de los valores y conceptos morales. La ética es el estudio del por qué en lo social hay sistemas de preferencias que privilegian ciertos criterios de conducta sobre otros. Dicho sistema de preferencias éticas se expresa en la moral bajo la forma de conjuntos de juicios y reglas congruentes que guían los comportamientos en el marco de un determinado orden social. Nos referimos a lo moral como aquello que hace referencia a los contenidos y su aplicación en situaciones concretas.

Las cuestiones éticas en las organizaciones sociales no pueden tratarse como si fueran problemas de optimización de decisiones. La ética no es una simple discusión acerca de los criterios para la elección de estrategias de comportamiento, sino que se trata de resolver el nivel en que se ubica el problema, es una visión, un encuadre que define los valores en juego, los mandatos sociales a considerar en la situación. Por ejemplo, aparece la perversidad como desviación ética cuando los directivos resuelven aplicar la discriminación racial, la desigualdad sexual o el desprecio por los más viejos en la fábrica, como si se trataran de cuestiones técnicas, sólo vinculadas con la productividad o con los costos de producción.

Es una desviación ética el actuar bajo el supuesto que las diferencias sexuales justifican desigualdades en los derechos personales. Es una manifestación de injusticia, por lo tanto, el hacer discriminaciones en el trabajo, destinando las mujeres a los empleos peor pagados y de menor prestigio. También es una cuestión ética la decisión de ocultar a un paciente la verdad de su enfermedad pensando que ello podría agravarlo, o alegar que no se encuentra en condiciones psíquicas de comprender, de tomar por sí una decisión racional y autónoma. Esta cuestión se extiende a las actitudes paternalistas en la fábrica respecto de los obreros, cuando se los reemplaza en sus decisiones con el pretexto de protegerlos.

Para remarcar los alcances de la ética social es ilustrativo mostrar sus diferencias respecto del saber científico. En sus ideas sobre la complejidad del mundo, Wagensberg, J. (1985) ha escrito: «entiendo por ética esa forma de conocimiento dedicada a establecer un sistema moral, a distinguir entre lo que los hombres deben hacer y lo que no deben hacer, a elegir entre vicio y virtud, entre el bien y el mal. La ética es la ciencia que deja de serlo como consecuencia de sustituir el mundo objetivo por los hombres, lo verdadero o falso por lo bueno o lo malo, la teoría por la ideología y la descripción por la prescripción».

Ocurre que no es posible deducir o llegar a los postulados de la ética a partir de las ciencias o el conocimiento vigente cuyo campo se restringe a la realidad que puede tratarse con el método crítico o racional. Por eso se dice que en el mismo cuerpo del saber es posible encontrar conocimientos para fundamentar diversas éticas perfectamente contradictorias.

La ética social reconoce otros orígenes: pertenece más al orden del proyecto y de las preferencias, no del conocimiento. La ética no se expresa como leyes objetivas. Se expresa en forma de necesidades, deseos y representaciones conscientes e inconscientes que se articulan en forma compleja (es decir, de forma no jerárquica) para finalmente constituir el llamado imaginario social.

Tal como recuerda Atlan, H. (1991): «sólo secundariamente este imaginario social se puede expresar mediante portavoces inspirados (brujos, profetas, filósofos y moralistas) en forma de imperativos morales, proyectos de sociedad o ideologías. Ellas no pueden dejar de tener, en todos los casos, un cierto carácter de racionalización a posteriori». Sólo en un paso posterior es cuando la ética puede constituir el objeto de una reflexión sobre hechos o conocimientos, es decir, después que se ha impuesto en el sistema como un conjunto de comportamientos y de reglas ya experimentados.

El dominio del saber o el conocimiento racional se preocupa de las explicaciones y de la causalidad de las acciones. La perspectiva ética se preocupa por la justificación de las acciones en términos de lo bueno, lo correcto, lo justo, lo equitativo. No basta considerar la relación entre causas y efectos sino también pensar si los miembros se comportan en forma responsable, con referencia a principios sociales, y no sólo a necesidades individuales, reglas o reglamentos.

Conocer las razones, lo racional o la verdad de lo que está ocurriendo no significa que esas mismas razones avalen lo que en el sistema se conside-

ra moralmente justo o correcto. El tema de lo ético no se agota con el decir la verdad (la veridicción), sino en reconocer si hay opción o libertad en ese decir, y cuáles son los efectos sobre los derechos de los demás, el sentirse responsable (en el grupo y la organización) por sus actos. Porque el acto de decir se da en el marco de las relaciones de poder, y por lo tanto ocurren: «las cosas mal hechas y las verdades bien dichas».

De manera que en lugar de hipótesis, leyes, teorías o modelos verificables, los sistemas de ideas éticas se manifiestan como creencias en normas y principios morales. La ética se expresa a modo de valores, de lo considerado deseable como guía y para orientación de los comportamientos en una comunidad moral. Por ejemplo, la ética en las sociedades libres se refiere y propugna el concepto de la dignidad y de los derechos humanos. No son cláusulas explícitas en los contratos de trabajo, pero «deben ser» el sustento de la relación laboral, política o religiosa.

Se trata, entonces, del respeto al derecho a la vida, pero teniendo en cuenta que las comunidades pueden asignarle distintas significaciones. Es decir, que no hablamos de «una» ética inamovible, sino de la ética en el contexto social y cultural que elegimos como referencia. Porque la línea argumentativa de los sistemas perversos no sólo trata de las desviaciones (desórdenes) sino también de la existencia de contextos enfermos (órdenes destructivos). Con lo que considerar el contexto nos permitirá explicar las diferencias entre la ética humanista (la buena voluntad, el querer hacer el bien) y la ética autoritaria en la cual las relaciones de poder determinan el deber ser.

## 2.2. QUERER, PODER Y DEBER SER

En un determinado contexto histórico, social y cultural, ciertas actitudes, creencias o juicios, son calificadas de morales porque son extensibles a las organizaciones como integrantes de la sociedad y por su carácter imperativo. Sobre dichas proposiciones no se discute su verdad, sino si son valiosas (preferibles) o no valiosas (preteribles). En el estudio de la perversidad en las organizaciones sociales, hablaremos de la ética como las razones del deber ser, de los mandatos que se autojustifican porque llevan las razones en sí mismos y no requieren ser demostrados para exigir (moralmente) su cumplimiento.

La ética se sitúa en la perspectiva del deber ser, en la visión de la función social de las misiones y de los roles de la organización. Para ello la ética se basa en el concepto de imperativos categóricos o universales. Para Kant, E. (1785) en su *Metafísica de las costumbres* un imperativo es un concepto a priori, que expresa un deber, una ley moral. En el caso de la ética se trata de un deber de virtud (no jurídico) que está fuera de toda condición o interés externo, porque vale por sí mismo. Así, el respeto a la libertad o la idea del bien, no son conceptos obtenidos en forma empírica, son ideas regulativas y sólo cabe defenderlas y rechazar los argumentos de quienes pretenden negarlas.



Lo ético se refiere a los fines en sí mismos. Es decir, no son principios o mandatos que se regulen según circunstancias o contingencias. En el campo de lo ético los preceptos son mandatos categóricos, se definen como imperativos que siempre deben cumplirse. La complejidad de lo ético radica en que los imperativos (el deber ser), no están conectados entre sí de manera lineal. No pueden razonarse diferenciando claramente entre medios y fines, entre causas y efectos, lo superior e inferior, positivo y negativo. Inclusive en la axiología, cuando se habla de jerarquía de valores, esto no significa que ellos se encuentren ordenados dependiendo unos de otros.

La ética social aplicada se refiere a un conjunto de metaprincipios acerca de los temas que los juicios morales deberían respetar. No sólo es análisis de los posibles conceptos sino también la definición de los considerados pertinentes. En este sentido MacIntyre, A. (1982) ha señalado que la ética está formada por descripciones de segundo orden respecto de un discurso de primer orden que incluye a las expresiones morales sobre la conducta cotidiana. En su nivel, la moral ofrece normas de conducta y conceptos para contestar la pregunta: ¿qué debo hacer para actuar correctamente y ser reconocido como integrante de un orden social más amplio, con instituciones, ideas y creencias ya determinadas?

Esta discusión acerca de lo absoluto y lo relativo de los principios morales es una de las cuestiones que trata el discurso metaético. ¿Cómo debe evaluarse al obrero que roba por hambre o estado de necesidad? ¿cómo pensar en el gobierno que transgrede derechos humanos por las llamadas razones de Estado? Es el tema de la contextualización de los comportamientos sociales en grupos y organizaciones, con el objeto de evaluar la legitimidad de los valores aplicados.

Dentro de lo ético (en el contexto y en las organizaciones) corresponde pensar si lo moral es siempre y sólo intuitivo y emocional. Pensar si se trata de cumplir con un precepto o mandato social que además tiene fundamentos lógicos, si los juicios morales deben ser fundados o razonados y por lo tanto si pueden ser discutidos, puestos a prueba. En el nivel de la ética se discute sobre el carácter absoluto y autojustificante de las reglas morales. Es decir, sostener que quien no las cumple no puede negarse a ser juzgado como inmoral. La ética se pregunta si son posibles las normas de conducta válidas objetivamente, más allá de las apreciaciones personales.

La respuesta a estas preguntas origina desviaciones como el autoritarismo, el dogma, el relativismo o el escepticismo. Decimos que es una prueba de perversidad el poder que disponen ciertos grupos dominantes para fijar su propia escala de valores y comunicarla junto con la obligación de actuar por parte de los destinatarios. Esto ocurre cuando se superpone en la misma figura las atribuciones del legislador, fiscal, juez y parte interesada.

En el plano de lo ético también se discute sobre el significado de los llamados valores y sus alcances como conceptos reguladores de la conducta. Por ejemplo, en ciertas organizaciones sociales, qué significa la lealtad al fundador, la responsabilidad, la equidad en los actos y también qué significa la lucha competitiva o la solidaridad como valor en ese sistema. Se pregunta

si tiene sentido hablar del incumplimiento de esos valores por parte de alguno de sus integrantes y si corresponde sancionarlo según sea la norma que han transgredido.

En el dominio de lo ético se reflexiona si los valores por los que se lucha en la organización son elementos objetivos o siempre están sujetos a la particular apreciación de quien los pondera. Por ejemplo, acerca de los alcances de la verdad y la mentira: hasta qué punto es aceptable delatar a un colega para mejorar la productividad del sistema, o si es aceptable el hecho de engañar a otros u ocultarles información con el fin de protegerlos. La cuestión es que existen múltiples mandatos sociales aplicables a la misma situación y allí es necesaria la ponderación personal.

El dilema es la coexistencia del «macrocódigo» de la ética o responsabilidad social, junto a las connotaciones internas (o intracódigo moral). Así, por ejemplo, frente a la crisis económica, la necesidad de mantener la fuente de trabajo para los que puedan quedar en la fábrica, o bien poner en peligro a todos los obreros para proteger a quienes no tienen posibilidades de obtener empleos fuera. En estos casos lo moral implica el nivel del juicio de valor personal, la elección en el marco del concepto de responsabilidad social.

Las prohibiciones y mandatos tienen que ver con el poder y el funcionamiento de cada sociedad en su particular contexto histórico. Son mandatos esenciales para sus modos de producción y las prácticas de vida cotidianas. A través de ellos se tiende a modelar la estructura del carácter de los miembros. De forma que ellos quieran hacer lo que deban hacer bajo las normas y condiciones existentes.

La sociedad requiere que se obedezcan los mandatos («no matarás») y que los integrantes se adhieran a las virtudes preconizadas por el sistema de valores. En este sentido, Fromm, E. (1960) recuerda que «el valor y la iniciativa constituyen las virtudes imperativas en una sociedad guerrera. En la sociedad moderna el ser industrial ha sido elevado a la categoría de una virtud suprema porque el sistema industrial moderno lo requiere».

Pero el problema (y una de las fuentes de la perversidad) es que la sociedad puede organizarse de tal modo que las normas sociales necesarias estén en conflicto con las normas para la integridad y el desarrollo de sus miembros. Las ideologías que prevalecen en tal cultura, se destinan a preservar la estructura social y tendrán la tendencia a negar que existe alguna contradicción. Lo cual nos indica que la ética social no es absoluta o monolítica en sus contenidos, y contiene principios que benefician más a unos grupos que a otros. Para muchos ciudadanos las elecciones que están obligados a hacer son erróneas y correctas al mismo tiempo, como la desobediencia social, por razones de conciencia.

No es monolítica porque los principios de ética social (como la bondad, justicia y solidaridad) se expresan en los múltiples códigos de conducta de profesionales como médicos, abogados o ingenieros. También en asociaciones como escuelas, sindicatos e iglesias o el mundo de los negocios y, por supuesto, en la legislación que compone el orden social. Pero estos

preceptos se dan en el marco político y del poder social y además no hay forma de ponerlos en relación directa con un bien supremo, ni hay una tabla de valores para consultar, ni los códigos de conducta son totalmente coherentes entre sí. De tal manera, la cuestión ética es siempre vigente, como lo es la perversidad.

De esta manera, un pacifista genuino que se opone a la guerra, puede objetar que la violencia sea un modo eficaz de contener la conducta antisocial, puede sostener que los desviados no depondrán su conducta por ello. Tal como dice Davenport (1989) al analizar la ética militar: «si suponemos que existe en nuestro universo una ley moral que a la larga recompensa todo el amor con su multiplicación y castiga la violencia con mayor violencia, el objetivo militar es antiético. Aducir que a la larga todos estaremos muertos no viene al caso porque el pacifista genuino cree que la muerte es una ilusión».

El contenido de la perversidad, la desviación concreta, la define el observador externo, el auditor, el terapeuta, el inspector de escuelas, el reformador social, el analista político, el juez, el asistente social. Ellos formulan una definición heterónoma, es decir, que confrontan la acción o la situación concreta con un principio, mandato o valor que a los efectos de su evaluación ellos toman como referencia de lo justo, lo bueno o lo verdadero. Su perspectiva es más amplia porque ellos están observando simultáneamente otros contextos sociales (o niveles de recursividad) que enmarcan la realidad cercana del actor. La «diferencia» con los actores de la perversidad es el encuadre o marco de referencia de la acción.

Veamos el caso de un hospital en que los médicos acuerdan con una pareja el procrear un nuevo hijo para que una vez nacido se convierta en donante de su médula ósea. Dicho órgano tendrá como beneficiario a su hermana, actualmente enferma. La única esperanza es el trasplante y no se encuentran otros donantes. Durante el embarazo se constatará si la médula del bebé en camino es compatible y podrá optarse por el aborto si es incompatible. El bebé se concibe, no para su propio bien sino para salvar la vida de otro hijo. ¿Es posible (o permisible) concebir a un ser humano como forma de fabricar un tejido o un órgano? ¿Se puede plantear como una cuestión de medios y fines?

En el plano de la ética social se discuten entonces los criterios externos, es decir, aquellos que los integrantes toman como referencia para darle validez moral a sus acciones o para definir su sentido de la responsabilidad. En este nivel, los problemas se razonan desde la sociedad hacia las organizaciones que la integran. Dado que no es factible ordenar lo moral en una jerarquía inmutable de valores, el problema de la ética es el alcance, la prioridad y la coherencia entre principios que afectan otros principios.

Por ejemplo, en el plano de la ética (aplicada) médica, la cuestión de hallar la diferencia entre matar y dejar morir. En la ética militar conocer hasta dónde llega la obediencia debida. En la ética judicial la actitud frente a los delitos para salvar la vida. En la ética económica la validez de las

decisiones que legitiman la pobreza o el tipo de poder utilizable en la religión para inculcar el dogma de la fe.

Una cuestión ética implica resolver la coexistencia de valores, es el pensar en una configuración. No se trata de la elección de un solo valor que corresponda o sea pertinente a una situación determinada. Lo ético es una definición que requiere hacer una composición de las valoraciones disponibles, se trata de una decisión intrínseca o «metadecisión», donde uno de los problemas es concretar la propia situación.

Como ejemplo se puede aducir que la convivencia y la vida en sociedad (bajo el modelo democrático) plantean el deber de respetar creencias ajenas aunque no las compartamos. Pero también existe la obligación de procurar para los demás el conocimiento y posibilitar que todos accedan a la verdad. La tolerancia puede inhibir nuestra obligación de educarlos en la verdad e impedir ayudarlos a superar su ignorancia. Este es un problema ético típico de los procesos de aculturación de pueblos enteros ya que las comunidades más atrasadas tendrían el deber de acceder a conocimientos reconocidos pero también tienen el derecho a que se respeten sus particulares creencias.

Es el caso del hospital en el cual se plantea la donación de órganos de un accidentado. El problema se centra en documentar la existencia o no de signos vitales en el accidentado, situación en la cual participan los médicos forenses, el juez que requiere pruebas para la autorización, los familiares del donante y del receptor. Este marco circunstancial tiene como consecuencia directa la demora en los procedimientos formales, lo que puede hacer inútil la decisión debido al estado de urgencia en que se encuentra el receptor.

Como vemos en estos ejemplos, la cuestión ética es una trama o configuración donde están presentes con distinta intensidad las perspectivas del donante, la familia, la justicia, la medicina, las posibilidades de la propia institución y sus consecuencias respecto del orden social vigente. No podemos hablar de la perversidad como si se tratara de algo absoluto o invariable, sino que cada situación necesita definirse por referencia a la ética, es decir, los valores que vamos a hacer prioritarios. El daño, o bien lo positivo de la acción, resultará entonces de analizar la trama de relaciones en dicho marco ético.

### 2.3. LA ETICA AUTORITARIA

Desde la perspectiva de la perversidad en las organizaciones sociales queremos señalar básicamente dos desviaciones en el plano de lo ético. La primera, el relativismo. La segunda, el autoritarismo. En el primer caso se observa un estado de confusión moral en la cual se admite en lo cotidiano que los juicios de valor acerca de la responsabilidad social son asunto de gusto o preferencia arbitraria. La idea dominante es que en este campo no hay afirmaciones que sean objetivamente válidas.

Bajo el relativismo se instalan como valores el éxito, los triunfos materiales, la competencia despiadada, las cualidades mágicas de los líderes o el

utilitarismo que lleva a pensar que sólo es verdad aquello que sirve. Una cosa es discutir las interpretaciones, el marco en que se realizan, y otra distinta es negar la existencia de valores. Considerar lo inmoral como una posibilidad estructural, sostener que en lo social hay una convivencia necesaria con lo destructivo lleva a admitir la disgregación social y hacia un estado de antropofogamia.

En cuanto a la ética autoritaria, su mandamiento es que «si algo es bueno para la empresa, también lo es para el integrante», incapaz de saber qué es lo bueno por sí mismo. Esta incapacidad también lo inhibe de hacer críticas al sistema. Se establece el culto a la obediencia debida, típica de sistemas totalitarios, también llamados «instituciones totales». Ser virtuoso es ser obediente. Es la «autoridad» corporizada en la figura de los funcionarios, quienes definen el bien supremo o común, y es ella misma quien prescribe las normas y leyes de comportamiento.

La ética autoritaria sostiene que las organizaciones son instrumentos sociales. La búsqueda de sus metas justifica ejercer todo el poder necesario incluyendo el recurso a las fuentes irracionales de la autoridad, como el temor, la ansiedad y la impotencia. Las organizaciones con relaciones perversas le temen al juicio racional y la crítica, por lo que buscan la sumisión emocional de sus integrantes. La «autoridad» sabe que en sus mandatos cotidianos hay perjuicios para el medio social y para los integrantes, cosa que ellos no aceptarán voluntariamente. Aquí tenemos un fuerte vínculo entre la ética, el poder y la ideología como una racionalización de los intereses dominantes.

Frente a lo autoritario se encuentra la ética humanitaria. En este sentido, Fromm, E. (1960) afirma que «lo bueno en la ética es la afirmación de la vida, el despliegue de los poderes del hombre. La virtud es la responsabilidad hacia la propia existencia. Lo malo constituye la mutilación de las fuerzas del hombre; el vicio es la irresponsabilidad hacia uno mismo». En esta definición rige el supuesto que todo organismo es único y que su primer deber es estar vivo. Lo ético consiste en agregar que el hombre no puede realizarse en estado de desvinculación con su medio social.

Si bien la ética social se explica como un deber ser, ello no significa que se confunda con dispositivos de disciplina y control sobre el comportamiento de los actores. Los principios éticos también suponen de parte de los actores sociales una propia convicción, acerca de la necesidad de dichos principios como guía para los comportamientos. Este es el sentido kantiano de la «buena voluntad» como algo absoluto. En particular, esta convicción importa en épocas de vacío en los ejemplos sociales o desregulación, cuando hay pérdida de vigencia de las raíces culturales, religiosas o institucionales.

La filosofía de la ética nos enseña que ésta se desvirtúa como pauta social cuando tiene que respaldarse o depender de la fuerza uniformante de las regulaciones puntuales, sistemas disciplinarios, el temor a las penalidades, las normas oficiales de ley o el saber científico. Los códigos y convenciones éticas requieren para su plenitud la libre adhesión de los actores sociales. No convertirlos en sujetos del poder, sometidos a la eficacia de los controles

externos, aun cuando dichos controles se presenten como componentes de un sistema ético. Considerando los aspectos naturales de las relaciones sociales, un imperativo ético no puede vivirse como una imposición.

En este sentido Foucault, M. (1986) al escribir sobre la relación entre discurso y verdad en las personas, recuerda la vinculación de la ética antigua con una estética de la existencia. Es decir, una ética no uniformante, que permite «transformarse y modificarse en el propio ser singular, haciendo de la propia vida una obra que presente ciertos valores estéticos y que responda a ciertos criterios de estilo» (una obra de arte). Dicho autor se refiere a la necesidad de buscar en la ética nuevos modos de subjetivación que no sean modos de sujeción, que reconozcan a los actores sociales como personas que actúan, y no como entes pasivos.

Esta visión reconoce la singularidad de los sujetos éticos y su posibilidad de ser creativos. El hacer referencia a lo estético nos muestra un énfasis en la búsqueda de la armonía interna y en el cuidado de sí mismo. Como modo de subjetivación y de realización personal, es una ética que toma distancia de lo meramente prescriptivo, de los códigos impuestos, de lo masivo y uniformante de la sociedad.

Estamos hablando de una ética no dependiente ni sometida al poder de las estructuras económicas y políticas. Es tratar de distanciar la verdad y lo justo del orden de los intereses asociados al poder social. Por ejemplo, permitir que los actores sociales digan lo que piensan sobre sí mismos, expresen sus creencias libremente. Es decir, que en estas opiniones de los actores sea posible una coincidencia entre su discurso y su verdad.

Como vemos en el concepto de autonomía y disciplina, lo más general y lo relativo son criterios adicionales para intentar una distinción entre moral y ética. Con esta distinción también puede intentarse mostrar sus posibles incongruencias en las prácticas de las organizaciones. En su origen etimológico (como *ethos*) el concepto de ética indica aquello que es propio de sí, de la naturaleza de la situación. En la práctica, es el conducirse siguiendo valores superiores (la idea del bien y de lo justo) y no propósitos particulares. Son los fundamentos de los cuales se deriva toda moral «posible».

Lo ético es un imperativo pero no una coacción. Supone una voluntad de los actores de hacer el bien en libertad. En este sentido, hemos visto cómo para Foucault, M. (1986) la ética tiene que ver con «la práctica del sí», con la autonomía del sujeto ético. Esto le da fuerza a la ética porque se refiere a una adhesión subjetiva y no a una imposición. A lo sumo plantea el deber de decir no cuando se pone en peligro la libertad de otros. Y el rechazar aquello que siendo no debería existir, como el daño a los demás.

En cambio, la moral implica una contextualización y se refiere, fundamentalmente, a ciertos valores, usos y costumbres en la comunidad. A través de la moral, en las organizaciones se busca la adhesión, pero ahora a ciertos proyectos, credos o valores específicos. Es decir, aquí se plantea la posibilidad del manejo de los códigos morales para el poder político. Así, por ejemplo, cuando se obliga a los miembros a compartir los valores del proyecto o el credo de la empresa, donde la idea de lo moral parece remitir

a las demandas de conformidad y los límites propios de la organización social.

Tal como ha escrito Le Mouel, J. (1991) en su obra *Crítica de la eficacia como mito moderno*: «el individuo ético rechaza aquellos principios y leyes que le imponen considerar al otro como una cosa y renunciar a su dignidad de ser pensante. En este sentido, ética y moral pueden llegar a contraponerse, entrar en contradicción, enfrentarse y permitir así a cada individuo el ejercicio de su libertad». El argumento suele ser la falta de congruencia entre los principios éticos y las condiciones de existencia de la empresa. El problema se desplaza entonces hacia los valores del ambiente y lo inmoral se disfraza con el concepto de adaptación al medio.

En cuanto al interior del sistema, dicho autor habla de una moral dominante (o inmoralidad) en la empresa, cuando la adhesión se plantea como una condición, no como una opción. Es la moral de considerar que lo eficaz es lo justo. En este marco no tiene sentido hablar de una ética de las empresas, o lo tiene en el sentido de una ética autoritaria. Y ello porque en las empresas lo deseable tiene que ver más con lo conveniente (eficaz) que con lo bueno, y de allí sus tendencias restrictivas en cuanto a las libertades de sus miembros.

## 2.4. EL ETHOS DE LA ORGANIZACION

En la tradición filosófica *ethos* significa modo de ser o carácter, tal como se va adquiriendo, apropiando o incorporando a lo largo de la existencia del ser viviente. Lo interesante en este sentido es que la misma etimología nos indica que esta apropiación se logra mediante el hábito, de manera que no es dada por la naturaleza, como ocurre con la realidad llamada *pathos* (los sentimientos).

Se trata de rasgos culturales que se van inscribiendo en el tiempo, pero —y esto es lo importante— también son la fuente de los actos que se repiten habitualmente en el sistema. Sostenemos, entonces, que existe un círculo recurrente entre el *ethos* como rasgo socialmente construido, los hábitos (virtudes y vicios) y los actos o acciones morales.

Esto implica que el *ethos* es un concepto en el cual se incluyen las definiciones de lo bueno y lo malo para la organización. No tiene una consistencia asegurada aunque puede afirmarse que si la organización existe es porque retiene y se apropia de algunos valores más que otros. Pero esto no es absoluto, es decir, no tiene porqué llevarnos a una visión unitaria del *ethos* organizacional.

Entonces, en el metasistema, o nivel de gobierno, podemos encontrar alguna ambigüedad en los valores. Pero no es tanto una desviación como una inconsistencia. El resultado es visualizado por los integrantes de la organización como un sistema de preferencias. Como concepto abstracto permite calificar cómo es la cultura de una organización en particular (competitiva, solidaria, conservadora).

Al hablar de los rasgos o el carácter de la organización del *ethos*, estamos proponiendo una conexión, una coexistencia no rígida entre los principios y los resultados. La conexión se produce porque los actos individuales y grupales se enmarcan en un sistema de preferencias. Pero este sistema es un emergente que cristaliza como resultado de las prácticas cotidianas. No es un plan, un diseño formal o una decisión unilateral del gobierno acerca de lo deseable. Tiene que ser reconocido, practicado y aceptado por los integrantes.

El *ethos* en una institución no es lo deseable fijado desde la exterioridad, sino algo que se construye en lo interno, una representación que a la vez es modelo. Aún más cuando se trata de un concepto acerca de lo deseable y no se persigue en el sentido que un corredor trata de alcanzar su meta. No es un propósito sino un cauce, o un marco, donde la organización se va reforzando y actualizando en el tiempo a través de los hábitos y los actos cotidianos.

Nuestro análisis no considera al sistema ético, o metasistema, como una fuente o una causa y tampoco como una estructura jerárquica de medios afines. La búsqueda de causalidad es un error visible en el concepto de estructura, cuando se afirma de manera trivial que es un esquema que determina las conductas o comportamientos de los miembros. La estructura es una forma que se reforma o se actualiza por los actos que ella misma promueve. Lo mismo ocurre con los valores y creencias de la organización.

El término *ethos* muestra el lado positivo de los valores y creencias que los integrantes toman como referencia para saber qué es lo deseable y lo preferible en la organización frente a problemas concretos. Pero debe recordarse que tiene existencia como idea, que el *ethos* es sólo el nombre para un sistema de preferencias que los integrantes tienen en cuenta como criterio para orientar sus acciones y como modelo para la interacción cotidiana en el marco de la organización.

Nosotros utilizamos el concepto de *ethos* para referirnos al modo de ser, al modelo de organización que se define en el nivel del control intrínseco del sistema social para orientar la conducta de sus integrantes. Este modelo no es una decisión política o de gobierno. Es lo que emerge y que está respaldado por las prácticas cotidianas en la organización. Se trata de un carácter organizacional, un rasgo cultural y no un diseño formal o propuesta estratégica.

El *ethos* de la organización no es un esquema rígido porque se realimenta con el resultado de la experiencia, con el aprendizaje, los acuerdos y consensos sobre lo deseable en la vida cotidiana de la organización. Se refiere, por ejemplo, al carácter familiar o multinacional de una empresa, la rapidez y capacidad de ejecución de un grupo emergente, el respeto al saber en una academia, la idea de lo estético en un museo de arte.

El *ethos* como concepto y como nombre que designa al conjunto de valores que diferencian la organización, se entiende en el marco de una visión autónoma del sistema social. No refleja las demandas ambientales sino los límites que la organización fija. Se refiere a la capacidad del sistema

para seleccionar los valores que guían sus propias acciones, para cohesionar las perspectivas sectoriales, rechazar perturbaciones externas, incorporar los hechos ambientales que reafirman las creencias internas y, en síntesis, para mantener sus rasgos de identidad.

El estudio de la perversidad supone una visión heterónoma, es decir, ver la organización que funciona en interacción con su medio ambiente, con misiones que la sociedad espera que cumpla, con valores que debe asimilar como parte del orden social más amplio. Estamos confrontando las relaciones internas con las ideas de justicia, libertad, bondad, perfección o verdad que no son definiciones propias de la organización. Desde la perspectiva de lo social, aparece el concepto de «ética» como parte del orden instituido, por lo que las organizaciones son también participantes de la idea de lo ético.

En este sentido se puede aducir como ejemplo, que un hospital, en ejercicio de su autonomía, tendrá sus propios rasgos, pero sus prácticas médicas no pueden contradecir o enfrentar las ideas, valores y creencias del medio. Por de pronto es un «hospital» porque así se define en el marco del orden social. Como institución en un lugar y tiempo determinados, no puede permitir la práctica de la eutanasia o el aborto por la simple decisión de sus directivos.

En la institución sanitaria hay una definición social sobre la responsabilidad profesional de los médicos. Así, el tema del derecho a la vida es previo a la autonomía del hospital. Cuando decimos «no puede», significa que si lo hace, tendrá como consecuencia la consideración de haber realizado una transgresión, una desviación ética.

Disponer de un *ethos* es un formalismo, en la medida que no contesta el qué hacer. No es lo mismo que una ética material, capaz de enfrentarse con las cuestiones morales concretas de la vida organizacional. En términos de Heidegger, M. (1927) «se echará de menos en este análisis un contenido positivo, un informe utilizable sobre la posibilidad de obrar con seguridad. La voz de la conciencia no da instrucciones prácticas».

En las organizaciones sociales, el *ethos* puede inferirse de la lectura de los manuales de estilo o las declaraciones de principios, es decir, materializar dónde queda explícito su «credo» o el culto a la personalidad del fundador, aunque todo ello no contesta las preguntas cotidianas.

El llamado *ethos* es el carácter de la organización, es el modelo o representación que incluye los esquemas de preferencias en cuanto a los valores morales controvertidos. En algunos casos allí se eligen el lenguaje y la religión «oficial» del sistema.

Opera en un nivel en el cual se van definiendo las condiciones o los requisitos no técnicos a ser cumplidos por todas las áreas funcionales. También es el lugar en el cual se filtran las decisiones de política que están por tomar. Por ejemplo, el carácter de un periódico se refleja en el principio de rechazar todas las denuncias anónimas, el no publicar los secretos de Estado, el reconocer el derecho a réplica.

El periódico español *El País* dispone de un *Libro de Estilo* (1990) que contiene las normas para todos los cargos, los redactores y colaboradores.

En él se incluyen tres cláusulas que componen el *ethos* del periódico: «la primera, que los rumores no son noticia; la segunda, que en caso de conflicto hay que escuchar o acudir a las dos partes y, por último, que los titulares de las informaciones deben responder fielmente al contenido de las noticias. Estas reglas, además del uso honesto de las fuentes de información y la separación tajante entre información, opinión y publicidad, forman parte del equipaje básico que nos esforzamos en aplicar a diario».

A continuación se mencionan manifestaciones concretas del llamado *ethos* organizacional. El comandante es el último en abandonar la nave, no se discute el dogma en una secta, la vida humana prevalece sobre los bienes en un grupo de rescate, la seguridad como principal línea conceptual en que se sostienen las operaciones bancarias, el criterio de la verdad en la sala de justicia, la fuerza que proviene de la unidad en los sindicatos, el afán por la victoria en las instituciones deportivas, la excelencia en las academias de ciencias y en los museos de arte, la referencia a lo histórico en los grupos tradicionalistas, la importancia de los signos y símbolos en las agencias publicitarias, el concepto de autenticidad en las sociedades de arqueología. No estamos hablando de objetivos o metas, sino de rasgos que identifican la organización, las premisas articuladoras que los integrantes aplican sin ser replanteadas en lo cotidiano.

El concepto de catástrofe es aplicable a los procesos perversos cuando ellos cuestionan o ponen en peligro estos valores de la organización con manifestaciones que los contradicen. Los integrantes se confunden y la propia organización pierde sentido en su relación con el medio social más amplio, es decir, pierde legitimidad. Es el caso del sectarismo político que termina por fracturar y hacer perder representatividad al sindicato. También las constantes desviaciones de los médicos hacia los negocios y su excluyente interés por los pacientes rentables introducen en el medio serias dudas sobre la ética de las instituciones universitarias que los han preparado.

Las deformaciones en lugares específicos de la organización pueden extenderse y afectar los principios sobre los cuales se basan los controles internos. Empiezan a ocurrir cosas que antes se rechazaban. El concepto de la misión institucional se hace ambiguo porque aparecen medios que en sí mismos son destructivos. Por ejemplo, las residencias de ancianos, que proporcionan sedantes a los residentes para evitar cuidarlos, o no les ofrecen comida porque de todas maneras no la comen, o porque los internados no pueden quejarse. Las residencias se convierten, de esta manera, en refugios involuntarios, lugares de aislamiento, depósitos de ancianos.

También puede mencionarse el caso de las escuelas que sólo enseñan lo fácil para reducir los costos en la capacitación de profesores y tener contentos a los estudiantes. Pasan a ser lugares que permiten controlar sus movimientos y sancionar su mala conducta. Estas transgresiones recurrentes aparecen en el nivel de las acciones instrumentales y en lo cotidiano, pero en realidad son manifestaciones de la ampliación conflictiva en los valores fundacionales de la escuela.

Hemos mencionado el concepto de catástrofe como la falla en el funcionamiento de los controles sociales instituidos tanto en la organización como en el contexto. En algunos casos la perversión aprovecha brechas, como por ejemplo, la falta de sanciones a la transgresión; en otros casos se desactivan los controles establecidos, como en la corrupción. También la perversión puede superar los controles mediante el poder persuasivo o la intimidación como en el caso de los agricultores que desamparados frente al narcotráfico optan por dedicar sus pequeños campos al cultivo de hierba.

En cualquiera de estas situaciones las regulaciones sociales son inoperantes y carecen de fuerza para oponerse a la desviación. No han podido prevenir el desajuste y luego quedan desactualizados. Aparecen nuevas misiones o funciones en las instituciones sociales que escapan a los esquemas y dispositivos de control existentes. Si esto ocurre es porque también fallan las instituciones que realizan el metacontrol en el orden establecido. En este nivel, y en un contexto más amplio, no se resuelve sobre la legitimidad de una cuestión específica sino sobre los principios básicos, las políticas, las guías que orientan los controles dentro de las instituciones y también el modo en que se cumplen estas orientaciones.

Cuando nos referimos a metacontrol aludimos al sistema más alto que sirve como evaluador de la pertinencia y la vigencia de las normas instituidas; de esta manera, puede aducirse la actuación de la Suprema Corte respecto de las otras instancias del poder judicial. En este nivel pueden tratarse temas como la subordinación de las fuerzas policiales a la justicia o la anticonstitucionalidad de las leyes. También el metacontrol está presente cuando el Poder Legislativo somete a juicio político a los magistrados que se han desviado en sus funciones. Es también el caso de los tribunales de ética que operan en los gremios, los consejos o asociaciones que normatizan y representan a los profesionales, como en lo relativo al ejercicio de la medicina, abogacía o ingeniería.

Vamos a detenernos ahora a ofrecer ejemplos de creencias y valores que operan como componentes perversos de la cultura de organizaciones en el mundo de los negocios. En su estudio sobre empresarios argentinos, Felcman, I. (1989) se refiere a los valores que alguno de ellos utilizan en sus organizaciones. La muestra incluye distintas clases de actitudes y sólo mencionaremos aquí las que tienen que ver con nuestro enfoque de la perversidad. Dentro de un amplio espectro ideológico, también existen aquellos que no reconocen su responsabilidad social. Queremos remarcar cómo las autodefensas y los procesos egoístas se integran en la definición del negocio que formulan dichos propietarios en un contexto socioeconómico compartido.

Según dicha investigación: «la racionalidad de la inestabilidad permanente ha hecho fuerte impacto en el empresariado local. Los años de práctica adaptativa convirtieron la supervivencia en un valor, que se defiende ideológicamente y que se transmite al interior de las organizaciones productivas hasta consolidarse en rasgos culturales fuertemente cristalizados. El “sálvese quien pueda” dio a algunos la posibilidad de flotar sobre un trozo

de madera mientras el barco entero se hundía... Ellos han defendido la adaptabilidad del comportamiento frente a todo tipo de circunstancias, no importa cuán adversas sean éstas. Se supone que el contexto turbulento algún día presentará cambios favorables: allí se aprovechará para pegar el salto. El mensaje es místico y fatalista: si haces esfuerzos por sobrevivir, se darán las condiciones que te asegurarán la supervivencia».

Estas afirmaciones son ejemplo de la utilización del argumento de la supervivencia a cualquier precio para legitimar la falta de solidaridad en un contexto incierto. Al referirse a los valores de algunos empresarios entrevistados, dicho estudio afirma que «su pensamiento está impregnado de coyuntura. Es difícil advertir en ellos una perspectiva de largo plazo relativamente orientadora del comportamiento. Todo el discurso está armado en torno a anécdotas, frases cautelosas, incertidumbre sobre el futuro. Los guía una sola racionalidad: el balance de su empresa. Ellos se encuentran replegados sobre sus propias unidades económicas, intentando una maximización del beneficio individual por todos los medios posibles. Los empresarios obtienen beneficios sólo para su empresa, de tipo aduanero, arancelario, crediticio, impositivo, lo que fuere. Y para su negocio gestionan, solicitan e influyen hasta lograr la decisión favorable».

En estos casos, perverso es tanto el argumento de la supervivencia a ultranza, como también el hecho de que hay un contexto que lo convalida, situación que nos lleva a hablar de la impunidad de las desviaciones y su carácter estructural o cultural. Nótese que ahora la confrontación la hacemos entre contextos posibles. En estos casos la perversidad no resulta tanto de un desplazamiento en las misiones porque el orden establecido promueve estas actitudes y no las condena. La perversidad existe respecto de principios éticos que se han perdido en el propio contexto que legitima las transgresiones. A lo sumo, en esta realidad es posible comprender las acciones pero no justificarlas en términos sociales. Tal como veremos más adelante cuando hablemos del orden destructivo, en este tipo de realidad la perversidad tiene que ver con la decadencia en las instituciones sociales.

## 2.5. LA MISIÓN NO CUMPLIDA

Hemos visto cómo el sistema de valores y creencias tiene una función articuladora de los grupos y organizaciones, sostiene la cohesividad en las acciones de sus integrantes, aquella que se logra por la comunidad de ideas antes que por normas escritas. En el modelo de organizaciones viables de Beer, S. (1987) dicha función se ubica en el llamado «metacontrol» del sistema. Es el nivel del sistema donde se formula el *ethos* organizacional.

Esta es, entonces, la denominación que utiliza para referirse a un conjunto congruente de valores y preferencias internas. El *ethos* es el modo de decir por el cual los integrantes interpretan y dan un sentido compartido a sus relaciones con los otros, con el después y el exterior de la organización. El

concepto de control en este aludido «metacontrol» no implica vigilancia o imposición, sino que es una actividad constructiva de la identidad organizacional.

En este nivel identificativo del sistema se encuentran los procesos autorreferenciales del sistema como un todo, es decir, la representación conceptual que la propia organización tiene sobre sí misma. El *ethos* es un definir continuado del modo en que la organización se reconoce como entidad. Se manifiesta cuando los actores hablan del «nosotros». Es un saber que orienta a sus integrantes y permite al sistema mantener una existencia autónoma o identificable en su medio cambiante.

El metacontrol del sistema es el espacio abstracto en el cual se piensa teniendo en cuenta el *ethos* organizacional. Es el ámbito en el que se analizan las adaptaciones que la organización puede realizar sin perder viabilidad, es decir, a partir de sus propias capacidades y no de las imposiciones externas. En este nivel se define lo que la organización es, se expresan sus misiones como institución social, se delimitan sus fronteras, se marcan las diferencias con otros sistemas, se fijan los límites a lo aceptable como legítimo en el interior de la organización. En las empresas familiares o unipersonales, es un lugar ocupado por la figura patriarcal o fundadora. Es la escala de valores del propietario en su carácter de autoridad última para la organización.

Para el análisis de la perversidad en organizaciones debemos fijar nuestra atención en este nivel de decisión y control o metasistema conceptual. En él pueden aparecer síntomas de inoperancia y de incapacidad para resolver las desviaciones o las transgresiones a los códigos de conducta. Por ejemplo, el admitir la corrupción o el uso arbitrario del poder en las unidades operativas, esto es, en el aula, la fábrica, la oficina, el batallón. Ello produce un estado de indefinición o de ambigüedad en el llamado *ethos* organizacional que se desdobra en forma incongruente entre el decir y su realización, llegando, así, a la doble moral y al doble discurso.

En esta situación de indefinición comienza a admitirse que es posible más de un lugar para la consagración de los valores y más de una interpretación sobre los principios éticos y morales. Esto se manifiesta en la realidad cotidiana por la coexistencia de discursos y prácticas que son contradictorios, aunque se producen en el marco del mismo sistema de ideas y creencias tradicionales. Esta situación suele resultar del poder que ejercen ciertos grupos para imponer nuevas versiones sobre la razón de ser de la organización.

La perversión no es estrictamente una transformación del carácter de la organización, porque es un estado de cosas que a priori no permite saber si es parte de un proceso de cambio en el marco de referencia, en el sistema de ideas y creencias.

Tal y como la estamos estudiando, la perversidad puede entenderse como una desviación que para el observador oscurece o afecta el *ethos*, la representación o el modelo de organización construido en el nivel de control del sistema. Aparecen realidades contradictorias que impiden tener en claro cuáles son las acciones que son consideradas organizacionalmente legítimas.

Cuando nos ubicamos en el nivel del metasistema, estas desviaciones pueden analizarse mediante el par conceptual armonía-disonancia. Es el caso de la oficina central de una corporación que, dada su posición de metasistema respecto de las divisiones componentes, les transmite no sólo los rasgos identificatorios del conjunto sino también los particulares criterios de trabajo de la metrópoli, ignorando, de esta manera, las condiciones culturales de cada lugar. En este sentido, puede afirmarse que los procesos de transculturalización son perversos.

El impacto de las desviaciones en los valores del modelo de organización es particularmente visible en las organizaciones con culturas cerradas y estructuras jerárquicas, basadas en la permanencia de los valores tradicionales o fundacionales. Pensemos por ejemplo en el impacto de la homosexualidad en un colegio militar, la lectura de textos revolucionarios en una casa de retiros espirituales, la búsqueda del lucro individual en las cooperativas, las confesiones públicas sobre sus actos de infiltración que realizan agentes de los centros de inteligencia, la elección de temas con éxito comercial en la programación de una orquesta sinfónica. Son desviaciones que afectan o cuestionan no sólo a las misiones sino también al esquema establecido de creencias y valores organizacionales. Este es el punto de contacto entre la perversidad y el *ethos* organizacional.

Los valores que se establecen en el llamado metasistema y que sirven como parámetros para el control de la efectividad de las regulaciones que operan en la organización, no son una cuestión estratégica sino una condición para la cohesión y la autonomía del conjunto. Podría pensarse que en una organización mafiosa o en una sociedad de delincuentes este metasistema es marginal o secundario porque sus socios ignoran la moral de lo social. Sin embargo, también en estos casos existen códigos propios de conducta que los integrantes deben respetar para ser admitidos y permanecer en el grupo.

Estos códigos son un marco de referencia que a su vez pueden ser evaluados por su disfuncionalidad e ilegalidad respecto del sistema mayor que los contiene. Pero dentro de la organización delictiva ciertos valores tienen vigencia, como, por ejemplo, el silencio y el secreto, la sumisión acrítica a la figura del jefe, el aprecio por la fuerza y la violencia, el desprecio a la legalidad. En este caso, una delación o la confesión en juicio, serían una desviación respecto del código vigente que pondría en peligro al sistema. Es evidente que la vigencia de los valores no sólo es una cuestión de consenso, sino que, con distinta intensidad, también estarán sustentados en una relación de poder y en un esquema de sanciones para el transgresor.

Cuando el sistema admite las desviaciones porque no las juzga ni las condena, decimos que hay una redefinición de los valores en el nivel que hemos identificado como metacontrol. Aparecen valores y lógicas contradictorias, es decir, un doble discurso que oculta el conflicto, normalizando, de esta manera, las acciones desviadas. Por ejemplo, se dice que mantener dormidos a los ancianos es una terapia, una cuestión táctica que no desnaturaliza la misión de la residencia geriátrica. En la escuela la ignorancia se

considera solamente como un cambio cuantitativo en la cantidad del saber existente. En la secta comienza a aceptarse que la fe es algo relativo y se admiten transacciones con el poder terrenal. Disfrazadas en la idea de la adaptación se producen transformaciones que afectan el carácter y la razón de ser de la organización.

En estos casos, desde nuestra posición de analistas externos, o como familiares de los afectados, y conociendo otras organizaciones del medio con igual función social, decimos que en esas instituciones se ha establecido un estado de perversidad aun cuando la ley no los sancione. De acuerdo con la magnitud de la desviación, este desplazamiento en sus misiones lleva a cuestionar su propia existencia. Sus efectos malignos incluyen tanto a los actores sociales (clientela, usuarios, grupos familiares) como a los propios integrantes de la organización, que corren el riesgo de ser transgresores (o inocentes), hagan lo que hagan.

Estamos en el dominio de las abstracciones conceptuales con las cuales mostramos las posibles relaciones entre el *ethos* y los procesos perversos en la organización. Pero debemos tener cuidado en no atribuir a este contacto el carácter de una relación causal física al estilo de la relación entre el río y las barrancas que lo definen. Por ejemplo, en un canal de televisión, es observable que todos sus integrantes, artistas, técnicos y cuadros administrativos, se consideran parte activa del mundo del espectáculo. En todos ellos hay un mirar y ser mirados, el afán de ser reconocido por los demás, fantasías e imágenes que necesitan ser mostradas y compartidas.

Siguiendo con el razonamiento, si ahora denominamos a este componente cultural con el término técnico «exhibicionismo», ello no implica que hayamos descubierto en dicho canal de televisión una entidad autónoma o una parte concreta del comportamiento social, que además tiene particular fuerza en el caso especial de los canales. En realidad se trata sólo de uno de los muchos puntos de vista o distinciones a las cuales recurrimos en nuestras descripciones de la organización. Los integrantes no dirán de sus acciones que están exhibiéndose sino que sólo están trabajando. Tampoco verán nada perverso en transmitir sólo las noticias que les convenga o les brinde notoriedad frente a la opinión pública.

De la misma manera el carcelero dice que el castigo es parte de la enseñanza que necesita el recluso, aunque esto sea insostenible desde la perspectiva de la salud de este último y desde la misión institucional. En este caso la represión es el término técnico para designar el emergente del complejo ambiente carcelario, pero no es algo concreto con existencia independiente del observador, no es una causa objetiva de nada, como tampoco lo es la idea de perversión. El carcelero no actúa movido personalmente por la idea de la represión, ni ella le viene impuesta como una instrucción externa. En el castigo se cruzan muchos otros conceptos como la impunidad, el temor, la venganza, el odio, la ignorancia. De este complejo cruce nosotros abstraemos la idea de la represión porque queremos marcar la violencia presente en la relación.

Tampoco podemos decir que «debido al exhibicionismo» que descubrimos en los integrantes de los medios masivos de comunicación, los personajes desplazan a las noticias y sólo se cree en aquello que es visible. Una manera alternativa de describir esta situación es decir que un canal es un lugar de trabajo atractivo y necesario para cierta gente que además construye cotidianamente dicho lugar sobre la base de sus encuentros (o intersecciones) conceptuales acerca de lo deseable y lo posible. Ya no estamos buscando motivos de los comportamientos, sino que nos ubicamos en el campo de los rasgos de identidad que se construyen, se reconocen y se comparten en dicha organización. Estos acuerdos son comprobables en la medida que no exista tensión o insatisfacción en las relaciones y la tendencia a reiterarlas tal como están planteadas.

Hacemos distinciones como observadores, al denominar, separar y abstraer un proceso del marco del complejo sistema social al cual le hemos asignado finalidades. Estamos en el dominio de las elaboraciones cognitivas y, por lo tanto, también relativas. Esto es algo que no debemos olvidar cuando, en paso posterior, también pretendamos que los procesos que hemos aislado (es decir, nuestras abstracciones) sean entidades concretas que tienen un carácter causal respecto de otras realidades de la organización. Los sucesos que se desvían de lo apreciado tradicionalmente, la ocurrencia de lo no esperado socialmente, también está mostrando que hay lugar para que ello ocurra, que pueden ser marginados por el sistema, aunque sea evidente que tampoco lo rechaza totalmente.

Las deformaciones respecto de lo normal en las organizaciones sociales no muestran sólo el efecto del azar o de una maligna intencionalidad, también es una posibilidad, ser viable dentro de la estructura de relaciones vigente, aunque en el discurso oficial esto se declare como algo no deseado para el conjunto. Es el caso de las transgresiones que se producen como reacción natural, como una derivación esperable frente al sectarismo de ciertos esquemas ideológicos y políticos en las organizaciones.

Por ejemplo, el despotismo en la dirección de organizaciones basado en la prohibición o la negación de ciertas ideas por la fuerza es el origen de reacciones también violentas, como las huelgas intempestivas. Tratándose de una regla de juego, ¿hasta qué punto puede afirmarse en estos casos que la violencia es una desviación? Análoga situación, por lo circular, es la de los estudiantes que repiten mecánicamente un texto memorizado cuando el método de enseñanza ha sido la imposición acrítica del conocimiento.

En su estudio clásico sobre partidos políticos y sindicatos, Michels, R. (1959) ha propuesto el concepto de la «ley de hierro de la oligarquía», así llamada porque carece de excepciones y además impone la conducción de unos pocos. Se refiere al proceso de distorsión en los fines democráticos de esas instituciones respecto de la sociedad y también su progresivo alejamiento de los auténticos problemas de sus representados. Las luchas internas por el poder llevan a la instalación de una maquinaria burocrática sólo preocupada por conservar las posiciones y mantenerse en el gobierno forjando acuerdos a espaldas de sus miembros, que quedan desprotegidos. La



perversidad está presente por el uso de la estructura vigente, por la intencionalidad, por los perjuicios, por la impunidad y por los refuerzos ambientales que esta desviación recibe desde otras dirigencias políticas, sindicales, empresariales y gubernamentales.

## 2.6. LOS VALORES COMO ALGO ABSOLUTO

El concepto de valores se utiliza en distintos niveles de análisis de la realidad social para hablar de los criterios que guían los comportamientos de las personas en forma individual o como integrantes de grupos, organizaciones y comunidades mayores. En situaciones concretas el tema tiene que ver con la identificación y la motivación de los actores, es decir, la posibilidad que en su trabajo ellos se encuentren comprometidos con un sistema de preferencias más allá de lo establecido formalmente por las reglas escritas y las relaciones de autoridad. Con referencia a las organizaciones sociales, Kluckhohn, J. (1989) ha dicho que «un valor es una concepción, explícita o implícita, propia de un individuo o característica de un grupo social, acerca de lo deseable, y que influye en la selección de los modos, medios y fines de las acciones disponibles».

Un valor es una preferencia que los actores sienten o consideran que se justifica ya sea moralmente, a través del razonamiento, o por juicios estéticos. «Inclusive si un valor se mantiene implícito, el comportamiento que se relaciona con esta concepción es una muestra de lo posible y no sólo de lo deseado.» Este tema es fundamental en la dirección de organizaciones sociales, ya que afirma la credibilidad o la resistencia de las directivas. La posibilidad de inducir (no de imponer) comportamientos en los integrantes está relacionada con la congruencia entre los mensajes de los directivos y los sistemas de valores de los actores.

Estos valores no son una determinación externa del orden social, sino que también se modifican, adaptan, organizan y relacionan entre sí junto con el propio desarrollo de las personas. Significa que los actores subrayan algunas ideas del medio social (libertad, justicia, igualdad) y a otras las interpretan en forma compatible con sus propias razones y sentimientos. En la organización, pensar en el sistema de valores personales implica buscar la contribución de los actores en los procesos de influencia. Es decir, lograr la disposición de los integrantes a aceptar los mensajes, no por lo que tienen de autoritarios, sino porque comparten el sentido y la importancia de sus contenidos.

La presencia o la ausencia de los juicios personales en la construcción del sistema de valores ha sido objeto de múltiples estudios. Dentro de las doctrinas objetivistas podemos mencionar las ideas de Scheler, Max (1916). El ha rechazado que los valores tengan una existencia relativa, que dependan de su relación con el carácter de las personas, el tipo de situaciones o la particular estructura psicofísica de los actores sociales involucrados en dicha situación.

Bajo el enfoque objetivista, el juicio de valor consiste en elegir entre algo que existe, que es dado e inmutable, que no depende de los fines personales de cada acción en particular. Al igual que los colores, se trata de cualidades independientes del lugar o del bien donde se depositan. Los valores morales no cambian y son además absolutos, no condicionados por factores históricos o políticos y tampoco por la experiencia de los actores.

Como vemos, estamos ahora utilizando la palabra valores en lugar de bueno. El valor como cualidad no es igual al ser de algo, no se mide con igual criterio. Lo bueno, lo justo, pasa a ser componente de una categoría conceptual: los valores. Se trata ahora de mostrar que una realidad que se conoce en modo intuitivo e inmediato, de una vez, en su integridad, no requiere de la inteligencia o de largos razonamientos.

Bajo la ética de los valores se abandona la idea de lo formal, lo ético no es sólo «el querer ser» bueno, la voluntad, sino que se trata de elegir intencionalmente un contenido moralmente valioso. En la axiología se estudian los valores positivos y negativos, superiores e inferiores, siendo los morales los más altos en la escala, son los «fundantes» de los demás.

El hablar de valores es dejar el «deber ser» como algo formal. Para nuestro estudio de la perversidad este cambio es importante porque en las organizaciones los valores permiten evaluar la consistencia en las preferencias manifestadas por los actores, tomando como marco las misiones de la institución, por ejemplo el valor de la autoridad en el ejército, la fe en la Iglesia, el saber en la escuela, la salud en los hospitales. La axiología nos permite ser heterónomos porque nos referimos a una regla de evaluación que es externa a las leyes del comportamiento.

Vamos a utilizar el campo de la construcción del conocimiento para ejemplificar el problema de los valores. Existe un deber ser respecto de la verdad, en el sentido de que la vida en sociedad supone que deben aceptarse las creencias verdaderas y rechazarse las falsas. Se supone que la verdad es un bien y por lo tanto debe perseguirse. Junto con ello también existe la obligación de la tolerancia, es decir, el respetar las creencias ajenas aunque ciertos actores no las compartan. Así, estos dos deberes pueden entrar en conflicto. En apariencia las comunidades atrasadas tendrían el deber de acceder a conocimientos superiores (en medicina, por ejemplo), pero también el derecho a que se respete su cultura. A veces ello se resuelve vigilando que el proceso de aceptación de nuevas creencias ajenas se logre por consenso, convencimiento, por razones y no por imposición externa.

Con ello hacemos referencia a la objetividad en el análisis de la perversidad, de la inmoralidad, de la transgresión, lo cual no significa omitir el contexto cultural de la situación analizada. En modo alguno el hablar de valores es un intento de fundamentar objetivamente la ética, darle a lo bueno un contenido cultural de manera que su existencia no dependa exclusivamente de la voluntad de los actores. Además de conocer los valores morales como una norma, como una cualidad o virtud, los actores pueden en cada situación preferirlos o postergarlos, ejecutarlos o no, en la práctica. Desde el punto de vista axiológico, se considera la existencia de criterios

aprobados socialmente, que están por encima de los deseos personales, de los estados de ánimo. Hay formas de mostrar la corrección y consistencia de la preferencia y elección, es decir, de los juicios de valor de los actores.

En la explicación objetiva, los valores tienen materia propia, son cualidades a priori y se aplican tanto a los bienes como al espíritu. Los valores no se captan por la razón sino por vía de la intuición emocional, que no necesita de la experiencia anterior: «el corazón tiene sus razones que la razón no comprende». A través de la evidencia intuitiva también se captan las preferencias entre valores y es posible entonces armar una tabla con distintos niveles o jerarquía de valores. En esta tabla hay un nivel de lo espiritual o moral que se forma con los valores de justicia, verdad, bondad.

Los valores de nivel más alto son los «preferidos» (en el grupo, la organización social) aunque en la acción cotidiana los actores pueden elegir presionados por las circunstancias. En el nivel de lo moral (a diferencia de lo placentero o agradable) existe además un deber ser, una autoridad trascendente, que obliga a reconocer el valor espiritual y aplicarlo aun en contra de los deseos, tendencias o intereses personales. No son valores relativos a la sensibilidad de los actores, sino absolutos, independientes del razonamiento lógico, la reflexión o los hechos empíricos. Esto implica que los cambios culturales, en las preferencias, en los deseos e intereses de las personas deja a los valores intactos e imperturbables. Este enfoque implica que no se pueden poner los valores en relación con las interpretaciones individuales.

Desde el nivel de las organizaciones, la aplicación de estos absolutos se manifiestan cuando se llevan al rango de dogma los criterios de sectores dominantes. Así, aparecen mandatos absolutos como «servir al cliente», «error cero», «ser competitivo» o «el interés de la compañía». Estos proverbios oportunistas o ideas-fuerza de la estrategia empresarial son enaltecidos y toman el lugar de los mandatos sociales absolutos.

Hay otros motivos, además del egoísmo, para criticar la propia experiencia del placer como objetivamente válido o valor absoluto. Tal como dice Fromm, E. (1960) la crítica consiste en «que hay individuos que gozan con la sumisión y no con la libertad, que experimentan placer con el odio y no con el amor, con la explotación y no con el trabajo productivo. Este fenómeno del placer desviado es típico del carácter vicioso o perverso».

Cuando se propone la intuición como base para la apreciación de lo justo o lo bueno, nos encontramos con un razonamiento circular. La intuición es un a priori emotivo por el cual se postula justamente lo que se trata de demostrar. En el extremo de este enfoque son «anormales» las personas que no se ajustan a la definición de un valor absoluto, aunque ellos transgredan dicha definición porque ocasiona daños. Un homicidio tiene una valoración negativa, es malo (siempre) aun cuando no exista todavía ninguna sentencia de un juez y aunque haya sido en defensa propia y la humanidad (en este caso específico) respalde dicha acción. La maldad del homicidio está implícita en la definición, sin vinculación con situaciones concretas.

El objetivismo respecto de los valores lleva a situaciones perversas porque implica una falta de conexión con la realidad y admite que pueda existir un orden de jerarquías inalterable en el tiempo. Esta posición sobre las cuestiones morales lleva al dogmatismo. En un hospital el aborto siempre será inmoral, sin consideración de la historia clínica y la gravedad de los riesgos para ambas vidas. Los valores absolutos pueden llevar a imponer razonamientos que se hacen inválidos con el tiempo, así, por ejemplo, privilegiar los criterios de utilidad sobre los de salud, agradabilidad y estética.

En el caso de una escuela de arte o el de una residencia de ancianos, donde todo se hace considerando primero los costos y la productividad, este criterio puede satisfacer a los accionistas, pero configura una desviación ética respecto de las misiones de dichas entidades como instituciones sociales. La idea de lo absoluto lleva a generalizar las diferencias circunstanciales y convertirlas en una lucha del bien contra el mal. Por ejemplo, encarnar o corporizar todo lo malo en la figura del dirigente gremial, y entonces justificar el uso de armas igualmente malignas para su extinción.

De igual manera, hay organizaciones laborales que copian el modelo militar y simulan el contexto de un enfrentamiento bélico en los mercados. Ellas toman el valor de la fuerza, la autoridad y la obediencia como preceptos absolutos y no discutibles, sin considerar el carácter voluntario de las organizaciones y la formación civil de sus integrantes. El sentido intrínseco de los valores demanda entonces una ubicación cultural o contextualización de la tabla de valores; así, por ejemplo, el mandamiento de no robar carece de significación en una sociedad con comunidad de bienes.

Esta idea de lo absoluto que venimos manteniendo, y el a priori, en cuanto a los valores, implican que el concepto de lo bueno o lo justo se capta de una vez, en forma transparente y en su integridad, a través de la intuición emotiva. Se trata a los valores como si fueran una figura geométrica o una ecuación para diferenciarlas de la experiencia de las cosas, que son realidades opacas, es decir, que requieren una actividad intelectual para conocerlas en plenitud.

La metáfora matemática la encontramos en Ortega y Gasset (1947): «Lo irreal —un número, un triángulo, un concepto, un valor— son naturalezas transparentes. Las vemos de una vez en su integridad. Meditaciones sucesivas nos darán nociones más minuciosas de ellas, pero desde la primera visión nos entregaron entera su estructura... la ciencia de los valores será asimismo un sistema de verdades evidentes e invariables, de tipo parejo a la matemática».

Desde este enfoque, el valor es lo que es, tiene propiedades intrínsecas y las cambiantes circunstancias ambientales no podrán modificarlo. Los rasgos subjetivos, como la educación o inteligencia, sólo afectan la captación de una relación matemática, pero la ecuación se mantiene intacta aunque falle el razonamiento del actor. En lo siguiente veremos las limitaciones de este pensar absoluto o a priori que propone la metáfora de las matemáticas. Vamos a mostrar la limitación de las explicaciones objetivas de los juicios de valor de los integrantes en grupos y organizaciones sociales.

Ocurre que este razonamiento absoluto quizás sea factible en el plano de los sabores, en la música o en las cualidades de un cuadro, pero en el dominio de la ética social aplicada en grupos y organizaciones intervienen factores de poder y política que (manteniendo la metáfora matemática), sí alteran los términos de la ecuación. Por ejemplo, la inmoralidad de la desocupación como variable de ajuste en las organizaciones laborales que cambia junto a la situación económica vigente.

También debemos considerar el hecho que los valores se presentan como una dualidad donde lo bueno no se define por la inversa de lo malo. Por ejemplo, la idea de lo justo tiene sus valores (equidad, rectitud, igualdad) mientras lo injusto puede tener sus propias expresiones (intolerancia, abuso, discriminación), que no son la mera oposición del otro término, hasta el punto de coexistir en la misma situación. Cuando el actor aplica los términos de uno de los polos del par, no significa que esté resolviendo el otro polo. Justicia e injusticia, cada polo dispone de sus propias reglas y explicaciones, no es solamente el opuesto al otro.

Esta ambivalencia es propia de las cuestiones morales, antes de aplicar un esquema de preferencias. En este sentido podemos poner el siguiente caso como ejemplo: en una huelga salvaje la destrucción (negativo) se mueve en el mismo sentido de los derechos del trabajador (positivo). El concepto de valor intrínseco u objetivo está también limitado porque un valor no existe en forma independiente de los restantes; así, la justicia de una sentencia no es separable del tiempo que demora en prepararse y dictarse. El tiempo es constitutivo de la idea de hacer justicia.

Las propias leyes sólo son interpretaciones de lo moral, pero no la reemplazan. Al negarse ciertas alternativas suelen también crearse trampas perversas para el internado. Tomemos el ejemplo del paciente en estado vegetativo, que sobrevive en un hospital sólo por estar conectado a un equipo de alimentación externo. Algunas leyes impiden que un pariente o un médico lo desconecte y, es obvio, tampoco puede hacerlo el enfermo incapacitado. Nadie puede hacer nada. Otras leyes reconocen la autodeterminación del paciente y le permiten tomar decisiones de vida o muerte por adelantado, al ingresar al hospital, asilo u hospicio. En estos centros de atención se debe informar al paciente de su «derecho de morir», de pedir que no lo mantengan en forma artificial. Pero esta alternativa es como legalizar el suicidio, tratarlo jurídicamente, aunque, evidentemente, no resuelve la cuestión moral.

## 2.7. LOGICA DE LA REFLEXION ETICA

Hemos visto la perversidad en las organizaciones como una desviación en las acciones de sus participantes respecto de sus misiones como institución social, de su razón de ser y de lo considerado normal. Vamos ahora a considerar la perversidad derivada de los prejuicios y preconceptos que los

actores comparten como miembros de una comunidad cultural. Esto significa que dejamos las misiones como algo determinado externamente y pasamos a considerar las interpretaciones de los integrantes como actores sociales, en particular cuando se trata de sectores con poder de decisión sobre la organización.

En el marco de nuestro estudio mostraremos cómo los juicios de valor, o las expresiones morales, intervienen en el carácter perverso de las relaciones que se arman en las organizaciones sociales. Para esta explicación utilizaremos los conceptos de visión autónoma y heterónoma. Hablaremos de niveles de recursividad en la descripción de la complejidad de los sistemas sociales. También hablaremos acerca de la complementariedad cibernética entre dichos niveles descriptivos. Recurriremos a estos conceptos porque permiten superar problemas básicos en la definición de la perversidad. Por ejemplo, la incapacidad de la propia organización para notar sus transgresiones, dado el carácter reflexivo de sus valoraciones.

La visión autónoma marca la tendencia de las instituciones sociales a cerrarse alrededor de las representaciones que ellas construyen sobre sí mismas. Para los integrantes no hay transgresión en la medida que están preparados para pensar las situaciones morales como una cuestión de supervivencia, mientras que el observador externo (un reformador social, un político) califica su conducta de sectaria o dogmática incorporando en su evaluación heterónoma las nociones de responsabilidad social, misión institucional o protección del medio ambiente.

En el marco de las organizaciones sociales, el estudio de la perversidad de sus cuerpos profesionales se refiere a las desviaciones estructurales respecto de estos códigos de ética. Pero recordemos que lo perverso no sólo trata de los actos de inmoralidad, sino que estas situaciones deben acompañarse por otros elementos como la intencionalidad, la impunidad, el carácter reiterativo de las transgresiones y la existencia de perjudicados por la desviación. Pero en esencia la perversidad implica que existe arbitrariedad ya sea porque los valores no tienen una definición operativa, porque la incapacidad no está controlada o bien porque los tribunales de ética u otros mecanismos de regulación no son efectivos.

Nos referimos ahora al carácter ético de los actores y de los observadores externos en sus expresiones acerca de lo bueno, lo justo y lo equitativo. Por ejemplo, cuando sus comportamientos u observaciones se basan en preceptos tales como «la supervivencia del más apto», «el hombre es malo por naturaleza», «bueno es lo conveniente», «el mayor beneficio para la mayor cantidad de gente», «el respeto a las diferencias individuales», «la mentira piadosa» o «la responsabilidad social de las organizaciones».

Cuando hablamos de ética del observador queremos significar que no se trata de un mero espectador desinteresado o neutral y que tampoco es posible hablar de una percepción objetiva. Con su evaluación el observador construye una realidad porque él la ubica en un escenario y le adjudica sentido o finalidad a las relaciones perversas. Al hablar de perversidad o falta de moralidad, él está haciendo una apreciación sobre lo bueno o lo

justo, incorporando en el sistema observado sus esquemas de valores y preferencias.

En cuanto a los supuestos incorporados a la evaluación sobre los hechos, Butler, S. (1872) ha señalado que «cuanto más sabe de algo una persona, menos se percata de ese saber», es decir, sus fuentes resultan obvias y por ello menos accesibles para su conciencia. Uno de los caminos para superar esta situación es dejar de considerar como verdades naturales al «saber sobre definiciones», es decir, sobre sellos, síntomas y diagnósticos prefabricados. El aprender una definición es un acto que se ejecuta estrictamente en el área del lenguaje, no es un saber sobre «hechos objetivos».

Estudiaremos a continuación cuáles son las relaciones entre la definición de la situación, los valores introducidos por el observador y el comportamiento transgresor de los actores. La cuestión es si existe un componente «objetivo» o neutral en las desviaciones, que pueda plantearse independientemente del transgresor. De existir este componente objetivo, el error resultaría de ignorar las cosas «tal como son». Utilizando el concepto de reflexividad veremos cómo la desviación también se refiere al contexto de la observación, es decir, a la distinción que hace el observador y al lugar en que él ubica los hechos.

La afirmación del observador externo acerca de la existencia de la perversidad no es un acto ingenuo, sino que su evaluación significa que él ha buscado y encontrado diferencias de la realidad respecto del deber ser. El observador ha formulado una distinción de acuerdo a su mundo de experiencias. Su actitud es intencional en la medida que él ha marcado la desviación respecto de ciertos valores y no de otros y esta distinción no se ha discutido.

Con esto queremos destacar que la calificación de lo perverso debe entenderse en el marco de las presunciones y las preferencias del observador externo (el terapeuta, consultor, político, investigador, supervisor pedagógico). Debemos tenerlo en cuenta cuando nos encontramos frente a un sistema definido como «enfermo», «inadaptado», «disfuncional» o «injusto». Dichos términos no deben entenderse como una propiedad diferenciable, un atributo que se tiene o no se tiene, sino que emergen de la trama de relaciones entre los integrantes y los actores sociales en un ambiente concreto. Por ejemplo, entre clérigos, pacientes, estudiantes, reclusos, residentes o soldados, en sus respectivas organizaciones.

Cuando el director de una escuela expresa su creencia de que «es mejor separar y seleccionar los estudiantes según sus creencias religiosas», está afirmando: *a)* una preferencia, un sentimiento o vivencia personal y *b)* que los demás deberían orientar sus acciones acorde con su mandato. A través de las expresiones valorativas, el lenguaje interviene con sus funciones constructivas y connotativas. Los profesores no pueden contestar al director que está faltando a la verdad, o que es incorrecta su afirmación. Pueden decirle que la discriminación no concuerda con las misiones de la escuela o que su mandato no es legítimo. También pueden contestar con otro juicio de valor y decir que «la propuesta no es justa».

Lo característico en el dominio de los valores morales es que los mensajes se procesan en un contexto más amplio de significación, más allá de las interpretaciones literales. De esta forma, el hecho de que en la opinión del director de la escuela pese más su condición de accionista mayoritario en lo que él entiende como el negocio de la educación. Lo perverso consiste en que en el transcurso de este juego de significaciones, los estudiantes son discriminados en las aulas desde cualquier ángulo de interpretación. Desde el punto de vista de los propósitos puede afirmarse que el tema no es valorativo, sino que sólo se refiere al producto o contenidos de la enseñanza.

Lo moral es, entonces, la cuestión de las diferencias en los valores en la medida que se modifican los contextos en que se ubica la relación educativa. No es un tema del producto o la misión específica de la organización, sino de las implicaciones que surgen del modo de llevar a cabo dicha misión. En este caso lo injusto en el nivel de la relación alumnos-docentes, se legitima en el dominio del orden instituido cuando dicha situación se propone en el marco de la relación propietario-clientela.

Si analizamos el ejemplo en el marco de las ideas de Von Foerster, H. (1990) el punto *a)* representa una definición ética porque hay una situación de autorreferencia: las preferencias y actitudes personales del director entran en su descripción acerca de los estudiantes. A esta reflexividad dicho autor la llama «cibernética de segundo orden», que en nuestro ejemplo es una relación amplia, un «ecosistema» social que incluye al director, la escuela y su contexto social. El concepto de «cibernética» se refiere aquí a los mecanismos de retroalimentación en los comportamientos sociales. Presenta a la organización como un complejo de sistemas causales circulares, incluyendo círculos virtuosos y viciosos.

Bajo este enfoque se habla de la ética del observador en el sentido que sus afirmaciones sobre lo mejor para la escuela son un proceso reflexivo porque también están mostrando sus preferencias y sus influencias sobre lo observado. La tabla de valores o ética, que más arriba llamamos punto *a)*, para comprender la organización deseable, también regula a los posteriores razonamientos de primer orden o morales, punto *b)*, dentro de la escuela.

En el dominio de lo moral encontramos entonces la relación entre los mandatos sobre la organización y las situaciones concretas. En el primer orden se ubica la elección que hacen los maestros dentro del contexto de los valores existentes. El segundo orden cibernético implica mirar la institución desde el contexto que la incluye y la regula, es decir, desde una perspectiva heterónoma. Desde allí observamos y calificamos la perversidad de valores que desvían la organización de sus misiones educacionales originales.

La perversidad puede estar ubicada en las intenciones del evaluador, en sus premisas y prejuicios o en su ignorancia. Esto es más evidente cuando el sistema sufre la intervención de quienes pretenden asumir el rol de mesías, visionarios o ideólogos. Lo perverso no es el prejuicio del observador externo, sino su imposición y falta de explicitación. Es el hecho de desconocer (u ocultar) las premisas inconscientes que organizan su percepción. También los integrantes y los grupos pueden hablar de la inmoralidad de

ciertas acciones en la organización. En ese caso incorporan en este juicio de valor sus presunciones, su mundo de experiencias, su interpretación de las convenciones sociales que permiten a los integrantes trabajar juntos. Sostener que hay un proceso reflexivo en las acciones de los integrantes de la organización, implica algo más. Significa que no puede hablarse solamente de las «demandas de la situación» como algo externo, omitiendo la experiencia y preferencias de quienes intervienen en dicha situación.

En cuanto a la construcción del conocimiento también es perverso intentar ser objetivo cuando se explican las relaciones sociales o tratar de evaluar un sistema social sin explicitar el contexto de la observación. Decir que un conflicto laboral está recibiendo por parte de la empresa un tratamiento objetivo puede ser una expresión de perversidad. De hecho, es una afirmación perversa en la medida que omite las presunciones que están enmarcando las acciones de empresarios y sindicalistas, las discriminaciones, las ideologías, los tabúes o los fanatismos presentes en el conflicto.

De igual manera, el lenguaje para la expresión de valores, el atribuir sentido y significación es crear una realidad, un mundo a imagen del hablante aunque no tenga conciencia de su creación. Como afirma Varela, F. (1975): «... las distinciones que hacemos se refieren más al punto de vista del observador que a la verdadera índole del mundo. Mientras percibimos el mundo en un determinado modo de ser olvidamos lo que hemos hecho para encontrarlo en este, su modo de ser».

La ética social, el pluralismo, la tolerancia, la perspectiva heterónoma o el concepto de responsabilidad social, son otros tantos caminos positivos para superar los límites propios de la reflexividad. Muestran la necesidad de realizar un salto en el nivel recursivo de las afirmaciones, y así poder reflexionar sobre el «querer decir» del lenguaje utilizado para expresar los valores

En este sentido, Wittgenstein, L. (1951) afirma que no puede haber nada parecido a querer decir algo por medio de alguna palabra, por ejemplo, cuando decimos que pensamos «con el» cerebro. Pero en la medida que pensamos con el lenguaje parecería necesario imaginar el camino errado para que éste se nos muestre precisamente como un camino errado. «Mis enunciados son de tal condición que quien me comprende termina por considerarlos desatinados cuando los recorre, cuando pasa por ellos y se eleva por encima de ellos. (Por así decirlo, debe tirar la escalera después de haber subido por ella.)»

El problema son los supuestos que se aceptan tácitamente al hacer definiciones de la realidad y prescripciones para los demás. Desde la perspectiva de la perversidad, denominar esquizofrénico a un futuro paciente internado es aplicar una palabra o ubicarlo en una categoría. Pero no para iniciar un estudio confirmatorio sino para anunciar o inferir cuál será su conducta. Un camino para superar los resultados perversos de esta actitud estaría en el posicionamiento del observador en su (como parte de...) sistema de creencias y presunciones. Con lo que situaríamos el análisis en un nivel de recursividad más alto, y en dicho nivel ampliado es posible discutir cómo

la autorreflexividad pesa en las definiciones sobre salud y enfermedad, por ejemplo. El modo de conocer, los supuestos que toman la realidad como «algo dado», son entonces una posible fuente de perversidad en las acciones de quienes gobiernan y manejan la medicina en institutos de rehabilitación. La reflexividad en sus intervenciones significa que ellos crean una realidad tanto por sus prejuicios como por la necesidad de justificar actos irracionales. Así, el suponer las enfermedades a partir de síntomas y apariencias no confirmadas y tomar los comportamientos sanos como un disfraz temporario de los internados.

## 2.8. ÉTICA Y ECOSISTEMA SOCIAL

El tema de la contextualización de los juicios de valor como forma de entenderlos es uno de los criterios para distinguir entre las expresiones morales y la ética. Hay un nivel de aplicación en situaciones concretas y un proceso recurrente por el cual los valores se definen en sí mismos y también se reformulan con el tiempo. Como vemos, el tema de los valores puede analizarse en distintos niveles de recursividad en el sistema social. Se expresan de distinta manera en cada nivel, por ejemplo, en las distintas instancias del proceso educativo que se realiza en el grupo de alumnos, en el aula, la escuela, el conjunto de instituciones y el Ministerio de Educación.

Lo perverso tiene que ver con la incongruencia entre los valores aplicados en cada uno de los ciclos y niveles de la realidad. Lo perverso es que el pensar en la optimización de un valor en un dominio lleva a la contaminación en otro ámbito del medio social. Y esto se hace visible cuando se analizan las relaciones desde la perspectiva de un ecosistema, es decir, de la posible destrucción o degradación del ambiente humano en que dichas relaciones son posibles. Como veremos, nos interesa la noción de ecosistema porque también permite integrar al observador (desde su marco de valores) en la situación analizada.

Por ejemplo, frente al problema de la segregación racial los legisladores en los hechos han dictado normas que otorgan a las minorías ventajas competitivas. Así, para facilitar su ascenso social se les asegura una cuota mínima de los cargos vacantes en fábricas y escuelas. Esto referido a los lugares de trabajo. Pero desde un contexto más amplio, esos mismos programas de preferencias pueden ser atacados por significar una discriminación en sentido contrario, ya que esa protección puede ser nociva para dichas minorías al hacerlas más dependientes. Se acusa a dichas normas de conceder como ofrenda política, o como privilegio, aquello que es un derecho, y de esa manera restar a dichas minorías incentivos naturales para seguir progresando por sí solas.

Las afirmaciones sobre lo moral corresponden al nivel de recursividad de situaciones concretas en que los valores sociales son afectados y hay que elegir. Los conceptos morales se presentan como un esquema prescriptivo sobre la manera de actuar en forma justa o recta. Se refieren al «para qué»

de la conducta, su efecto sobre lo social. Los juicios morales se emiten en un medio concreto o real, como afirma Lacan, J. (1986): «la ley moral, el mandamiento moral, la presencia de la instancia moral, es aquello por lo cual, en nuestra actividad, en tanto estructurada por lo simbólico, se presenta lo real, lo real como tal, el peso de lo real».

En nuestra descripción sobre la perversidad en instituciones sociales necesitamos realizar saltos recursivos para marcar las desviaciones. Por ejemplo, en la esfera de la educación, nos deslizamos desde el aula a los grupos de alumnos, a la escuela, a la región escolar, al ministerio, al aparato estatal. Esto significa que los controles dentro de cada unidad de un sistema de relaciones sociales a su vez son regulados por procesos que ocurren o pertenecen a un contexto ampliado. En la inmoralidad esa regulación de segundo orden es la que está fallando. Pensamos ahora en la ética como el contenido de una función que desde el contexto regula o estabiliza los comportamientos en cada unidad del sistema social.

Entonces, evaluamos las relaciones internas en la organización y también su interacción con el medio ambiente. Es decir, consideramos la supervivencia del ecosistema, y en este momento es cuando aparece la desviación. Así, la pareja predador-presa parece una lucha antagónica en un primer nivel de análisis o recursividad. Pero esta lucha se explica como algo natural cuando se la encuadra en el nivel más general o de segundo orden. En este nivel operan los procesos que tratan de la conservación del ecosistema, de la protección del espacio y alimentos para toda la población. En esta realidad de segundo orden reaparecen los límites y la retroacción negativa.

En este sentido Odum, E. (1986), al estudiar la estabilidad en el ecosistema, ha escrito que la mayor parte del pensamiento humano aplicado a la explotación productiva se ha basado en la idea de la retroalimentación positiva. Es decir, que en el primer nivel, en los grupos y organizaciones sociales se ha promovido la expansión del poder, la tecnología y la creciente explotación de los recursos naturales. Esta visión reducida es perversa porque la calidad de la vida y el ambiente humano tienen grandes posibilidades de degradarse, a menos que en el contexto funcionen controles que operen bajo el modelo de la retroalimentación negativa con lo que evitar la errática oscilación del ecosistema entre períodos de abundancia y otros de escasez.

En su importante obra sobre los fundamentos de la ecología, el mencionado autor critica los enfoques reduccionistas. El afirma que «la ciencia a nivel celular aporta muy poco al bienestar o la supervivencia de la civilización humana si se desconoce tanto de los niveles superiores de organización que no se pueden encontrar soluciones para los problemas humanos de la superpoblación, desórdenes sociales, contaminación y otras formas de cáncer social y ambiental. Tanto el holismo como el reduccionismo deben tener igual importancia simultáneamente, no en forma alternada. La ecología busca una síntesis, no una separación».

El análisis de la perversidad requiere tratar la realidad desde la perspectiva del ecosistema social, es decir, considerar las relaciones de los grupos y

organizaciones respecto del mantenimiento y el desarrollo de su medio ambiente. En dicho medio social las ideas, valores y creencias se entienden como integrantes del nivel o dominio de las instituciones, como la religión, la educación o la política. Hablar de ecosistema, en este sentido, implica pensar cómo los laboratorios pueden intoxicar o contaminar el medio ambiente del cual obtienen sus materias primas, o pensar en el reciclaje de los desechos industriales.

Queremos destacar que hay interacción entre los niveles que utilizamos para ubicar y explicar los comportamientos sociales. La relación entre dichos niveles no es contradictoria sino cibernética, porque tratándose de un ecosistema hay una pauta que pone en relación los niveles entre sí. Ignorar este proceso recursivo es perverso porque se pierde la visión ecológica de la relación. La pérdida de visión lleva al observador a pensar que es posible resolver las desviaciones mediante el uso del poder, la tecnología o los controles, sólo en el lugar donde se manifiestan los problemas (una epidemia en el hospital). Es lo perverso de pensar la realidad sólo en el nivel del suceso o acontecimiento.

La perspectiva ecológica nos muestra a la ética como una visión de la realidad que se preocupa por la armonía en las relaciones de los seres humanos entre sí y respecto de su medio ambiente. La ética tiene que ver con la aplicación del par conceptual armonía-disonancia para regular las relaciones entre los dominios de lo social y lo natural. Y esta relación es afectada, principalmente, por la toxicidad y la contaminación asociadas a las tecnologías y los modos de producción.

En un divulgado Informe sobre *Los límites del crecimiento* (MIT, 1972) se han señalado los peligros de mantener una política de crecimiento económico exponencial que lleva a fuertes oscilaciones de abundancia y escasez, es decir, a la sobreproducción junto con el hambre. «El crecimiento y el consumo de recursos aumenta con rapidez junto con la población y el uso indiscriminado de la energía, hasta que se llega a un límite: entonces sobreviene una profunda depresión o desplome.»

Desde la visión de la ética social y de los ecosistemas tanto los ecólogos (Odum, E. 1986), como los sociobiólogos (Wilson, E. 1980), han insistido en la importancia de políticas de crecimiento orgánico para evitar el hambre, la enfermedad y la destrucción ambiental. Ellos han marcado la creciente brecha en: a) los ingresos económicos, entre ricos y pobres, b) el alimento, la diferencia entre la población bien alimentada y la desnutrida y c) entre los valores que se asignan a los bienes comerciales (que se privilegian) y los valores estéticos y de la naturaleza (que se ignoran).

Estos enfoques creen necesaria una extensión y reforzamiento de la ética para incluir valores intangibles o no comerciales, que tienen que ver con la calidad de vida, con la protección del agua, el aire y la tierra. Ello si se quiere cerrar el abismo entre el alto conocimiento científico y la baja disposición de los líderes políticos para tomar decisiones a largo plazo que beneficien a todos. El pensar ético debe ampliarse para abarcar la supervivencia del ambiente natural y los valores humanos por igual. Debe unirse el

«estudio del hogar» (ecología) y la «administración del hogar» (economía). Por ejemplo, con la definición de «la ética del uso de la tierra», o con modelos de producción que reduzcan la contaminación y reciclen desechos industriales, se seguiría el principio de «hacer más con menos recursos naturales».

Este análisis de las relaciones entre diferentes niveles de recursividad conectados por procesos de poder y comunicación, es aplicable en el estudio del comportamiento perverso de segmentos sociales concretos. Así, encontramos un ejemplo de ética aplicada (o de primer orden) en los contenidos de los códigos de conducta profesionales. Queremos destacar cómo estos mandatos son una expresión focalizada del deber ser social, y por lo tanto conectada con valores y creencias más amplios. Siguiendo con la idea del ecosistema, corresponde evaluar si funciona la conexión armónica o si existe una fractura o disonancia respecto del orden superior de recursión.

Estos códigos profesionales son el marco de referencia para la intervención de los tribunales de ética que dictaminan si existen desviaciones. Para ello utilizan expresiones de índole valorativa tales como impericia, negligencia, ignorancia o abandono irresponsable. Los códigos se definen como modelos reguladores de la conducta profesional en la solución de problemas morales. Por ejemplo, en la práctica de la medicina, la obligación de informar al paciente y la responsabilidad por la realización de abortos terapéuticos y actos de eutanasia.

Corresponde analizar la medida en que llevan al cierre en el modo de pensar profesional, a la escisión respecto de valores sociales que atraviesan disciplinas y divisiones científicas.

En el orden superior de recursión, el reformador social, el analista político, el terapeuta, el investigador, aparecen formando parte de un sistema de relaciones sociales más amplio (los valores de su profesión, las creencias culturales, el orden instituido), sistema en el cual se construyen acuerdos sobre los valores éticos que deben promoverse y protegerse. En este marco ampliado pueden verse los controles compensadores de las desviaciones en el sistema observado. Un enfrentamiento u oposición en una institución concreta (el sistema observado) aparece como una relación de complementariedad cuando se la ubica en el nivel recursivo más amplio.

La nueva versión de la realidad, o el cambio en el nivel de análisis, se nos muestra, por ejemplo, cuando vemos que son las propias familias quienes no desean que sus ancianos vivan con ellas. Esos grupos familiares son los que buscan y aceptan la reclusión en residencias geriátricas, aunque desde el punto de vista médico no se justifique y aunque esas organizaciones los maltraten. La familia, que también debería desempeñar el rol evaluador o de control social, aparece como confirmando (y no rechazando) la creciente desviación en el sistema-residencia.

Otro ejemplo es el concepto de iatrogenia que se refiere a la patología generada por las propias prácticas médicas y las amenazas a la salud causadas por los servicios asistenciales cuando obligan al internado a adaptarse a un medio enfermo. Es también el caso de los institutos de rehabilitación de los menores delincuentes o vagabundos. La cuestión es que los

síntomas son interpretados a la luz de una realidad creada por el diagnosticador al usar palabras cargadas de supuestos no explicitados.

Nos referimos a supuestos como la «delincuencia precoz» o la «perversidad natural», «resentimiento social». El diagnóstico actúa sobre el paciente como una profecía que se autocumple, porque ellos no podrán librarse de ese estigma. Cabe preguntarse frente a diagnósticos tan esquemáticos, si no son ellos mismos los que provocan las enfermedades mentales.

Se afirma que la salud pasa por la capacidad que muestran las personas para adaptarse a la realidad o por la pertinencia de sus distinciones. Pero ello es difícil en una organización donde las actitudes enfermas se aceptan como normales y hasta llegan a hacerse deseables para la organización, porque representan lo conocido. Es el caso de las llamadas instituciones totales, que funcionan como lugares de refugio y aislamiento y en las cuales se crea un mundo interno con estrictos códigos de conducta y sanciones. En este caso la adaptación lleva a la humillación y la desvalorización de los pacientes. El resultado perverso de esta conducta conformista es privar a los pacientes de sus derechos civiles, despojarlos de su patrimonio y de la posibilidad de realizar transacciones en su medio social.

Como resultado de su investigación en clínicas psiquiátricas Rosenham, D. (1973) ha mostrado las dificultades que las personas tienen para ser considerados sanos en un medio enfermo. Refiriéndose a las prácticas médicas dice: «toda vez que la relación entre lo que sabemos y lo que debemos saber se acerca a cero, nos inclinamos a inventar conocimiento... seguimos estigmatizando a los pacientes con el sello de demente, como si hubiéramos encerrado en estas palabras la esencia de la razón. Sabemos ahora que no podemos distinguir la enfermedad mental de la salud» sin considerar el ambiente en que se produce esta distinción.

Es posible que las presunciones del supervisor o evaluador externo logren bloquear o inhibir los procesos de autocorrección y lleven el sistema social hacia grados más altos de patología. Con este razonamiento se dice que los internados en la residencia psiquiátrica «deben ser» dementes, ya que de otra manera no tendrían que estar allí. Los pacientes quedan atrapados en el ámbito del observador, de la misma manera que el supervisor pedagógico se basa en pruebas «objetivas» para expresar la ignorancia de los alumnos en una escuela, sin considerar los valores subyacentes en el propio sistema educativo, más interesado en la vigilancia y el castigo que en la educación. Los inspectores de un reformatorio de menores pueden mandar sancionar a los internados «incorregibles» cuando ellos en realidad se revelan por el hecho de ser tratados como no reformables.

La inmoralidad profesional es visible en las relaciones entre consultores o expertos y las organizaciones sociales. Desde el lado del «cliente», o del paciente, hay una expectativa o confianza acerca de que el profesional seguirá las reglas del arte y los códigos de ética. La perversidad es aprovechar con fines egoístas esta confianza o credibilidad que está implícita en la relación, ya que de otra manera el ambiente de hostilidad y recelo harían imposible la tarea.

Vemos en este caso la existencia de dos niveles de recursividad: *a)* las relaciones de primer orden dentro del «sistema-cliente» y *b)* la inclusión del consultor en el esquema constituyendo relaciones de segundo orden. Es un esquema que él observa, describe y orienta, pero que también afecta con sus propias valoraciones (reflexividad). El comandante de un campo de prisioneros es a la vez miembro de un ejército en guerra, parte de cuyos soldados también están prisioneros en campos del enemigo. En la justicia, los fallos de los jueces son regulados por la doctrina de las Cámaras de Apelación, que a su vez se encuadran dentro de lo acordado por el Tribunal Supremo.

En cada una de las instancias mencionadas hay juicios de valor, y las acciones de transgresión y desviaciones se entienden respecto de las regulaciones internas de la institución y respecto de los valores que provienen de los sistemas más amplios que la incluyen. Pensemos en los diputados que representan a los ciudadanos, que llegan a su sillón como miembros de un partido o en forma independiente, que actúan como legisladores y también como administradores de la institución Congreso, que son parte de un poder constitucional, que integran comisiones con miembros de otros poderes, que participan en juicios políticos a jueces y otros funcionarios públicos.

La visión ecológica de esta trama nos indica que hay una pauta que conecta la acción de los legisladores en dichos niveles de actuación. Los motivos de estar en un nivel son también la explicación de estar en los restantes, por ejemplo, su poder y su representatividad. Pero asimismo es visible la existencia de diversos códigos de conducta que tienen que ver con cada nivel de actuación y no con el conjunto. En el nivel más abarcador se encuentran las tablas de valores sociales que involucran al legislador como ciudadano. La perversidad se manifiesta porque los compromisos partidarios con sus representados lo llevan a votar leyes de privilegio o participar en acuerdos que no se relacionan con el interés general sino con su continuidad en el cargo.

¿En qué sentido este concepto de recursividad ayuda en la identificación de la perversidad? Tomemos el ejemplo de los profesionales que intervienen y orientan a las organizaciones.

El concepto nos enseña que las cuestiones propias de la identidad del sistema-cliente pueden distinguirse respecto de sus relaciones con el medio ambiente. Esto es vital cuando el profesional explica esas relaciones, por ejemplo, cuando habla de los propósitos del sistema. En esta definición de los propósitos, en este juicio de valor, se manifiesta la reflexividad del consultor sobre el sistema cuya operación él está describiendo.

Es el consultor, el investigador, el reformador, el político o el asistente social quien, desde la óptica de su interpretación de los valores, propone uno entre los múltiples propósitos posibles o adjudica a uno de los factores ambientales el papel determinante en la marcha de la organización. En ambos casos el consultor en su búsqueda de intencionalidad está omitiendo los rasgos culturales y de autonomía de la organización, la está reduciendo a un sistema de entradas y salidas.

Lo perverso en las actitudes de quienes evalúan, controlan o intervienen en la organización desde fuera, no pasa por hacer distinciones o diferencias, sino en el hecho de omitir la identidad de la organización o en mostrarla dependiente del contexto, en ocultar las pautas de interacción que mantienen cohesionado al sistema-cliente. Esta confusión hace que una autoridad externa (el funcionario burócrata, el aparato represor, la dirección de las corporaciones), denuncie como transgresora, enferma, peligrosa o inmoral a instituciones que se comportan de manera creativa o innovadora respecto del orden instituido en su medio ambiente. El concepto de la ética como un esquema cibernético de segundo orden en este caso permitiría decir que dichas denuncias en realidad califican a quien las emite, o que muestran la relación que él mantiene con la institución.



## LO MORAL, INMORAL Y AMORAL

*El relativismo afirma la visión de que todo lo existente puede ser aprehendido sólo desde perspectivas; pero esta idea en sí misma se supone válida en sentido absoluto y no desde una perspectiva. El relacionismo, en cada proposición que formula, está obligado a contradecir su propia tesis.*

GRUNWALD, E.

### 3.1. RELIGION, POLITICA Y MORAL

Vamos a considerar la presencia y el sentido de lo moral en las actitudes religiosas. Ellas establecen la virtud como el modo de lograr la salvación y la felicidad. Los temas religiosos dominantes son la culpa, el pecado y la necesaria subordinación de las conductas a los preceptos divinos. La moral religiosa se acerca y se aleja (según el orden social concreto) a la moral mundana. Es el caso extremo de las sectas primitivas donde se efectúan sacrificios humanos y privilegios para los fanáticos. Evidentemente, estas acciones no pueden considerarse morales en términos de la supervivencia social. Es también el caso de empresas que aducen principios religiosos y despiden a quienes no ajustan sus vidas privadas a los ritos y ceremonias propios de dichas confesiones.

En esta materia puede señalarse la intolerancia como un ejemplo de actitud perversa. Los directivos intolerantes en la organización presentan su propia fe religiosa como si tuviera que ser válida para todos, por ser verdadera. Entonces el rechazo se considera como algo irracional, como muestra de la ceguera y los fines malignos de quien se resiste a aceptarla.

La moral autoritaria existe cuando un sistema de valores relativo a grupos internos o comunidades particulares se intentan imponer como preceptos universales incontrovertibles para las otras comunidades. Lo perverso consiste, en este caso, en utilizar para el dogma la apariencia de una verdad no discutible. De esta manera quedan como herejes quienes no la comparten, por motivos que se adjudican al receptor y no por el dogma, que está fuera de discusión.

En las organizaciones sociales atravesadas por las creencias religiosas de sus integrantes, la perversidad se presenta como una mutua desviación entre las llamadas leyes naturales que provienen de la voluntad divina, respecto de los sistemas racionales basados en la racionalidad o «el recto juicio».

En el extremo de lo perverso pueden verse las prácticas y los procedimientos que omiten los preceptos morales y religiosos. Por ejemplo, fábricas que olvidan la naturaleza humana y retribuyen el trabajo sólo por pieza producida, con remuneraciones mínimas y sin límites de horario. Ello corresponde a una racionalidad económica que lleva a la degradación física de los más necesitados, hecho inaceptable en términos de los preceptos religiosos que privilegian la dignidad humana.

En su obra *La religión dentro de los límites de la mera razón*, Kant, E. (1795) ha dicho que el hecho religioso nace del conflicto entre tendencias hacia el bien y el mal en el hombre. Dado que la moral es autónoma ella lleva libremente a la religión. Plantea que la religión es el reconocimiento, en forma de preceptos divinos, de todos los deberes humanos. La conciencia del deber como precepto divino significa que el hombre ha vencido la intención de realizar el mal. La religión es creer que el mal puede ser reparado.

En el plano de las desviaciones, dice que hay un culto y pseudoculto (mogigatería) donde prevalece lo estatutario sobre la intención religiosa, lo que también implica al clericalismo. Es una ilusión religiosa creer agrandar a Dios mediante prácticas externas como la superstición, o entrar en comunicación con El de manera inmediata (misticismo). Es fetichismo recurrir a la oración como medio de obtener algún beneficio. Y los milagros contradicen las leyes de la experiencia, además de que tampoco favorecen el cumplimiento de los deberes morales.

La creencia religiosa no es un asunto de puro entendimiento, es también una cuestión de voluntad. Si sólo existiera la razón no existiría la libertad de creer o descreer tal o cual cosa. Para San Agustín (396) hay razones para que la razón ceda en sus creencias frente a la fe. «¡Ay de mí! que no sé qué es lo que no sé. Hace tiempo que vengo hablando del tiempo, y ¿cómo sé esto, si desconozco qué es el tiempo?» El acto de fe implica despojarse del orgullo vano, elegir por amor fines distintos a los que se derivan de la vanidad y la razón personal. Implica un cambio en los motivos que llevan a creer.

Y esa transmutación ilumina la razón porque la fe elimina los obstáculos que impiden entender con claridad. «No quieras tratar de comprender para creer, sino cree para comprender.»

Esto implica que los integrantes elijen creer, no porque deciden lo que consideran verdadero, sino porque además deciden cuáles son los criterios para aceptar una razón, y la fe puede ser uno de ellos y no una sinrazón. La fe aparece como un acto libre que le permite al pensar llegar a la verdad. Al respecto, Santo Tomás (1260) ha dicho que en la creencia religiosa hay un acto de voluntad personal y que ello también supone el libre albedrío.

Entonces, lo perverso es obligar a los integrantes a optar por las creencias religiosas fijadas por la organización, cuando ellos no tienen razón o voluntad (fe) para hacerlo. La creencia, como también la capacidad de equivocarse, no es sólo un asunto de entendimiento, sino también de libertad humana, una manifestación de la autonomía y la libre voluntad que no se doblega ante los patrones de racionalidad. Para la vida en organizaciones, corresponde que analicemos el marco moral en que se goza dicha autonomía.

En este sentido puede recordarse la justificación de Luther King (1969) hacia la desobediencia: «hay dos tipos de leyes, justas e injustas. Yo sería el primero en apoyar la obediencia a las leyes justas. Uno no tiene sólo una responsabilidad legal sino también moral de obedecer las leyes justas. A la inversa, se tiene la responsabilidad moral de desobedecer la leyes injustas. Yo coincidiría con San Agustín en que una ley injusta no es una ley. ¿Cuál es la diferencia entre las dos? ¿Cómo se determina si una ley es justa o injusta? Una ley justa es un código que no armoniza con la ley moral o con la ley de Dios. Para expresarlo en términos de Santo Tomás de Aquino, una ley injusta es una ley humana que no tiene sus raíces en la ley eterna y en la ley natural. Todos los estatutos de segregación son injustos porque la segregación distorsiona el alma y daña la personalidad».

También es posible que la moral religiosa se exprese como una ideología. Un ejemplo es un partido político, un sindicato o una entidad deportiva que se reorganice y busque su identidad sobre la base de los fieles de un movimiento religioso en particular. A partir de su carácter mesiánico y carismático, y el hecho de participar del mismo culto, es factible y legítimo que ciertas iglesias intenten practicar una «teología concreta» reuniendo la figura del templo con la de comité político. El ajuste a las leyes democráticas se logra con una plataforma inspirada en el amor al prójimo, en una concepción divina del poder, la propuesta de justicia, paz y libertad.

Lo perverso de esta asociación es la promoción de disputas internas entre fieles que tienen sus particulares ideas acerca del déficit fiscal, las tasas de interés o la privatización de servicios públicos. La posible desviación consiste en la intolerancia y el fanatismo, por ejemplo, al sostener que quien no comparte la plataforma política no es evangélico, o bien que todo evangélico «debe» compartirla. Además es posible que el movimiento se sirva de su poder político en favor de la iglesia como establecimiento, actuando no como una comunidad de valores sino como un grupo de intereses concretos.

En el caso concreto de las operaciones militares, la presencia de los valores religiosos puede ser una fuente para legitimar la desobediencia ante

órdenes que implican cometer crímenes de guerra. La tradición occidental de reconocimiento de la autoridad dividida entre las organizaciones religiosas y las seculares, también ayuda a crear una salida para los subordinados que están frente a una orden repulsiva. El subordinado puede alegar que la orden desafía los preceptos morales o religiosos impuestos por la conciencia o la ley natural. Es posible que ciertos ciudadanos puedan negarse al servicio militar por sus objeciones de conciencia, siguiendo los dictados de la autoridad superior del sistema religioso.

Frente a estas cuestiones religiosas tanto el Estado como entidad y sus organizaciones suelen hacer una diferencia perversa y burocrática cuando se niegan las objeciones de conciencia que plantean los ciudadanos como miembros de un movimiento pacifista. Sin embargo, se aceptan las mismas reservas de conciencia hacia la guerra cuando provienen de los miembros de un sistema religioso por el hecho de originarse en una entidad reconocida oficialmente por la burocracia oficial. En este sentido, Kelman, C. (1989) ha escrito que «el Estado puede eximir de la obediencia a sus exigencias a una pequeña minoría de ciudadanos a los cuales una autoridad superior no les deja otra alternativa, ya que la ley religiosa o moral a la cual están sujetos les prohíbe la participación en cualquier guerra». El se refiere a una iglesia organizada, pero de todas maneras el aparato burocrático de la milicia se encarga de complicar el trámite, mantener desinformados a los inscritos, quienes además van a necesitar de un defensor legal.

Estos hechos muestran una división entre las autoridades que intervienen en la definición de lo moral y lo religioso. Tomás de Aquino (1260) en su obra *Summa Theologica*, ha señalado la supremacía de lo sagrado y justifica la desobediencia: «hay dos razones por las cuales un individuo puede no estar obligado a obedecer a su superior en todo. Primero, en relación con la orden de un poder superior: si el emperador ordena una cosa y Dios otra, debéis desatender al primero y obedecer a Dios. En segundo lugar, un individuo no está obligado a obedecer a su superior si éste le ordena hacer algo en lo cual el primero no está supeditado al otro. En temas concernientes al movimiento interno de la voluntad, el hombre no está obligado a obedecer a su semejante, sino sólo a Dios».

De tal manera, la autoridad dividida entre lo religioso y lo secular puede llevar también a una escisión de la moralidad en lo cotidiano, a su interpretación en esferas autónomas. Así, en su momento, la doctrina de la Reforma apareció sosteniendo que la salvación no es posible comprando indulgencias o por el temor a excomuniones y vetos. Pero tampoco por medio de las obras o la actividad productiva, porque los deseos que mueven dichas obras siguen perteneciendo al dominio de la naturaleza y no al orden de lo divino.

De tal manera, una acción no puede ser mejor que otra en términos divinos si ambas se han movido por la fe. La ética protestante escinde la moralidad porque considera que los mandamientos son ajenos a todo contexto particular, y reconoce la autonomía de lo económico admitiendo que sus reglas se justifican a sí mismas. La oposición potencial entre la autori-

dad religiosa y la secular se resuelve en la vida social mediante el reconocimiento de la opinión independiente de los individuos. Pero queda claro que no son mundos aislados sino que la vida en comunidad requiere que las acciones se refieran a un marco ético social no contradictorio.

La posibilidad de dualidades y desviaciones respecto a lo religioso y lo moral en las prácticas cotidianas ha servido de sustento a la figura de los profetas. Ellos aparecen como destinados a interpretar y denunciar las transgresiones a las leyes naturales y divinas. Desde el punto de vista histórico, los profetas hebreos y los santos cristianos eran un desafío a las autoridades terrenales porque ofrecían una interpretación de la voluntad de Dios diferente a la opinión de los reyes.

En el dominio específico de las organizaciones religiosas es importante destacar que esta figura incorpora una nueva discusión, no respecto de las acciones de los gobiernos y de los ciudadanos en el mundo exterior, sino en las relaciones internas, entre los propios elementos proféticos y los sacerdotales. Es la discusión entre los clérigos que se consideran los custodios de la institución en sí misma y los que desvían de forma institucional, es decir, los profetas como críticos y disidentes de la relación político-religiosa establecida con los factores de poder.

Es este un tipo de discusión donde se plantea la legitimidad de los cambios, la inconformidad a las adaptaciones desde los valores tradicionales y dentro del mismo sistema. Este es un modelo de diálogo que nos interesa para extrapolar en las organizaciones laborales. Con este modelo se puede ejemplificar la existencia de fuerzas políticas que recurren al discurso de lo moral o lo religioso para enseñar que la obediencia tiene que ser un hábito incondicional y que aceptar lo instituido debe considerarse como normal. Esta versión organizacional contradice los postulados religiosos que señalan el deber a la desobediencia frente a lo inmoral.

En este marco de disociaciones se argumenta que los deseos y necesidades cotidianas no pueden ser valorados solamente en términos religiosos. Las reglas morales se toman como algo no operativo, esto es, como desprovistas de justificación racional. Desde la perspectiva moral los miembros de la organización pasan a ser súbditos de ambos reinos. Pero hay una salvedad perversa para los perjudicados y consiste en que su salvación se posterga y será realizada en otro mundo. La ausencia de valores inmutables, la posibilidad de discriminar y la aplicación de un relativismo irrestricto, permite que el poder organizacional redefina los valores de sus actos de gobierno, de manera que éstos sean siempre legítimos en términos morales.

El carácter perverso de esta distinción consiste en hacer antagónica, en aislar como incompatibles la moral religiosa y la moral de las decisiones mundanas. Esto es peligroso porque implica que cada una se explica en sí misma y el poder material no tendría otros límites que sus propias leyes, y es además irracional porque desde este razonamiento no se podrían desobedecer las órdenes ilegales o injustas, ni por los cargos de conciencia, ni por razones de moral religiosa.

La historia de las organizaciones sociales no es lineal y permite hablar de la coexistencia de una autoridad dividida en el campo de lo moral y no es lo mismo que un antagonismo. Este concepto de división se hace perverso cuando las relaciones de poder llevan a considerar los actos de gobierno como algo distintivo y como una imposición no contestable. En cambio el reconocer que en la vida social existe una multiplicidad de ámbitos de valor no contradictorios permite aceptar que también es racional el desobedecer una orden injusta, la actitud de confrontarla o no cumplirla en forma voluntaria.

Esto no quiere decir que ambas ramas se declaren según las condiciones, como la autoridad superior para el caso. Así, la violencia contra civiles en la guerra es un crimen del lado de la conciencia y un acto de obediencia cuando es mirado como una respuesta a la autoridad. Como señala Berman, H. (1983): «Quizás la característica más definitoria de la tradición legal de Occidente sea la coexistencia y competencia, dentro de la misma comunidad, de distintas jurisdicciones y diversos sistemas legales. El pluralismo legal se originó en la diferenciación de la política eclesiástica de las políticas seculares. La Iglesia declaró su independencia del control secolar, su jurisdicción exclusiva en algunos asuntos y su jurisdicción compartida en otros».

En el plano de lo político esta disociación entre los actos de gobierno mundanos y los preceptos religiosos y morales está presente en los modelos que siguen la difundida obra de Maquiavelo, N. (1510). En los *Discursos* del mencionado autor las reglas morales aparecen en un nivel técnico, son sólo medios para la conservación del poder, la gloria y la reputación de los gobernantes. Las acciones políticas, consideradas como el acto de decidir desde el gobierno acerca del deber ser, resultan de una actitud calculada y se juzgan en función de sus consecuencias.

En su intento de diferenciar la política de la moral y de la religión, Maquiavelo ha sostenido que si un príncipe quiere mantener el Estado, se ve forzado a menudo a no ser bueno, a obrar contra la fe, contra la caridad, contra la humanidad y contra la religión. La política es una causa generadora de las demás acciones, sigue leyes propias y, dada su supremacía, es autosuficiente en el sentido que basta para explicarse a sí misma.

En sus consejos al Príncipe (1513), su idea de lo moral puede sintetizarse en las siguientes proposiciones: a) habla del uso bueno o malo de las crueldades y la traición y «las podemos llamar bien empleadas, si es lícito hablar bien del mal», b) es necesario que un príncipe que quiere mantenerse «aprenda a poder no ser bueno», c) no debe temer a «incurrir en la infamia de aquellos vicios sin los cuales difícilmente puede salvar el Estado» y d) «los hombres son tan simples y se someten hasta tal punto a las necesidades presentes, que quien engaña encontrará siempre quien se deje engañar».

En sus *Discursos*, las acciones justas y correctas tienen que ver con el saber que resulta de la experiencia y de las elecciones que se han demostrado como exitosas: «Cuando se consideran las cosas presentes y antiguas, se observa que todas las ciudades y todos los pueblos tienen los mismos deseos y los mismos humores y así ha sido siempre. A quien examine las cosas

pasadas le es fácil prever las futuras en cualquier república y aplicar los remedios empleados por los antiguos, y si no encuentran ninguno usado por aquéllos, deberá pensar remedios nuevos teniendo en cuenta la similitud de circunstancias. Como estas consideraciones son olvidadas o mal entendidas, o no son conocidas por los que gobiernan, se siguen siempre los mismos desórdenes en todas las épocas». Como vemos, hay una generalización indebida como modo de construir el saber político, pero también es perverso el contenido que se intenta generalizar.

Así, lo perverso surge a partir de la premisa de la existencia de un reino de la maldad de cuyas agresiones el gobernante debe protegerse. Maquiavelo confunde pragmatismo con lo que llama la verdad real en materia política. «Muchos han imaginado repúblicas y principados que nunca vieron ni existieron en realidad. Hay tanta distancia de como se vive a como se debería vivir, que quien deja el estudio de lo que se hace, para estudiar lo que se debería hacer, aprende más bien lo que debe provocar su ruina en lugar de aquello que debe preservarlo». Como vemos, el único programa de los políticos es el llegar y sobrevivir en el poder. «Procure pues el príncipe conservar y mantener el Estado: los medios que emplee serán siempre considerados honrosos y alabados por todos.»

Este razonamiento es perverso por cuanto trata de proyectar recetas que pertenecen a un cierto tiempo y lugar, sacarlas de contexto y considerarlas leyes generales. Entre otras cosas, le niega a la política capacidad para crear las condiciones que permitan elevar la calidad de las relaciones vigentes, que ya no tienen arreglo. También oculta que ha rastreado en la historia sólo aquellas «repúblicas» que aplicaron los preceptos preferidos por el autor. Los valores resultan entonces no de la realidad, sino de la particular ideología política que ha guiado la selección de los ejemplos. En el relato también se ocultan los fracasos históricos de muchas organizaciones que aplicaron estas recomendaciones.

Los modelos de tradición maquiavélica sostienen que todos los hombres en alguna medida son corruptos y que ésta es una condición inmutable e intemporal, menos el gobernante que está por encima de ellos. Los ciudadanos no actúan a partir de sus méritos o sus virtudes, sino que su conducta tiene como modelo a la acción egoísta y la lucha de fuerzas por el poder. Lo perverso de esta parte del discurso consiste en someter la ética social a las prácticas políticas, cuya perversidad se justifica por las llamadas razones de Estado.

### 3.2. LA MORAL RELATIVA

Hemos visto las razones por las cuales las normas éticas no pueden ser universales y aplicables a todas las situaciones. No pueden existir valores como algo absoluto, porque ellos serán siempre imperfectos o relacionados con el criterio del sujeto. La validez de los enunciados sólo puede establecerse sobre la base de hechos, de manera que en un sentido lógico los juicios de

valor son indemostrables. No es posible llegar a principios normativos objetivamente válidos, a saber qué es bueno y qué es malo. Pero las normas y valores son básicos para la cohesión de grupos y organizaciones. Esta dualidad entre lo necesario y lo posible lleva a caer en el relativismo extremo y en el «realismo» que son el fundamento teórico de los sistemas irracionales o autoritarios.

En la realidad se hace difícil pensar en un sistema de preferencias cuyo orden y contenidos sean permanentes o absolutos. Tal como recuerda Ferrater Mora, J. (1983) en el curso de la historia han abundado quienes han declarado que la vida no es el valor supremo. No son escasos los ejemplos de gente para las cuales la libertad, la honestidad, la fe y el honor son más valiosos que la propia vida. «Con frecuencia gentes comunes y corrientes han elegido la muerte antes que abjurar de sus creencias. Pensemos en quienes se mantuvieron firmes en sus creencias inclusive mientras las llamas de una hoguera los reducían a cenizas».

Al hablar de acciones perversas en el campo de lo moral, ponemos en relación al sujeto con el suceso a través del proceso de valoración, ubicando la situación en su contexto social. La valoración o la construcción de un juicio de valor no es un proceso de mera traducción o representación de la realidad que el actor realiza bajo programas inmutables. En el modo de conocer la realidad y en la valoración que realizan los actores sociales, intervienen tanto los factores cerrados de su personalidad y experiencia como la educación y otras condiciones del medio cultural y social.

En este tema debe recordarse y apreciarse que mucha gente se ha transformado en cenizas de una hoguera defendiendo sus creencias sobre lo sagrado y lo bueno. Otros han creído justo hacer bombardeos de saturación sobre poblaciones indefensas. Podemos reconocer los valores en juego, pero para hablar de desviaciones perversas en lo moral, necesitamos además colocar dichas acciones en la complejidad de su concreto marco histórico: la inquisición, la represión, la guerra.

Pero colocar el bombardeo de ciudades en su contexto bélico ofrece argumentos, pero no legitima el conjunto, porque dicho contexto también es constitutivo de la perversidad por lo que tiene de violento, injusto y compulsivo. Es decir, en lo que tiene de inmoral. El análisis de la perversidad requiere pensar no sólo en la acción sino también pensar en el contexto en que nos ubicamos para la evaluación. De allí nuestra profundización sobre el sentido de lo ético y lo moral.

La multiplicidad y complejidad de los valores no justifica la actitud escéptica y tampoco debe llevar a la desviación del nihilismo. Este es un estado patológico que corresponde a «la muerte de los dioses» anunciada por Nietzsche, F. (1887) donde todo lo que queda es interpretado como algo sin valor. El hombre, en cuanto ser social, existe esencialmente en el acto de la valoración, con lo que lo patológico del tiempo final que él anuncia consiste en que el valor dominante consiste en la nada, la sensación que ya nada es valioso y de encontrarse perdido en un mundo incomprensible, en un vaciamiento de sentido de la vida.

En sus propias palabras: «el nihilismo irrumpe cuando se conoce el hueco vacío que hay en los ídolos en que hasta el momento se creía... ya no hay verdad alguna, no hay ninguna naturaleza absoluta de las cosas, ninguna cosa en sí». La trascendencia de los valores es una fantasmagoría, una nada. Todo es ambiguo, ambivalente: los mismos síntomas pueden ser signos de declinación y de la fuerza.

El marco de la doble moral y el deseo de encumbrar lo relativo a la dimensión de un valor social es una estrategia destructiva de lo social. La estrategia se relaciona con la falta de ideología y también con la anomia, en el sentido propuesto por Durkheim, E. (1938). La anomia (o falta de normas) es un concepto que se refiere a un estado social caracterizado por el cambio arbitrario (o sea, no legitimado) y por la incongruencia en los principios y reglas que guían las acciones de los participantes.

La anomia se refiere a un ámbito en el cual se debilitan los dispositivos articuladores con la consecuencia de someter a los participantes a un mundo contradictorio, pleno de interrogantes y de situaciones paradójicas. Tal como A. Camus ha escrito en su obra *El Hombre rebelde*: «no hay libertad sino en el mundo donde lo posible está tan definido como lo que no es posible. Sin ley (moral) no hay ninguna libertad».

Esta falta de normas, principios o referencias morales es una de las desviaciones a que lleva la lógica de la eficacia. Que es la lógica del pensar sólo en el corto plazo y por lo tanto una «máquina» irracional por las contradicciones que produce en los participantes y en el sistema social más amplio. Por ejemplo cuando las consecuencias sobre el sistema son la contaminación o el resentimiento social que volverán para desarticular las mismas decisiones que tan eficazmente produjeron dichas perversidades.

Esta doble moral o relativismo también se relaciona con el hecho de negar lo ideológico, en lo que éste tiene de positivo. Lo ideológico no como dogma o prejuicio, sino la negación de los principios o del razonamiento legitimador previo a las acciones. Es la negación de los ¿por qué?, el pensar sólo en el cómo. El relativismo propone «la muerte de las ideologías» (positivas), porque desde el poder le basta con construir las explicaciones después de producido el hecho, buscando las que más convienen. En este sentido, el relativismo no es un concepto sino un discurso a posteriori.

Pero además el relativismo muestra un doble discurso. Por un lado se niega la ideología en el sentido de evitar la crítica o el pensar en los fundamentos racionales de las prácticas cotidianas. Pero además se propone el ser pragmático, que no es más que otra ideología que propone el resultado (la utilidad, el placer) como idea legitimadora, ya que «los hechos se explican por sí mismos». En este caso la ideología tiene un sentido manipulador, que trata de encubrir las relaciones de poder. A ello se asocia la idea de que tiene que haber perdedores, esto es, el deseo de instituir las desigualdades.

De todas maneras, el estado de anomia social a que lleva el pragmatismo no se resuelve agregando reglamentos o formalizando conductas. La

idea de lo moral no se reduce al derecho. Lo distintivo de la actitud moral es que los participantes no se someten a reglas por miedo o para evitar sanciones, sino porque creen en su necesidad, en la equidad de esas reglas y porque no tienen dudas sobre su legitimidad.

Los participantes se reconocen a sí mismos en los valores que expresan dichos principios. Sienten la responsabilidad (moral) respecto de las reglas, por convicción y no como obligación. La llamada voluntad de hacer el bien. Esta idea de la libertad de elección es el nexo conceptual entre la ética social y la moral. Y este concepto de la autonomía de las personas es también lo que crea dudas sobre la existencia de algo que pueda identificarse como «la moral de la empresa».

Y la duda se funda en que los negocios y las instituciones que funcionan como empresas requieren establecer un orden jerárquico. En dicho orden la obediencia suele tomarse como algo habitual. Se suspende el juicio crítico respecto a la legitimidad de los mensajes cuando ellos llegan a través de la cadena de mandos. El orden significa que la obediencia no está condicionada por las reservas de conciencia de los miembros. Entonces, la llamada moral de la empresa es la lógica de la eficacia, o lógica relativa a los resultados. Para esta moral, lo que es eficaz también es justo y verdadero.

Al referirse a los enfoques pragmáticos de la Administración en su *Crítica a la eficacia*, Le Mouel, J. (1991) habla sobre el sofisma en que se basan las prácticas gerenciales: «Lo eficaz es verdadero. Ahora bien, lo verdadero es justo. Luego, lo eficaz es justo». Se trata de un razonamiento falso con apariencia de verdad. El cambio oculto de sentido consiste en tomar lo justo (exactitud) como justicia. Se trata de construir una moral eficaz, que convalide lo que funciona, aunque sólo funcione por imposición o por el peso del poder.

Esta lógica de la eficacia, más preocupada por justificar los hechos, se inscribe en la llamada «falacia naturalista» (Moore, G. E. 1903). Es decir, suponer en forma errónea que algo debe ser por el sólo hecho de que es. El autor de *Principia Ethica* brinda como ejemplo el modelo de la ética evolucionista: «Son doctrinas que sostienen que el curso de la evolución, dado que nos muestra la dirección en que estamos desarrollándonos, por esa misma razón también nos está mostrando la dirección en que debemos desarrollarnos».

La pregunta sobre los contenidos de los juicios morales ha merecido múltiples respuestas. En un extremo, las posiciones de los sofistas que proponen el relativismo a través del lema de Protágoras: «el hombre es la medida de todas las cosas». Es decir, que nadie puede formular un juicio moral falso porque depende de las circunstancias. A través del discurso una situación puede ser mostrada como buena o mala al mismo tiempo.

Lo perverso es el cambio no explicitado de valores que sustentan la elección, para llegar a una solución que es la preferida antes del discurso. En otros casos el pretexto es que ha cambiado el interlocutor, el lugar, las circunstancias o aun el estado de ánimo del mismo actor. Esta actitud

conlleva la posibilidad de redefinir en forma personal y arbitraria el código, convención o la creencia social.

Estamos hablando de las tácticas sofistas, que llevan al doble discurso. Es decir, la capacidad de discutir el sí y el no de la misma cuestión, donde el carácter doble está referido a lo contradictorio de las conclusiones. Consiste en encontrar argumentos, palabras, para demostrar tanto lo bello y lo justo, como lo feo y lo injusto, para un mismo problema.

Es la perversidad de la variación, de la no rigidez del decir: «bueno» hoy, «malo» mañana, siendo la regla inmutable que lo «bueno» es para mí y lo «malo» para ti. Todos son juicios acerca de lo que las personas sienten o piensan sobre lo justo: son verdaderos si piensan lo que dicen y falsos en caso contrario. Pero nosotros no podemos aceptar que estos enunciados puedan tomarse como juicios morales.

Como actitud moral, el relativismo es un enfoque que otorga argumentos o fundamentos a los razonamientos perversos. Nos referimos a los discursos que sostienen que todo es válido si cambian las circunstancias. Es particularmente peligroso cuando pone entre paréntesis toda responsabilidad o compromiso de los individuos, grupos y organizaciones respecto de la protección de su medio ambiente social.

Esta actitud equivale a destruir la idea de un orden moral estable y ubica a las personas en sus propios intereses y fuera de la vida social. Esto significa que en un hospital de campaña no hay posibilidad de diferenciar entre la actitud de un médico que opera al soldado enemigo, respecto de quien lo deja morir. En este caso el relativismo llevaría a pensar que ambos tienen su particular manera de valorar la situación.

Esta forma de relativismo subjetivo lleva a aceptar que cada uno tiene su propio patrón de medida respecto de las acciones que afectan la organización. De tal forma, y respecto de las cuestiones morales no habría posibilidad de afirmar que en los juicios de valor hay desviación, transgresión o perversidad.

El relativismo suele refutarse diciendo que el principio que sostiene que «lo bueno es aquello que es bueno para el hombre» no implica que el egoísmo o el aislamiento sean buenos para él. No quiere, decir que sus fines puedan cumplirse en un estado de desvinculación con el mundo exterior. Y esa relación y solidaridad es algo inherente a su naturaleza, no una opción.

El análisis de la perversidad en el dominio de los valores morales requiere una explicación que considere las posiciones absolutas y relativas ya vistas. No son excluyentes, según qué es lo que se busca significar, si la palabra odio o la acción directiva concreta de utilizar el odio racial para hacer discriminación en una organización. En el marco de un orden social determinado, las creencias y los valores tienen su nombre, sus conceptos y símbolos asociados, que son estables, y no dependen de los accidentes o la coyuntura del momento histórico.

La valoración de lo perverso supone que desde nuestro juicio (o el juicio de la institución justicia) estamos fijando prioridades sociales, principios, mandatos o leyes morales que consideramos invariantes en el momento de

la evaluación. Pero ellas difieren de lo que está pensando en ese momento el promotor de la desviación o transgresión. Entonces cuando hablamos de la perversidad, también estamos definiendo (fijando) un marco de referencia social y cultural.

Así, la tortura o la violencia institucionalizada no se validan (no cambian de negativo a positivo) porque en el momento de ejercerla los actores gozaban de impunidad o porque estaban forzados a hacerlo. Estas circunstancias no modifican los conceptos de horror y crueldad asociados a la tortura, ni cambian el valor de una vida humana. Pero la interpretación de dichas acciones o su explicación como desviaciones perversas, las preguntas sobre los diversos porqués, requiere ubicar a la violencia en una situación concreta y en el contexto cultural en que ha ocurrido.

### 3.3. LO MORAL, LO INMORAL Y LO AMORAL

Nos referimos a la moral como un conjunto de principios y reglas sociales acerca de los comportamientos de los actores sociales, que son coherentes en el sentido de no presentar contradicciones en sus definiciones. Dichos principios o fundamentos de la acción contestan a la pregunta acerca del deber ser, o sea la bondad de la conducta esperada de las personas, en nuestro caso, como miembros de una organización social.

Los valores morales existen en adición a las consideraciones de si esos actos son habituales, normales o legítimos. La pregunta suele aparecer cuando los miembros reflexionan sobre su condición de seres sociales. En particular, cuando causan daño, cuando reciben pedidos de ayuda, cuando son responsables de la vida de otros o cuando deben dirimir conflictos humanos.

Existen múltiples explicaciones acerca de cuáles son los criterios empleados para llamar buenas o malas a las cosas, los actos o personas, y son diversas también las formas de identificar los problemas morales y las maneras de resolverlos. Desde el enfoque de la perversidad existe una particularidad cuando se pone «lo moral» como marco de referencia para afirmar que existe un comportamiento desviado.

Esa particularidad consiste en la explicación tautológica, en una circularidad no informativa en el razonamiento. Lo perverso del razonamiento consiste en definir lo moral a partir de la particular interpretación que el propio actor hace de sus actos, de sus propósitos, de sus sentimientos personales y de sus inclinaciones. La fragmentación y proliferación de preceptos es amoral.

Las virtudes o comportamientos morales no son una opción o una alternativa para los actores sociales. Son uno de los atributos que les permiten relacionarse dentro de la organización y con los integrantes de otras instituciones del medio. En estas relaciones interpersonales ellos necesitan algo más que una aptitud técnica o profesional. Deben, además, coincidir en ideas y creencias en el nivel de lo implícito.

Tampoco los actores en el desempeño de sus roles organizativos pueden dejarse llevar solamente por las emociones, la intuición o las creencias personales. Ellos necesitan pensar y conocer más allá de los estrechos límites ideológicos de la organización. Muchas situaciones no están programadas porque se supone la responsabilidad social de los integrantes. En esos supuestos están los valores y creencias morales, por ejemplo, las virtudes que «deben» acompañar a un docente en su función educativa.

En su *Metafísica de las costumbres*, Kant, E. (1785) ha insistido en que los principios morales no son obtenidos inductivamente de la experiencia, sino que son mandatos incondicionados (no relativos). Los explica como principios a priori, tales como la conciencia del deber, o de la dignidad ajena: «Obra de tal manera que la máxima de tu acción pueda valer al propio tiempo como norma universal de conducta.» El actuar en forma moral implica querer respetar dichos principios y no por objetivos o móviles especiales.

Comportarse honradamente con el fin de granjearse la confianza de otros para obtener beneficios de éstos posteriormente, puede ser un acto sagaz, pero no un acto bueno. En lo moral se rescata la voluntad, la libertad de obrar de cierta manera. El hombre en cuanto ejecuta un acto ético es libre. En cada acto el hombre es a la vez el sujeto (por tratarse de un deber) y el tribunal de un juicio de valor. Basado en ello, E. Kant rechaza todo tipo de moral heterónoma: es decir, aquella moral que tiene el motivo de la acción fuera de la voluntad positiva, por ejemplo aceptando el poder externo del Estado o un mandato divino.

Las reglas morales, por la forma en que se enuncian, son categóricas o absolutas en el sentido que no se hacen para describir sino para enjuiciar actos. Ellas contienen en sí mismas una fuerza justificante. Por ejemplo, el precepto moral: es injusto o inmoral causar daño a nadie, a menos que la persona a quien se va a dañar acceda libremente a ello. ¿En qué sentido este precepto es absoluto?

Siguiendo la explicación de Ferrater Mora (1983): «El juicio o regla en cuestión sigue siendo hipotético (bajo condiciones) porque depende de un acuerdo en virtud del cual es aceptado reflexiva y racionalmente, por todos los miembros de una comunidad. Una vez establecido, no cabe admitir que uno de los miembros pueda rechazar el juicio o regla, y por tanto, se puede decir que al rechazarlo obra inmoralmente».

En el acto del conocimiento de los actores puede distinguirse entre las leyes de la naturaleza, inevitables (como el orden físico), y los códigos, las convenciones o sistemas de reglas sociales que establecen ciertas formas de conducta. El llamado orden instituido se manifiesta en forma de prescripciones, leyes y mandamientos morales. Pero este orden no es sólo lo formal o lo escrito.

También en lo social podemos hablar de lo natural en cuanto hay hechos o procesos que surgen en forma espontánea y se repiten. Es decir, que no todos los hechos sociales son impuestos por el hombre o lo social no es análogo a lo prescripto, pero las normas, como contenido, no son hechos

sino mandatos o preceptos. Necesitan de la sanción o validación institucional para su cumplimiento y también pueden ser transgredidas.

En este sentido Popper, K. R. (1989) ha señalado que: «... es un hecho sociológico que la mayoría de la gente sigue el precepto —no robarás— pero la norma no es un hecho... porque es posible escoger entre adoptarla u oponerse». Somos libres, como sociedad, de elegir el sistema de normas que nos plazca y en este sentido son arbitrarias.

Pero no todos los preceptos son indiferentes ni igualmente aplicables. «El hombre ha creado nuevos universos: el lenguaje, la música, la poesía, la ciencia y el de mayor importancia, la ética, con su exigencia moral de igualdad, libertad y ayuda a los necesitados.» El hecho que las decisiones o convenciones sociales pertenezcan o sean construidas por los seres humanos no quiere decir que sean enteramente arbitrarias.

Lo moral se refiere a las convenciones y creencias generales y no discutibles en un medio social determinado, que guían las prácticas cotidianas. Las acciones pueden ser calificadas como virtuosas o viciosas, buenas o malas. Lo moral es una evaluación que supera las conveniencias, los deseos y placeres individuales. En esta evaluación están presentes los efectos sobre los demás. Los valores básicos que se toman como referencia son por ejemplo, la caridad, la virtud, el amor al prójimo, la solidaridad, la fraternidad, la dignidad humana.

Lo moral puede verse como un contenido, como algo manifiesto que se conoce a priori, que está ahí fuera, como temas que pueden deducirse, compararse y articularse en forma racional. También puede entenderse como algo estructural, es decir, constitutivo de lo humano. Y si es realmente estructural, no se discute si la bondad consiste en la búsqueda de la felicidad o de un bien supremo, sino que lo moral consiste en la forma de lograrlo.

En el plano de las organizaciones sociales, no todas las ideas, creencias y valores son de carácter moral. No lo son, por ejemplo, la competitividad, la practicidad, la calidad de los servicios, la adaptación, la transparencia, el respeto a las jerarquías. En estos y otros casos vemos componentes formales de la cultura, desarrollados dentro de los límites de la organización. Son el saber técnico y profesional y las prácticas de producción orientadas hacia los fines específicos de la institución. Este saber está sujeto a una revisión permanente bajo criterios de eficiencia y efectividad. Es en estos casos donde predomina la idea de la supervivencia y el desempeño.

Pero el saber y las acciones productivas no están separadas, no están más allá de lo moral, no pueden ignorarlo en forma deliberada. Al menos en una organización con un nivel de conflicto que sea sobrellevable. El aplicar conocimientos no sólo es una cuestión de acuerdos sobre los resultados buscados sino también sobre sus efectos sobre los valores y creencias que sustentan las relaciones sociales. Un desarrollo técnico no tiene la posibilidad de elevarse al carácter de valor social universal y permanente. Lo moral es un metacriterio para la evaluación de las acciones productivas, en el uso del poder y la elección de metas.

En una organización lo moral es un factor de cohesión, pero no de uniformidad. En los comportamientos sociales, lo moral puede integrarse con lo sagrado, lo divino, y expresarse como el cumplimiento de los mandamientos de una religión o sistema de creencias. Esto significa que en instituciones complejas es posible que coexistan diversas fuentes de preceptos sagrados o múltiples interpretaciones y espacios internos donde los valores se aplican con distinta intensidad.

Por ejemplo, en un ejército en tiempo de guerra, las diferencias entre las premisas morales utilizadas en la enfermería por los profesionales médicos y los oficiales en el frente de batalla. También en una situación militar el soldado puede sentir objeciones de conciencia y enfrentar la obligación moral de desobedecer frente a una orden superior cuando su cumplimiento signifique cometer un crimen de obediencia.

Existe, por tanto, un enfoque contextualista o historicista de lo moral como preceptos que no se derivan de una versión única, absoluta o religiosa. Este enfoque lleva a admitir la existencia en una relación antagónica, de múltiples perspectivas que luchan para definir el deber ser de lo moral.

Es el caso de la dialéctica del poder que Hegel utiliza para explicar las relaciones de dominación amo-esclavo. Pero que también muestra las drásticas diferencias en la moral según sea vista desde el amo o desde el esclavo, como sostiene Nietzsche.

Este último autor ha utilizado el concepto de genealogía de la moral para mostrar que los sistemas morales se ubican en el tiempo y en el marco de ciertas condiciones sociales. Es decir que los preceptos morales no descienden desde lo alto sino que son una construcción cultural.

Más adelante, Foucault también utilizaría en sus obras el método de la genealogía o lógica de las diferencias históricas para mostrar la relación poder-saber en distintos momentos en el marco de las ideologías dominantes. Por ejemplo, en las organizaciones, la diferencia de una dominación basada en la vigilancia física respecto del control sobre la información o los modos de pensar de los integrantes.

El también mostraría que lo moral no fluye dialécticamente hacia nuevos principios, camino a la racionalidad y superando contradicciones, sino que existe una discontinuidad, de tal manera que en cada época deben rastrearse las condiciones sociales que explican los valores dominantes. Los sucesivos cambios en las apariencias de la relación, no pueden legitimar el presente o hacerlo menos culpable. Este análisis temporal nos enseña que las relaciones perversas (por lo inmorales) no resultan de una evolución. No son más o menos imperfectas o represivas a través del tiempo. Las desviaciones y lo inmoral tienen su propio sentido y coherencia (para producir el mal) en cada contexto cuya sucesión constituye el devenir o historia de la organización.

En la apreciación moral está presente la idea del deber y la imagen de una autoridad externa (figura o imagen) reconocida como una fuente de justicia. Puede tratarse del reconocimiento hacia la autoridad del grupo, la organización, la sociedad, el ser supremo, la divinidad. En todo caso hay en lo moral un pensar en los demás. El criterio para juzgar las acciones es



externo al ejecutor, pero esto no configura un determinismo estricto, una relación de causa-efecto, porque son, en definitiva, los actores quienes eligen los valores pertinentes y quienes los interpretan.

Pero también es razonable admitir que la moral no puede construirse a partir de las preferencias personales en las acciones individuales. En el marco del orden instituido, ciertas clases de actos ya vienen con la definición de viciosos. El actor no puede redefinir o descubrir una nueva moralidad a partir del carácter personal de sus actos, descubriendo en ese momento una norma o referencia para los demás. Por eso hemos insistido en que la calificación de lo perverso requiere una perspectiva heterónoma, una observación desde el orden social.

Los valores que constituyen lo moral no están sujetos a las circunstancias del momento y son válidos en lapsos prolongados. Un precepto moral es precisamente que no puede ser modificado de manera aislada por los miembros de la organización. La moralidad limita las formas de conducirse y se expresa en forma operativa estableciendo aquello que no debe hacerse. Un médico en el transcurso de sus operaciones no puede redefinir los principios morales de su profesión, ni un oficial en la batalla repensar la moral militar para sus soldados.

Sin embargo, es frecuente que ocurra que los preceptos morales no son normas administrativas, la moral no fija una sola dirección, ni atiende fines específicos. Reconoce a las personas la facultad de elegir o bien de adherirse (pero no de crear) los valores que ellos consideran pertinentes para el problema que enfrentan. La moral es siempre moral de la elección pero no es arbitraria porque el actor es quien está siendo juzgado dentro de la situación, y en esa instancia él no puede crear las reglas que hacen a su enjuiciamiento.

Es en el marco de la situación cuando el actor debe elegir si considera que existen valores contradictorios. Así, en un hospital los médicos siguen el principio tradicional de provocar el menor daño posible y también tienen el imperativo de no ocultar información sobre su enfermedad a los pacientes. Para los enfermos terminales dicha revelación puede ser perjudicial por el miedo y la ansiedad que provoca. Se agrega un perjuicio a quien se debe proteger. Situación análoga se presenta con el secreto médico u obligación de confidencialidad, cuando el médico conoce una enfermedad transmisible que pone en peligro la vida de personas inocentes.

En este sentido es inmoral y perverso romper en forma unilateral las relaciones basadas en la confidencialidad, haciendo públicos sus contenidos. De esta manera, por ejemplo, las filtraciones deliberadas que los propios actores pueden producir en los vínculos privados que ellos han construido, como médico y paciente, abogado y cliente, periodista y sus fuentes de información, confesor religioso y creyente. También es perversa la intervención de la autoridad externa que obliga a divulgar esta información personal.

Otro tipo de situaciones que requieren un análisis particular consiste en cómo determinar la responsabilidad por actos inmorales corporativos entre

los integrantes de una cadena de mandos en organizaciones autoritarias. Si las instrucciones de una autoridad exceden los límites normativos, lo legítimo, el subordinado se enfrenta con un dilema: se encuentra haciendo algo incorrecto e inmoral, tanto si obedece la orden como si la desobedece.

En estos casos, el subordinado dispone de dos marcos de referencia opcionales para responder a las órdenes. Uno es la obligación de obedecer, propia de su rol, mientras que otro marco le indica que debe considerar los efectos perjudiciales de las acciones encomendadas. Es un dilema que desde la perspectiva de lo moral requiere considerar la magnitud de las fuerzas compulsivas y las defensas disponibles para el actor en la situación considerada.

Lo moral no se refiere a una transgresión técnica, al incumplimiento de una ley o un reglamento sino a las acciones que vulneran los códigos sociales, las convenciones y las tablas de valores que permiten la convivencia en la organización. En este sentido lo más relevante se centraría en la contextualización que orienta los juicios personales, ya que los conceptos morales no son intemporales o ahistóricos, y existen distintos conjuntos de conceptos morales, que pueden derivarse, por ejemplo, de las diversas religiones que coexisten en la misma organización.

El razonamiento moral no puede tener justificación exterior a sí mismo, no puede fundarse sólo en la conveniencia o el provecho personal, y lo correcto debe hacerse en virtud de sí, de su propia interioridad. Lo moral consiste, precisamente, en distinguir entre la noción de deber y las inclinaciones personales, en reducir la libertad absoluta de opción, en el planteamiento de la disyuntiva entre virtud y placer. Cuando estudiemos el razonamiento cínico veremos cómo pretende justificar la moralidad personal.

¿Qué es transgredir o desviarse de un principio moral? ¿En qué consiste una acción mala, desagradable, falsa o injusta en una organización social? En nuestro análisis no consideramos la desviación de algunas personas en particular, sino la existencia de un conjunto de acciones que son estructuradas y que producen daño a los demás componentes de un sistema social. Las víctimas están involucradas en una situación de la cual no pueden evadirse. Esto incluye el temor, la ansiedad o la intimidación provocada sobre quienes de alguna manera están atrapados en el sistema.

Podremos encontrar distintos conjuntos de moralidades, cada una integrada coherente en sí misma (sin pensar en los demás). En dichos conjuntos los fines propuestos, las reglas y las virtudes difieren, por ejemplo, respecto de la importancia o la legitimidad del ahorro, la autoridad, la solidaridad o el castigo corporal. Cada conjunto propone su propia conexión entre los hechos y la valoración de esos hechos, y los actores hablan desde el interior de una moralidad dada. El análisis de la perversidad, desde la perspectiva de la ética social en el contexto que se trate, se fija en el carácter constructivo o destructivo de las diferentes valoraciones, considerando sus efectos sobre los valores sociales y las misiones de la institución.

Desde la perversidad también debemos mostrar el enfoque amoral o voluntarista, que se basa en la perspectiva autónoma del comportamiento. Las personas se desentienden y consideran que su libertad está más allá de

los deberes y obligaciones sociales, tomadas como una construcción compulsiva. En este caso los valores se consideran como un componente cultural pasivo, una referencia u opción a partir de las cuales es posible emitir juicios y evaluaciones morales. Pero ello se mantiene en el orden de lo simbólico o declarativo, no tiene que ver con los motivos de las acciones concretas. En este sentido, Schopenhauer, A. (1819) negó que los actores pudieran elegir entre motivos y que la moral no pasaba por la razón. Entonces no halló nada intrínsecamente inmoral en el egoísmo, que se orienta hacia el propio yo, como una expresión de la voluntad de vivir.

El voluntarismo trata el egoísmo, la malicia y la compasión como impulsos o motivos básicos del comportamiento humano que no pueden ser seleccionados por la razón, que sólo puede satisfacerlos. Por eso mismo, la erudición y los dones del intelecto no tienen ninguna correlación con la virtud y la rectitud. Este enfoque voluntarista sostiene que el impulso hacia el propio bienestar y prosperidad conduce a la indiferencia sensible frente a los demás: «como un incentivo para la acción, el egoísmo no es entonces únicamente moral o inmoral sino simplemente amoral».

Desde la amoralidad, la compasión aparece como una inhibición temporal al egoísmo y la malicia, es sólo producto de la identificación imaginativa de uno mismo con los sufrimientos de los demás, es la experiencia de los demás «a pesar de nosotros mismos». Pero esta inhibición no está reflejando el cumplimiento de ninguna regla moral. Este enfoque niega el deber ser, la responsabilidad social, los imperativos categóricos, los mandamientos de los dioses y los dogmas de la religión. El corazón (es decir, los sentimientos) tiene razones que la propia razón desconoce. Este es el argumento que los promotores de una relación perversa suelen esgrimir para negar la responsabilidad social por sus actos.

### 3.4. MESIANISMO Y VIOLENCIA SOCIAL

Las creencias religiosas se cristalizan en el dominio de lo simbólico: misterios, dogmas, ritos, ceremonias, milagros, sacrificios, purificaciones, sacramentos, juramentos. La perversidad puede aparecer bajo la forma de agravios en el dominio de lo simbólico, en las representaciones, en los signos de la fe. En estos casos debe considerarse el carácter connotativo de la transgresión en contra de lo sagrado.

La intención perversa es agredir a un símbolo (significante) no en lo que tiene de material, sino a un sistema normativo (significado) de creencias y valores, para destruirlos o desplazarlos en beneficio de otros valores. Este tipo de perversidad se manifiesta como intolerancia, censura, mesianismo fanático, superstición, sectarismo y otras formas de discriminación religiosa.

Pero también podemos pensar acerca de la propia religión y hallar en su misma naturaleza las fuentes de la desviación a lo moral, lo social o lo natural. A veces se pide la fe respecto de algo incomunicable y de origen

misterioso como forma de disfrazar un interés egoísta y terrenal. Ocurre que lo místico en muchas sectas, así como también las experiencias únicas que alegan sus profetas, pueden ser una pantalla para engañar a los creyentes, aprovechar sus ilusiones o crearles dudas acerca del valor de la vida cotidiana en sociedad. No decimos que sea perverso todo dogma religioso o experiencia mística, sino sólo aquellos predicamentos que oponen la iluminación a la racionalidad crítica o científica, y que también se resisten a los razonamientos mundanos.

Ocurre que esas confesiones o tradiciones místicas son perversas en la medida que atacan al discurso racional y no ponen nada en su lugar, sólo el triunfo de lo irracional y la sinrazón para lograr la dependencia de los creyentes. En su búsqueda de manipulación, estas tradiciones abandonan su poder de explicación mostrando paradojas y contradicciones de la realidad social y refugiándose en la subjetividad y la vida interior de los creyentes.

Lo perverso es que el discurso religioso busca su propia coherencia utilizando las reglas del lenguaje y las formas convencionales de retórica. Las palabras se utilizan para criticar las contradicciones de una lógica que es la misma que ha servido para construir la lengua con la cual se expresa lo místico. La pasión religiosa no necesita fundarse en el lenguaje, es inefable, no confrontable. Lo propio de estas creencias místicas son los misterios y los artículos de fe cuyos contenidos como dogma son dados a priori y no accesibles por la razón o la experiencia. La visión del mundo, las leyes naturales son a la vez leyes morales. Es algo de lo que no se puede hablar, como no se puede hablar de la emoción por una escultura o una sinfonía a quien no la ha visto o escuchado.

Tal como lo señaló Wittgenstein, L. (1922) en su *Tractatus*: «Sobre lo que no se puede hablar, es mejor guardar silencio... el impulso de todos los hombres que han intentado hablar de ética o de religión ha sido el de luchar contra las limitaciones del lenguaje». Debemos agregar que el lenguaje utilizado en las manifestaciones religiosas, al igual que en las poéticas, es complejo, en el sentido que pretenden del que escucha que una lo visible con lo latente, lo concreto con lo abstracto, o el dentro con el fuera. En resumen, todo aquello que las palabras no pueden describir porque se crearon para distinguir y presentar en forma lineal, no para conjugar.

Y esta es la situación que lleva a la «antirrazón» mística, que no debe confundirse con el sostener lo relativo de toda afirmación tal como lo hacen los sofistas. El problema es que, con sentido lógico, sólo puede utilizarse el lenguaje para afirmar y también excluir lo que no designan las palabras. Pero lo místico incluye en la relación maestro-discípulo la paradoja de usar la negación en la expresión de lo que es («esto no puede expresarse con palabras y no puede expresarse sin palabras»).

Es por eso que Atlan, H. (1991), en su obra sobre la intercrítica de la ciencia y del mito, sostiene que la actitud de los predicadores es «no escuchar lo que dicen las palabras, sino lo que quieren decir. Los místicos enfrentan la imposibilidad de callarse y de hablar a la vez. Tienen la preocupación por no descubrir sino ocultando, y de no decir sino callando».

Por ello es que en estas creencias solo se puede avanzar con la ayuda de los predicadores.

Esta dependencia provocada tiene el peligro latente de la manipulación desviada hacia los intereses particulares de los predicadores, de la perversión idólatra y supersticiosa de los creyentes. Todo ello está más próximo a la magia y la brujería que a la experiencia religiosa. De la misma manera, cuando el discurso racional se enfrenta con contradicciones o incongruencias, puede ocurrir que el predicador recurra a lo teológico, las profecías o el misterio tomen el relevo y de esta manera tapen los vacíos de lo racional. Pero es un relevo perverso, basado en la ignorancia y las carencias de los creyentes y no en lo moral o social.

El hablar místico recurre a la explicación simbólica, es decir, produce un cambio de nivel en la comunicación y en el plano de la significación. Deja las descripciones de lo que es la «realidad» de primer grado, para mostrar las paradojas y las contradicciones de las prácticas sociales cotidianas. La desviación perversa en la retórica religiosa (su versión negativa), consiste en utilizar la metáfora y la polisemia de las palabras para enfrentar y destruir la razón discursiva, instalando el desorden con el recurso de multiplicar las significaciones posibles.

Este enfrentamiento no es inevitable. El pensamiento simbólico (en su versión positiva) al cambiar de nivel también puede transformar el ruido de lo cotidiano en información. Lo positivo de la experiencia religiosa en la vida de las organizaciones es el desarrollo de un orden de lo simbólico que no implique la inevitable sustitución de la razón como fuente del conocimiento, es decir, no enfrentar la revelación de los profetas y la iluminación de los creyentes con el discurso racional. En esta situación se reproduce la cuestión de cómo se resuelve el problema de la complejidad en las organizaciones sociales. Lo complejo se refiere a la coexistencia de la realidad de lo mundano con lo místico y lo religioso. Estas realidades superpuestas necesitan ser clarificadas y distinguidas en el momento de las aplicaciones cuando se definen las prácticas y se toman decisiones sobre lo cotidiano. En ese momento se recurre a lo que podemos llamar una «reducción ordenada», que no sea conflictiva de la complejidad. Para dicha reducción se asumen ciertos supuestos simplificadores sobre lo que ocurre en el mundo que los miembros comparten y dan por sentado.

Las experiencias místicas (indecibles o infalibles) en las instituciones sociales no son perversas en sí mismas, no por el carácter inconmensurable de las creencias o artículos de fe que las sostienen. Lo perverso se refiere a aquellas tradiciones que se expresan en la vida institucional como una dispersión de sensaciones múltiples y de pensamientos delirantes.

Este tipo de mística, que niega la razón como fuente de conocimiento y la posibilidad de encontrar alguna forma de orden y de sentido en las cosas, desemboca de manera inevitable en la injusticia y la parálisis instrumental. Son positivas aquellas que no anulan la posibilidad de razonamiento del ser humano y le otorgan argumentos adicionales en la búsqueda de explicación para sus actos.

Utilizamos aquí la función de los profetas no en sentido bíblico, sino como metáfora de ciertos roles de liderazgo que aparecen en adición a la estructura formal en los grupos y las organizaciones sociales. Su figura y sus funciones tienen una connotación positiva para el sistema cuando desde fuera de la jerarquía oficial adoptan una posición crítica confiable frente a la mentira, la corrupción y la hipocresía en el ejercicio desviado del poder y de la política en las organizaciones.

En las organizaciones sociales, lo profético tiene sus desviaciones perversas a veces provocadas por estrategias oficiales. Hay figuras que aprovechan las creencias religiosas de los integrantes, se autodefinen como predicadores y asumen el rol de custodios de la moral. Su rol les lleva a promover las actitudes mágicas, a defender la inadaptación y rechazar los cambios. También a emitir profecías que se cumplen a sí mismas y constituirse en un lugar de censura para la opinión independiente de los integrantes. Esta situación es propia de las estrategias de dirección que intentan utilizar la cultura interna con fines manipuladores.

### 3.5. LA VOLUNTAD DE LO PERVERSO

Al hablar de voluntad nos referimos a una de sus posibles significaciones, como el estado interno o la disposición para querer algo. Es un concepto que lleva a una visión de los actos desde lo autónomo, como una determinación interna de los integrantes. Con este concepto de voluntad queremos significar que en los actos perversos existe una previa representación o conocimiento de los hechos y que también hay motivos personales que hacen que esta disposición se ponga en marcha. No nos referimos aquí a la intencionalidad, la adhesión o el rechazo de alternativas de comportamiento. Lo perverso sólo requiere una conciencia en las partes acerca de la relación que comparten como actores y víctimas. La voluntad es la presencia en dicha relación de motivos para pensar y actuar, pero sin discutir sobre las razones más profundas. Tampoco vamos a analizar si dicha relación perversa tiene o no legitimidad. Vemos a la voluntad como un estado interno, una disposición o un querer hacer de los integrantes. Entonces, la trama de lo perverso no se construye de manera accidental o impensada.

En este sentido, Schopenhauer, A. (1819) ha sostenido que los pensamientos de los actores y su entendimiento no son más que expresiones de esta voluntad. Esta afirmación nos interesa en el análisis de la perversidad porque nos permite distinguir los motivos o impulsos volitivos de las acciones, respecto de la razón o el intelecto que las fundamentan.

En la caracterización metafísica del mencionado autor, la voluntad es «la cosa en sí», no condicionada por los fenómenos de la realidad circundante. Es el «porqué» (separable de los motivos para que) siempre presente en las acciones personales, y para su explicación no requiere una causa o fuente ulterior de su existencia.

La voluntad de vivir, como categoría conceptual corresponde a «la lucha por la supervivencia» de las teorías de la evolución. Pero a diferencia del evolucionismo, la idea básica de la voluntad no necesita creer en las adaptaciones contingentes del sistema al medio ambiente. Tampoco lleva a pensar que el sistema que sobrevive tiene que ser el más apto.

En lo perverso lo voluntario está presente, pero no como un acto individual sino en el marco de una trama que le da resonancia y lo mantiene. En una fábrica, el alcoholismo o la droga son perversidad en la medida que son inducidos por la represión en el trabajo o porque son condición para ser admitidos o para obtener la protección de los grupos primarios en el lugar de trabajo.

En estos casos, desde el lugar de la víctima hay un padecimiento y una suerte de resignación, su participación es pasiva y hasta parece involuntaria (sólo parece). De todas maneras, los integrantes saben lo que hacen en su micromundo, y en lugar de abandonar la fábrica ellos ayudan a mantener la trama perversa porque algo están ahuyentando o recibiendo a cambio, por ejemplo, la certeza de mantener su empleo en un contexto de desocupación.

Lo perverso respecto de la víctima no es la fuerza bruta. Es la falta de alternativa, pero no lo involuntario, o lo desconocido. Porque hay algo de él que lo mueve «a quedarse». Para mostrar los distintos grados y sentidos de la participación en la relación hablamos, precisamente, de actores, víctimas, cómplices, testigos.

En el análisis de la perversidad el concepto de relación, situación o proceso necesario no significa inevitable en el sentido de algo natural, sino que es algo que se convierte en preciso. Los integrantes viven la situación perversa como algo que se hace necesario, para lograr un propósito o para evitar mayores males (en las víctimas). No estamos pensando en la fatalidad o el destino sino en algo que, por distintos motivos, las partes sienten como necesario, en el marco de una realidad que ellos mismos construyen.

La visión perversa de la voluntad la encontramos en la figura de la «voluntad de poder» (querer el movimiento, el cambio) tal como la ha definido Nietzsche, F. (1887) para oponerla a la infinitud temporal, al «eterno retorno» de lo mismo (la invariabilidad de lo cotidiano).

La voluntad es la fuerza modeladora que quiere figuras con límites definidos. «La voluntad del poder quiere formas, pero el eterno retorno destruye todas las formas.» En esta oposición el cambio es elevado a la condición de suprema voluntad, a la posibilidad de imprimir el carácter personal sobre el devenir o la permanencia de lo social.

Tenemos en la obra de Nietzsche la fundamentación teórica para una trilogía perversa: algo puede ser voluntario, destructivo y socialmente legítimo. La voluntad de poder es el principio de la contradicción, de la guerra, de la división de las cosas, las formas y figuras «para llevarlas al circo de la lucha recíproca». Es la característica definitoria de la materia viva, el impulso que mueve a toda cosa a dominar y transformar el medio ambiente.

A diferencia de la posición evolucionista, la vida no es una lucha para sobrevivir sino para prevalecer: «donde hay lucha, hay lucha por el poder». El placer llega cuando los hombres logran aquello por lo cual luchan. Esto lleva a la perversa conclusión que el estar vivo implica el estar dominando a otro. Esta es la desviación, por lo inmoral, presente en el concepto de la «voluntad de poder».

Nos vamos a detener en esta obra y en esta idea básica, porque ha instalado una visión de realidad sobre la cual se han fundado múltiples propuestas o modelos de organización basados sobre lo natural de las desigualdades naturales, las contradicciones y las relaciones de fuerza. Porque la idea básica de «la voluntad de poder» de Nietzsche está en el fondo de los modelos autoritarios de organización construidos desde un pensamiento negativo o destructivo.

Por ejemplo, las teorías de la organización que proponen la manipulación de las culturas organizacionales y la lucha competitiva entre sus miembros. Son enfoques que admiten (como reglas de juego) la discriminación, los antagonismos, la intolerancia, la represión y la violencia social como recursos legítimos de supervivencia. Sus autores sostienen que ellos se ajustan a la realidad del mundo circundante que debe desenmascarse, un mundo que se muestra como naturalmente agresivo, mediocre y perverso.

Los modelos de organización social derivados de la «voluntad del poder» proponen «una moral destinada a educar una casta gobernante, a los futuros señores de la tierra». En esta moral los hombres son desiguales y los rangos o escalones son determinados «únicamente por las cantidades de poder y no otra cosa».

El mencionado autor sostiene que en dicha educación para la formación de élites debe introducirse en combinación con la ley moral existente, con las palabras y las apariencias de ésta (la manipulación). El máximo poder consiste en la implantación y la proyección creadora de un nuevo sistema de valores. Para ello «tienen que inventarse muchos medios de traición, astucia, mentira y engaño».

La perversidad de este enfoque consiste en su representación del mundo social como «una inmensidad de fuerza»; solamente como un espacio donde se produce un juego de contradicciones entre las ondas de fuerzas que se agitan a sí mismas, «más allá del bien y del mal, sin finalidad... Este mundo es la voluntad de poder y nada más». Finalmente, en este medio amoral, la propuesta del enfoque fatalista es que los débiles deben resignarse y perecer ante la voluntad de poder de los fuertes. Los integrantes de la organización son sobrevivientes.

Este tipo de enfoques se utiliza para legitimar las relaciones de poder como el criterio básico para fundar el orden perverso en las organizaciones, reconociendo que la desigualdad de fuerzas no es una injusticia sino un reflejo de lo natural en la sociedad. De allí se derivan el deber de obedecer a la autoridad instituida y cumplir órdenes cuyo contenido moral coincide con los intereses de quienes las dictan. En este modelo, hablar de la

voluntad de los actores significa reconocer a la perversidad como parte constitutiva de las organizaciones sociales.

### 3.6. MODOS UTILITARIOS DE PENSAR

Presentaremos a continuación diferentes intentos históricos para superar el problema de la circularidad en la explicación de los comportamientos morales. La distinción que seguimos está orientada por nuestro particular interés en el estudio de la perversidad en las organizaciones sociales. De tal manera, es posible distinguir entre las siguientes explicaciones:

- a) El utilitarismo, criterio según el cual las personas resuelven los problemas morales guiándose por el sentimiento o la satisfacción individual, la búsqueda del placer y la huida del dolor, como valores supremos. También por el temor al daño personal que pueden sufrir los actores si los terceros se convierten en transgresores. Se excluye la posibilidad de usar el razonamiento en los problemas morales.

Ejemplos de este enfoque se encuentran en la obra de Hume, David (1738): «La razón es y sólo debe ser la esclava de las pasiones y no puede aspirar a ninguna otra función que la de servir y obedecerlas.» Tanto el vicio como la virtud son sentimientos que se encuentran en uno mismo y no en el objeto.

- b) Presentar lo moral como una categoría conceptual, como un razonamiento aplicado a la naturaleza que es impersonal, de manera que son los móviles e intenciones personales los que originan la bondad, tal como se expone en la obra de Kant, E. (1785). Sólo puede hacerse lo fundado en la razón. El comportamiento moral se deriva de una ética formal o estructurada sobre bases racionales, que nos dice cómo actuar en forma desinteresada y no por el interés o los bienes materiales que debemos buscar.

La voluntad es el poder seguir principios, derivar acciones desde las leyes, es la «razón práctica». Es un esfuerzo ilustrado para desplazar las explicaciones desde lo teleológico hacia lo racional y razonable. Si se quiere ser moral no se puede mentir, porque racionalmente no cabe pensar en la mentira funcionando como algo universal, y por ende no debe mentirse.

- c) Recurrir a las explicaciones religiosas, a la moral teónoma, según la cual la palabra del Ser Supremo establece qué debe hacerse. A través de la revelación divina y las sagradas escrituras los actores conocen los preceptos morales y las leyes naturales. En términos de Tomás de Aquino (1265): «La bondad de la voluntad depende de la ley eterna (divina lege)». La unidad de la verdad exige que nada de lo que la razón pretende saber (el recto juicio) sea contrario al dogma establecido. La norma es la naturaleza humana tal como debería ser (la igualdad) y no la naturaleza tal como es (esclavitud).

De la colección de **PAPELES.JPG**  
en <http://padron.entretemas.com.ve>

A continuación veremos los fundamentos de cada uno de estos enfoques sobre lo moral. En ellos hay diferencias en cuanto a los criterios que permiten calificar las acciones como buenas o malas, viciosas o virtuosas.

En el pensamiento de Hume, David, (1738), los juicios morales no son razonamientos, porque los impulsos hacia la acción sólo provienen de los sentimientos, de las perspectivas de placer o dolor. El ha dicho que «la distinción entre la virtud y el vicio no se funda meramente en relaciones entre objetos, ni es percibida por la razón. No es contrario a la razón preferir la destrucción de todo el mundo, al rasguño de mi dedo».

La aprobación moral es un sentimiento que surge de la reflexión interna del actor, el vicio se encuentra en él mismo, en su interpretación y no en el objeto. La moralidad no tiene base fáctica porque no hay hechos siempre buenos, sino normas sobre lo bueno, que pueden o no ser aceptadas por el actor.

La calificación de una acción como viciosa o virtuosa no puede discutirse como algo falso o verdadero, ni se demuestra a través de la argumentación lógica. El «tú debes», o el deber ser moral, como mandato, no puede ser deducido de ningún «es» porque las convenciones y preceptos últimos no están basados en razones. En algún punto de la reflexión, la cadena de razonamientos debe terminar en un concepto moral que ya no se puede justificar con argumentos ulteriores. En ese punto el actor simplemente se adhiere mediante una elección: «debo ayudar a ese hombre porque está hambriento».

La elección moral hace referencia a principios últimos, de manera que esta actitud no puede ser refutada por el razonamiento, sino por otro precepto contrario. Cuando se utiliza la palabra «bueno» o «debes» decimos que en esas conversaciones se utiliza un vocabulario moral, es decir, que se ubica en el campo de los conceptos valorativos.

En dicho discurso, el actor recurre a preceptos, apela a una norma que tiene una autoridad distinta y más amplia que su opinión, una norma que no se origina en él. Los integrantes hablan desde el interior, con el vocabulario existente, en el contexto de una moral dada. Al decir «dada» queremos remarcar que no es razonable pensar una escuela cuyos procesos de enseñanza se produzcan en el marco de una confrontación activa de valores. En la explicación basada en los sentimientos se ubica el llamado utilitarismo, que propone como criterio moral la búsqueda de la mayor felicidad. Entre las alternativas de conducta, se valora aquella que produce mayores unidades de placer o menor dolor. El interés público (o de la organización social) surge de la sumatoria de los intereses privados. No es necesario pensar en el altruismo porque las reglas sociales se obedecen por el dolor que resulta de la desobediencia.

De todas maneras, el concepto de placer y felicidad son tan amplios que dejan de ser aplicables con propósitos de valoración moral y se transforman en la tautología de tratar de alcanzar aquello que se desea. El pensar en el concepto de utilidad total puede justificar el hecho, por ejemplo, de una

ejecución de una persona, sabiendo que es inocente, con el fin de disminuir el índice de criminalidad a través del efecto demostración.

El utilitarismo es criticable también en cuanto al uso del lenguaje. Ya hemos visto que la afirmación sobre un «es» no necesariamente implica un «tú debes». Los enfoques semánticos sobre la ética muestran la diferencia entre un lenguaje descriptivo y uno prescriptivo en el momento de evaluar la obligación de cumplir con los mensajes morales.

No hay razones válidas para inferir que el placer, dado que existe (o el hablante dice que existe), también debe ser un propósito y de hecho, por ejemplo, los puritanos no lo desean. Los juicios emitidos sobre la base de los deseos, el interés o el placer no valoran los medios a utilizar o el precio a pagar en términos de otros valores en juego, en la medida que las acciones son preferidas sólo por la satisfacción que provocan.

Este pensar utilitarista no sólo intenta separar entre lo bueno y lo malo sino que además provoca una redefinición de estos conceptos. Una acción no puede ser viciosa o vil si ayuda al logro de placer individual o la felicidad general. Esta redefinición puede llevar al uso encubierto del poder, a los manejos totalitarios, a justificar crímenes y al sacrificio de valores esenciales como la libertad y la justicia. No estamos frente a una explicación de lo moral sino que se trata de una adecuación de conceptos para hacerlos compatibles con la trama de poder que subyace en la base del orden social.

En los estudios de Kant, E. (1881) sobre la moral se destaca la importancia de los móviles, la voluntad o las intenciones del agente de hacer el bien, el deseo de cumplir con sus deberes, esto es, los actos no son buenos o malos, es el actor quien tiene buena o mala voluntad, por lo que la calificación es indiferente a lo que haga siempre que sea bajo la forma de cumplir el deber. El individuo moral se comporta con un criterio superior y exterior al orden social real. En lo moral no hay causalidad como en el orden de la naturaleza, que además es ciega. El actor debe sustraerse al determinismo natural y cumplir con un sistema normativo, sin referencia a objetivos últimos.

Bajo este pensamiento, el actor debe seguir los preceptos de no mentir, no suicidarse y ser altruista. Importan la voluntad y los móviles, aunque no se llegue a los resultados deseables. El no considera los efectos de decir la verdad sobre este mundo o en el próximo. Así, la mentira es ilícita aun para salvar la vida de un inocente. Lo moral pasa por lo imperativo. No es una cuestión de los temas, ni de los fines a los que está sirviendo con su conformidad.

En la conducta moral el actor no cede a las inclinaciones personales, ni a la sensibilidad, placer o beneficio individual. No se trata de buscar algo llamado felicidad, sino de merecer la felicidad. La explicación es a posteriori: en sus contenidos el sistema moral es como es, y no hay nada que pueda hacerse al respecto. En la descripción kantiana se enfatiza la idea de «el deber ser» que significa seguir los «imperativos categóricos o morales» de la sociedad, sin considerar las condiciones del momento, la situación o los motivos particulares. La ley moral es invariable y como regla no admite consideraciones cambiantes.

Esto no supone un conformismo absoluto porque el actor es moralmente soberano y su razonamiento siempre está presente. El respeto a la autoridad de los preceptos se basa en que el propio actor está en condiciones de juzgar si son o no justos. Al aceptar las reglas el actor sigue razones prácticas, que consisten en el conocimiento anticipado y la seguridad que brinda el carácter universal de los imperativos morales.

Este intento de mostrar una moral como esquema formal, sin contenidos e independiente del orden social, es una fuente de desviaciones perversas. Para MacIntyre, A. (1982): «ya que la noción kantiana del deber es tan formal, se le puede asignar cualquier contenido. Queda a nuestra disposición para otorgar una sanción y un móvil a los deberes específicos que pueda proponer cualquier tradición social y moral». Al ser formal y no considerar los efectos, al seguir un curso de acción sólo se puede preguntar si es posible querer que dicho curso sea universalizado. Puede llevar a aceptar que los actores son meros servidores conformistas de los intereses que fijan el «deber ser» en cada contexto organizacional.

También debemos considerar el utilitarismo en la concepción de la ética. Esto ocurre cuando se la considera como parte del proceso decisorio y se la define como un código de conducta que permite forzar acuerdos, sancionar y controlar las conductas de los miembros. En su sentido originario o sincero, la ética no es un recurso de conducción ya que considera a los miembros con aptitud de elegir, con voluntad y poder propios. La ética no los reemplaza en su decisión porque implica una reflexión de los actores sobre el significado de sus actos.

### 3.7. LO MALO DE LO BUENO

Aún cuando el observador afirme que una acción es buena para la organización, esta evaluación puede modificarse cuando cambia la escala de la acción, aún cuando el contenido o la política sea constante. La duplicación o ampliación en la magnitud de esas acciones puede llevar a lo que Watzlawick, P. (1980) ha llamado «lo malo de lo bueno». El ha dicho que «el esfuerzo sin concesiones por conseguir el bien supremo —ya se trate de seguridad, patria, paz, libertad, felicidad o lo que sea— es una solución *clarificante*, porque es un ímpetu que quiere siempre el bien, pero siempre hace el mal».

Dicho autor sostiene que si algo es malo, lo contrario no necesariamente es bueno, porque es difícil separar valores que de hecho coexisten. No se los puede tratar como una oposición irreconciliable entre la luz y las tinieblas, tal como en forma errónea pretendió la religión conocida como maniqueísmo.

En las instituciones educativas esta dualidad aparece junto con el fantasma originario de la seducción y sobre su posible ejercicio entre educadores y educandos. En términos de Fustier, P. (1989) «el núcleo fantasmático de la seducción puede llevar a lo que hemos denominado un funcionamiento en

tenazas. Si el educador es bueno, ello quiere decir que no está en el orden del parentesco, y entonces es impotente. Pero si el educador acepta una posición de poder y autoridad, aparece como referente paternal y entonces es malo, porque es seductor del niño». Todo ello da lugar a versiones en la escuela, en las cuales esta presente la idea de «hacer violencia» o que evocan una situación de posible violación.

Pensemos en la creación de un centro para la rehabilitación de los jóvenes delincuentes, inadaptados o con problemas de conducta. Si funciona como una jaula, como un lugar amurallado que contiene relaciones autoritarias, el proyecto es perverso. Pero, ¿qué ocurre si se lo mejora y se recrea un medio familiar sustituto? Siguiendo la corriente antiautoritaria, este internado para la reeducación, se convierte en una hermandad a cargo de parejas de educadores aplicadas a cubrir carencias afectivas. Funciona como un sistema familiar, que a la vez es capilla, escuela, taller y espacio deportivo. En suma, una institución «total».

Lo malo de esta conversión es que niega el afuera para los jóvenes. Sus educadores representan la imagen maternal arcaica. Aunque los educandos vayan creciendo, quedan en una libertad condicionada porque siempre deben volver. La idea es que ellos no pueden quedar librados a las tentaciones del medio exterior del cual se los debe proteger. Lo malo de esta omnipotencia de los educadores y sus mecanismos de intromisión y persecución es la sensación de impotencia y el odio que despiertan en los internados.

Tal como dice Atlan, H. (1991): «El hombre está conminado a conocer lo que es justo y lo que es falso, pues sin este conocimiento es incapaz de decidir lo que es mejor o lo que es peor. Pero la ciencia, que se supone tiene que decir lo que es justo y lo que es falso, sólo puede hacerlo renunciando a ayudarlo a decidir acerca de lo que es mejor o de lo que es peor, pues sus éxitos se han logrado renunciando a plantearse la cuestión de los valores morales.» La cuestión se plantea entonces porqué los principios morales no se derivan del conocimiento o el saber científico.

En su trabajo sobre la «perfección imperfecta», Watzlawick, P. (1988) dice que el error consiste en buscar el óptimo y en suponer que los errores nos están mostrando que todavía no es suficiente, que falta agregar o eliminar más de lo mismo. «Y así nos damos cuenta con asombro y sin comprenderlo, que las construcciones sociales determinan realidades que son lo contrario del estado ideal esperado: la medicina comienza a contribuir a las enfermedades, las conquistas destinadas a ahorrar tiempo nos dejan cada vez menos tiempo para nosotros mismos, cada nuevo progreso social acelera el deterioro de nuestra libertad personal.»

Son perversas las imperfecciones constitutivas de un sistema social proyectado hacia la búsqueda de lo perfecto; y es imperfecto en la medida que su cierre no le permite reconocer sus propias limitaciones. Este es el problema de la reflexividad o cierre del sistema social. El sistema no puede demostrarse errado utilizando los términos que usa para definirse a sí mismo, dado que los errores están incorporados en su visión. De allí también la importancia de incorporar la perspectiva heterónoma, desde la cual

adquieren sentido los conceptos de error y desviación en la realidad de las organizaciones sociales.

Otro ejemplo lo encontramos en el campo de la relación colonizador-colonizado aplicable como metáfora a las desigualdades en el trato entre organizaciones sociales como resultado de las operaciones de fusión, compra, o de simple apoderamiento. Tal como ha señalado Montevechio, B. (1991) hay una metáfora de la conquista que puede construirse tomando como referencia procesos de aculturación. Por ejemplo, los intentos de civilizar y moralizar a las comunidades indígenas en el marco de la colonia.

En su estudio sobre los traumas de la conquista dicha autora recuerda que desde la óptica de los nativos: «el Dios verdadero le trajo todos los males. Deben aceptar una religión como verdadera aun cuando la predicación verbal sea desmentida rotundamente por la conducta del conquistador. Los indios sienten un profundo malestar al ser obligados a hablar la lengua del extranjero, sobre todo cuando esa lengua les dice que todo aquello que adoran y aquello en lo que creen es falso».

En este ejemplo, para los nativos el mundo se vuelve del revés. Todo lo bueno y positivo cambia de signo y pasa a ser malo y, por lo tanto, negativo. Para el destinatario, esta imposición de lo deseable tiene por resultado la instauración de una identidad negativa o autodestructiva.

En este mismo sentido, Keeney, B. (1987) en su obra sobre la visión estética del cambio, al referirse al análisis de grupos, ha señalado el problema de las aportaciones crecientes que el terapeuta intenta hacer sobre sus grupos analizados. Es la cuestión de la reflexividad del observador sobre el sistema observado: «no es cierto que cuando mayor sea la habilidad del terapeuta más poder tendrá para provocar cambios. Esta premisa es potencialmente tóxica, y pasado cierto punto puede volver al terapeuta cada vez menos flexible, cada vez menos creativo y cada vez menos eficaz como terapeuta, maestro y estudioso».

En esta escalada de intervenciones, basada en el mito de poder como una fuerza creciente en una relación transitiva y lineal en la posibilidad de un control unilateral del terapeuta sobre las situaciones analizadas, finalmente puede llevar al grupo hasta un punto de no retorno. También Bateson, G. (1980) en su crítica a la corrupción del poder ha dicho que no es cierto que cuanto más poder tiene un individuo más poderoso será siempre. Esa idea no es aplicable a las cuestiones ecológicas, por ejemplo. Los productos ecológicos, como una población, el oxígeno, una proteína, el dinero, la cantidad de clientes de un terapeuta o los seminarios científicos, etcétera, son intransitivos y se vuelven tóxicos al exceder un determinado valor óptimo.

## LAS DESVIACIONES PERVERSAS

*El desorden no es eliminado por la organización: en ella es transformado, permanece virtualizado, se puede actualizar, prepara en secreto su victoria. Esto significa que todo sistema es perecedero, que su orden es frágil, relativo, mortal.*

EDGAR MORIN

### 4.1. RAICES DE LA DESVIACION

No vamos a hablar de lo perverso como un estado limitado a los individuos aislados, como una cuestión psíquica. Utilizamos la metáfora de lo perverso para ubicarnos en el nivel de los procesos organizativos, porque la desviación moral consiste en que los actores consideran sus beneficios individuales pero no aquellos efectos que actúan sobre el conjunto social. Los participantes piensan sólo en ellos y no en los valores del grupo, la misión de la institución o en sus intercambios con el medio social más amplio.

No vamos a analizar las desviaciones en términos del inconsciente individual, sino de un contrato perverso o pacto fundado en reglas arbitrarias, que aíslan las partes respecto de los preceptos del mundo exterior. Un pacto que opera como vía de escape a la responsabilidad social y moral de las partes. En este sentido Freud, S. (1923) ha destacado el hecho que las fuerzas inhibitoras (que normalmente fundan el pudor, la repulsión o la vergüenza) «ya no actúan en la perversión» o son desbordadas.

De acuerdo con el *Diccionario de la Real Academia* (1989) perversidad (del latín *perversitas*) es: «suma maldad o corrupción de las costumbres o de la calidad o estado debido». Perverso es algo «sumamente malo, depravado en las costumbres u obligaciones de su estado». Por último, la perversión es



también «la acción y efecto de pervertir o pervertirse. Estado de error o corrupción de costumbres».

En el *Diccionario de uso del español* (1990) pervertir como verbo se refiere a «alterar o trastornar el estado de las cosas». Como vemos, el término en su sentido literal puede ser aplicado al comportamiento de personas, al estado de cosas o a los usos y costumbres en un lugar determinado. Implica una comparación con una norma o deber ser, tiene una connotación negativa e incluye el hacer daño, algo malo o vicioso a los demás.

En su *Estudios psiquiátricos*, Ey, Henry (1950) ha destacado que en estos comportamientos individuales se comprueba la existencia de intencionalidad y su correlato de hacer daño, teniendo en mente el destinatario. No se trata de algo accidental o episódico, no son actos aislados de vandalismo. El dice que «el perverso no sólo se abandona al mal, sino que lo desea». Se trata entonces de una elección inmoral en las reglas normativas del comportamiento. En sus diferentes acepciones se le considera, entonces, como un estado, un hacer y un efecto. En lo que hace referencia a nuestro estudio, un grupo social puede ser identificado y denunciado como perverso (por lo que es como entidad), podemos decir que realiza actos de perversión (por lo que hace) y también que en dicho grupo encontramos perversidad, como un atributo o calificación que se aplica a estados, situaciones o procesos determinados en dicho grupo, organización o institución.

Para Baudrillard, J. (1987) la perversión muestra una desviación al orden del mundo: «consiste en renegar del principio de placer y sustituirlo por una regla del juego arbitraria. La inmoralidad de la perversión no proviene de un abandono a los placeres sexuales contra cualquier moral, sino que es un abandono más grave y sutil. Transmuta la sexualidad en una abstracción ritual y ceremonial, en un poner en juego los signos en lugar del deseo». Perverso es lo que transgrede a la ley para entregarse a las ceremonias, el fetichismo y las formas ritualizadas de comportamiento.

Este pacto perverso es desigual y establece una red de obligaciones ajenas a los principios y las leyes de lo social. Un pacto impuesto, que incluye la violencia y que busca el aislamiento de las partes respecto del mundo exterior. Y dentro de esas reglas arbitrarias o sistema de signos se admiten las infracciones y distorsiones sociales y sentimentales, porque ellas protegen el sistema interno y sólo afectan las leyes del orden natural. «El perverso desconfía radicalmente de la seducción y busca codificarla. Trata de fijar sus reglas, formalizarlas en un texto, enunciarlas en un pacto.»

Entonces, lo perverso no es «algo», un virus o un carácter predeterminado, sino una distinción del observador. En su obra sobre las locuras actuales, tales como el terrorismo y la drogadicción, Sibony, D. (1990) dice que «la perversión está en el corazón de los individuos y de los grupos, aun cuando no sean perversos. Es como un arraigamiento de identidad, una identidad radical. Las morales la han denunciado; es quizás la relación entre

la moral y lo que ésta denuncia como perverso». La perversión se afana por ser, es lo que quiere y quiere lo que es. La etimología dice que se trata de una inversión o alteración. Pero también es cierto que «hasta que no se define el derecho, no es fácil mostrar el revés».

En todo caso, siempre estaremos haciendo referencia a una desviación, una deformación, una transgresión, al carácter destructivo de algo, respecto de lo considerado normal o deseable, cuando lo miramos desde la perspectiva más amplia de lo social.

En el marco de las organizaciones, nosotros estudiaremos la existencia de acciones, procesos y estructuras que en la realidad de la organización presentan desviaciones respecto de los siguientes marcos de referencia:

- Aquello que ya existe instituido en forma de ideologías, valores y creencias en el medio ambiente sociocultural más amplio.
- Lo establecido como tareas primarias, misiones o propósitos de las organizaciones sociales que estudiamos.
- Las normas y valores establecidos como habituales, los usos y costumbres en los grupos sociales que operan dentro de las organizaciones.
- Las pautas más concretas religiosas o morales, propias de los grupos componentes de la organización, sus ritos, mitos y tabúes.

En términos de Fedida, P. (1979) el concepto de perversión resulta de una confrontación, ya que se utiliza para «reconocer y describir ciertas formas de desviación del instinto sexual respecto a una norma. Sobre la base de la definición de dicho instinto que asegura al acto sexual sus condiciones de normalidad, moralidad, naturalidad y sociabilidad, ha sido posible describir las conductas que se apartan de ella», por ejemplo, debido a procesos de represión, escisión o negación.

En la base etimológica de lo perverso es visible una contradicción básica: los autores suelen impugnar la noción de «normalidad» (al menos en materia sexual), pero ellos también sostienen que toda desviación de la pulsión sexual con respecto al objeto y al objetivo es perversa. Entonces, lo importante es contextualizar, aclarar el marco de referencia de la evaluación: definir la contraparte de lo perverso. Esto no es sinónimo de relativismo anárquico. Por ejemplo, tomar como referencia las normas de ética y moral no es algo arbitrario o relativo ya que ellas atraviesan todas las organizaciones del medio.

La cuestión de cuándo el comportamiento es normal, no puede verse desde la perspectiva autónoma, desde el lugar del propio actor, individuo o grupo social, para quien no tiene ningún sentido especial decir de sí mismo que «es» perverso. Lo perverso se afirma o denuncia respecto de una norma externa a la relación, que tampoco es algo objetivo o impersonal porque a su vez es interpretada o comprendida por el actor. Entonces, lo perverso se denuncia o afirma desde una observación ética y moral y desde allí también puede calificarse como irracional, anormal o ilegítima en términos sociales.

Hablar de perversidad es denunciar una desviación. En los puntos que siguen veremos los múltiples marcos de referencia contra los cuales se confronta y define la perversidad:

- a) El lenguaje: en cuanto al abuso de las palabras, los signos, los símbolos.
- b) Lo racional: en cuanto al camino, el método, la falta de lógica en las acciones perversas.
- c) El orden: en cuanto a la misión de la organización, o la disonancia que produce lo perverso, la fractura, la ruptura.
- d) Lo natural: porque está en contra de lo que ocurre en forma espontánea, lo inhibe o lo desvía mediante la fuerza.
- e) Lo normal: si es algo fuera de lo habitual, inesperado fuera de expectativa.
- f) Lo moral: en la medida que la situación significa una desviación respecto de los principios sobre lo bueno y lo justo según las convenciones de la cultura y la religión.

El hecho de que hablemos de una realidad perversa en un grupo social no quiere decir que los actores, por lo tanto, también tengan un «algo» perverso que los distinga. No decimos que hay un placer en perjudicar o en ser malo. La calificación está indicando la existencia de una trama emergente, de un círculo vicioso, de un proceso destructivo o represivo. Hay un dispositivo perverso, como el que atrapa a los terroristas con la violencia social que ellos mismos construyen.

Los integrantes de una organización pueden ser señalados como transgresores, pero el significado de esta afirmación (lo malo que se denuncia) no estará claro hasta tanto se defina qué es lo normal o lo correcto en el contexto de la observación. Es decir, si el marco de las prácticas es un campo de refugiados políticos, un jardín de infancia o alcohólicos anónimos.

Aquí aparece el papel de relación conceptual «dentro-fuera» en el análisis de la perversidad. Porque lo perverso se denuncia no sólo por su intimidación sino por el peligro del volcar hacia afuera los efectos de la desviación, por su carácter agresivo respecto de las creencias y los valores sociales, porque lo perverso es un ejemplo peligroso o una enseñanza indeseable. Así, lo perverso de los cultos paganos consiste en que son fábricas de fetiches y de un fanatismo que incluye la imposición de penas y sacrificios humanos.

## 4.2. LA METAFORA DE LO PERVERSO

Vamos a utilizar la palabra perversidad aplicándola al análisis de organizaciones sociales. La tomaremos como una metáfora, es decir, en un sentido figurado y diferente del que le es propio. Recurrimos a este término porque deseamos poner en primer plano ciertos contenidos que están en la idea original de quienes han estudiado la perversidad en el comportamiento de las personas. El lector deberá entonces estar advertido de no tomar la

metáfora literalmente, no corporizarla ni entenderla como una propiedad o atributo de cierto tipo de grupos u organizaciones sociales.

No hablaremos de hechos físicos, cuya existencia y verdad pueda establecerse sensorialmente. Hablamos de hechos o realidades sociales, que se establecen por la experiencia cognoscitiva de los integrantes, a través de las convenciones del lenguaje y los procesos de comunicación entre ellos, en un contexto social determinado. Es decir, lo perverso no es un suceso o evento de la naturaleza, sino que resulta de la evaluación de un cierto modo de relación entre las acciones de personas como miembros de una organización social. El marco de referencia, las normas o valores utilizadas para la evaluación son parte de la definición de la perversidad. De manera que lo perverso cambia con el contexto de su definición.

Tomaremos como referencia los elementos constitutivos del concepto de actos perversos que en el campo de la psicología se consideran como desviaciones, aberraciones y alejamientos de las conductas que el saber define como normales. Insistimos entonces en que la perversión es una calificación psíquica de los actos humanos y nosotros la estamos llevando al nivel de las organizaciones. Utilizamos este concepto por su poder explicativo, como productor de significados y también por su resonancia, para provocar la imaginación del lector. Además, la perversidad es un término que refuerza otras metáforas que veremos más adelante, como, por ejemplo, cuando aplicamos el concepto de sistemas vivientes como modelo para la descripción de ciertas funciones en las organizaciones sociales.

De acuerdo con el *Diccionario de psicoanálisis* de Laplanche y Pontalis (1989) la perversión es la «desviación con respecto al acto sexual normal... y de un modo más general se designa como perversión el conjunto del comportamiento psicosexual que acompaña a tales atipias en la obtención del placer sexual». Entonces queda definida la perversión en referencia a una norma, que puede ser el instinto u otras pulsiones, según los diferentes autores. También es corriente hablar de la perversidad como el comportamiento de ciertos sujetos que recurren a una crueldad o malignidad especiales.

En el psicoanálisis encontramos referencias concretas a la perversión en relación con la sexualidad. En la obra de Freud, S. (1923) se menciona la idea de la sexualidad normal: «La experiencia científica nos muestra que tanto respecto del objeto sexual como fin existen múltiples desviaciones, y que es necesaria una penetrante investigación para establecer las relaciones que dichas anormalidades guardan con lo considerado normal».

Pero en Freud se observa una diferencia respecto de las definiciones tradicionales. Porque él también sostuvo que «la predisposición a la perversión no es algo raro y especial, sino una parte de la constitución llamada normal». Esto nos lleva a la cuestión del significado de lo normal, que no es el consenso social (lo extendido y admitido).

Tampoco lo anormal es lo condenado socialmente. Para este autor, lo normal se relaciona con el hecho de alcanzar un desarrollo pleno, superando los componentes parciales y dispersos de la sexualidad, algo que no es obvio y que tiene que ver con la historia personal.

Entonces, desde una perspectiva autónoma, desde la visión íntima de los propios actores, no hay una transgresión sino una ampliación de lo habitual, lo convencional, lo permitido. Freud, S. (1923) ha dicho que «la experiencia cotidiana muestra que la mayoría de esas desviaciones, o por lo menos las de menor gravedad, a menudo constituyen parte integrante de la vida sexual del hombre normal, y son juzgadas por éste del mismo modo que otras de sus intimidades». En el texto freudiano la modificación en los fines de los procesos pulsionales encuentran un lugar casi legítimo en la vida sexual normal de los sujetos. Esta visión nos interesa cuando analizamos la autodestrucción en los grupos y en la organización, cuando en ellos se inhibe, se discrimina o se somete a sus integrantes, sin considerar sus capacidades y motivos individuales, como parte de lo que se considera normal en la organización.

Para los propósitos de nuestra obra, el problema en el uso metafórico de la perversidad consiste que en su origen y en su sentido literal el concepto corresponde al ámbito de la sexualidad y allí se confronta con el placer, lo instintivo o natural. Estas referencias a impulsos y regresiones carecen de sentido cuando hablamos de estructuras y procesos en el seno de la organización. En cambio rescatamos de la realidad psíquica el hecho de que no se trata de sucesos o acontecimientos aislados o producto de la ignorancia, sino que tratamos con procesos recurrentes.

En los procesos psíquicos las trasgresiones tienen que ver con las formas personales de placer, mientras que en el análisis de los procesos organizacionales la desviación es importante por sus efectos negativos sobre terceros o el propio sistema. Hay un interés egoísta, excluyente, y cuya satisfacción implica desestabilizar la organización o un perjuicio concreto a los actores. Manteniendo la metáfora, en los procesos de grupo perversos la idea del poder desempeña una función análoga al placer en los comportamientos sexuales.

Antes de calificar una acción como perversa debe repararse si no se trata de una variación: «en ningún hombre normal falta un aspecto de carácter perverso al fin sexual normal y esta generalidad es suficiente para hacer notar la impropiedad de emplear el término perversión en un sentido peyorativo» (Freud, 1923).

Para los fines de nuestro estudio dicha afirmación plantea la cuestión de la coexistencia de la perversión con lo normal. En cambio la sustitución es patológica. En el plano de las acciones sociales insistiremos que la perversidad tiene una presencia estructural, como una «variación», pero continua. El autorreforzamiento de las situaciones perversas permite distinguirlas como «círculos viciosos».

En el campo de los estudios sociales también puede verse a la perversidad como una desviación o transgresión a lo considerado normal y lo natural en un determinado contexto cultural, aunque las normas no siempre sean claras. Puede citarse como ejemplo el estudio de Foucault, M. (1977) sobre la sexualidad. En particular él ha marcado la importancia en la vida social y política de lograr el dominio y el control sobre el cuerpo de los

ciudadanos y sobre las formas legítimas de tratar la sexualidad en las prácticas cotidianas.

En dicho estudio se destaca que no es posible definir el concepto de perversidad en una sola dimensión. En la definición social de lo perverso se integran valoraciones morales, políticas, jurídicas y económicas. En particular intervienen los intereses de la trama de dominación y poder vigentes en el contexto social de la definición.

Señala dicho autor que respecto de lo sexual: «el perverso infringe la ley y al mismo tiempo algo como una naturaleza extraviada lo conduce lejos de toda naturaleza. Corren en los intersticios de la sociedad, perseguidos pero no siempre por las leyes, encerrados pero no siempre en las prisiones, enfermos quizá pero también víctimas de un mal extraño que lleva el nombre de vicio y a veces el de delito. Trátase de la familia de los perversos, vecinos de los delincuentes y parientes de los locos. Pueblan los consejos de disciplina, los reformatorios, las colonias penitenciarias, los tribunales y los asilos; llevan a los médicos su infamia y su enfermedad a los jueces».

Como vemos, las situaciones y los procesos que calificamos como perversos se producen y se entrelazan en distintos planos de la realidad social, no es un tema que pase sólo por las fuerzas inconscientes o el control de la sexualidad. En esos planos que se cruzan en el espacio de la organización es donde tiene sentido hablar de una desviación respecto de lo normal o respecto de la racionalidad dominante. Son planos que incluyen lo económico, lo político, lo cultural.

Esta ubicación de lo perverso, sus alcances en el tiempo y en el espacio social, son distinciones que producimos como observadores externos a la situación analizada. En tanto observadores, somos parte de una comunidad de principios éticos y morales que enmarcan la realidad que construimos. Estamos suponiendo además que los actores de la trama perversa reconocen y aceptan dicho marco normativo o natural.

No tiene sentido corporizar el concepto y decir que «hay» perversidad en un lugar de la organización que ha penetrado sus relaciones. Es un concepto que se construye con los elementos de una realidad cambiante, propios y externos al sistema, que la organización social puede o no controlar. Es el observador externo quien, con su mirada, va anudando la trama perversa que los propios actores, desde su posición, no alcanzan a ver como algo socialmente destructivo.

Los ejecutores de lo perverso se consideran racionales. En esta situación, no es pensable la autocrítica. Actúan persiguiendo sus fines personales en el marco de lo permitido por la organización. Para los actores es lógico y hasta natural que se produzcan desigualdades y se obtengan beneficios individuales en el marco de una relación de fuerzas.

La contextualización que el observador hace de la situación es un acto constitutivo de la definición. Lo perverso es una afirmación conceptual que deviene de una comparación a partir de la ubicación de las relaciones entre personas en un contexto particular. No estamos hablando, por tanto, de valores absolutos o generalizables.

Por ejemplo, no puede tratarse en los mismos términos una relación en el campo de batalla que en un jardín de infancia, esto es, fuera del contexto en que se plantea, que es parte de la definición; en este momento la relación es cuando deja o comienza a ser perversa. En nuestro estudio analizaremos la perversidad con referencia a los siguientes niveles de análisis:

- a) Las organizaciones sociales que funcionan como entes de autonomía relativa en un medio social que les reconoce ciertas misiones específicas; en este nivel hablaremos de las formas perversas de desviación en los propósitos de los hospitales, escuelas, fábricas, periódicos o partidos políticos, por citar algunos ejemplos.
- b) El marco normativo formado por la estructura oficial, las pautas culturales y la trama de relaciones establecida en la organización. Este es el orden interno que sirve de marco a las acciones perversas, por ejemplo, las estructuras de autoridad, la definición de roles y redes de comunicación que son desviados de su diseño original, con la intención no declarada de producir acciones de dominación, intimidación o censura.
- c) Ciertos procesos en las organizaciones que tienen que ver con las exageraciones en el ejercicio del poder, que en el marco de las reglas vigentes, sin ser ilegales, producen y mantienen situaciones injustas e irracionales entre sus integrantes. Es el caso por el que los ciudadanos soportan injusticias frente a la impunidad y los privilegios que dispone el aparato burocrático oficial, los castigos ejemplares en los centros de detención o la obediencia incondicional en las organizaciones autoritarias.
- d) Los conocimientos, las creencias, los valores compartidos y modos de pensar que los integrantes utilizan como norma en la organización y que son desviados para llevar al engaño, la hipocresía, la mentira encubierta. También los componentes no racionales de la cultura organizativa tales como los prejuicios, estereotipos, tabúes, mitos y leyendas cuando son utilizados para desencadenar acciones perversas como son las discriminaciones raciales, religiosas o sexuales.

Como vemos, nuestra descripción de lo perverso no se limita a los hechos observables, a las prácticas o las acciones manifiestas. La perversidad no se reduce a la imposición, la intimidación o la violencia física, que las víctimas no pueden contestar. En sus múltiples configuraciones, lo perverso también incluye relaciones destructivas que son establecidas en el nivel de lo simbólico y lo cultural. Hay modos de razonar que son perversos porque omiten considerar las consecuencias y, en el plano de lo lingüístico, mensajes que se construyen para engañar al receptor.

En cuanto al lenguaje, la perversidad se refiere a la utilización de signos y producción de significados, no para lograr entendimientos, sino con el propósito excluyente de condicionar el comportamiento de los receptores. En particular cuando los mensajes se diseñan aprovechando la fuerza que les confiere la distinta posición social que ocupan emisores e interlocutores.

Lo perverso es que la producción de discursos cuya forma autoritaria obliga o persuade al destinatario sin darle alternativa. Esto abarca desde los códigos ocultos en la propaganda en un extremo, hasta las órdenes del superior jerárquico en una cadena de mandos, en el otro. En particular cuando el superior aprovecha el hecho de que la obediencia es una actitud que se supone habitual.

En cuanto al modo de razonar perverso, nos referimos a los modelos y esquemas conceptuales más generales con los cuales se significa y se procesa lo cotidiano en la organización. Por ejemplo, las presunciones básicas subyacentes, las ideologías, los principios, los prejuicios y creencias que sustentan las acciones de gobierno. Es el caso de los supuestos no explícitos sobre la inferioridad orgánica de la mujer, el sostener el egoísmo como condición natural del ser humano o creer que todos los integrantes deben ser motivo de sospecha o que son culpables, salvo que prueben lo contrario.

La metáfora de la desviación perversa tiene otra posibilidad de aplicación en las organizaciones y consiste en referirla sólo a la realidad no consciente, a lo subyacente en la acción del grupo. Bajo esta idea los modelos de organización se explican como mecanismos institucionalizados de defensa de una sexualidad reprimida.

Por ejemplo, puede sostenerse que las formas burocráticas, con su disciplina, deber y obediencia, son un modo de expresar la necesidad psíquica de los miembros de sentir el control sobre sus cuerpos. Podría decirse del modelo burocrático que es una forma colectiva sublimada de sexualidad. Lo perverso tendría que ver, entonces, con la represión de los impulsos o de las energías sexuales, como resultado de dichos modelos de organización.

Las fantasías sexuales pueden vincularse con las políticas inhibitoras o represoras hacia los participantes. En este sentido Morgan, G. (1991) en sus *Imágenes de la organización* ha escrito sobre la metáfora de las cárceles psíquicas. El dice que «las fuerzas ocultas también pueden ser importantes en la comprensión de las empresas flexibles, orgánicas e innovadoras que ahora producen tanto impacto en el mundo corporativo... la teoría freudiana sugeriría que esas culturas corporativas a menudo institucionalizan varias combinaciones de sexualidad oral, fálica y genital. Los miembros identifican de forma inconsciente conductas exhibicionistas en las cuales la satisfacción deriva de ser visibles y triunfadores». Esta conducta exhibicionista también puede interpretarse como una forma de sexualidad reprimida.

Otra desviación de las formas de organización es la afirmación de una ideología autoritaria que proviene de la proyección inconsciente de los vínculos en la familia patriarcal a la relación jerárquica entre los dirigentes y seguidores. Como veremos más adelante, uno de los efectos de esta proyección y el estereotipo de lo masculino es la discriminación respecto del papel de las mujeres relegándolas a una posición subordinada. La desviación corporativa bajo la figura patriarcal se manifiesta, por ejemplo, con el énfasis en el sentido del deber, el miedo y la dependencia de la autoridad.

Esta proyección de fuerzas inconscientes de los participantes sobre las políticas corporativas también puede llevar a la definición de organizaciones

neuróticas. Así, por ejemplo, el dar relevancia a los aspectos mágicos o simbólicos que los miembros asignan a las relaciones y prácticas cotidianas, convirtiéndolos en leyendas, ritos y ceremonias. Como las fantasías y mecanismos de identificación que operan en la formación de grupos y en las relaciones con la figura del líder. O los medios de defensa organizacional que establecen las enfermeras para enfrentar la amenaza de la enfermedad, la angustia y la tensión por el dolor que las rodea. O en una estructura militar la posibilidad de los miembros de poner los malos objetos y los impulsos sádicos en la figura del primer oficial. Con ello la tripulación busca alivio para sus propios perseguidores internos, y también logran la idealización del capitán (Menzies y Jaques, 1980).

En todos estos casos, la perversidad surge de interpretar los significados no conscientes de las acciones en la organización. También la organización se considera como un medio para realizar castigos y agresiones a ciertas minorías u otras organizaciones del entorno. De esta manera se satisface la ansiedad, la culpa o el temor de los miembros. Opera como un canal que permite dar vía a los impulsos negativos o escapar a otras formas de persecución interna que sienten los propios miembros.

La cultura aparece como un modo de evitar la realidad interna de los miembros y controlar la vida emocional de los grupos. Pero nuestro tema no son las reacciones personales sino las formas colectivas de pensar y actuar. Como las ilusiones, las significaciones de grupo o la idea de un inconsciente colectivo, estructurado y estructurante. Nuestra referencia, en esta obra, a los sistemas perversos no tiene como propósito el hacer interpretaciones de las fuerzas represivas ocultas, sino mostrar los peligros de su permanencia y autorreforzamiento en la organización.

Nos preocupa la articulación de los círculos viciosos en una organización que es «enfermante». Y en ello no sólo intervienen los deseos, los impulsos y motivos personales sino también los elementos del marco cultural, las luchas ideológicas, el poder y la política.

Ocurre que las organizaciones sociales, como un hospital o una escuela, tienen misiones y razón de ser. Ellas no se agotan en la sola satisfacción de los impulsos de los miembros o en la vida emocional de sus grupos internos. La referencia a los propósitos externos es más probable en los negocios que en las cárceles, los hospicios o en sectas de fanáticos. En estos últimos lugares, la convivencia tiene que ver con el carácter de sus miembros, sus rasgos personales o lo específico de sus motivos y necesidades.

La mera interpretación de lo perverso es una actitud perversa en sí misma porque deja una imagen de justificación o naturalidad en las desviaciones. Nosotros deseamos ubicar el tema en el plano de la ética social. Pero la metáfora de la prisión psíquica es ilustrativa para las situaciones de destrucción consentida. Esto es, para lugares donde los miembros menosprecian su trabajo pero no quieren cambiarlo porque hay algo que los atrae. Como los carceleros, los mercenarios, los verdugos, los informantes, los delatores que colaboran con el ejército invasor. Nosotros veremos esta situación bajo el concepto de pactos y contratos perversos.

El análisis del orden destructivo no requiere partir de las «sombras de la organización», la existencia de impulsos o deseos no reconocidos o tensiones no resueltas. Lo perverso es una trama visible que utiliza recursos del poder bajo reglas conocidas o instituidas. Así, en la persuasión o deformación de la opinión pública el poder de los medios de difusión no es algo oculto. La tensión no viene de enfrentar fuerzas secretas o malignas, sino del dolor y la injusticia para las víctimas de lo perverso. Para conocer las razones será necesario desenmascarar la mentira, la hipocresía o el cinismo en organizaciones. Pero las desviaciones no son ilegales, sino parte del orden instituido o legitimado.

### 4.3. EL ORDEN DESTRUCTIVO

Si consideramos la función social de las organizaciones en su medio, decir que sus acciones son perversas significa afirmar que por razones estructurales están produciendo lo contrario a lo esperado, que los médicos no aprenden a curar en la universidad, que la justicia no llega nunca, que los bancos de fomento sólo prestan a quien ya tiene patrimonio. Pero en su interior, esas mismas organizaciones funcionan bajo un orden que les es propio y su falta de efectividad no deriva necesariamente en crisis o conflictos.

En su obra sobre los paradigmas del management, Orgogozo, I. (1991) habla del modelo perverso de organización como un esquema basado en el uso del poder, pero no en sus formas violentas sino en el simulacro, la hipocresía, la tiranía blanda, el ocultar las contradicciones. En dicha obra se investiga cómo en la organización se muestra la ética de la discusión al tiempo que se ejerce la tiranía de las ideas.

Con respecto al paradigma perverso, dice que «este modelo se refiere a las organizaciones que actúan en el marco del simulacro, que se caracterizan por mensajes descendentes con una tonalidad sugestiva y supermediatizada, encubierta ex profeso, que oculta el sentido final. Comunicación mistificante, que estimula las vanidades personales, en la cual circulan mensajes seductores que instan a sentirse felices de contribuir a la causa del sistema».

Desde la perspectiva de los procesos recurrentes que hacen al funcionamiento de la organización, la perversidad significa una desviación en:

- a) Las relaciones de influencia, que se reorientan hacia la compulsión a través del ejercicio del poder, la persuasión o la imposición.
- b) Las comunicaciones que se estructuran para el engaño u ocultamiento, para hacer creíble algo que es falso o perjudicial para los receptores.
- c) En las regulaciones o controles porque se orientan a mantener la desigualdad o la injusticia mediante dispositivos de vigilancia y castigo.
- d) En las actividades políticas, que se orientan hacia el doble discurso y los mensajes autoritarios.

En este modelo perverso de organización, la cuestión pasa por la representación y el ejercicio que los dirigentes hacen del poder, instalando un cambio en lo aparente y manteniendo el control en lo profundo. A pesar que los dirigentes están convencidos de ser los únicos que poseen la inteligencia del sistema, igual simulan y sostienen el discurso sobre la importancia y el valor de la contribución de los integrantes.

Esta perversión es una de las más peligrosas porque aprovecha la credibilidad y se apoya en la buena fe de los actores. Así, se desencadena el cuadro patológico de individuos esforzados en mostra lo que se les dice que deben ser: héroes de la empresa, que para serlo también deben recurrir al consumo de antidepresivos, el escape a través del cinismo y el suicidio.

Aunque se las llame organizaciones perversas, su orden interno les permite sobrevivir y exhibir una relación continuada, aunque impuesta, entre los integrantes. Esta situación implica un desorden cuando se la mira desde el lugar de los enfermos, los indefensos y los grupos de menores recursos en el contexto social, como también para quienes, atrapados en lo interno de la trama perversa, la sufren como víctimas.

Desde el punto de vista de la construcción del conocimiento, el salto del orden al desorden no es un cambio en el estado de cosas, sino de una nueva perspectiva, como cuando se destaca una figura sobre el fondo o viceversa. Por eso lo perverso se enuncia en «un mundo de versiones», ingenuas o impuestas.

Hablar de la perversidad o del desorden resulta de un análisis sincrónico, válido para un momento, y, por lo tanto, no pretende mostrar una degradación o un proceso de cambio. El enunciado «desorden o perversidad de un proceso» no se refiere al cambio en sus componentes, sino a su desviación respecto de códigos o convenciones sociales.

La perversidad como elemento de la realidad social no es una constante, pertenece al «mundo de las versiones» sobre lo que está ocurriendo. En el ámbito de una fábrica, el trabajo de menores, la producción de residuos nucleares o los castigos corporales no son hechos perversos en sí mismos o a priori, no son algo inmutable, pueden cambiar de signo considerando las condiciones en que se producen.

Aun reconociendo los síntomas negativos de dolor y enfermedad que dichas situaciones producen, ellas se convierten en una «realidad perversa» cuando se contextualizan, se ubican en el marco de las leyes, la moral, las ideas y creencias sociales.

Como vemos, el concepto de orden en las organizaciones está asociado con los valores dominantes en el medio ambiente y los propósitos del análisis. Si lo asociamos con los dispositivos de vigilancia y de control público, es parte del orden exigir a los ciudadanos que lleven identificaciones emitidas por las fuerzas de seguridad y el aparato burocrático del Estado.

Por más que sea legal, dicha exigencia puede constituirse para los ciudadanos en un desorden cuando las miran desde las ideas de igualdad y libertad, ideas que ellos toman para fundar su razonamiento. En este mismo

sentido, muchos de los reglamentos en las escuelas desmotivan a los docentes y provocan desorden y destrucción en las actividades creativas de los alumnos. Algo análogo ocurre con el intento de programación intensiva de las decisiones cuando los negocios deben enfrentar un contexto innovador y turbulento.

Las desviaciones perversas implican la coexistencia de un orden impuesto destructivo, y ello significa que en el mismo momento se produce un desorden, observada la organización desde el contexto institucional. En la definición de la perversidad, decimos que existe un desorden cuando:

- a) La organización, como parte de un sistema social, bajo la mirada de un observador externo se ubica en una situación de marginalidad o de ilegitimidad respecto de los principios regulatorios de carácter ético o moral; por ejemplo, cuando la medicina se convierte en un negocio o la justicia es para quienes pueden solventar sus costos.
- b) La organización permite la aparición y subsistencia de relaciones injustas, enfrentamientos y factores de disociación en sus procesos sociales internos, como también perjuicios a las personas que utilizan sus servicios; por ejemplo, a través de la discriminación racial en las fábricas o la censura de ideas en las escuelas.

De esta manera, un centro de detención y rehabilitación para delincuentes juveniles cuyo personal de vigilancia recurre a la violencia y la represión para someter a los internados, hará que éstos a su vez, acumulen resentimiento que los hará más peligrosos cuando queden libres. Quizá los guardianes, los asistentes sociales y los funcionarios de la prisión, consideren este orden represivo (desorden en lo social) como algo natural, argumentando la peligrosidad de los internados. Lo perverso es que la idea de la supervivencia en un ambiente hostil provoca la reacción que ellos necesitan para justificar sus actos intimidatorios.

La experiencia, para quienes generan este desvío, es que no existe desorden o destrucción. Esta situación puede extenderse a otras realidades sociales, por ejemplo, la desviación hacia el fanatismo en los grupos religiosos, el sectarismo en política, la intromisión en las vidas privadas por los servicios de inteligencia, la ignorancia en las escuelas que sólo enseñan la historia oficial, el privilegio corporativo en los sindicatos, la incentivación en el deporte, la desinformación que producen los ministerios de comunicación en algunos países o la dependencia que promueven los planes de caridad pública.

Sostener que esos ejemplos son perversos significa que los apreciamos desde una perspectiva heterónoma, desde un marco de valores más amplios que un orden o desorden en especial, un acto justo o injusto en particular. Desde allí damos cuenta que dichos actos no son inevitables ni necesarios, sino producto de una trama de relaciones. Decimos que dichas organizaciones, asilos, escuelas, centros de detención o juzgados se desnaturalizan como instituciones, cuando, desde una perspectiva más extensa, las confrontamos con la misión para la que fueron concebidas, o con su propia función social.

Desde la perspectiva de lo social, se considera como desorden el desplazamiento en los propósitos fundacionales o la transformación de los medios en fines. Por ejemplo, las desviaciones en las instituciones religiosas debido al falso culto que se manifiesta en forma de superstición, el misticismo, la actitud fetichista o la búsqueda de milagros.

En la perversidad encontramos, entonces, un ejemplo del cruce o la coexistencia entre los conceptos de orden y desorden. Es una coexistencia destructiva, como en los casos de contaminación por desechos industriales o en la supremacía de los intereses del aparato burocrático en los servicios públicos.

Las desviaciones perversas no implican necesariamente la existencia de un estado de crisis o una ruptura en la organización. Lo perverso tampoco significa un proceso de cambio social, sino una relación, un vínculo para el lugar y tiempo determinados por la observación. Se caracteriza porque está formalizada como una trama o una atadura lista para producir daño o injusticia en forma recurrente.

Los procesos y relaciones perversas, en lo que tienen de recurrente y habitual, son parte del orden establecido cuando se los explica desde la visión autónoma de sus ejecutores. Pero vistos como desviaciones o transgresiones, son componentes de un desorden, esta vez instituido no por el medio, sino por los integrantes de la organización. En este sentido puede decirse que una organización funciona en un marco de orden-desorden, en una relación que es coexistente, complementaria y contradictoria.

El orden en una organización es un concepto que nos habla de una razonable armonía, de complementariedad entre las partes y de regulaciones que tienden a la cohesividad del sistema. En cambio, decimos que hay desorden en una organización cuando hay fuerzas enfrentadas y los miembros se conducen tomando como referencia marcos normativos incongruentes; son muchos órdenes posibles sobre el mismo tema. En el análisis de la perversidad el desorden que nos preocupa no es el vacío o la anarquía sino la destrucción.

Con ello afirmamos que es posible un desorden positivo o creativo. Es el concepto de orden por fluctuaciones o de la amplificación de pequeños cambios, definido por Prigogine, I. (1983): «Tanto el azar como la necesidad juegan un papel esencial en los procesos de autoorganización. Podemos considerar las estructuras disipativas como el resultado de fluctuaciones, pero una vez formadas pueden ser estables frente a un amplio rango de perturbaciones».

Hay puntos de bifurcación en el camino de las organizaciones en que una idea, un individuo o un nuevo comportamiento pueden trastornar el estado global formando una nueva coherencia. El concepto de estructura disipativa pone de relieve la paradójica relación entre el orden y la desviación.

En las organizaciones sociales el concepto de orden no se refiere a la uniformidad o la quietud de los cementerios porque ello sería sinónimo de desaparición. El concepto de orden no excluye la presencia de intereses diferentes, que el internado o recluso se rebelen en algún momento o que los

alumnos rechacen los temas carentes de interés. Lo disonante es que en la prisión, o en la propia escuela, exista represión, porque ello profundiza dicho rechazo. Este modo perverso de actuar es el punto de partida para los círculos viciosos. Por ejemplo, cuando la oficina impositiva presupone que habrá evasión y genera impuestos confiscatorios que hacen que el contribuyente recurra a la evasión para protegerse, haciendo necesarios nuevos tributos cuyo pago también intentará evitar.

Estas relaciones recurrentes y asimétricas son visibles en el caso de la corrupción legalizada en el aparato burocrático. Este orden corrupto está mantenido por quienes ofrecen sobornos, comisiones y otros pagos indebidos, los mismos que luego denuncian ser extorsionados por el aparato que ellos han malformado. En el orden corrupto, se provocan víctimas inocentes de la destrucción ambiental y de las organizaciones, ya que finalmente alguien enferma bebiendo agua contaminada o jugando con desechos radiactivos.

Nuevamente, el concepto de perversidad no se focaliza en un acto ilegal o el ejercicio aislado de la fuerza física, sino que es un concepto orientado a denunciar la trama cultural que permite y sostiene estas desviaciones. Cuando hablamos de una trama perversa nos referimos al tráfico de influencias, las sociedades o conjuras para guardar silencio, los compromisos y pactos políticos para gozar el poder, el crimen corporativo o las formas ocultas de persuadir mediante los falsos mensajes que transmiten los medios públicos de comunicación.

Tal como ha señalado Morin, E. (1981) en su definición de la complejidad: «Es preciso que pongamos en suspenso el paradigma lógico donde el orden excluye al desorden e inversamente donde el desorden excluye al orden. Es preciso que concibamos una relación compleja, a la vez complementaria, concurrente y antagonista entre estas dos nociones. El predominio del orden repetitivo ahoga toda posibilidad de diversidad interna y se traduce en sistemas pobremente organizados. En el otro límite, la extrema diversidad corre el riesgo de hacer estallar la organización y se transforma en dispersión».

Es el orden-desorden perverso de la deshumanización para los depositados en un asilo de ancianos por sus propias familias, el orden-desorden en que viven los internados en un campo de refugiados por razones raciales o políticas, el orden-desorden de la vida en asentamientos urbanos marginales donde sus habitantes deben pagar para protegerse de las leyes del municipio, el orden-desorden de los obreros que deben traicionar a sus colegas para ser leales al poder o el orden-desorden de los hospitales donde funcionan mercados en que los necesitados son inducidos a vender sus órganos presionados por el ambiente, llevados por su ignorancia, por impotencia o por razones de urgencia económica.

Lo perverso es, entonces, la elección de una particular configuración orden-desorden, porque ello implica determinar quiénes serán las víctimas y quiénes los beneficiados. Por ejemplo, al cambiar las normas de admisión o el régimen de vida de los ancianos en un asilo psiquiátrico. Ello debe

entenderse en el marco de los valores y creencias que desde el medio social atraviesan las organizaciones. En lo interno tiene que ver con los intereses y relaciones de dominación vigentes en cada establecimiento. Podemos decir que dicha configuración orden-desorden se relaciona entonces con la racionalidad dominante en la organización, para un momento determinado.

Por supuesto que esta coexistencia no siempre es destructiva y, por el contrario, puede ser fuente de ruptura y creatividad. Pero en las situaciones perversas, las víctimas conviven con esa dialógica del orden-desorden (o también justicia-injusticia) y deben permanecer en ella, algunos con placer y otros con sufrimiento.

Como el acusado que se confiesa culpable de un supuesto delito para lograr una reducción en su pena, o el menor que prefiere las privaciones y malas compañías en un centro de detención para no volver a un hogar donde sus padres alcohólicos lo explotan y castigan. La negociación en la justicia o lo perverso de la reclusión no es una agresión contra el acusado o el menor delincuente en especial, sino que es producto de una situación estructurada de esa manera.

No son casos aislados en dichas instituciones. Reflejan pautas recurrentes, que sobreviven en las organizaciones a pesar de su carácter destructivo porque están sostenidas por las relaciones de fuerza y la racionalidad dominante, que reafirma dicho modo perverso de razonar. Claro que los actores que promueven los actos perversos en dichas instituciones los explicarán como parte de la definición del rol que cumplen en la organización y de la lógica propia de su actividad, difícilmente los reconocerán como una acción desviada por el ejercicio de un poder compulsivo.

#### 4.4. ACERCA DE LO ANORMAL-NORMAL

Lo normal es la manera en que se espera que ocurran las cosas, porque es algo conocido, que se reitera, que se acepta en el plano de lo social, se conozcan o no las razones de esta expectativa. Es además el punto de referencia respecto del cual puede afirmarse que algo está desviado o es una transgresión. Cuando se dice que ocurre lo normal, no es necesario dar explicaciones, no hay razón para la inquisición o el interrogatorio. Hablar de una acción como normal significa que se ha constatado si «cumple o no cumple» (pasa o no pasa) una condición o regla reconocida por el conjunto de los actores sociales.

Dado que estamos estudiando las organizaciones debemos incorporar al análisis el concepto de legitimidad de lo normal, o sea la medida en que la práctica se encuentra sancionada, reconocida o establecida socialmente. La normalidad y las transgresiones se entienden con referencia a las acciones, procesos, estructura de la organización y, también, respecto del orden instituido en el medio social.

Dicho orden se manifiesta a través de un conjunto de prácticas, de enunciados portadores de símbolos e ideologías, y de objetos instituidos

(recursos y lugares físicos donde se hacen visibles el poder, el decir y el hacer). Lo normal no es un tema invariante ya que sigue a los cambios en la opinión pública, los códigos de ética social o las misiones institucionales.

La anormalidad de por sí no implica perversión. Pensemos en el caso de un sector de la fábrica que se desvía de la producción considerada normal. ¿Es esta una situación perversa?, la respuesta no puede basarse sólo en una diferencia, sino que requiere, además, analizar la estructura de la situación. Se requiere conocer si hubo intencionalidad en el desvío, si el sector contaba con los recursos necesarios, aquellos fallos técnicos que pudieran haberse producido, si hay reiteración, la presencia de conflictos no resueltos, quiénes son los perjudicados y en qué medida la propia estructura productiva y de relaciones en la fábrica está sustentando este tipo de situaciones.

También podemos pensar en las ceremonias, las normas de cortesía, de etiqueta o los juicios estéticos en la organización. Estas normas son válidas en sí mismas, no tienen razones precisas que las justifiquen. Los actores pueden o no cumplirlas sin ser por ello catalogados de anormales. Tampoco pueden ser sancionados porque no están personalmente obligados a seguirlas ni ocasionan daños a terceros por incumplirlas. Podemos decir que es un asunto moralmente neutro.

En lo que sigue, y a los efectos de distinguir desviaciones y transgresiones en las organizaciones sociales, utilizaremos en forma conjunta tres criterios para referirnos a lo normal:

- a) La existencia de un consenso mayoritario sobre las características que se consideran deseables y que además se reiteran también como rasgos predominantes en organizaciones análogas; esto es independiente de las razones del consenso. Se trata de un criterio estadístico, derivado de los hechos relevantes y los aspectos fácticos. Utilizar sólo este factor llevaría a aceptar como normales ciertas pautas culturales aceptadas por la mayoría, pero que son destructivas.
- b) La relación entre los rasgos analizados y las condiciones de supervivencia de la organización, aquellas que le dan continuidad y estabilidad. Esto supone que hay procesos naturales, espontáneos e inevitables en las organizaciones sociales que no deben perturbarse y que coinciden con los problemas de los sistemas vivientes. Por ejemplo, se habla de sus necesidades, de su salud y de su crecimiento. En esta metáfora, todo aquello que hace viable a la organización es considerado normal. Aparecen aquí criterios valorativos acerca de cuáles procesos hacen a la supervivencia del sistema, su evolución y adaptación, considerando que aun las crisis y conflictos temporales pueden servir a dichos fines.
- c) Tomar como referencia las valoraciones y preferencias adoptados de manera explícita por la organización en forma de descripciones, propuestas y planteamientos para la acción; ellos aparecen en sus misiones, declaraciones de principios y modelos de decisión. Es un criterio limitado porque fija la atención en lo formal y lo discursivo,



cuando en la realidad las preferencias también se resuelven a través de la red de influencias, la trama política y las relaciones de fuerzas vigentes en la organización.

Si bien por la conjunción de estos criterios es factible acercarnos a lo normal para una organización debemos tener en cuenta otros factores no controlables. Por una parte la presencia de las instituciones sociales con ideas y valores que atraviesan la organización. Además, la existencia de situaciones no estructuradas, que requieren juicios valorativos y no permiten soluciones anticipadas. Ellas suelen resolverse a través de actitudes creativas (replanteamientos, cuestionamientos), y, de modo más frecuente, recurriendo a la analogía, la costumbre y las preferencias emanadas de la estructura vigente de poder.

De todas maneras, en las organizaciones siempre existen situaciones sobre las cuales no hay señales sobre qué es lo normal. Los valores propios y las creencias de la organización no son suficientes. Nos referimos a qué actitudes seguir en temas internos como la presencia de fanáticos religiosos, odios raciales, crisis familiares, corrupción fomentada por el sistema, ayuda a candidatos y dirigentes sindicales, espionaje industrial, castigos corporales en escuelas, la decisión sobre enfermos terminales en hospitales.

Los problemas de interpretación suelen fluir en estos casos hacia centros de evaluación donde existe una perspectiva más amplia que permite pensar en términos de la congruencia con los valores vigentes, o bien porque son centros con el poder y la información necesaria. Allí se analizan las cuestiones de valor razonando en términos de lo ético, lo político y lo social con una fuerte consideración de las particularidades del contexto.

A este esquema articulador se le superpone, en lo cotidiano, la actividad política en múltiples lugares de la organización. En estos puntos las cuestiones valorativas se mezclan con las relaciones de fuerzas del momento. Estas cuestiones se filtran y se resuelven directamente en términos de las preferencias e intereses del lugar. No estamos pensando ahora en la efectividad de estos procesos organizacionales. Sólo los describimos tratando de mostrar que la idea de lo normal es una construcción que no se circunscribe al ámbito de lo gobernante, lo mayoritario. Para nuestro análisis es importante destacar que el consenso amplio (en el sentido de lo aprobado) no es una condición. Pero es un elemento constitutivo de la normalidad que los hechos sean una práctica reconocida. Existe una trama de poder junto con las prácticas, de manera que en los argumentos o explicaciones sobre lo normal juegan diferentes intereses, la indiferencia, la impotencia. Todo ello puede verse cuando alguien en el grupo afirma que «esto para nosotros es algo normal». En el marco de la organización social, nuestra explicación de lo normal se define como algo externo a los individuos, que los sobredetermina y que opera como una racionalidad dominante sobre sus acciones.

Pensemos en la cuestión que se plantea en un hospital respecto de los hermanos siameses que comparten un órgano vital común. La separación implica la muerte para uno de ellos, y, sin embargo hay constancias que la

operación quirúrgica se ha realizado dándole el órgano al que parece más fuerte. Planteamos el tema aquí porque los padres y los médicos intentan que uno de los gemelos tenga una vida «normal» pensando que unidos la vida de ambos no sería tan «normal» como las de otras personas. En este ejemplo cierta cualidad llamada normal supera en importancia a la vida misma.

Debemos tener cuidado en no limitar el concepto de lo perverso a lo anormal y por lo tanto a lo desviado. También debe considerarse el carácter destructivo y estructural de la situación analizada. En los hechos es posible observar cómo en las organizaciones es continua la existencia de procesos recurrentes, que no son sancionados, que mantienen desigualdades, incorporan injusticias y generan conflictos. Nadie espera ser sancionado individualmente por una situación reconocida por su grupo de referencia. En cuanto a los perjudicados sus resistencias están inhibidas por la idea de lo inevitable o de la obediencia como algo natural.

Como vemos, es posible que situaciones injustas se tomen como normales por cuanto resultan de pautas aceptadas de comportamiento, por conveniencia, convicción, indiferencia o resignación según la posición de los integrantes en dicha pauta. En estas pautas se reflejan los procesos de socialización, el aprendizaje en la familia y escuela. De manera que lo conocido y recurrente también puede ser destructivo. Procesos aceptados en el plano de lo cotidiano por ciertos grupos de trabajo pueden significar una desviación respecto de la misión y condiciones de supervivencia de la organización.

También podemos pensar en imaginar pautas y relaciones de fuerzas que no profundizan las desigualdades, sino que discriminan en el sentido de someter a quienes intenten destacarse respecto de sus pares, o escaparse de la uniformidad. Esto es visible entre reclusos en las prisiones, enfermos en clínicas psiquiátricas, soldados en regimientos, estudiantes amparados en la masividad, operarios en medio de la desocupación, empresarios en mercados oligopólicos. El discurso suele adoptar la forma de la solidaridad con el grupo, el sostener la unión como base de la fuerza, la necesidad de subordinarse a los dictados del sistema. En estos casos hay una falsa e interesada asimilación entre lo normal y lo uniforme o estandarizado. La represión y la despersonalización (a través de los códigos y reglamentos) será normal en establecimientos compulsivos. Pero esta actitud es considerada como una deformación en el ámbito de las organizaciones utilitarias o basadas en contratos. En este ámbito, lo perverso es convertir a los establecimientos en sistemas disciplinarios, lugares de vigilancia o castigo que toman a sus integrantes como objetos de control.

En las organizaciones obligatorias basadas en el poder coercitivo, lo normal es lo impuesto desde la institución social. Pero las organizaciones utilitarias y basadas en contratos como las escuelas, empresas y oficinas públicas se constituyen sobre la conveniencia, el consenso y la adhesión. En ellas lo normal se refiere a los promedios, lo probable, las expectativas compartidas. Por lo tanto, las situaciones particulares, los sucesos, no

necesariamente son anormales. No han sido contempladas, son variaciones y no una transgresión, por ejemplo, los problemas de inserción en un medio nuevo para obreros que llegan de otras culturas.

Visto desde el medio social, los comportamientos de los integrantes también se consideran normales de acuerdo con el modo en que se relacionan con los cambios en el entorno que no han sido previstos por la organización. Las acciones que forman parte de los procesos de adaptación son normales en la medida que demuestran capacidad para reconocer las modificaciones en el entorno y ajustarse a ellas respetando las condiciones de supervivencia de la propia organización. Lo normal no es el aislamiento (que es perverso), sino la organización hecha viable por su interacción con el medio ambiente.

Aquello que es denunciado como una transgresión también puede resultar de las condiciones impuestas por los mismos ejecutores que luego aparecen como víctimas de la perversión. Tal como lo señala Etzioni, A. (1980), para actuar normalmente es necesario contar con la motivación y los conocimientos adecuados y su ausencia lleva a una desviación en gran escala «tanto porque la carencia de medios es frustrante para quienes han sido socializados según las normas, como porque los papeles sencillamente no pueden cumplirse sin los medios. Cuando el Faraón quiso que los judíos del antiguo Egipto se “desviasen” y así tener pretexto para castigarlos, exigió que produjesen más ladrillos aunque les proporcionaba menos paja».

Las organizaciones sociales son espacios en los cuales operan relaciones de poder que se manifiestan a través de fuerzas que se disputan el control de la organización. Es también el lugar atravesado por instituciones y propósitos de actores externos. En este marco es lógico pensar que los procesos perversos no son espontáneos, naturales, accidentales o desinteresados.

Es posible que no haya una búsqueda deliberada de provocar la destrucción pero los integrantes saben lo que hacen por cuanto comparten un conocimiento establecido, discursos y enunciados que dan sentido a los actos organizacionales. Por tanto, encontraremos explicaciones y razones para la perversidad en el saber de la organización y en componentes estructurales tales como el poder, la tecnología, las finalidades y los procesos culturales.

Es el caso de las acciones de los legisladores contra el delito de la violencia política. La intención es afectar sólo temporalmente los derechos básicos, como, por ejemplo, el período de detención preventiva del sospechoso sin proceso judicial; pero lo perverso es que lo excepcional se hace permanente y se afectan la libertad, seguridad y garantía judicial de todos los ciudadanos.

Al estudiar la legislación antiterrorista en países europeos, López Garrido (1987) se refiere en forma crítica a la vigencia indefinida de la suspensión de garantías. Sostiene que «el derecho de emergencia se ha hecho duradero. Los mecanismos ordinarios de producción de decisiones políticas han sido sustituidos por procedimientos extraordinarios que han adquirido cierta legitimidad».

Puede hablarse por ello de una institucionalización jurídica de la emergencia legislativa contra el delito de violencia política. Puede señalarse la progresiva afirmación de una atmósfera, una mentalidad, una cultura jurídica de la emergencia, que se ha movido más allá del estricto campo de la lucha contra el delito de la violencia política. En términos del análisis de la perversidad, se ha desplazado el encuadre o referencia acerca de lo normal y lo legítimo.

#### 4.5. EL CRITERIO DE LA SALUD-ENFERMEDAD

Otra de las referencias para denunciar a un proceso o relación como perverso es afirmar que es parte de una enfermedad. Más allá de las limitaciones de proyectar a la realidad social conceptos propios de lo viviente vamos a estudiar dos marcos de referencia respecto de los cuales dicha denuncia tiene sentido: la falta de adaptación al medio y la presencia de disfuncionalidades en la dinámica interna de la organización, que afectan a su supervivencia.

En cuanto al problema de la adaptación, lo perverso no es sinónimo de enfermedad porque las organizaciones pueden estar enfrentando agresiones externas o ser instituciones cuya razón de ser es el cierre o aislamiento como el caso de los conventos, los asilos o los centros de reclusión. Además, en los casos de colonización cultural la resistencia puede significar no una transgresión, sino la defensa de los valores tradicionales.

En cambio, con el criterio de la desadaptación pueden considerarse enfermas organizaciones sociales en cuyo interior operan sectores reaccionarios, aquellos que se sostienen por medio de privilegios, que retrasan al sistema o impiden su acople con los cambios ambientales. Esto es particularmente grave en las instituciones educativas, los partidos políticos, los centros de investigación, donde lo perverso se encuentra en el cierre y en la búsqueda exclusiva de beneficios individuales.

Respecto de la disfuncionalidad, la analogía con la perversidad puede provenir de la deformación burocrática que desvincula a la organización de su razón de ser, abortando sus funciones productivas y provocando el desplazamiento de fines. También los excesos en la formalización, las rutinas y los procedimientos y el énfasis en la jerarquía tienen efectos disfuncionales y enfermantes, contrarios a los buscados: llevan a la pérdida de motivación y, por consiguiente, la alienación de los integrantes.

Lo perverso en esta disfuncionalidad es que los miembros están atrapados por sus contratos laborales y amenazados por la desocupación. Pero además también son destructivos los mecanismos sociales de defensa que desarrollan los miembros (profesores, enfermeras, operarios) para enfrentar la angustia que les genera su trabajo. Porque estos mecanismos deshumanizan sus relaciones con los demás, con la clientela, los pacientes, los estudiantes, los asilados en instituciones perversas.

Si elevamos el nivel de análisis, no puede decirse que una organización sea enferma aunque sus actividades sean disfuncionales respecto de los proyectos de otros sistemas sociales en su medio ambiente. Puede ser una manifestación de las muchas contradicciones y antagonismos que conviven mientras el sistema se va reconstruyendo en su complejidad.

En el dominio de las organizaciones sociales encontramos funcionando lógicas diferentes en espacios que se comunican y también se interfieren (económicos, políticos, culturales), de manera que es difícil que todos los intereses sean satisfechos en forma simultánea. Es una disfuncionalidad no perversa, sino de tipo friccional.

Desde una perspectiva social, la salud no es un concepto aislable, que se reduzca al intento de maximizar una única variable, como resolver la normalidad y equilibrio de un grupo tratando la salud individual de sus componentes. Como afirma Von Foerster (1976) después de exponer ciertos límites, lo sano se vuelve insano para otro orden de proceso, como lo demuestran los grandes bosques de China mediterránea, que han desaparecido en razón de que cada uno de sus árboles era tan vigoroso y frondoso que impedía crecer a las especies vecinas. Tan pronto se derrota una enfermedad individual aparece otra, de manera que corresponde una perspectiva ecológica preocupada por «las pautas que conectan» las partes en el ecosistema.

El marco conceptual es entonces decisivo para marcar la relación entre la definición de lo anormal, lo enfermo y lo perverso. Con respecto al concepto de enfermedad Watzlawick, P. (1989) ha señalado la importancia de observar las pautas de interacción y no sólo los fragmentos de las conductas. A tal efecto ha dicho: «de esta manera, la esquizofrenia vista como la enfermedad incurable y progresiva de una mente individual difiere de la esquizofrenia entendida como la única reacción posible frente a un contexto comunicacional absurdo o insostenible. Son dos cosas distintas y, no obstante, la diferencia radica en la incompatibilidad de los dos marcos conceptuales, en tanto que el cuadro clínico al que se aplican es el mismo en ambos casos».

En estas situaciones los pacientes aparecen como atrapados en una relación que se vincula con las estrategias de los profesionales en la institución asistencial. En términos de Enríquez, E. (1989): «Los que asisten pueden obligar a los asistidos. En ocasión de intervenciones que hemos hecho en hospitales psiquiátricos pudimos asistir a muchas reuniones donde los médicos discutían teorías analíticas, prácticas educativas y la necesidad de seguir las leyes, pero no hablaban prácticamente nunca de los pacientes, de su sufrimiento específico y de la relación que el equipo terapéutico debía establecer con ellos».

Precisamente en el campo de la salud se utiliza el término «iatrogénico» para hacer referencia a los efectos enfermantes de aquellas prácticas y recursos que fueron creados o funcionan normalmente con la finalidad de curar. Aquí el criterio de lo normal es lo enseñado, lo recomendado como deseable en ciertos enunciados sobre medicina. Sin embargo, algunos medios terapéuticos considerados normales provocan efectos secundarios negativos sobre la salud de los pacientes.

Lo iatrogénico —patología generada por los médicos— es un ejemplo de perversión porque nos muestra una capacidad de enfermar proveniente de la misma acción de curar. Lo intencional está dado por la insistencia de los profesionales y de los establecimientos sanitarios en aplicar un modelo tecnocrático de salud que se basa en la eficiencia, los ingresos hospitalarios, las drogas mágicas y las soluciones quirúrgicas.

Las dificultades para distinguir el contexto específico de la organización también obstaculiza el concepto de normalidad y salud. En este sentido, Freud, S. (1970) ha señalado que: «... el diagnóstico de las neurosis colectivas tropieza con una dificultad particular. En la neurosis individual disponemos como primer punto de referencia del contraste del enfermo que se destaca de su medio, que consideramos normal. Este telón de fondo no existe en una masa uniformemente afectada, de modo que deberíamos buscarlo por otro lado».

Una de las salidas es tomar el criterio de lo mayoritario como base para definir lo normal. Ello produce la llamada «validación consensual» de las ideas. Pero es insuficiente para justificar lo normal y razonable. En términos de Fromm, E. (1960) «... el hecho de que muchas personas compartan los mismos vicios no convierte esos vicios en virtudes; el hecho que compartan muchos errores no convierte a éstos en verdades y el hecho de que millones de personas padezcan de las mismas formas de patología mental no hace de esas personas gente equilibrada».

Sin embargo, el concepto de la validación consensual nos permite una explicación del porqué los hechos perversos no se viven dentro de una organización como una desviación, desde la óptica de quienes los generan. Siguiendo con la idea del mencionado autor: «... si la mayoría en una sociedad dada no alcanza las metas de todo ser humano, estamos ante el fenómeno de un defecto socialmente modelado. El individuo lo comparte con muchos otros, no lo considera un defecto y su confianza no se ve amenazada por la experiencia de ser diferente, de ser un proscrito...».

Dichos defectos han sido culturalmente modelados y convertidos en un carácter social, incompleto pero que todos consideran como algo valioso. Con este mecanismo cultural compartido el individuo queda protegido contra la neurosis que habría adquirido en el medio social primitivo. En otra cultura ese mismo defecto provocaría a dichos individuos sensaciones de inadaptación y profundo aislamiento.

Como vemos, la perversidad, al igual que la metáfora de la enfermedad, depende de lo considerado normal o sano. En el caso de lo perverso la referencia es el orden instituido, lo moral. Pero a su vez el orden por lo que tiene de impuesto puede ser disruptivo, un disparador de reacciones transgresoras. Y en este sentido la perversidad no siempre puede diagnosticarse como una desviación patológica en sí misma. Porque además lo normal (el marco de referencia) también tiene sus procesos de actualización, que provienen de la interacción con las propias organizaciones desviadas de sus actividades instituyentes.

La necesidad de considerar el contexto ha llevado a Faulkner, W. (1957) a decir que «a veces no estoy tan seguro de quién tiene derecho a decir

cuándo un hombre está loco y cuándo no. A veces creo que ninguno de nosotros está completamente loco o absolutamente cuerdo hasta que nuestro balance lo demuestre. Es como si no importara lo que hace una persona, sino la manera en que la mayoría de la gente la mira cuando lo hace».

En resumen, la simple analogía entre los conceptos de infecciones y perversiones es incorrecta porque omite considerar los factores culturales. Hace recordar la búsqueda histórica de los factores congénitos que definen a un criminal: el tamaño y forma del cráneo y cerebro, la herencia, el alcoholismo o la debilidad mental. Todas ellas serían diferencias manifiestas respecto de una persona normal. Sin embargo, con el tiempo se ha demostrado que las diferencias no son de índole cualitativa. Las personas con códigos éticos y morales elevados pueden cometer acciones criminales dominados por intensas emociones. Los impulsos que pone en acción un criminal también existen en la mente de ciudadanos aparentemente normales.

Este estado de delincuencia latente o de susceptibilidad (como motivación no consciente) se hace visible en forma de comportamientos anormales por la influencia de factores ambientales como la pobreza, los hogares desechos y la ignorancia. De igual manera puede afirmarse que no existe una perversidad natural, sino que las desviaciones malignas o autodestructivas son emergentes de una conjunción de las variables estructurales y perturbaciones del contexto.

Detrás del orden instituido, de ese conjunto de discursos, prácticas y objetos colectivos, se encuentran los mecanismos del poder social ejercidos en cada época. Pueden tomarse los ejemplos citados por Foucault, M. (1977) con referencia a los mecanismos que históricamente se han utilizado para establecer la represión o lograr la libertad sexual.

Según su explicación, la exhibición a través de los discursos (el decir, el escribir) de múltiples sexualidades periféricas tenía por sentido el demostrar «... la existencia de una innumerable cantidad de perversos, vecinos de los delinquentes y parientes de los locos. A lo largo del siglo ellos han llevado la marca de la locura moral, de la neurosis genital, de la aberración del sentido genésico, de la degeneración y del desequilibrio psíquico».

Para dicho autor el hecho de la exhibición pública de nuevas y múltiples formas de perversión periférica y la dureza con que fueron calificadas respondía a una estrategia en el diagrama de fuerzas del momento histórico. De manera que la exhibición o divulgación no tenía que ver con la indulgencia o la represión sino con un cambio en las formas de poder, en sus tácticas para penetrar y vigilar más íntimamente las vidas individuales.

Como vemos, el tratamiento de la perversión no sólo implica considerar las formas naturales del placer. En la definición de lo natural y normal intervienen fuerzas que a través de discursos políticos, culturales y científicos tratan de «montar una sexualidad económicamente útil y políticamente conservadora», o sea preocupadas por el nivel de la población, la reproducción de la fuerza de trabajo y el mantener la forma de las relaciones sociales.

Para nuestro análisis de la perversidad en organizaciones sociales, es importante considerar este carácter positivo o programado del poder insti-

tuido. La proliferación de las perversiones sexuales no es una reacción contra las leyes represivas sino algo provocado, una estrategia del poder y de sus correspondientes discursos sobre la verdad. Dichos discursos buscan la extensión de la sexualidad para disponer de un mayor espacio de control social: «la sociedad moderna es perversa, no a despecho de su puritanismo o como contrapartida de su hipocresía; es perversa directa y realmente».

En el caso de los pacientes mentales, las instituciones del medio social se encargan de mantener el estigma y dificultar su adaptación. Aún después de ser dados de alta en los hospitales, los pacientes ven disminuidos sus derechos civiles. Ellos tienen su privacidad reducida porque personas extrañas pueden tener acceso a sus historias clínicas, por el mismo hecho de estar en los registros psiquiátricos es difícil que pierdan su condición de enfermos.

Como señala Elizur, J. (1991) quienes hayan sido categorizados como enfermos «serán discriminados cuando traten de obtener trabajo como soldados, conductores o guardias de seguridad, a pesar de que la minuciosa evaluación de sus archivos demuestre que su exclusión de las tareas no está justificada». Es maligno que la decisión de internarse no es borrada por otra decisión médica que les otorga el alta, por ejemplo, cuando al salir se insiste en calificarlos como «esquizofrénicos en remisión».

Otros efectos perversos en lugares de reclusión es que los pacientes adquieren dependencia, temen perder este ambiente protegido y dejan de luchar contra su confinamiento. Los tratamientos, en particular las drogas psicotrópicas, los hacen alejarse de la posibilidad de sobrevivir con su propio esfuerzo en el medio externo. Esto lleva a la perversidad de la «mimesis psiquiátrica», es decir, al hecho de que los propios pacientes optan por ponerse el sello de enfermos simulando delirios o alucinaciones. La situación se hace dramática porque a la institución sin recursos no le interesan los pacientes crónicos.

Al ingreso y el primer alta le sigue el síndrome «de la puerta giratoria», ciclo vicioso que se refiere a la condena de los pacientes que, en contra de su voluntad, entran y salen continuamente de la institución mental y de la comunidad. El hecho es que después de la primera entrada, el hospital lo devuelve contaminado y obligado a revivir las mismas tensiones y condiciones ambientales que provocaron su llegada. En esta trama perversa, la solución paradójica parece ser evitar la primera internación, o sea, rehuir a lo que la sociedad llama «curación».

#### 4.6. LOS HACEDORES DE LA LEY

Vamos a tratar los temas de la legalidad y legitimidad en el plano de las realidades perversas. Para ello realizaremos algunas consideraciones en el dominio de lo psíquico de los actores y respecto de ciertos componentes no conscientes que constituyen las tramas perversas. Nos vamos a referir a la figura del Otro, al fetichismo y al concepto de «pasar al acto» presentes en lo perverso.

Quizás estos componentes de la perversidad aparezcan con mayor nitidez en las conductas del terrorista, toxicómano, fanático religioso, suicida, exhibicionista o en el caso de los homosexuales. Pero queremos rescatar los rasgos de esas desviaciones como metáforas para la caracterización de lo perverso en el nivel de las relaciones, los procesos y las situaciones sociales, en grupos y organizaciones.

Lo perverso no está encarnado o inscripto en el carácter de los integrantes de una organización, y tampoco es un rasgo aislado de una entidad. Es un concepto que se entiende en el nivel de los enlaces, en la trama o el vínculo que constituyen los integrantes, una trama voluntaria en la cual finalmente también quedan atrapados.

Como ha señalado Sibony, D. (1991): «No es que un ser sea perverso sólo por su relación con otro; es la relación entre uno y otro (recíproca) lo que es perverso o no. Según esa relación pretenda o no fundar por sí misma su propia ley, y por lo tanto reemplazar lo que escapa a toda relación, su verdad, su origen. Ya se trate de una relación sexual, afectiva o política...» El montaje perverso instala una neorrealidad, una burbuja llena de simbolismos o connotaciones, que es controlada por el poder perverso de la dependencia.

Si la realidad originaria no es sustituida por el montaje se vuelve angustiante o depresiva para los actores. Esto también ocurre en el caso de los grupos armados que operan alrededor de la droga. Sus miembros no pueden someterse a la ley externa, sino que tratan de estar por encima de ella, la sustituyen por otra dependencia. Se construye, entonces, un nuevo vínculo, un dispositivo, que es la adicción.

En las relaciones sociales que pasan por la droga, las partes también se alzan contra el vínculo social vigente en su ambiente, que provoca deseo y angustia. El vínculo social se encarna, se fetichiza en el producto salvador, en el emblema. Por su lado, la comunidad asocia el problema con el poder de la droga, no con el carácter destructivo del propio tejido o trama social.

En lo perverso hay una relación con lo Otro, el mundo exterior, la familia, el grupo social de pertenencia, u otros vínculos con algo que el actor no siente como propio, como lo cultural, lo social. En este marco el Otro es la alteralidad, todo lo que no es uno. Respecto de lo Otro, el actor (en los casos de perversidad) se encuentra en tensión. Intenta entonces atraparlo y convertirlo en «subproducto». Lo quiere inmovilizar a través de la ley, el contrato, la verdad impuesta, el convencimiento sin posibilidad de discusión.

Como dice Deleuze, G. (1989) en su obra sobre la lógica del sentido y del sinsentido: «El Otro no es ni un objeto en el campo de mi percepción, ni un sujeto que me percibe; es la expresión de un mundo posible... Eso era el Otro, un posible que se empeña en pasar por real y que permite organizar todo el campo perceptivo en categorías conceptuales». Es el mundo que se da por sentado y que se cuestiona en los procesos perversos.

Tomando como ejemplo el relato sobre Robinson Crusoe, dicho autor demuestra cómo durante su soledad en la isla, los actos del personaje no

pueden calificarse como perversos. Explica la paradoja de la isla desierta: el naufrago, si es único, si ha perdido la estructura del Otro, no puede alterar en nada lo desierto de la isla, más bien lo consagra. Esto significa que el Robinson Crusoe de la novela (como todo sistema cerrado) no puede hacer desviaciones o transgresiones. «No hay posibilidad de alterar un orden porque el Otro ya no está ahí, como tribunal de la realidad, ni para discutir, invalidar o verificar lo que el naufrago cree ver.»

La estructura perversa puede ser considerada como aquella que se opone a la estructura del Otro, la sustituye, y convierte a los demás en víctimas, cautivos, cómplices. El mundo del perverso es un mundo que intenta capturar al Otro, de negarlo y por consiguiente trata de ser un mundo que no deja posibilidades (busca el reemplazo por lo necesario). En este sentido «toda perversión es un intento de otroicidio, un altruicidio, y por lo tanto, un asesinato de los posibles».

Lo Otro, en la relación perversa, es la búsqueda de control sobre lo extraño y lo inconsciente. En este marco también podemos encontrar la variante perversa del sacrificio de los otros, por ejemplo cuando se les exige a los trabajadores su entrega total o su asimilación a la organización. Es alimentar a los «dioses», a las fuentes no controlables de energía, de poder, para tranquilizarlos. Las víctimas de esa metáfora son reales, por ejemplo cuando los integrantes son sacrificados en el altar de la empresa (donde se adoran los beneficios, la producción, el mercado) o cuando se los penaliza con el desempleo.

Para el actor perverso lo externo es una fuente de demandas, fantasías, impulsos enigmáticos, de sucesos desconcertantes. Es lo no controlable. Construir instituciones totales amuralladas (con la forma de asilos, refugios, centros de detención o prisiones) también es una manera de fijar lo externo, de petrificarlo, de atraparlo, de ponerlo en cautiverio. Es llamar al Otro para negar sus límites.

Lo malo no soporta los contornos del Otro y no para hasta que los reduce. En los hechos los pisotea para reducirlos a los suyos. Es la captura del Otro por lo que tiene de no controlable, y porque se lo desea ordenar, reglamentar. Lo perverso pone normas como un ideal, para luego adorarlas como un rito. En esto consiste también el fetichismo de los procesos perversos.

En su obra sobre biología de la cognición, Maturana, H. (1991) también sostiene que en la relación competitiva con los Otros se encuentra la base de lo perverso. Dice que no es cierto que la evolución muestre a la lucha competitiva como un factor fundamental, así como tampoco reconoce la existencia del fenómeno de la sana competencia.

En términos de dicho autor «la historia de los seres vivos va por el lado de la conservación de ciertos modos de vida. La competencia es un fenómeno de relaciones humanas en la cual la emoción central tiene que ver con la negación del otro. Para ganar una competencia es esencial que el otro la pierda. Aparece el sufrimiento porque uno quiere ganar, y ganar también implica la negación del Otro». Tenemos muchos discursos que definen las

relaciones sociales como formas de enfrentamiento. En este sentido la competencia es perversa y antisocial, porque no acepta al Otro.

Las partes interesadas en mantener la situación perversa imponen un dispositivo que incluye su propia ley o norma y también su propia verdad, en el sentido que son contratos y reglas de juego internas a la relación, no discutibles por las víctimas, atrapadas por una relación que impone penalidades y sacrificios. El perverso cree estar en lo cierto.

Un ejemplo que se puede aducir es el vínculo existente entre funcionarios y prisioneros en la cárcel, en especial cuando estos últimos necesitan el vínculo consideran normal su cautiverio y ya no piensan en escaparse. O la relación entre supervisores y ancianos sin familia recluidos en un asilo, o entre los creyentes, los apóstoles y el mesías en una secta de fanáticos.

Los actores en la trama perversa son hacedores de la ley en un orden destructivo. Esta ley no es el límite enunciado social o culturalmente (como la prohibición del incesto o el comer carne humana) sino la norma que los perversos construyen como algo que está más allá de esas prescripciones sociales.

Por un lado el contrato perverso desconoce (en lo personal) las leyes de convivencia escritas por los demás, y por el otro utiliza el concepto de ley que más le conviene en términos de su placer. Los ejecutores de la perversidad crean sus propias leyes sobre lo moral. Ellas se expresan como códigos y ritos derivados de un contrato no rechazable por las víctimas, cómplices y prisioneros.

En su obra sobre las locuras actuales, el mismo Sibony, D. (1991) recuerda: «...sea lo que fuera que uno perversa —y puede pervertirse cualquier cosa— es la ley la que uno pervierte, en su relación con los Otros». En la perversión, la ley se convierte en el «objeto de deseo», y es en este sentido cuando la perversión es una especie de venganza. No es una unión para reclamar justicia, sino la imposición de cumplir con la ley nueva, por eso se habla de cumplimiento. «El perverso hace de su ídolo la verdad y de la verdad su ídolo, se somete a ella a condición de ser su autor, la reconoce a condición de poseerla.»

En lo perverso también hay un deseo de modificar la realidad conocida. Hay un «paso al acto», hacia la realidad deseada. Para el perverso, se trata del placer que le supone realizarlo, además del provecho que reporta. Es una puesta en práctica de lo que ya no se puede decir o traducir. Los actores tratan de dejar una huella que resista, que se inscriba y se corporeice en las relaciones.

En las relaciones perversas las razones no necesariamente son las explicitadas. Los motivos de la transgresión no se discuten ni se conocen en profundidad, son simuladas. En lo perverso hay una representación en la práctica, una exhibición y exteriorización en el nivel de los hechos. La perversidad no se deduce sino que se observa, no es una reflexión sino un hacer, un condicionar la realidad.

Para el observador externo, con este paso al acto, «el perverso no sabe lo que hace», no muestra ninguna razón perceptible, sólo los hechos. En lo

perverso está presente el fetichismo. Por ejemplo, en la prostitución como servicio, la seducción pasa al acto, se pone al instinto sexual a trabajar. Se termina el misterio, todo está a la vista, ya no queda nada por ver. Lo sexual se vuelve opaco (se degrada) a fuerza de hacerlo transparente. También está la industria erótica y la pornografía, formas de perversión no sólo para «verlo todo» o el «hacerlo todo» sino también para «decirlo todo».

Ejemplo de fetichismo son las organizaciones en que los integrantes se someten a sus objetos, a lo que en ellos se encarna, y los reconocen a condición de llegar a poseerlos. Ellos invisten a los productos de la organización de ciertos poderes sagrados. Este es el proceso perverso que lleva a la confusión de lo simbólico con lo sagrado.

En estas organizaciones se instituye y se sacraliza la adoración por los ídolos y la lucha por los símbolos del estatus social. Las metas de producción, las recompensas materiales y el dinero prostituyen las relaciones, todo puede hacerse por interés y conveniencia para ganar y ascender en la pirámide de la organización.

Con el fetichismo se acaba el tiempo para reflexionar sobre la organización, por lo que se conforman sólo con la instalación de los símbolos del triunfo y una moral que convalida los actos cuando llevan al éxito; se trata, por tanto, de la moral «ex-post». Es, entonces, la propia institución la que produce las prácticas perversas, retribuyendo las actitudes egoístas y reconociendo que destruir a los demás es una forma placentera y además legítima de hacer carrera. Y todo esto ocurre en el campo de las prácticas, de las puestas en acción, del «hacerlo todo», como en la prostitución.

En estos lugares el trabajo no es fuente de placer, de satisfacción de los deseos o de realización personal. Se les enseña a los «cautivos» de la organización que sólo si se mantienen sumisos pueden también ser un poco autores de la ley que los sujeta. Este colectivo va al trabajo para formar parte y consolidar el vínculo social que necesita, un lugar donde encontrar a Otros, un «lugar-adicción».

Para los integrantes de este «lugar-adicción», romper con lo perverso implica estar sin vínculo, sin lugar concreto con el cual identificarse, donde hallarse. Firman el contrato perverso por el temor de quedar a la deriva. En este ambiente, la amenaza del desempleo es el «malestar» que provoca el vínculo necesitado. La imposibilidad de despegarse de él, a pesar que en ese lugar se pierde la individualidad.

El lenguaje es, también, una forma de fetichismo en las organizaciones perversas. Nos referimos a la utilización de palabras crudas, sin sentido, tales como competitividad, adaptación, desempeño, supervivencia. Se habla de ello como si fueran cosas en sí mismas, con vida propia, objetos a lograr.

Como también son fetiches los prejuicios a los cuales se les reconoce el papel de evidencias. Por ejemplo: «la lucha de clases», «los pobres que no tienen nada que perder» o «la religión como el opio de los pueblos». Son estereotipos utilizados para ocultar las nuevas formas de injusticia que terminan promoviendo una nivelación social hacia abajo.

#### 4.7. DESNATURALIZAR LO SOCIAL

A los efectos de nuestro estudio de las organizaciones, vamos a profundizar en el concepto de lo natural. Por ejemplo, para ver qué tiene de natural el liderazgo, la ideología o el orden de los mercados. A qué se refiere un político cuando, frente a la corrupción en su ministerio, afirma que «es natural que así sea». Lo mismo cabría preguntarse cuando se trata de un directivo que considera natural una injusticia manifiesta como despedir personal sólo por razones de edad, etc.

El concepto es representativo de los argumentos utilizados con sentido destructivo, del lenguaje usado fuera de contexto. En este tema queremos marcar los peligros de palabras similares aplicadas a distintos dominios de la realidad (el dominio de las ideas, de las cosas, de las relaciones).

Como primera orientación podemos decir que son naturales los comportamientos y procesos que ocurren según lo esperado, de acuerdo con las expectativas de los participantes. Pero sin omitir considerar las condiciones históricas de producción del hecho. Cuando no hay imposición y los procesos ocurren en forma espontánea en un medio donde las leyes de la naturaleza operan libremente. Son naturales, entonces, los procesos sociales que emergen del uso libre de la razón, de impulsos emocionales o del consenso, en la medida que no hay represiones.

No hablamos de lo natural en un sentido crítico para marcar los aparentes problemas de las conductas primitivas. Nos motiva aquello que es inevitable en la organización, considerando su contexto, por ejemplo, los mecanismos de defensa frente a la incertidumbre, como también el desorden o los ruidos en las comunicaciones. En el concepto de lo natural deben reconocerse las diferencias entre lo social y lo físico. Porque los tabúes, los mitos, los hábitos y costumbres pueden ser uniformes, inevitables e inmutables. Pero no son naturales como las leyes que rigen los movimientos del sol o la gravedad.

Sabemos que los ciclos de la naturaleza son invariables y que los enunciados sobre dichos ciclos pueden ser calificados como verdaderos o refutados como falsos. Reconocemos que se pueden utilizar dichas leyes para crear tecnologías pero en sí mismas ellas no pueden ser infringidas ni forzadas porque no dependen del control humano. En cambio, las leyes normativas, como los Diez Mandamientos, son prescripciones que pueden considerarse justas o injustas, buenas o malas, aceptables o no, es decir, ellas pueden cumplirse en grado variable según las creencias y el temor a las sanciones.

En los términos de Popper, K. R. (1989): «La naturaleza no nos suministra ningún modelo, sino que se compone de una suma de hechos y uniformidades carentes de cualidades morales o inmorales. Somos nosotros quienes imponemos nuestros patrones a la naturaleza y quienes introducimos la moral en el mundo natural, no obstante el hecho de que formamos parte del mundo. La decisión de luchar contra la esclavitud no depende del hecho de

que todos los hombres nazcan libres e iguales. Aun cuando todos nacieran libres, podría suceder que algunos hombres intentasen encadenar a otros o pensar que es su obligación ponerles cadenas».

Esta distinción entre hechos y decisiones humanas es la base del llamado dualismo crítico en las sociedades abiertas. Esta concepción es opuesta al monismo mágico (o ingenuo) propio de las sociedades cerradas. Sin embargo, queremos destacar que el citado autor reconoce «el hecho de que formamos parte del mundo».

Esto nos lleva a la cuestión de la reflexividad, es decir, la dificultad en lo social de separar entre lo que genera y lo generado. No podemos plantear tan crudamente la existencia de procesos cuyas leyes (en cuanto enunciados) sean independientes de la significación humana. Y este carácter subjetivo del conocer vale tanto para los ciclos vitales de la naturaleza como para los Diez Mandamientos.

Desde una perspectiva heterónoma hablamos de lo natural en la vida social para referirnos a las uniformidades en procesos que son compartidos en la sociedad, esto es, las instituciones como la educación, la justicia, la religión, la producción. En ellas no vemos otros propósitos que el hacer posible la existencia de la propia sociedad.

Más allá de los contenidos normativos cambiantes en las organizaciones sociales también existen instituciones. A ellas nos referimos cuando hablamos de pautas de relación tales como las comunicaciones, los controles internos, los liderazgos, el poder o la formulación de propósitos. Y ellas son naturales.

En este sentido el mismo Popper, K. R. (1989) reconoce que la realización de una descripción o de un enunciado y el acto de decidir constituye un hecho natural sociológico o psicológico. «La formulación de una decisión, la adopción de una norma o de un modelo es un hecho (natural). Pero la norma o el modelo adoptado no es un hecho», de esta manera, que la mayoría de la gente ajuste su conducta a la norma «no robarás» es un hecho sociológico, pero sus contenidos no son un hecho natural (no son inevitables) porque es posible escoger entre adoptarla o rechazarla.

Los hechos de la vida social, por ejemplo, las instituciones como la división del trabajo o la propiedad del suelo, pueden llevar a diferentes convenciones humanas acerca de cuáles son los modelos de división o apropiación deseables, pero ninguno de estos hechos culturales es inevitable.

Nosotros nos preguntamos si en las pautas de relación presentes en lo social, es decir, en los hechos naturales de la organización, también existen procesos destructivos, malignos o desviaciones respecto de la continuidad de la propia organización. Usando los términos de Platón, nos preguntamos si «todo aquello que haya sido generado deberá declinar». El explica la caída de la ciudad-estado natural y original, por medio de una ley evolutiva de la degeneración. La relaciona con la imprecisión del saber basado solamente en la experiencia sensible o cotidiana, las prácticas o las cosas del mundo.

Este saber tiende a desplazar las virtudes del conocimiento proveniente de la razón y las ideas puras. Y «una ciudad que lleva en su seno el germen de la descomposición es, por esa misma razón, imperfecta». Nuestro estudio sobre la vinculación entre lo natural y lo destructivo se preocupa por las desviaciones vinculadas con los elementos constitutivos de ciertas organizaciones sociales, con las pautas internas de relación y con las invariaciones antes que con los contenidos, que son variables.

La intervención humana, recreando sus relaciones, es propia de lo social. Tal como dice Ferrater Mora (1980) en sus indagaciones sobre el lenguaje: «La actividad creadora del ser humano es una actividad natural; el hombre actúa naturalmente cuando inventa formas lingüísticas, estilos artísticos o tipos de sociedad. Lo que llamamos realidad es un continuo natural dentro del cual caben creaciones libres. Lo que llamamos sistemas de reglas también es una creación. No hay ninguna incompatibilidad entre prescripción y regulación de una parte y creación de la otra. El lenguaje puede ser considerado como una creación llamada libre». En este sentido la racionalidad del sistema no es opuesta a su libertad o la espontaneidad.

Incluimos, entonces, como naturales las consecuencias derivadas de las fuerzas de la naturaleza y de los hechos sociales. En el plano de las leyes inevitables ejemplificamos con las muertes que provocan los trabajos insalubres, o las cosechas que se pierden por la inundación.

En el plano de lo social diremos, cuando ocurre, que es natural que la ignorancia profundice la pobreza, que la rutina lleve a la frustración, que el director se retire por su edad avanzada, que un ministro renuncie si el presidente no le renueva la confianza, que el capitán abandone el último la nave, que un juez se excuse si tiene familiares involucrados o que la discriminación racial lleve al resentimiento. Son naturales las derivaciones, el encadenamiento y el devenir de los hechos, pero no necesariamente las situaciones específicas (un conflicto) que han puesto las fuerzas naturales en marcha.

En el caso de las organizaciones sociales hay argumentos para sostener que su creación conlleva el establecimiento de un orden para la actividad productiva. Pero dicho orden no siempre ni necesariamente habrá de satisfacer por completo a sus integrantes, las demandas sociales, la ecología de su ambiente, ni a todas las normas, usos y costumbres sociales. Con el tiempo, es probable que en la organización ocurra un desplazamiento en los fines y que también se desvíe de sus propias misiones originales.

Decimos esto porque toda organización, creada y diseñada con fines deliberados, abre nuevas posibilidades, pero también establece inhibiciones, limitaciones y reglas de juego específicas para sus participantes. Estas condiciones que intentan mantener las acciones en un marco estructurado son también una fuente de contradicción, de crisis y antagonismos entre los participantes con respecto del contexto.

Nuestro estudio sobre lo destructivo nos lleva a formularnos nuevas preguntas respecto a esas cuestiones. La organización es una creación deliberada, luego, ¿es posible que los desvíos sean algo natural en sus procesos

internos? ¿Puede, entonces, afirmarse que la posible distorsión en sus misiones fundacionales está en el orden natural de las cosas? ¿Es natural que la propia organización produzca estas deformaciones, sin imposiciones externas? ¿Puede esperarse que los hospitales produzcan naturalmente dolor, ignorancia las escuelas, represión las fuerzas de seguridad, sectarismo los partidos políticos?

Para quienes estudian la desigualdad de oportunidad para las mujeres en su vida laboral, el problema se plantea cuando los prejuicios se dan por sobreentendidos, se ocultan pero son efectivos. Por ello Giberti, E. (1989) dice que «los procesos de subordinación del género femenino, como la discriminación, exclusión o descalificación respecto de la forma de trabajo, la manera de sentir, de pensar u obrar, son procesos que se encuentran naturalizados. Procesos que desde distintos lugares e instituciones sociales hacen posible la discriminación, y que se vuelven invisibles». Razones por las que esta desigualdad se puede calificar como de violencia invisible.

En términos de dicha autora, la estrategia es construir un consenso por el cual se atribuye a la naturaleza lo que en realidad ha producido cada cultura a través del complejo proceso socio-histórico. Por ejemplo, los proyectos de ordenamiento o reforma social que dicen reconocer las diferencias naturales entre los sexos. Siguiendo un modo de razonar perverso, en estos proyectos se sostiene que hay trabajos, como el doméstico o de rutina, que «son inherentes» a la condición femenina.

También se utiliza el concepto de la naturaleza de un objeto o proceso para hacer referencia a su esencia, en oposición a lo aparente, lo superficial, lo artificial. La naturaleza se relaciona con la misión fundacional, la razón de ser, los rasgos de identidad de un proceso, institución u organización social. Por ejemplo, la igualdad ante la ley en la justicia, el curar la enfermedad en la medicina, la búsqueda de la verdad en la investigación científica, la lucha por el poder en la política, la creencia y la fe en la religión. En este sentido la perversión es una desviación a la naturaleza de la organización.

Entonces, notemos las diferencias. Lo contrario al concepto de las leyes naturales (invariaciones que pueden ser verificables como verdaderas o falsas) son las normas o convenciones (adaptaciones que pueden ser calificadas como correctas o incorrectas). En el marco de un contexto social determinado puede decirse que lo contrario a la naturaleza de algo (su esencia) es lo artificial o la mera apariencia.

En algunos casos la perversión consiste en tratar de mostrar como algo natural (como un hecho social) procesos que no son inevitables, ni necesarios, ni esenciales para la supervivencia o la existencia de las instituciones. Por ejemplo, afirmar el origen divino de los reyes, hablar de leyes que se han elegido para crear el universo, la existencia de una división natural entre conductores y conducidos, la supremacía de ciertas razas, la selección natural del más apto o la supervivencia de aquellos sistemas que se han adaptado en forma unilateral a su contexto (el determinismo externo). El uso de estas metáforas no refleja lo natural, sino que es una deformación intencional y discriminatoria en la explicación de los procesos sociales.



La perversidad es sólo uno de los posibles procesos en el devenir de una organización. Desde la perspectiva de la sociedad no es un proceso inevitable ni necesario. Lo perverso no puede explicarse con el concepto de ley natural, tal como se utiliza para hablar de un eclipse o de la termodinámica en los sistemas cerrados. Las desviaciones y transgresiones en el marco de las instituciones sociales no pueden enunciarse por anticipado como manifestaciones necesarias de una evolución o como parte de la naturaleza de un proceso social.

A lo sumo serán profecías, hipótesis o supuestos, pero no es correcto hablar de predicciones. No puede predecirse que finalmente (necesariamente) aparecerán cierto tipo de distorsiones o deformaciones en las organizaciones. Cuando, por ejemplo, afirmamos que hay una «ley» que lleva a la degradación de las organizaciones sociales, o también la ya mencionada «ley de hierro de las oligarquías».

Asociar los comportamientos perversos al orden de lo natural muchas veces sirve para disponer de una excusa social o una justificación a las deformaciones. Así se sostiene la naturalidad del modelo de la lucha por la existencia; porque es una justificación para permitir un sistema de mercado sin límites. Otras argumentaciones perversas suelen disfrazar convenientemente razones políticas o ideológicas, por ejemplo, cuando se recurre a los principios de Malthus sobre el crecimiento potencial de la población para demostrar el peligro y la inutilidad de la ayuda estatal a los pobres.

En otros casos, lo natural está asociado a las acciones de actores que no pueden evitar los desastres derivados de sus decisiones, salvo omitiendo esta decisión. Aun cuando no exista una intención primaria maligna están presentes los efectos destructivos no evitables para los perjudicados, y que son característicos de nuestra definición de la perversión social.

Con ello la cuestión queda planteada en el plano de lo ético. Los misioneros no sólo llevaron una nueva religión a los llamados pobres e ignorantes paganos. También les llevaron las enfermedades de los blancos, tales como la gripe; los blancos tenían una inmunidad genética contra todos los efectos de esa enfermedad, pero los desprotegidos nativos murieron en forma masiva.

Sostener que hay hechos naturales (a veces cuestionables) detrás de lo perverso no lo justifica como algo necesario o inevitable. No debemos olvidar que los actores sociales que deciden en forma perversa están realizando una interpretación intencional en un tiempo y lugar determinados para satisfacer un deseo individual o una ideología que terminan siendo perjudiciales para otros.

Como ha señalado Ruse, M. (1983) en sus estudios sobre la sociobiología: «No se concluye en absoluto que aquello que existe merced a la evolución debe ser aceptado pasivamente como lo mejor o lo justo. Muchos de nosotros pensaríamos que si alguien tuviese una enfermedad incurable o terriblemente dolorosa debería permitírsele terminar con su vida. En un ejemplo menos polémico, si bien es natural para el virus de la viruela infectar a los humanos, nadie negaría que su extinción (aunque antinatural) es algo realmente bueno».

En el caso de las organizaciones sociales, es particularmente perjudicial el uso que hacen sus dirigentes de metáforas distorsionadas sobre la evolución biológica. Con esas metáforas como argumentos naturales ellos fundan decisiones destructivas en lo social y económico. La distorsión de los directivos en la elaboración de sus estrategias consiste en suponer la existencia de un componente agresivo en la evolución natural y proyectarlo a lo social. Se trata de una proyección deliberada, que se necesita para justificar acciones destructivas y cuyo fundamento es solamente ideológico.

En este sentido Sahlins, M. D. (1982) muestra que el concepto darwiniano de selección natural ha sufrido en años recientes una seria desviación ideológica separándose de la tradicional idea de la reproducción diferencial y la ventaja adaptativa. «Los organismos, en vez de tener que vérselas con el medio ambiente, van los unos en contra de los otros y de los bienes de esos otros.»

Esta sociobiología concibe una estrategia selectiva que aplicada a las interacciones sociales consiste en una apropiación de los poderes vitales de otro organismo en beneficio de la propia reproducción. La selección natural deja de consistir en la apropiación de los recursos naturales para transformarse en expropiación de los recursos de los otros. En resumen, la selección natural se torna en explotación social.

En el marco de esta explicación, las acciones perversas en las organizaciones sociales son algo inevitable, como el componente dramático de toda profecía humana, pero no lo es en el sentido de las leyes de la naturaleza. La acción humana intencional hace que las desviaciones ocurran.

También es cierto que la evaluación de dichas acciones será posible si contamos con una definición previa acerca del funcionamiento natural de instituciones tales como la familia, el derecho o la educación. Los procesos de liderazgo, de identificación, de resistencia al cambio y la formación de creencias colectivas en los grupos son hechos naturales en el campo de lo social, pero esa naturalidad no se refiere a lo maligno o destructivo sino solamente a que son elementos constitutivos de lo social.

A medida que se avanza en la lectura de las situaciones, va quedando claro el carácter reiterativo de los esquemas de perversidad y también las bases de poder y legitimidad que los sustentan. Por ejemplo, el carácter perverso que tienen las inhibiciones globales que se les imponen a los ciudadanos o participantes con el argumento de defender las libertades individuales, la ignorancia que produce la enseñanza de un solo enfoque de la realidad (el sectarismo) o el daño al medio ambiente del cual viven los propios transgresores.

Para darle cierto orden a los ejemplos, los hemos agrupado bajo unidades temáticas; ellas no indican importancia sino sólo congruencia conceptual. De todas maneras, el lector notará que cada referencia está atravesada por múltiples condiciones que exceden la unidad en que han sido presentadas. Precisamente la posibilidad de volver a ubicar cada situación en otras unidades temáticas es la prueba de que lo perverso no lo constituye el tema en sí mismo, sino la presencia de una fuente que ampara la desviación, la impunidad y desprotección.

En realidad, los ejemplos que siguen sobre perversidad valen para el dominio de las relaciones sociales, pero también incluyen una variedad de hechos y situaciones, a saber:

- a) *Situaciones.* Estado de cosas, momentos de una relación en los cuales se quiere destacar las fuerzas que actúan, los motivos, los fines y los espacios que ocupan las partes en dicho momento en particular. Por ejemplo, el enfrentamiento de intereses en el marco de una huelga nos habla de una situación conflictiva.
- b) *Procesos.* La conexión entre actividades en grupos y organizaciones, analizadas en el tiempo, como una realidad que está en un movimiento que es continuo y reiterado y cuyos productos se orientan en un sentido determinado. Por ejemplo, el proceso de aprendizaje en el aula, la atención médica en el hospital o la tendencia hacia la pobreza creciente en los países menos desarrollados.
- c) *Pautas de relación.* Aquellas formas o modelos de articulación entre las partes que se autosostienen por la acción de fuerzas que se necesitan mutuamente, incluyendo las relaciones circulares. Por ejemplo, el modelo de interacción entre la figura patriarcal y sus seguidores o las redes de comunicación que operan en las organizaciones.
- d) *Instituciones.* Las creencias y valores que conforman el orden social vigente y que atraviesan las distintas organizaciones del medio. Por ejemplo, el matriarcado, la obediencia debida o el derecho a la defensa en juicio. En este orden, desviación perversa puede ser el olvido de los ancianos, la marginalidad para los mestizos, la discriminación racial.

Esta diferenciación responde a categorías conceptuales que aplica el observador, por su forma de conocer los problemas, o por su contextualización. Hemos distinguido dichas categorías para aclarar el lenguaje en esta obra. Pero no son realidades que funcionen separadas, sino tan sólo distintas

visiones de una realidad; de esta manera, una crisis puede describirse como un estado, o como parte de un proceso, y todo ello adquiere sentido cuando se lo ubica en el marco de las instituciones del medio (el orden instituido).

Por último, en el análisis de la perversidad también puede hacerse referencia a eventos, sucesos o acontecimientos tales como un acto terrorista, una discriminación racial, un crimen de obediencia o la elección de un dirigente político. Pero en la perversidad estas realidades no se explican como acciones individuales aisladas, sino que existen en el marco del dominio de las relaciones, de acuerdo con la variedad de enfoques que acabamos de describir.

## a) En lo político

- *Los programas de reinserción social basados en la caridad y la dádiva, que enseñan a los más necesitados a vivir solamente de la ayuda externa.*
- *Los partidos políticos que se enfrentan con violencia y que se descalifican a sí mismos cuando se agreden para mostrar quién defiende mejor el pluralismo de ideas en la sociedad.*
- *Las luchas y negociaciones políticas para obtener cuotas dentro de un presupuesto de ayuda social que favorecen al más fuerte y desvían al proyecto de sus aplicaciones prioritarias.*
- *Los procesos que llevan al desarraigo de minorías desde sus organizaciones de origen hacia otras que funcionan como campos de refugiados sin derechos plenos y sin posibilidades de regreso, como es el caso de las migraciones laborales y las persecuciones étnicas o políticas.*
- *La utilización política que hacen las fuerzas militares y de seguridad basadas en el monopolio para el uso de la fuerza que las organizaciones sociales le han reconocido.*
- *La promoción de un grupo hacia una mayor responsabilidad, como la autonomía o autogestión sin la preparación necesaria, con el secreto designio de lograr su fracaso y así mostrar la ineptitud del método boicoteado.*
- *La lucha de los gobernantes para mantenerse en el poder como fin en sí mismo mientras intentan cumplir con los cambios estructurales prometidos en las campañas electorales.*
- *La construcción de blancos militares en lugares cercanos a los centros de población civil.*
- *El ambiente de inseguridad y desprotección que lleva a los ciudadanos a hacer justicia por sus propias manos.*
- *El disfraz de la ideología y la intolerancia bajo el ropaje del saber, fundado para, a partir de ello, acusar a quien lo rechaza de estar actuando por motivos personales egoístas.*
- *La parálisis que provoca la ideología de «cambiarlo todo de una vez» o el discurso de cambiar un poco de todo con el fin encubierto de que el todo quede igual.*

- La creación de «chivos expiatorios» para desviar la atención y canalizar la disconformidad y los impulsos agresivos de los grupos de carenciados.
- Utilizar como política distributiva la nivelación hacia abajo o socialización de la pobreza para esconder la injusticia con el argumento de que los padecimientos son iguales para todos.
- La actitud totalitaria que sostiene que lo principal son los hechos, la acción y el poder; en este proceso se desvalorizan las palabras y el lenguaje para restar mérito también al diálogo, el consenso y la discusión de las leyes en el parlamento.
- Dejar que las cosas lleguen a un límite para entonces cobrar por soluciones de emergencia, obtener privilegios con leyes de excepción, aparecer como salvadores o lucrarse con el manejo de los fondos de emergencia. No hacer diques para conservar el agua de lluvia, sino especular con la sequía.

## b) En lo económico

- La decisión de eliminar los excedentes de la producción agrícola para mantener los precios de mercado de un producto en una sociedad globalmente empobrecida.
- Los sistemas impositivos cuyo mayor peso recae sobre los ciudadanos de menores recursos porque ellos no tienen la posibilidad de defenderse de la injusticia.
- Las aduanas que se instalan con las regulaciones propias de su aparato burocrático con el pretexto de asegurar el respeto a la libertad de tránsito y comercio.
- Los bancos de fomento que sólo prestan a quienes ya tienen patrimonio y que por su solvencia podrían devolver los fondos en el momento que los reciben.
- Los procesos de innovación tecnológica que se instrumentan sin considerar sus impactos sobre los valores culturales de una comunidad (buque factoría en un pueblo de pescadores).
- Los procesos de renovación productiva y económica en los centros industriales que no preparan culturalmente a sus actores para superar la deshumanización de las nuevas tecnologías.
- Sistemas impositivos basados en gravámenes a los consumos básicos que hacen pagar más a quienes menos tienen.
- Condicionar la ayuda crediticia a las pequeñas explotaciones agrícolas con la imposición de tecnologías que llevan a la disolución de los vínculos familiares.
- Las acciones desleales y destructivas entre competidores de un mercado cuando es legítimo utilizar la rentabilidad como único valor de supervivencia para las empresas.

- Los estados de carencia y desocupación que obligan a los obreros a aceptar tareas peligrosas e insalubres sin la protección adecuada.
- Sistemas públicos de abastecimiento que otorgan al mismo comprador la facultad de decidir si existen razones de excepción que justifiquen las compras directas en lugar de la licitación pública.
- El endeudamiento público generado por un gobierno ineficiente para solventar sus gastos corrientes excesivos y que obligadamente deberán pagar las siguientes generaciones.
- La condena a la marginalidad y la exclusión social para quienes son desocupados debido a los desajustes del sistema económico, el mismo que luego los rechaza y no los emplea por considerarlos vagabundos.
- Procesos de industrialización y tecnológicos cuya aplicación acrítica y formal implica despersonalizar las relaciones o desarticular el vínculo social en grupos primarios, como ocurre con los dispositivos de disciplina, de aislamiento, de vigilancia o castigo en centros educativos y de asistencia médica.

## c) En lo cultural

- La omisión de consideraciones morales y basarse sólo en el poder para imponer a los damnificados razones económicas, técnicas o políticas ante situaciones de emergencia social.
- Los estereotipos sociales que suponen descalificaciones por sexo, religión o raza que las organizaciones utilizan para seleccionar su personal y ayudan a reforzar los prejuicios irracionales y la segregación social.
- Los diferentes tipos de guetos que se establecen en las organizaciones sociales, utilizados para descalificar y hacer más nítidos los rasgos de quienes son discriminados o marginados injustamente.
- El logro de fines egoístas de la organización mediante la utilización de formas irresistibles, aunque legales, de persuasión y sugestión, con efectos perjudiciales para los destinatarios.
- La deshumanización en la identificación de las personas en la organización cuando se hace referencia a ellas mediante la utilización de rótulos raciales e ideológicos discriminatorios.
- Procesos que buscan la obediencia incondicional, y utilizan el autoritarismo y la rutina con el propósito de debilitar la voluntad individual de los actores para actuar como agentes morales independientes frente a situaciones injustas.
- Situaciones de violencia social dentro del modelo verdugo-sentenciado, cuando las víctimas son enfrentadas con la disyuntiva de renunciar a la dignidad humana como condición para lograr su supervivencia y la de semejantes enfermos o más débiles.
- Círculos viciosos en los que las desviaciones se consolidan y desencadenan acciones que aumentan las desigualdades vigentes como en los llamados círculos progresivos de la pobreza.

- *La concepción bancaria de la educación por la cual se condena al educando como un mero depósito para ser llenado, es decir, como un mero sujeto pasivo y de adaptación a quien hay que domesticar.*
- *Las escuelas de cooperativismo que desvirtúan su filosofía al premiar los logros individuales y la competitividad entre sus estudiantes.*
- *Los establecimientos educativos que sólo funcionan para custodiar el saber tradicional y que rechazan toda forma de cambio por considerar que deben conservar las instituciones.*
- *La actitud de atribuir a la naturaleza aquello que ha producido la propia cultura, por ejemplo, cuando se defiende la injusta discriminación sexual o cuando se habla de los instintos criminales.*
- *Presentar los resultados conceptuales de decisiones teóricas y los principios de una estrategia de dominación cultural como algo «natural» o inevitable utilizando el nombre de la ciencia.*
- *Las relaciones en forma de torbellino que tratan de evitar el dolor mediante formas de placer, que en lugar de disminuir las diferencias tienen por efecto provocar nuevos dolores.*
- *Relaciones de idolatría o fetichismo, por las cuales los fieles fabrican ídolos con poderes divinos, a quienes se entregan y adoran, y que también se pagan con fidelidad y sacrificios humanos.*
- *La «historia oficial» como documento por el cual el poder organiza la memoria colectiva, confunde y suplanta la ficción y la realidad para corregir el pasado y justificar el presente.*
- *Las manifestaciones hipócritas de solidaridad así como la incitación a la transgresión con el objeto de usarlas para desencadenar la represión o para encubrir y justificar carencias propias, argumentando que son reflejo de la cultura y que las normas están para no ser cumplidas.*

#### **d) En lo jurídico**

- *Las desviaciones que llevan al desplazamiento de la prueba en la justicia haciendo que el propio acusado deba mostrar su inocencia.*
- *Los organismos de detención de menores, en los cuales se intenta rehabilitar a delincuentes jóvenes empeorando su situación al reunirlos con otros más expertos.*
- *El derecho a ampararse en el recurso de la obediencia debida cuando los órdenes superiores se utilizan para realizar hechos delictivos que le reportan beneficios personales al acusado.*
- *Los juzgados que dictan sentencia de inocencia cuando el beneficiado, dado el tiempo transcurrido, ya no puede disfrutar de su libertad.*
- *Las agresiones que se basan en el argumento de la defensa propia cuando los actores dicen que atacan para anticiparse a un peligro que juzgan inminente.*

- *El abuso de autoridad de magistrados, policías, funcionarios, que se amparan en los regímenes que protegen su investidura oficial o en su criterio personal para aplicar normas legales.*
- *Las reglamentaciones que obligan al ciudadano a llevar consigo documentos de identidad impuestos por el Estado para gozar de libertades y garantías constitucionales.*
- *Sistemas jurídicos en que los jueces pueden legalmente aceptar como pruebas legítimas las confesiones de los acusados obtenidas bajo amenaza o presión.*
- *Métodos estadísticos para el control de la producción en la justicia, que vuelcan las preferencias de los jueces hacia los casos de dictamen más rápido y sencillo, postergando, de forma indefinida, los litigios de mayor complejidad e injusticia.*
- *Situaciones en las cuales se permite que en la misma persona o grupo se concentren y confundan los papeles de juez y parte.*
- *La influencia no declarada de premisas ideológicas o políticas y de prejuicios raciales o religiosos en la apreciación de pruebas, además de la credibilidad de testigos en determinados trámites que afectan la emisión de veredictos y sentencias.*
- *La emisión de normas legales de excepción para combatir la corrupción creando un ambiente represivo que también afecta a los ciudadanos honestos.*

#### **e) En las organizaciones**

- *Las oficinas públicas que consumen todo su presupuesto en la tarea de protegerse, disimular y mantenerse abiertas.*
- *Las fábricas que destruyen los recursos no renovables de la misma naturaleza en la cual se abastecen de materias primas.*
- *Las políticas de recursos humanos que se basan en el manejo de los miedos, ansiedades o impulsos que las personas no controlan racionalmente.*
- *Las acciones puramente destructivas, como el poner en funcionamiento a los cuerpos de bomberos eliminando, así, todo lo que existe para estar seguros que ya no habrá más focos de incendio. Al igual que ocurre en ciertas situaciones que requieren las llamadas «soluciones de cirugía».*
- *Los institutos de investigación, que dedican todo su tiempo y su presupuesto a discutir acerca de cuáles deben ser los temas que merecen ser objeto de su estudio.*
- *Las contradicciones en los reglamentos, que atrapan al militar entre las órdenes del superior, las exigencias de su conciencia, su juramento a las armas y la lealtad a los compañeros.*
- *Los sistemas que tienen función útil y necesaria, pero en cuyo funcionamiento es inevitable que perjudiquen a sus integrantes o al medio ambiente (contaminación).*

- *Sistemas de trabajo que premian a quienes pueden evadir sus controles, porque admiten que las tareas no cumplidas sean derivadas al resto de los participantes.*
- *Los hospitales-escuela donde los residentes inexpertos se capacitan enfermando a los pacientes que están indefensos.*

## f) En las comunicaciones

- *Los comunicadores sociales que formulan sus juicios críticos sobre una realidad previamente construida por la información periodística de otros comunicadores que han hecho lo mismo.*
- *La persuasión o sugestión lograda a través de la hipocresía, la mentira convencional, el abuso de confianza y otros medios no contestables por los destinatarios del mensaje.*
- *Los medios públicos de difusión que dicen emitir sexo y violencia como medio de mejorar la audiencia y derivarla a la parte cultural de su programación.*
- *Los procesos de negación activa por los cuales se prohíbe realizar acciones o pensar en cosas que de todas maneras deben conocerse o recordarse precisamente para ser evitadas cuando aparezcan (el olvidar por mandato).*
- *Los dobles mensajes o contradicciones, que inmovilizan al receptor porque lo convierten en transgresor cualquiera sea el camino que elija.*
- *Los medios periodísticos que crean y sostienen ídolos y figuras políticas cuando lo hacen con la intención de tener la primicia de la caída que ellos mismos van a provocar.*
- *Usar la pantalla de la lucha contra el vicio o la rebelión cuando en realidad se trata de perseguir a los disidentes o de condenar como herejes a los opositores.*
- *Las campañas publicitarias que sin declararlo y para hacer negocios crean en los destinatarios y de manera no consciente hábitos nocivos para la salud.*
- *Los daños producidos a quien está sujeto a los sistemas de signos que la publicidad y propaganda utilizan para representar los modos de funcionamiento del objeto significado.*
- *En el periodismo la manipulación de textos informativos para condicionar la opinión pública cuando el receptor no puede confrontar las noticias con la realidad o con otros medios.*
- *Los ocultamientos y falsedades de los profesionales al firmar documentos públicos, amparados en que ellos sólo verifican que se cumplan las prácticas formales y los principios técnicos de su profesión.*
- *Predicciones no fundadas, que, sin embargo, se confirman en la práctica por efecto de las acciones que dicha predicción ha provocado (desabastecimiento).*

- *El ocultamiento por razones egoístas de información vital, como el carácter tóxico o contaminante de los ambientes o las materias primas, para quienes deben trabajar con ellas.*
- *Los mensajes de los medios de comunicación informando sobre los ataques terroristas que los afectan, dando la difusión que los delincuentes necesitan para mostrar que existen y así seguir destruyendo los medios que dicen la verdad.*

## g) En la trama de poder

- *Los comportamientos directivos basados en la sensualidad del poder, que obligan a mantener una actitud sumisa y compulsiva para quienes la sufren.*
- *Los organismos públicos de defensa que incluyen en su accionar las técnicas de represión violenta a los ciudadanos disidentes a quienes se supone que también deben custodiar.*
- *Los liderazgos basados en fantasías e ilusiones del grupo cuando los miembros son frustrados y prisioneros de las relaciones que ellos mismos están sosteniendo.*
- *Las acciones en procesos de grupo que resuelven una crisis, pero que generan reacciones colaterales adversas que llevan a nuevos conflictos de igual intensidad.*
- *Imponer una decisión estratégica que recaiga en el personal como si fuera un hecho de la naturaleza, necesario e inevitable.*
- *Los sistemas de autoridad que entrenan a los subordinados para ser sumisos, tener lealtad irrestricta y obediencia inmediata, y que luego los juzga culpables por haber aceptado órdenes injustas sin desafiar a la estructura de autoridad.*
- *El ejercicio del poder sólo por su sensualidad, sin otro motivo que el consolidar y exhibir la desigualdad en una relación de fuerzas.*
- *El paternalismo como la acción que justifique la intromisión en la libertad de acción de los integrantes con el pretexto de la supuesta inmadurez de ellos para decidir por sí solos.*
- *Los procesos que se diseñan como laberintos para que la clientela y los usuarios dependan de quienes conocen la salidas (trámites judiciales, liquidación de impuestos, regulaciones del Estado).*
- *Los procesos de poder que producen ignorancia o injusticias evitables, pero, asimismo, permiten a sus promotores sobrevivir gracias a la explotación de esas desigualdades.*

Como puede observarse, esta descripción trata de omitir los eventos, sucesos o acontecimientos aislados. Tampoco ha sido nuestra intención la de ubicarnos en el plano de las fábulas, las anécdotas o moralejas. Hemos tratado de ejemplificar lo negativo y destructivo en lo que tiene que ver con la realidad confrontable por el lector en su entorno cotidiano. Los citados

ejemplos de prácticas perversas se caracterizan por la presencia de desigualdades, contradicciones, dilemas, círculos viciosos y ataduras que funcionan como relaciones, y como pautas que conectan elementos de la estructura organizacional entre sí y respecto de su medio ambiente.

## 5.2. RASGOS RECURRENTE EN LO PERVERSO

En nuestra descripción de prácticas de la perversidad, se ha mostrado un espectro muy amplio de situaciones sociales en una diversidad de instituciones sociales. Proponemos ahora el ejercicio de recorrer dichos casos para marcar los rasgos comunes, utilizando los conceptos y el enfoque que hemos utilizado al definir inicialmente la perversidad. Los rasgos son:

- a) *La existencia de una brecha en el orden instituido, una fractura en la organización o la falta de firmeza en los procesos internos de regulación que permiten el desplazamiento de las misiones originales. Este vacío es ocupado por individuos o grupos que se conducen pensando sólo en sus propios intereses o en los nuevos propósitos de la organización.*
- b) *La desviación en los comportamientos de los actores respecto de lo considerado habitual o normal desde la perspectiva del orden instituido; aparecen transgresiones en los procesos, víctimas y cómplices en las relaciones internas y con el exterior. Se instala la hipocresía en las comunicaciones en alguna de sus formas: el doble discurso, el engaño, la falsedad, el enmascaramiento o la mentira.*
- c) *El carácter destructivo de los efectos de las situaciones perversas sobre la propia organización, los actores internos o externos y sobre el medio ambiente. Aunque, explícitamente, no existe violencia manifiesta y el perjuicio resulta de alguna forma de presión o fuerza no declarada, de compulsión o intimidación. El perjuicio se observa no sólo en lo material, sino también por la ofensa, el sentirse amenazado o discriminado por una injusticia manifiesta.*
- d) *Cierto grado de impunidad porque las situaciones de perversidad son desviaciones con respecto a lo normal, aunque no son ilícitas, no están fuera de los reglamentos o los estatutos jurídicos; los actos perversos disponen de un respaldo estructural y no pueden ser contrarrestados en lo inmediato. Se incluyen también las situaciones en que la autoridad encargada de hacer cumplir las leyes no interviene en tiempo y forma y con ello se desnaturaliza el sentido de la justicia.*
- e) *La recurrencia de estos procesos, que no tienden a desaparecer sino que operan como ciclos viciosos, con lo que el malestar subsiste hasta que se reinstalan los controles sociales, o bien se produce una crisis, un colapso o una intervención externa. En lo perverso hay un automantenimiento, es decir, están dadas las condiciones para que se convierta*

*en práctica o un hábito, porque la desviación se sostiene en factores estructurales como un modo de relación y no como una alteración accidental.*

- f) *La actitud intencional por parte de quienes generan o apoyan las acciones perversas, quienes no pueden alegar que desconocen sus efectos destructivos. En las acciones perversas hay un ejercicio deliberado del poder para obtener ventajas de una desigualdad no contestable. Los actores son conscientes de estar afectando a los integrantes que son tomados como objeto de la perversión, sean otras organizaciones, grupos o actores, internos y externos. La imagen de la víctima está presente en la mirada del transgresor aunque se trate de una lucha por espacios o ideas.*
- g) *Las prácticas o procedimientos perversos pasan a coexistir con las situaciones consideradas normales en el contexto normativo que orienta a las actividades cotidianas. Con mayor o menor grado de protesta y resistencia, la desviación se incorpora a la realidad organizacional. La perversión no sustituye el orden vigente, no entra en lucha con él, sino que aprovecha grietas en los valores y creencias, en los estatutos legales, reglas o contratos existentes.*
- h) *Los actores sociales que impulsan la perversidad no están dispuestos a reconocer aquella inmoralidad cometida con sus actos. Sus argumentos no parten de la violencia o la fuerza, sino de lo posible y lo permitido. La crítica a lo perverso se hace desde una perspectiva heterónoma, esto es, desde una apreciación que parte de fuera de las reglas propias del ciclo perverso. Por ejemplo, desde la opinión pública, los supervisores externos, reformadores sociales, los políticos, los tribunales de apelación, los órganos de control social y la crítica desde los propios perjudicados cuando no están resignados.*
- i) *La situación de desigualdad entre las partes que conforman la relación perversa. De acuerdo a lo particular de cada situación, aparecerán perjudicados, víctimas, engañados, damnificados o castigados en forma injusta. Ellos son afectados bien como miembros de la organización o bien por operar con ella desde el contexto. Se han transgredido ciertas reglas de juego y de la convivencia social sin previo acuerdo, y los integrantes son defraudados en su confianza. Se encuentran con desviaciones que no se sancionan, que no vuelven al equilibrio anterior, y que además están amparadas por alguna forma de poder social.*
- j) *La cuestión ética, porque la perversidad implica una falta de consideración hacia principios básicos de la vida en sociedad como la libertad, la equidad, la igualdad de oportunidades o el acceso a la justicia. Esta omisión no es accidental porque en la perversidad hay una utilización deliberada de la racionalidad egoísta y sectaria, por ejemplo, cuando en un contrato se impone la discriminación racial o en contra de los más necesitados para sacar ventaja de sus urgencias, sus carencias educacionales y de su estado de desprotección judicial.*

En las situaciones de perversidad vemos que se imponen a los perjudicados razones que coexisten en la realidad organizacional, que es la dominante para el caso, pero no la pertinente, considerando la situación en que se aplica. Por ejemplo, confundir un hospital público con una empresa y disponer que se atienda primero a quienes pueden pagar, independientemente de la gravedad o la urgencia de su dolencia.

En este sentido es por lo que se habla de la irracionalidad de lo perverso, porque en estas situaciones se imponen ideas o soluciones fuera de contexto o de la razón de ser de la institución. La ubicación de estos casos en su específico contexto histórico y cultural, y la explicitación de los valores que se toman como referencia, le permiten al observador afirmar que existe una desviación respecto de lo considerado normal, legítimo o razonable en cada una de las situaciones analizadas.

Al hablar del carácter estructural de la perversidad queremos significar que lo perverso es un producto (posible, no necesario) de las relaciones organizacionales, y que a la vez condiciona los actos futuros en la organización porque se reitera. Entonces, lo perverso es una conexión, una de las formas de relación que el sistema admite como posibles, que no rechaza. Como manifestación patológica lo perverso es autodestructivo, aunque funcione dentro de los límites de supervivencia de la organización.

La explicitación del marco sociocultural es fundamental. Los intentos de hacer llover bailando la danza de la lluvia son o no perversos según se utilice la ignorancia o se comparta una creencia. Si tomamos las acciones y los procesos mencionados en forma aislada, diremos que: *a)* parecen razonables porque son parte de un proceso intelectual, tienen motivos y alguna explicación lógica, y *b)* parecen racionales porque hay una relación congruente entre los medios utilizados y los fines buscados por los promotores de las acciones perversas.

Cuando dichas situaciones que parecen razonables y racionales en términos personales, se ubican en su contexto, ocurre que: *a)* tienen problemas de legitimidad porque no son reconocidas como deseables, ni aceptadas por el conjunto social, y *b)* son contradictorias respecto de normas, valores o creencias establecidos en la sociedad. Para las acciones perversas es necesario que exista un marco no cuestionable por los demás (y que será objeto de la transgresión) como una ley, misión o creencia. De tal manera, los actores sociales estarán usando los patrones culturales con sentidos diferentes.

Hablar del componente esquemático o recurrente significa que lo perverso no es accidental y debe entenderse dentro de una estructura. Una vez puesto en práctica, el mismo proceso protege aquellas condiciones que le darán continuidad en lo sucesivo. El modelo de la perversión no es entonces el de una enfermedad provocada por una contaminación biológica o por una invasión de agentes externos al sistema social. Los promotores de la perversidad no se cuestionan sus actos, no ven ilegitimidad en sus acciones, se benefician con ellas y entonces tienden a mantenerlas. Desde el mundo que tienen a la mano en el momento en que producen su acción, ellos

consideran que «pueden volver a hacerlo», criterio que, obviamente, difiere de la opinión de los perjudicados y del observador externo.

Los rasgos de identidad, la trama del poder y las pautas culturales de la organización son factores clave en la explicación de los procesos perversos. Ciertas formas estructurales son más permisivas en cuanto a la presencia de transgresiones, en particular cuando los controles sociales que previenen o sancionan no son efectivos. También puede hablarse de la perversión en los propios controles o regulaciones sociales, por ejemplo, cuando en los hospitales se permite el comercio de órganos o la compra-venta de recién nacidos.

En cuanto a los lugares de transgresión, su ubicación se relaciona con el hecho que en la misma organización coexisten (sub)culturas cerradas y vigorosas, con otras que son más dependientes o vulnerables, alejadas del poder y con alta exposición a los cambios internos en el sistema. Los procesos perversos aprovechan estas desigualdades en cada organización.

No estamos sosteniendo que exista una relación causal entre cambios internos o externos y la perversidad, sino que: *a)* los rasgos culturales del conjunto social, que disponen de su propia dinámica, son el marco de referencia contra el cual adquieren sentido y se confrontan las transgresiones, y *b)* que las (sub)culturas presentan grados diferentes de influencia respecto de las misiones institucionales. Así, en una escuela puede esperarse que la mayoría de las veces que ocurra la desviación con respecto de la educación cristalizada o instituida, ésta se sitúe en el campo de las actitudes, el saber y las prácticas del cuerpo docente, antes que en la tarea de sus cuadros administrativos.

Desde una perspectiva amplia, el evaluador puede decir que lo perverso es una transgresión respecto de las normas (mirado desde el orden instituido), o bien que una organización no está funcionando acorde con los propósitos de su fundación (visto desde sus misiones históricas), o que significa un daño para los demás (visto desde lo social). Además se observa que la desviación es recurrente, que los perjudicados no tienen poder para restaurar el equilibrio perdido y que no existen posibilidades para las correcciones automáticas.

El concepto de perversidad se utiliza entonces para aquellas situaciones en que las relaciones de fuerzas permiten que la desviación se mantenga. Ello implica que se amplían las reglas de juego o las prácticas tradicionales para darle lugar (no hay un reemplazo). Estas modificaciones respecto del acervo cultural no llevan necesariamente a enfrentamientos, luchas o antagonismos en las organizaciones. Simplemente, funcionan.

La perversidad no es un concepto utilizable con el que fundamentar una teoría explicativa del cambio social basada en las crisis o en los conflictos culturales, se trata, sin embargo, de una mirada válida para un tiempo y lugar determinados. Estamos en presencia de intereses egoístas que actúan tratando de mejorar sus posiciones sectoriales. Pero esos intereses, al igual que los perjudicados, también necesitan del ambiente estructurado y la legitimidad que les proporciona la organización.

Existen desviaciones que se califican como perversas no por sus contenidos o consecuencias, sino por lo que significa aceptar su existencia. Es el caso de lo inmoral, los actos que se apartan de los códigos de conducta, de las convenciones sociales y culturales acerca de lo bueno, lo justo y lo legítimo. Aprovecharse de la ignorancia, discriminar entre personas por la raza, religión o sexo, el hecho de mentir, el despreciar a otros por sus ideas, el utilitarismo en las relaciones, el gozar con el dolor ajeno. Todos son ejemplos de transgresiones morales. Aún cuando no exista un elemento perjudicado específico o visible, en términos sociales es igualmente perverso el pensar de esta manera.

### 5.3. TIPOLOGIA DE LAS DESVIACIONES PERVERSAS

Hemos mencionado múltiples situaciones en las cuales la perversidad está presente en la realidad organizacional. Si bien tienen rasgos en común, como la existencia de beneficiarios y perjudicados, también es cierto que cambia el aspecto de aquella realidad que utilizamos como referencia para hacer el diagnóstico de la perversidad. Así, en consecuencia, no es lo mismo hablar de un principio ético que de una misión institucional, es decir, hablamos ahora del contenido de lo perverso.

En lo que sigue, haremos una diferenciación entre los temas involucrados en situaciones y procesos perversos, fijando nuestra atención en aquello que es vulnerado, esto es, cuál es la transgresión o la norma que se está dejando a un lado. No vamos a estudiar las razones o los pretextos, sino las diversas manifestaciones de la desviación tal como se detallan en la siguiente tipología de la perversidad:

a) *Desviaciones en las misiones de la institución social.*

*En esta categoría conceptual se incluyen las situaciones en que la organización abandona o transgrede los propósitos de su fundación, o lo que se espera de ella mirada desde su relación con otras organizaciones en el conjunto social.*

*Este es el caso de los hospitales que sólo atienden y curan aquellas enfermedades que revisten interés profesional para sus médicos, los tribunales que brindan diferente calidad de justicia según el poder económico del demandante, las escuelas que en sus prácticas fomentan la discriminación religiosa o racial, las organizaciones de predicadores y misioneros que destruyen la cultura nativa, los centros oficiales de difusión artística que sólo organizan aquellas muestras que permiten recuperar los gastos de la exposición. El efecto perverso consiste en el servicio desnaturalizado o en la privación que sufren los actores sociales que necesitan de la función social que está siendo desplazada o incumplida.*

b) *Las desviaciones provenientes de los excesos en el uso de las prerrogativas del poder. Nos referimos con esto a que la desigualdad en las*

*relaciones de fuerzas entre los integrantes de la organización permite imponer condiciones que perjudican a quienes están desprotegidos, a quienes tiene una reducida capacidad de resistencia.*

*En estas situaciones se incluyen el abuso de autoridad de los magistrados y la capacidad de persuasión que otorga el control sobre los medios de comunicación social. Son ejemplos, la inhibición que produce en los ciudadanos la capacidad de represión que disponen las fuerzas de seguridad, la presión de los monopolios sobre los mercados, los comportamientos de usuarios inducidos por las campañas publicitarias, el control policial que es efectuado en el tránsito de personas en las aduanas, la baja posibilidad de negociar que tienen los más necesitados a la hora de encontrar trabajo. El efecto perverso consiste, por tanto, en la discreción e impunidad del transgresor y los daños para los indefensos.*

c) *Las desviaciones que vienen de la influencia del aparato burocrático. La transgresión consiste en hacer prioritario el cumplimiento de normas, procedimientos y supervivencia sobre los servicios y prestaciones que la organización ofrece a la comunidad; se trata, también, de privilegiar el cumplimiento de las reglas sobre lo que es más razonable, urgente o necesario.*

*Por ejemplo, los complejos trámites que exceden el saber de aquellos individuos que están más necesitados y que luchan por conseguir ayuda social, la obligación impersonal de obedecer órdenes en una cadena de mandos, las regulaciones estatales que limitan el pleno ejercicio de los derechos constitucionales, los cuadros administrativos que toman la conducción de sindicatos y partidos políticos, los procesos que demoran las sentencias y hacen lenta la justicia, la necesidad de documentar su inocencia para quien cumple con la ley (en el derecho fiscal).*

*Las consecuencias perversas en estos casos se refieren al recorte de las libertades individuales de los ciudadanos, la impunidad con que se resguardan los privilegios corporativos, el desprecio por las demandas y necesidades de los usuarios y el olvido de la responsabilidad social de las organizaciones.*

d) *Las desviaciones que provienen de la hipocresía, el engaño deliberado, el enmascaramiento y la mentira convencional en las instituciones sociales. Con todo esto hacemos referencia a las organizaciones en las cuales existe una fuerte separación entre las teorías que se exponen o verbalizan, los discursos que pronuncian grupos influyentes, y las teorías que orientan su pensamiento.*

*En las comunicaciones perversas se recurre al doble discurso como parte de una estrategia destinada a imponer propósitos sectoriales o personales y avanzar en los espacios de poder. En estos ambientes se deforman los hechos externos de manera sistemática controlando el procesamiento de la información. A través de las desviaciones en el discurso político, las promesas y el manejo del lenguaje, se busca*



*persuadir a los receptores y vencer sus resistencias. Se los lleva, mediante el engaño, a realizar actos que los perjudican o que están destinados a favorecer fines no declarados en los mensajes.*

- e) *Las formas de inhibición y fijación cultural que componen el propio sistema organizativo. En esta categoría se incluyen a la rigidez en los valores y las creencias inmutables que llevan al aislamiento de la organización, que la cierran y enferman a sus miembros al limitar sus procesos de educación y adaptación social.*

*Este ambiente corresponde a las llamadas culturas cerradas, cuyo saber está fundado sobre la base de prohibiciones, tabúes y prescripciones. En este contexto se rechazan los cambios en las formas productivas y se ignoran las nuevas demandas ambientales.*

*Ello constituye un círculo vicioso ya que el cumplimiento de estas pautas provoca mayor atraso y pobreza para los integrantes y el conjunto. A pesar de sus efectos inhibidores, estas pautas son habituales y se mantienen por la sumisión de los integrantes, quienes las viven como condiciones naturales de la organización.*

#### 5.4. EL SINDROME DE LA PERVERSIDAD

El concepto de perversidad no puede tomarse como si fuera un atributo o propiedad específica, explicativa de una organización, como un factor causal. En realidad es una forma emergente, es la consecuencia de una pauta interna o un modo de relación con elementos del contexto. Decimos que hay un sistema perverso, pero el darle un nombre no convierte a esta característica en algo autónomo que se instala en el cuerpo de la organización.

Además, ¿en qué parte de la organización encontraremos pruebas de dicho comportamiento perverso? Cada componente dirá que está cumpliendo con su trabajo, que no está fuera de las reglas de juego y que, de todas maneras, el sistema funciona. Las víctimas no pueden hacer nada para evitar su condición de tales, al punto de considerarse parte de una trama que los perjudica, pero que también es algo natural.

Para el observador externo, el resultado explícito es perverso porque desde su perspectiva puede apreciar la desviación respecto de las misiones, el alejamiento de los principios morales y la existencia de círculos viciosos montados por los propios grupos que componen la organización.

Lo característico de lo perverso, en el plano de las relaciones sociales, consiste en una serie de conflictos que no pueden reducirse o adjudicarse a uno solo de los participantes, a sus intenciones. Lo perverso surge exclusivamente en virtud de la naturaleza de la relación. Las partes que la sufren quedan en cautiverio, como víctimas, o prisioneros de una relación que los supera.

Los prejuicios se deben al carácter interpersonal o de mutuo condicionamiento de la realidad social, situación que las partes desconocen porque no

es transparente, por estar desinformados, por tener conceptos opuestos de la relación y pensar, cada uno, que su realidad es la correcta.

En la fábrica, el supervisor puede creer que los obreros deben resolver sus problemas en forma autónoma (que marcárselo es ofensivo) y el obrero pensar que su responsabilidad es cumplir ordenes (que ser discrecional es una falta). De tal manera, con sus preconceptos y con sus propios actos las partes refuerzan el malestar en la relación en lugar de resolverlo.

Los integrantes de la trama ignoran la reciprocidad o circularidad del vínculo que están sosteniendo y configurando, piensan que hay algo afuera que está mal hecho, que sólo es culpa de los demás. Pero en el vínculo hay más de una interpretación y múltiples realidades, según el lugar desde donde se mira la relación. Se convierte en una paradoja, una realidad «donde todo es verdad, y también lo contrario». Al actuar en forma aislada, las partes se equivocan siempre.

Tal como advierte Bateson, Gregory (1980): «siempre hablamos como si algo pudiera tener cierta característica. Para pensar correctamente conviene suponer que todas las cualidades, atributos y adjetivos se refieren al menos a dos conjuntos de interacciones en el tiempo. El lenguaje, mediante la sintaxis de sujeto y predicado afirma de continuo que las cosas de alguna manera tienen cualidades y atributos. Una manera más precisa de hablar insistiría en que las cosas son producidas. En que sus relaciones internas y su comportamiento en relación con otras cosas y con el hablante son lo que las torna reales».

¿Qué significa lo perverso como síndrome? Partamos de la definición en el campo de la medicina: se conoce como síndrome a la configuración estable y repetida de los mismos signos. Extrapolando este significado al plano de la lingüística corresponde al grupo de palabras estereotipadas que reaparecen con igual configuración en oraciones diferentes. Si bien compuesto por varias palabras ofrece el mismo valor funcional que una sola palabra. Y este es, también, el caso del diagnóstico cuando el médico agrupa los síntomas y los refiere a una enfermedad con un nombre conocido. Decimos que en el síndrome hay un acto de lectura de la configuración de signos, su aprehensión unitaria.

Nos referimos al síndrome de la perversidad como un conjunto signifi- cante, estable y regular, que remite a un significado que siempre es el mismo. Se convierte en signo cuando se lo incorpora en un proceso de significación y de connotación, por ejemplo, por su confrontación con principios éticos y morales.

Queremos decir que no hay un síntoma (o palabra) por sí solo, suficiente para identificar o denunciar lo perverso. Se trata de una combinación de términos en el contexto de la observación, que equivale a la sintaxis de los signos en una oración.

En el principio, los síndromes no «son» la perversidad porque tienen que conectarse y descifrarse por el evaluador. Hablar de perversidad supone un proceso de significación producido por el observador en un contexto social y cultural determinado.

No basta con los significantes, con la expresión, con los síntomas, con lo aparente. La significación es producto de la conciencia organizadora del observador, el evaluador, el juez. Los evaluadores son quienes transforman, por la mediación del lenguaje, el síntoma en signo pasando de lo fenoménico a lo semántico. Pero es que además, el habla del observador centra las relaciones y situaciones de perversidad en un tiempo externo. El tiempo de su descripción, donde se muestra la sincronía de sus elementos constitutivos. El observador externo, el hablante, exhibe la perversidad en el tiempo que es propio de sus enunciados (de la sintaxis). De tal manera, la perversidad no «ocurre» sólo en el dominio de lo aparentemente real de la relación social, en su tiempo interno, sino que sus síntomas también sufren el ordenamiento o la ubicación de la descripción externa.

Queremos destacar aquí la importancia del conjunto y del contexto, es decir, la visión heterónoma y estructural en la definición de la perversidad porque es importante la manera en que el observador conecta los síntomas. También nos preocupa la manera en que los límites del lenguaje intervienen en su identificación. Hablar de la perversidad es darle un nombre, es reconocerla como una confluencia de signos. A partir de este primer hecho que supone «nombrar», dichos signos también marcan su existencia posterior, es decir, permiten distinguirla o buscarla en las relaciones cotidianas de la organización.

Debemos, entonces, tener en cuenta la reversibilidad del lenguaje en la definición de la perversidad. Este ciclo se cierra cuando el signo permite reconocer aquello que lo define. El enunciado del síndrome denuncia, define o pronuncia, pero también orienta y prejuzga al hablante cuando busca algo llamado perversidad.

En este sentido, Foucault, M. (1977), en su estudio sobre la clínica, ha dicho que el signo es también un concepto añadido a la realidad desde el saber previo de quien diagnostica. Por ello, dice que el signo es un producto explícito del lenguaje, en cuanto remite a un significado y así participa de la elaboración del cuadro clínico del discurso del médico.

La reversibilidad tiene, de igual manera, otro sentido. El observador cuando habla de los significados del signo perversidad y de sus connotaciones debe nombrar dichos significados, con lo cual se ubica nuevamente en el campo de los significantes o de la mera nominación del catálogo de las perversidades. Pero el observador en sus descripciones de la organización llega a una instancia de la recurrencia en que no sigue indagando o haciendo nuevas preguntas o consultando diccionarios.

En esta instancia es cuando el signo se remite a sí mismo porque se define como la justicia, la verdad o la bondad. El evaluador formula su diagnóstico de perversidad y piensa en cómo resolver la injusticia o revisar el orden destructivo. Es allí, en la instancia de la intervención o en la aplicación de los principios morales, donde se interrumpe la reversibilidad, y el ciclo de sucesivas significaciones.

Llega un momento en el razonamiento en que el actor dice algo así como «la perversidad significa esto», lo que no implica que pueda tratarse como un signo natural que sea similar para todas las situaciones, para todos

los observadores o para todos los contextos. Por ejemplo, la administración de un shock eléctrico a un receptor inmovilizado posee una distinta significación según se trate de un preso político o un sospechoso que son torturados para que confiesen, un enfermo psiquiátrico o el internado en un asilo de ancianos.

## 5.5. LO ESTRUCTURADO-ESTRUCTURANTE

Las situaciones de conflicto y crisis asociadas a los procesos perversos son la puesta en evidencia no sólo de sus efectos destructivos, sino también la exhibición de las dualidades y contradicciones de la organización en que se producen. Estos problemas no son consecuencia de decisiones erróneas o eventos inesperados que puedan comprenderse como hechos aislados.

La perversidad implica recurrencia, un ambiente y condiciones negativas que no generan movimientos compensatorios. Es una situación que requiere una toma de conciencia de parte de los actores de la trama y acciones correctivas expresadas por parte de los órganos de dirección. Estamos pensando en intervenciones externas que exhiban las contradicciones y lo oculto en la organización.

Hacemos referencia a dualismos y dilemas porque en las situaciones de perversidad los sistemas se encuentran con que no han sido creados para hacer aquello que en realidad los está manteniendo vivos. O peor aún que desaparecerían si continuaran cumpliendo con su misión institucional tal como está programada. Para comprender estos ambientes conflictivos hay diferentes pares de conceptos polares que pueden ser utilizados. Así serían: oculto-visible, constructivo-destructivo, accidental-recurrente, intencional-intencional.

Para ejemplificar estas dualidades en organizaciones concretas, podemos en proyectos tales como la asistencia gratuita a necesitados, lo que conlleva la pérdida de interés a la hora de buscar trabajo; un ente público encargado de la racionalización de oficinas (que debería incluirse a sí mismo); una fuerza de combate que necesita probarse en tiempos de paz; el partido único revolucionario en una democracia; entidades que promueven el juego para financiar obras de bien común; corporaciones de profesionales que deben examinar y entregar certificados a quienes serán sus futuros competidores... En términos más amplios podemos referirnos a las organizaciones que provocan la polución del propio medio ambiente del cual se nutren.

Esta cuestión del daño ecológico nos lleva a pensar en el tema de la intencionalidad y las desviaciones no buscadas. Las empresas que producen residuos radiactivos, o compuestos venenosos tales como fertilizantes, tienen información a priori sobre los peligros de su producción, potenciados por las complejas relaciones de la naturaleza. Los efectos colaterales no son objetivos primarios de la organización que sigue siendo legítima, aunque, evidentemente, esta no es la visión de las sociedades de protección ambiental y de los damnificados.

Lo característico de la perversidad es que no tiene sentido hacer balances o compensaciones en la medida que lo destruido no es recuperable. Pensemos en los castigos corporales y privaciones que un centro de rehabilitación psíquica utiliza como método aceptado, lo que produce un individuo sano en sus síntomas externos, pero discapacitado en términos sociales.

Lo accidental o impensado no es una categoría utilizable para calificar la perversidad porque en ésta existe una intencionalidad y también un razonamiento a posteriori como forma de justificar el carácter destructivo de las acciones. Nos referimos a lo impensado para hablar de los actos que originalmente no tienen connotaciones agresivas para quienes los proyectan (lo que no incluye despreocuparse por los efectos).

La perversidad hace referencia a ciertos comportamientos recurrentes de la organización y no a sus actos aislados. En este punto es importante indagar sobre cuáles son los criterios asociados a las prácticas cotidianas. Por ejemplo, que el fin justifica los medios, que el objetivo último son las ganancias, que las normas están para ser cumplidas, que en la lucha por la supervivencia queda el más fuerte, que lo mejor es enemigo de lo bueno. Estos mitos y creencias carecen de sentido sacados de contexto y terminan siendo disfuncionales para la propia organización.

Estamos pensando en la perversidad en términos de la organización antes que en los actos individuales de sus miembros que para ser perversos necesitan un marco que los identifique como tales, es necesario conocer cuáles son los criterios legitimadores en los que se apoyan. La perversidad en los procesos puede estar apoyada en los estatutos y reglas organizacionales de manera que no puede hablarse de ilegalidad. Por ejemplo, un sector de la fábrica en conflicto resuelve trabajar ateniéndose estrictamente al reglamento afectando la producción pero no el marco legal que permite hacerlo.

Existe una pauta estructural que explica la recurrencia de procesos considerados perversos. Ellos utilizan las capacidades disponibles en la organización, operan dentro de los límites permitidos por las regulaciones internas pero provocan una desviación en los recursos y en los propósitos de la institución. No podemos decir que la perversidad sea un tipo de comportamiento o un cierto tipo de acciones que invade a las organizaciones. No es un algo que el sistema tiene, incorpora o expulsa, sino que necesita ser explicado en su marco contextual.

Pensamos en la perversidad como un estado de cosas, un modo de relacionarse entre componentes internos que se exterioriza como perjuicios a terceros y cambios en la organización. Cuando decimos que no es un tipo de comportamiento queremos significar que las acciones cambian de calificación junto con el contexto en que son realizadas.

Los incentivos monetarios por pieza producida son perversos en épocas de crisis porque llevan al trabajador necesitado a exigirse por demás, pero esos incentivos son aceptables cuando abunda el trabajo y el salario garantizado es suficiente. El principio de la igualdad ante la ley es válido cuando se trata de administrar justicia pero debe complementarse con el principio

de la solidaridad, es decir, cuando se trata de distribuir alimentos para remediar diferencias sociales, pongamos por ejemplo.

Los procesos perversos que emergen de las condiciones estructurales de la propia organización pueden definirse como autodestructivos. Ellos muestran la incapacidad lógica del sistema para superar las limitaciones de su diseño. Es posible que las organizaciones se reiteren en sus errores porque después de ocurridos son enjuiciados con los mismos criterios que llevaron a cometerlos. Estas organizaciones, encerradas en sus propias definiciones, sólo perciben aquello que la realidad rechaza, no sus motivos.

Estos procesos autodestructivos pueden analizarse con el par conceptual estructurado (el marco)-estructurante (los procesos internos). En esta relación el signo vinculante (-) debe entenderse «que lleva hacia y es provocado por». Esta relación destaca el carácter recurrente y reforzante de las normas cuando no hay posibilidad de criticar a quienes las escriben. Pensemos en el caso de una empresa que fija reglamentos para todas sus acciones y a la vez sanciona a sus miembros por falta de capacidad crítica frente a una contingencia. Estas organizaciones no tienen posibilidades de aprendizaje.

Los procesos autodestructivos, cuando no se derivan del desgaste natural de las relaciones, son una muestra de la irracionalidad de la organización. Hemos mencionado ya el caso de las empresas que avanzan en la normatización. En este caso la estructura pretende que la realidad encaje en los modelos, como si se trataran de soluciones en busca de problemas. Para explicar esta irracionalidad Argyris, C., y Schon, D. (1978) utilizan la distinción entre aprendizaje de círculo simple y de circuito doble, siendo sus diferencias el modo en que el error es tratado por la organización así como los modos de corrección se vinculan con la perversidad.

En el aprendizaje de circuito simple frente al error, se intensifican los esfuerzos en el sentido de lo existente, se trabajan horas extra, se reasignan las tareas, se aumenta la supervisión y las normas quedan inalteradas. Las soluciones y el aprendizaje son de carácter individual, no trascienden. En el circuito doble se replantea la validez de las reglas y el modo en que son construidas. El error lleva al aprendizaje organizacional. En este contexto, asignar responsabilidades por los errores y cerrar caminos hacia el circuito doble resulta ser una muestra más de perversidad estructural.

El carácter estructural de la perversidad y su recurrencia debe ser evaluada desde la óptica de la misión institucional y la razón de ser de la organización. Para ello, el observador debe superar la atracción de lo que funciona internamente, porque el funcionamiento, en sí mismo, parece legítimarlo. La evaluación requiere que ubiquemos el análisis del orden destructivo en un contexto amplio, que evalúe las relaciones en un marco social. No pensar en una supuesta propiedad trascendente o divina del sistema (la empresa) como si fuera un ente éticamente superior a sus componentes. Tampoco utilizar dicha propiedad del sistema como principio explicativo o causal de la conducta de sus miembros.

## CON RAZON Y SINRAZON

*Un maestro hacía justicia entre dos partes en presencia de sus discípulos. Al primero que expuso su caso el juez tras una larga reflexión decidió concederle la razón. Cuando el segundo terminó de hablar en su favor el juez después de haber reflexionado le dio asimismo la razón. Los discípulos se mostraban sorprendidos ante un maestro que concedía razón a dos versiones antagónicas de los mismos hechos. A ellos, el juez tras una nueva y larga reflexión, les respondió: «en efecto, también vosotros tenéis razón».*

HENRI ATLAN (del *Talmud*)

### 6.1. ACTORES, VICTIMAS Y COMPLICES

Recordamos los rasgos recurrentes que nos llevan a decir que una realidad organizacional tiene componentes perversos. Ellos son: una evaluación que se realiza desde la perspectiva del observador social, la existencia de una desviación respecto de lo normal o natural, la presencia de algo negativo e inevitable para los damnificados, la intencionalidad de las acciones, el carácter esquemático y recurrente en el contenido de los actos, la impunidad o falta de castigo hacia los promotores y cómplices, la transgresión respecto de principios morales y éticos sustentados en el contexto social.

En las situaciones de perversidad vemos que hay desigualdad y asimetría en las relaciones, y con estas condiciones, los participantes de la organización aperciben desempeñando roles específicos en una trama destructiva: transgresores, víctimas inocentes, cómplices, jueces impotentes, observadores indiferentes.

En la pauta de relaciones perversas existe una asimetría: el actor piensa o sabe que las víctimas no pueden responder con una fuerza similar a la empleada sobre ellos. Es una relación consciente y activa que no considera transgresores a quienes son involucrados en forma involuntaria o quienes sufren la intimidación del medio ambiente. Basta con pensar lo difícil de sobrevivir en organizaciones como los campos de refugiados y exiliados políticos.

Es evidente que no pueden considerarse transgresores los obreros que, sin alternativas, se ganan la vida en un periódico que sobrevive deformando la realidad. En los hechos, lo perverso es una trama que ocurre en un ambiente permisivo, y esto se refleja en la complementariedad de las desviaciones locales, en las culpas compartidas.

Por ejemplo, en un hospital los enfermeros no interrogan a los administrativos sobre la baja calidad de la comida y estos últimos tampoco preguntan sobre los castigos a los internados que no hacen pagos adicionales. En estas relaciones de circularidad perversa, las víctimas aparecen en la intersección de múltiples pactos perversos que instalan los socios del silencio.

¿Por qué hablamos de víctimas? Veamos el caso de los hospitales para necesitados. Allí la situación es perversa porque la falta de recursos hace que en lugar de curar se promueva el contagio, la propagación de enfermedades y la infección masiva. Los pacientes pobres no tienen otra posibilidad que ser atendidos en estos centros asistenciales que los condenan al contagio y a rogar para que ello no ocurra.

Por ejemplo, la falta de recursos en dichos centros les lleva a reutilizar en el análisis de sangre materiales desechables que ya han sido empleados para atender pacientes infectados. La omisión de normas mínimas de seguridad no sólo es un ejemplo de pobreza, sino de una relación perversa y de la injusticia por la cual se condena a quien quiere curarse.

Observando sus efectos sobre las víctimas una situación perversa es una demostración de la negatividad del poder y de sus implicaciones destructivas. Los afectados la reciben como una sanción injusta, desproporcionada, fuera de lugar. Este es el caso de la discriminación y la persecución ideológica que se oculta en los castigos aplicados por equivocaciones o errores técnicos.

Al escribir sobre el poder de las ideologías, Therborn, G. (1987) se refiere al castigo por el pensar diferente: «La forma discursiva de sanción es un tipo de interpelación limitadora que niega la subjetividad y convierte al interpelado en un objeto. Es la excomunión, cuya víctima es apartada de todo discurso significativo ulterior diciendo que es demente, depravada, traidora, extraña.

La persona excomulgada es condenada temporalmente a la inexistencia ideológica: no merece ser escuchada. Es blanco de la objetivación ideológica, alguien cuyas palabras sólo serán consideradas como síntomas de alguna otra cosa, de locura, depravación o cuestiones semejantes. La excomunión ideológica va acompañada normalmente de sanciones materiales como la expulsión, el confinamiento o la muerte».

Las desviaciones perversas pueden involucrar al conjunto o a los rasgos nucleares de la organización aun cuando pueda exhibirse como un desplazamiento técnico en sus misiones. Es el caso del laboratorio de productos médicos de uso humano que se desvía hacia la producción de armas bacteriológicas para la guerra química. Esta es una transformación perversa de la identidad organizacional, un colapso en el contexto social.

En otros casos las desviaciones son relativas o locales. Es el caso de la actividad de los grupos que promueven y sostienen los conflictos en la fábrica, no para reivindicar derechos laborales sino para instalar en la organización ámbitos propicios a la violencia política.

El contexto del análisis marca el tipo de convenciones que se están vulnerando y las razones de la impunidad. Por ejemplo, el anciano lúcido que finge una enfermedad mental para ser internado para protegerse de su propia familia. Como internado sobrelleva también humillaciones perversas, pero las comparte con sus iguales, pensando que peor es sufrir el desamparo en sus propios hogares.

Otra situación que lleva consigo resignación son los sospechosos con antecedentes que al ser detenidos por la policía saben que la sociedad los está condenando por anticipado sin aceptar razones. Entonces, al ser interrogados prefieren confesar delitos que no han cometido para recibir a cambio un trato benevolente por parte de la justicia.

Todos los ejemplos anteriores hacen que caractericemos la perversión como observadores externos, lo que nos hace señalar que es una desviación y no necesariamente una enfermedad. La metáfora de la salud no es aplicable porque estamos frente a situaciones buscadas, una destrucción razonada. No vamos a decir que hay una reducción en las defensas de la organización o una falta de adaptación al medio. La desviación permite, a quienes la provocan, obtener algún tipo de ventaja relativa, pero siempre dentro de la estructura vigente, en el marco de lo no reprimido por la propia organización.

Quizá la metáfora pertinente sea la del obrero desesperado que provoca un accidente para cobrar el seguro, la cooperativa de agricultores que incendia su cosecha para detener la caída de los precios, la autoflagelación de los aspirantes como condición de acceso y permanencia en la secta religiosa o las operaciones de venta de bebés en los hospitales con el acuerdo de padres necesitados.

Considerando sus creencias o intenciones también es posible que los transgresores en una organización sean mayoría, aunque no declarada. Para ellos pensar en lo perverso puede ser lo normal. La cuestión es su definición de lo justo, normal, moral... En el análisis de la perversidad utilizamos el concepto de complicidad para mostrar la impunidad debida al ocultamiento y la falta de denuncia de los componentes del sistema. Esto resulta aún más claro cuando frente a la injusticia se instala el modelo de la complicidad o la actitud complaciente con la sensación de que a cada uno le llegará su oportunidad. Podemos hablar de una perversidad expandida, éste es el caso de la corrupción en un sector de las empresas comerciales, por ejemplo, en

compras o finanzas. Los integrantes aceptan años de trato indigno para intentar llegar a dichos sectores y tener la posibilidad de hacer negocios con los proveedores.

Así, también la oposición política guarda silencio cómplice a cambio de disfrutar las migajas del poder. En las instituciones autoritarias, el razonamiento perverso es soportar hasta el momento de llegar a ser oficial para obtener privilegios y descargar las injusticias padecidas. Es también el caso de las categorías de reclusos confidentes a quienes se le permite trabajar en la enfermería. En todos estos ejemplos las desviaciones están aseguradas.

Debemos insistir en que la perversidad no es un atributo, una propiedad o principio que se materializa sólo en una clase de acciones. No se refiere a una cosa que exista por sí misma aunque se la concrete cuando le asignamos un nombre propio. Una acción social, proceso o estructura se considera perversa cuando se la relaciona con un ambiente social, un tiempo y lugar determinados. Los procesos organizacionales no son perversos en el vacío, y por más que los dividamos en sus partes componentes no veremos elementos físicos de su perversión.

Los efectos se hacen perturbaciones o perjuicios cuando se interpretan en el marco de los conceptos de lo ordenado, lo correcto, lo aceptado, lo conocido. Esto se hace patente cuando se pretende hablar en forma abstracta de un liderazgo perverso, una finalidad anormal, una organización desviada o una actividad transgresora.

Pero nuestro énfasis estará puesto en el hecho de los procesos de supervivencia que tienden hacia el cierre y la clausura de la organización, y que tienen que ver de forma directa con la perversidad. El concepto de cierre del sistema significa que los integrantes actúan pensando en qué puede hacer la organización por sí misma, en su funcionamiento autónomo, sin reparar en la opinión pública o en la evaluación externa de los actos organizacionales. La perversidad implica mantener la interacción con otros sistemas sólo en lo necesario para la supervivencia.

Desde esta perspectiva (la mirada desde el interior) los integrantes de un sistema no siempre están preparados para discriminar entre lo moral e inhumano y lo justo o injusto de sus acciones. Por ejemplo, la impunidad con que se comercializan órganos humanos en ciertos establecimientos hospitalarios son una muestra de ilegalidad. También el mal funcionamiento de las instituciones públicas responsables de impedir dicho comercio. En estos sistemas de control burocrático, que son encargados de la fiscalización externa, existe la perversión de intentar sobrevivir sin denunciar dicho comercio.

## 6.2. LA INTENCIONALIDAD DE LOS ACTORES

Nos ubicamos ahora en el dominio de los actores que diseñan o promueven los procesos perversos. Decimos que en ese dominio hay una intencionalidad y un pensar en los otros. Tanto en lo solidario como en lo perverso hay un pensar en los demás, claro que las finalidades son diferentes. Nos referi-

mos ahora a los «motivos para» de los actores en la perversidad, a sus fines sectarios que no van más allá del beneficio propio. A esto nos referimos cuando hablamos de la «voluntad perversa».

La perversidad se piensa y se instrumenta considerando sus efectos sobre la parte de la realidad que los actores toman como externa a sus acciones. Lo perverso consiste en tomar las consecuencias sobre los demás, pensar en ellos con un sentido utilitario y compulsivo. Es el caso de la extorsión o chantaje, el abuso de autoridad, los apremios para obtener confesiones, la presión para lograr pagos compensatorios, los monopolios cuando fijan precios.

Hemos visto que el orden y el desorden aparecen y ocurren en la naturaleza de manera conjunta. Esa conjunción no es perversa por ser natural. Pero ahora estamos en la realidad que diseñan los directivos, técnicos y burócratas en las organizaciones. Y hablamos del efecto destructivo que se provoca con ese diseño como ocurre con los apremios ilegales para obtener confesiones o los efectos sobre la salud de formas ocultas de propaganda. Decimos que hay razón y sinrazón en la misma organización.

En el marco de la perversidad, los actores pueden preocuparse por las misiones y funciones de la organización. Pero sólo al efecto de conocer las sanciones por incumplirlos y la medida en que esas misiones coinciden con sus fines personales. Desde la mirada de los actores sociales que participan de procesos perversos, las organizaciones a veces son un obstáculo como la justicia para los torturadores. Otras son el lugar propicio para satisfacer sus motivaciones, por el placer que ellos sienten en provocar dolor o privaciones en cárceles o asilos.

En lo perverso estamos suponiendo que los integrantes no actúan de manera ingenua o espontánea, sino que ellos hacen una visualización anticipada de los efectos buscados. Decimos que las acciones se orientan hacia dichos estados imaginados y, por lo tanto, también los provocan en la realidad. Lo perverso no es el mero fantasear, ni el hacer proyectos o el formarse ideas. Porque es difícil conocer las transgresiones cuando están en el plano de lo latente. Intencionalidad es convertir los propósitos en proyectos mediante la elección de cursos de acción en el plano de lo manifiesto.

También existe intencionalidad perversa cuando las acciones en el sistema sólo se orientan hacia la defensa o imposición de prejuicios, ideologías o preferencias políticas. Como la discriminación en la designación de funcionarios en el aparato estatal. También es destructiva la abstención calculada como parte de una conjura o proyecto. Por caso la complicidad del silencio en las actuaciones judiciales o el ocultamiento malicioso de información en los medios periodísticos.

En el ámbito de la justicia pueden encontrarse situaciones que son perversas porque implican una discriminación racial o ideológica no declarada. En su obra sobre psicología social en la sala de justicia, Sobral y Arce (1990) denuncian los efectos de la raza del acusado, sobre las sentencias: «una proporción mayor de defendidos negros son condenados a pena de muerte por violar a una mujer blanca, que blancos condenados a esa pena

por igual delito». A la inversa, los autores muestran evidencias que si «la víctima y los jurados son negros y el acusado blanco se juzga al acusado con más rigor y mayor culpabilidad».

Otra desviación en el ámbito de la justicia, mencionada en dicho estudio se refiere a la fiabilidad de las declaraciones de testigos presenciales y también a los indicios que llevan al jurado a pensar que están ante un falso testimonio. Las presiones e intentos de desacreditación realizadas por las fuerzas de seguridad sobre dichos testigos, hacen que ellos pierdan seguridad y credibilidad aunque sus relatos sean correctos. Calificamos esta situación como perversa porque dichas presiones no declaradas, finalmente tienen influencia sobre los votos de culpabilidad en contra del acusado.

La voluntad perversa también se instrumenta a través de las formas de comunicación que tienen el motivo no confesado de imponer ideas o acciones a los interlocutores. Estos propósitos se ocultan porque la cuestión de fondo es que el mensaje va a provocar en los receptores un comportamiento que los perjudica o que está en contra de sus convicciones. Dichos mensajes se contruyen de manera que no despierten sospechas y niegan la posibilidad de tomar actitudes distintas a las sugeridas.

La perversidad es visible en los rumores y mensajes anónimos puestos a rodar por los servicios de inteligencia (oficiales y privados) cuando ellos intervienen difamando personas o bien sembrando el temor en las campañas políticas. Otros casos de voluntad perversa los vemos en el discurso autoritario de las organizaciones. Ellos se caracterizan por difundir prejuicios, dividir y enfrentar a sus miembros en razón de su condición social, racial o política. En dicho discurso también se eligen los signos con el objeto de reducir la capacidad crítica del receptor, para dominarlo. Por ejemplo, a través de sentencias como «para que haya ricos tiene que haber pobres» o «no todos nacen para jefes», o «el mejor enemigo es el enemigo muerto».

Otro ejemplo de desinformación perjudiciada es el caso de una universidad que prepara profesionales pensando en carreras baratas, sin relación con la demanda o el saber necesario en la sociedad. Los estudiantes se inscriben siguiendo su vocación en un sistema perverso que por conveniencia económica y política prefiere no reorientarlos y por lo tanto los pone en camino a la frustración.

Pero la voluntad del actor es sólo un aspecto de la relación comunicativa. Considerando el proceso de la comunicación en su integralidad, también debemos analizar las diferentes actitudes y posibilidades de los perjudicados. Una de las características de esta relación es que no hay un acuerdo necesario sobre la legitimidad en los términos de la relación. Desde sus inicios la comunicación en las empresas se establece en un contexto de desigualdad. Decimos entonces que en la voluntad perversa no hay fuerza o violencia unilateral sino un aprovecharse de las relaciones de autoridad.

Entonces en las organizaciones los problemas de comunicación en las situaciones perversas no se deben a la ignorancia o la disonancia cognoscitiva. En lo perverso la estructura de la comunicación lingüística se orienta a ejercer una influencia sostenida sobre el oyente (empleado, obrero, usuario).

Las partes se adhieren a este «contrato significativo» aun en lo que tiene de desigual. Es la hipocresía o mentira convencional. Las partes aprenden a reconocer la diferencia entre lo que se dice y lo que debe entenderse.

En este contexto, las víctimas pueden reconocer los mensajes en lo que tienen de destructivos, pero no los pueden evitar o no les conviene contradecirlos. Se trata de persuadir o engañar a los interlocutores para el logro de fines personales que el emisor disimula y no declara. Vemos aquí como se usa la palabra para construir la mentira, como se enmascara, se falsifica y se ocultan los hechos o bien los propósitos del hablante.

La utilización del discurso de la mentira es entonces una forma de perversidad. Castillo, C. (1988) afirma que hay una función comunicativa en dicho mensaje, que se construye para alguien o en función de ese alguien. En el argumento hay una intención y un pensar en el otro, a partir de la imagen que se construye el emisor del mensaje. «El sujeto al que se pretende engañar ofrece una imagen en cuanto a su credulidad, su inteligencia, sus intereses y también respecto del tema en que el sujeto que podemos llamar crédulo implícito.» Esto no sólo ocurre en el momento del diseño del mensaje sino también con los cambios que acontecen a lo largo del proceso discursivo, de acuerdo con lo creíble que es el hablante en su mentira.

La intencionalidad en lo perverso implica que hay falta de transparencia entre lo dicho y lo que se pretende conseguir. La intencionalidad en el engaño incluye diversidad de casos, no siempre perversos. El político que miente para obtener un empleo que le permita comer, el enfermo que miente para llamar la atención de sus enfermeras, el reformador social que miente para avanzar en sus proyectos. Estos casos son formas de engaño. Pero para considerarlas además como una desviación a los principios morales debe conocerse la situación y cultura concreta en que ocurren.

Las excusas aparecen en el análisis de la lógica de cada situación real. En el momento de evaluar la perversidad en la situación, el punto de vista ético lleva a considerar no sólo los propósitos personales sino también las circunstancias de fuerza mayor, la imprevisión y los estados de necesidad. Pero debemos recordar que hablar de la mentira o el engaño en la organización es una apreciación heterónoma. Esto significa que se define desde la óptica de la misión o la razón de ser de la escuela, hospital o empresa como instituciones sociales. Por lo tanto, aunque existan salvedades o atenuantes, siempre es una transgresión moral para los ciudadanos defraudados, por ejemplo, por promesas incumplidas de funcionarios y políticos.

Nosotros estudiamos la perversidad, no como un sentimiento individual, como enfermedad o virus aislable, sino como un componente de las relaciones sociales. Para ello observamos a los actores en la organización, en el marco de una realidad intersubjetiva. Hay una intención pero también un ambiente o una posibilidad. Nosotros vemos los actores actuando en un mundo habitado por semejantes con quienes ellos comparten una realidad temporal, que incluye procesos perversos.

La intencionalidad en lo perverso no siempre significa la voluntad de perjudicar a alguien en especial. Predomina el interés por los proyectos

propios, contra todos. Y tampoco se vuelve atrás cuando se observa el perjuicio provocado. Es el caso de las coaliciones, transacciones y negociaciones de los representantes a espaldas de sus mandantes. Pensemos en un sistema electoral, cuando los votantes no eligen en forma directa al gobernante sino a representantes o electores. Ellos luego negocian entre sí y designan una persona extrapartidaria o un candidato de la minoría. En este caso las negociaciones son perversas porque significan una desviación intencional si consideramos la voluntad manifestada originalmente por la mayoría del grupo de votantes.

La perversidad se materializa en acciones, es decir que se realiza en forma deliberada. En la organización se sabe que hay damnificados pero ello no implica que se los individualice. En lo perverso es común pensar en las víctimas como una categoría, un código, una clase de personas. Es decir que, si bien se piensa en los otros, también se los deshumaniza. En el caso del ejecutor que obedece una orden inmoral ello le ayuda a no tener objeciones de conciencia. A él le dicen que se trata del enemigo, del opositor, del miembro de raza inferior, de una religión diferente o una cultura primitiva o salvaje.

Por ejemplo, en el aparato burocrático los funcionarios tratan de ocultar el vínculo entre la orden y el resultado dañino, para evitar que en los subordinados se despierten fuerzas en contra de la autoridad. En este sentido Kelman y Hamilton (1989), han realizado un profundo estudio sobre los llamados crímenes de obediencia. Crímenes que ocurren porque no hay límites en la aceptación de la autoridad y porque no hay responsabilidad por actos de violencia institucional. Como la orden de reprimir inocentes o bombardear blancos civiles.

En su obra, dichos autores dicen: «lo que ocurre en los ámbitos burocráticos representa una variante insidiosa de la deshumanización de la víctima. En realidad sería más apropiado referirse a este proceso como neutralización. La víctima se ignora porque no existe ningún objetivo explícito, en términos psicológicos, más bien que ser deshumanizada, la víctima no existe». En este sentido, las rutinas, la fragmentación de las tareas y la obligación de obedecer, son un modo de organizar la perversidad en las burocracias (públicas y privadas).

En la perversidad se incluye una gama de situaciones que van desde el deseo de agredir a ciertos sectores (la discriminación religiosa), hasta quienes deben cumplir con órdenes superiores que no comparten moralmente. Está claro que un industrial con sus desechos no va a contaminar las aguas que toman él y su familia. Cuando lo hace destruye la naturaleza y no piensa en envenenar a nadie en especial, pero se excluye del daño de sus actos porque los disfruta, o los puede evitar. En esto consiste la presencia de los otros en su decisión perversa. Conociendo la naturaleza de su acción, el promotor podrá identificarlos pero no ignora que habrá víctimas y que provocará destrucción.

Existen procesos destructivos en que la intencionalidad no aparece claramente como algo pensado. Dichos procesos están más cerca de los impul-

sos, la agresión y la irracionalidad, que de los actos perversos. Por ejemplo, los casos en que se busca el daño en sí mismo, como salida para un afán destructivo y sin motivos aparentes. Ello corresponde a otro tipo de anormalidad, más vinculada con la patología de los integrantes, que con las cuestiones de perversidad institucional.

En estos casos extremos, la anormalidad o la transgresión es provocada sin reparar en los medios que se utilizan, cuando los actores buscan destruir todo a su paso. Es la perversidad de los medios (la violencia) que se hacen fines. Son procesos en que se busca desestabilizar o borrar el orden establecido. Como el odio, el fundamentalismo y el fanatismo cuando se aplican en la lucha por el poder, en la confrontación política e ideológica en las instituciones.

En su estudio sobre las «locuras actuales», Sibony, D. (1990) al referirse a los casos de terrorismo y drogadicción, destaca que hay una búsqueda de sentido que se materializa en los actos perversos, no ocasionales sino como partes de una trama siniestra. Y entonces «la toma de rehenes y los inocentes que mueren, no son errores lamentables, sino una necesidad del terrorista... sangre para alimentar la causa. La muerte, que en lugar de ser un límite se convierte en un argumento, una pieza de la trama.»

La causa otorga sentido a lo que él es, un sentido idéntico a lo que hace como terrorista. Son idénticos a lo que parece. La circularidad viciosa: su acto funda su causa, la cual se encarga de causar el acto. El ideólogo terrorista dirá que «la guerra marca todas las relaciones sociales», sin reparar que son sus propios actos los que fundamentan dicha conclusión. «Si lo destruyo todo, ésta es la prueba de que todo merece ser destruido, y es la prueba de que la sociedad es la culpable y que yo soy inocente. Son ejemplos de la lógica autofundadora y autorreferencial de lo perverso.»

En el caso de la droga, lo perverso es que la dependencia no es un pequeño mal secundario, inevitable; por el contrario es el fin deseado: «se toma la droga para poder depender de ella. Para atarse con una atadura que resista». A su vez, los comerciantes de la droga actúan como terroristas porque con sus actos, a la vez que mantienen su presa (su rehén en términos terroristas), también despachan como subproducto el miedo y el pánico. Ellos «siembran el terror entre los padres que enfrentan un vínculo contra el cual no pueden hacer nada».

En síntesis, desde los casos más sencillos de la mentira convencional hasta los extremos de la drogadicción, desde la razón al odio. Pero insistimos en que la clase de destrucción que estudiamos no resulta de errores o de ignorancia, ni es una trama que se protege y permanece impune. Por su parte, los adictos o las víctimas (como en las sectas o los asilos) establecen una relación de dependencia con aquello que los daña. Más adelante veremos como las soluciones no pasan por la represión sino por la desarticulación de esa dependencia.



### 6.3. RACIONALIDAD Y SISTEMA DE IDEAS

Las organizaciones sociales que estudiamos, sean empresas, escuelas, hospitales, juzgados o ministerios tienen en su diseño, en sus discursos y en su acción, componentes racionales. Esto significa que sus integrantes actúan dentro de un marco normativo, un orden establecido, que se impone, se comunica y se enseña a sus miembros. Es también actuar de acuerdo con los valores e ideologías dominantes en la organización. Dicho orden comprende las misiones, las políticas, los programas, las reglas y los procedimientos que la organización considera adecuados para categorías de situaciones también definidas.

No estamos afirmando que los comportamientos sean siempre racionales, sino que las organizaciones buscan y necesitan ser racionales. En ellas ocurren sucesos y eventos no previstos, y desviaciones (también fundadas) respecto de lo establecido. La estabilidad y la continuidad en las operaciones nos muestra que hay alguna racionalidad dominante o compartida en sus prácticas. Ello significa que sus integrantes actúan de un modo razonable, que conocen no sólo cómo deben proceder, sino también cómo los demás esperan que ellos actúen (expectativas).

En un sentido estricto, lo racional es el pensar siguiendo principios lógicos como los de identidad y no contradicción. Pero en el marco de las prácticas organizacionales no podemos desconocer el peso de los consensos sociales y las creencias compartidas acerca de lo verdadero. Hay razones para creer, de manera que actuar siguiendo las creencias también es parte de la racionalidad organizacional. Decimos que marginarse de esas creencias es una desviación perversa si se realiza en forma intencional con el resultado de beneficiar al transgresor y de perjudicar a otros integrantes.

Entonces la racionalidad tiene que ver en primer lugar con la adecuada contextualización de la acción, es decir la ubicación de los problemas en el marco que corresponde a sus contenidos. Decimos que es irracional la confusión de lugar y tiempo en el momento de actuar. Lo racional también se relaciona con los procedimientos aplicados y el análisis de las consecuencias previo a la decisión. Arrojar desperdicios industriales no depurados al río es ignorar las consecuencias, es irracional en términos ecológicos (contexto de la evaluación).

La decisión racional en los casos de rutina es seguir un modelo según el cual los integrantes al percibir un problema: *a)* reúnen la información pertinente, *b)* evocan los programas disponibles, *c)* ponderan las alternativas y seleccionan un orden de preferencias predefinido (en un banco, la seguridad por sobre la renta). En el caso de un hospital, las reglas para la admisión de pacientes, la preparación de la historia clínica o la reposición de medicamentos. Si no hay antecedentes o la lista de soluciones no alcanza, el actor buscará nuevos programas de actuación dentro de las políticas, creencias y valores del hospital. Este es el concepto de cambio planeado.

Queremos destacar ahora ciertos aspectos distintivos para la comprensión de la racionalidad de las organizaciones, que son su carácter subjetivo,

relativo y autorreforzante. El primero significa que lo racional no equivale a lo real, lo objetivo o lo impersonal. Porque los actores cuando deciden, incorporan sus propias presunciones y construyen sus representaciones de la situación.

Segundo, la racionalidad organizacional y de los integrantes se entiende en el marco de referencia que toma el observador. Es decir, se explica en función de un contexto normativo, como pueden ser los proyectos o los roles asignados por el sistema a los actores (ministros, jefes de redacción, jueces). Si se los ubica en otro contexto (como miembros del partido), esos mismos actos y la evaluación cambian su significación.

Tercero, la experiencia y la estructura cognoscitiva que los integrantes comparten los lleva a ser recurrentes, a explicar los sucesos en función de lo ya conocido y a reiterarse en las soluciones. Concluimos que el cierre en los modos de pensar es una derivación propia de la intención de ser racionales.

En términos de la obra clásica sobre organizaciones, de March y Simon (1961): «La elección se hace respecto de un modelo limitado, aproximado, simplificado de la situación real. Al modelo del que elige lo llamamos su definición de la situación. Los elementos de la definición no son datos, sino que son consecuencias de los procesos psicológicos y sociológicos, incluyendo las propias actividades del sujeto que elige y las actividades de otros en su alrededor. En la elección según estándares satisfactorios los estándares mismos son parte de la definición de la situación.»

Esto significa que las acciones y las relaciones son parte de una estructura que ordena las elecciones individuales. La estructura también fija y enseña los criterios y los modos para ser reestructurada a sí misma. Este es el modo en que la organización se cierra, busca y protege su propia racionalidad. Y es también el motivo por el cual es difícil que la propia organización (o sus directivos) note sus desviaciones lógicas.

En nuestra obra sobre identidad organizacional (Etkin y Schvarstein, 1989) hemos dicho que «este marco estructural codetermina, junto con las aptitudes cognitivas y afectivas individuales, la formación del conocimiento que cada integrante tiene sobre la organización. El uso compartido de símbolos, códigos y convenciones refuerza la homogeneidad de tal conocimiento. El resultado de esta causalidad circular es entonces un comportamiento relativamente estable que procesará las perturbaciones internas y externas respecto del sistema intentando conservar dicha estabilidad en las conductas».

En el estudio de la perversidad, podemos preguntarnos ahora por la falta de racionalidad en las acciones de participantes y grupos en las organizaciones sociales. Lo irracional (y perverso) tiene que ver con el cambio no planeado, con lo no previsto en el diseño, con las conductas desviadas respecto de los modelos de decisión, con la transgresión al conocimiento estructurado en el momento de la acción.

Básicamente queremos señalar que lo irracional no siempre es sinónimo de negativo o indeseable. También puede ser un componente desestructurador y

cuestionador de esquemas, un elemento de la dinámica y creatividad en la organización. Por ejemplo, lo irracional en el aparato burocrático se refiere a las situaciones de crisis y conflictos con los usuarios. Ello lleva a que sus integrantes piensen en la productividad. La crisis los lleva a pensar fuera de la rutina vigente en el grupo. No olvidemos que en el diseño de las organizaciones públicas suelen existir exageraciones en lo formal y rutinario.

En la compleja realidad de la organización vemos situaciones donde los polos racional-irracional mantienen un diálogo entre sí, coexisten en el mismo momento. Pueden verse situaciones donde hay una «colaboración conflictiva» porque en ellas se aplican principios heterogéneos. Esto significa que acciones que parecen irracionales también pueden estar en relación complementaria o en paralelo con las llamadas racionales. Por ejemplo en el trato distante y formal de las enfermeras con los pacientes, o el acercamiento entre los verdugos y sus víctimas, entre guardianes y prisioneros.

La coexistencia racional-irracional también se debe a la utilización de múltiples esquemas de valores y distintos marcos de referencia. Una huelga en un servicio público es evaluada en forma simultánea, pero con distintas conclusiones desde la posición del gremio, la patronal, los obreros, los proveedores, el aparato estatal, los usuarios del servicio o los líderes de opinión. Lo irracional, desde otro enfoque, también tiene su lógica, como el desorden o lo destructivo. Es importante comprender esto, porque la trama perversa se suele esconder en este diálogo, se enmascara como algo lógico.

En las organizaciones no existe una relación automática entre la decisión de los directivos y lo finalmente realizado. Aún cuando existe un programa, lo irracional aparece en el momento de pasar a la acción en las organizaciones. Además de lo no previsto, en el trayecto pensar-hacer interviene el proceso cognoscitivo de los integrantes. Nos referimos a los factores personales y ambientales como las expectativas, los miedos, las motivaciones, los compromisos sociales, religiosos y políticos con sus grupos de referencia. Estos factores, no siempre son compatibles con los roles organizacionales.

Existen, entonces, dos ámbitos de racionalidad, que corresponden a los dos problemas: racionalidad decisoria y racionalidad en las acciones. Ninguna es superior a la otra, pero ellas sirven a diferentes propósitos y están basadas en normas diferentes. Son dos clases de racionalidad con dificultades para lograrse en forma simultánea, y los procesos racionales de la decisión pueden ser irracionales desde una perspectiva de la acción.

Vemos que existe una irracionalidad «constructiva» en el momento de la acción, cuando los actores no comparan entre alternativas, sino que eligen en función del compromiso que sienten con la organización, su formación profesional, su motivación o la orientación que emana de su sistema de ideas. Esto es visible cuando individuos y grupos se encuentran en situaciones de incertidumbre o deben resolver urgencias en medios cambiantes (los médicos que deben atender un desastre).

La irracionalidad «destructiva» a la cual se refiere el concepto de la perversidad, ocurre cuando no se miden las consecuencias para el sistema, se ignoran los prejuicios a los demás, se oculta y se engaña de manera

intencional. Desde la perspectiva de la organización y del medio social, éstas son acciones irracionales. Porque prevalecen los fines egoístas y se ignora el sistema de la organización. Se desvían los procesos de su contexto social y se aplica un esquema de preferencias individuales, propio del actor, no compartido, no conocido, no consensuado. Es el caso del médico residente que practica operaciones en el hospital con fines de promoción y capacitación personal, ignorando las necesidades del paciente.

Uno de los intentos para solucionar esta coexistencia de criterios disímiles, es recurrir a los sistemas de ideas, al llamado *corpus* del saber organizacional. Utilizarlo como una premisa conceptual para la acción, cuando no existe tiempo, información o capacidad para seguir el modelo de la decisión racional. Hablamos del sistema de ideas como un agregado coherente de pensamientos y criterios intelectuales que son bases del orden instituido interno.

Como componentes de la cultura organizacional, estos sistemas operan como ideologías cuando otorgan una teoría legitimadora a las prácticas cotidianas. Brindan a los actores un esquema de preferencias que pueden aplicar en las situaciones que requieren juicios de valor, diciéndoles que es bueno o deseable para la organización. Los mensajes ideológicos tienen mucho de diseño interno, se refieren a la propia organización y reflejan los intereses dominantes en la estructura vigente. Es además una representación del deber ser desde la óptica interna y en este sentido el sistema de ideas es constitutivo del llamado *ethos* organizacional (el credo o los mandamientos). Definen la importancia de ideas tales como la familia, la religión, la autoridad, la competencia, la búsqueda de la verdad, la calidad de vida, los medios legítimos para la supervivencia.

Como explicación del mundo deseado y como justificación de los proyectos de la organización, en este sistema de ideas y valores también se encuentra un trasfondo de utopías, mitos y estados ideales. En sus contenidos también es posible destacar la falta de practicidad de lo ideológico (porque no es su objeto). También para marcar su potencial de irracionalidad como criterio para resolver hechos específicos.

Si pensamos ahora en la dinámica de la organización, en la necesidad de promover acciones innovadoras, las ideologías (como sistema de ideas) tienen connotaciones negativas. Ocurre que sus fundamentos no se explicitan, tienen un carácter dogmático y los integrantes deben tomarlas como siempre ciertas. Dado su tono imperativo o de mandato, no es posible demostrar su falsedad. Además, es trivial hablar de una sola ideología o único sistema de ideas en la organización, aunque en la práctica veamos operar aquellas que son dominantes.

En realidad las ideas rectoras son complejas y no siempre consistentes, porque cada tema incluye valores en los cuales confluyen consideraciones de naturaleza económica, política y social. En una escuela, esta complejidad la vemos cuando deben tomarse decisiones acerca de la inclusión de la enseñanza religiosa o el problema del nivel de los aranceles cuando ya se convierten en elementos discriminatorios y elitistas.

En los hechos, una definición ideológica significa que no todos los valores tienen en una organización igual peso relativo a la hora de actuar. Por lo tanto, es reductora de variedad en aquellas situaciones de riesgo o incertidumbre en que los actores deben interpretar lo deseable para el sistema. Por ejemplo, la cuestión de aceptar como empleados a enfermos no contagiosos, el lanzar una campaña publicitaria de alto impacto pero de dudosa moralidad o una alianza con el partido de la oposición que obligará al oficialismo a votar leyes opuestas a las ideas que lo llevaron al gobierno.

En resumen, las ideologías funcionan, como mínimo, en orden a la conservación y legitimación de lo existente. Por ello su aporte es menor cuando se trata de incorporar racionalidad en los procesos de cambio. Es un sistema de pensamiento cerrado, que no puede revisarse a sí mismo. Es un factor de rigidez y de acriticidad en los comportamientos individuales y grupales. Cuando se utiliza como criterio decisorio frente a nuevas demandas en un contexto turbulento, la ideología puede llevar al retraso en la adaptación y un mayor distanciamiento de las acciones respecto de las misiones institucionales.

Lo importante es dar a luz la confusión o la falacia que los actores introducen en la relación comunicativa, cuando lo hacen con fines manipulativos. En relación, es necesario distinguir los diferentes tipos de enunciados y discursos que se conjugan en el diálogo. Brown M. (1991) ha escrito sobre el papel de la ética como recurso en estrategias para la toma de decisiones conjuntas. Explica como dicha perspectiva ética ayuda en la búsqueda de acuerdos. En el diálogo, él distingue entre las propuestas, las observaciones (hechos los juicios de valor (que hemos llamado ideologías) y los supuestos (preconceptos).

Aplica la distinción a una situación con opiniones opuestas entre A y B, respecto de otro compañero enfermo. Propuestas: A dice que debemos proteger a la gente contra la discriminación. B propone no dejar entrar al portador de SIDA. Observaciones: A informa que el SIDA no se transmite por contactos casuales. B informa que los accidentes son posibles y de hecho se producen. Juicios de valor: A sostiene que los obreros tienen iguales derechos. B dice que la empresa debe ofrecer un lugar seguro. Supuestos: A afirma que se puede confiar en la gente. B dice que el mundo es un lugar peligroso.

Entonces, una fuente de incomunicación es el confundir las propuestas (el pensar desde el deseo) con las observaciones que son confrontables, o con los valores. Debe darse a la luz lo que se da por sentado, los prejuicios o creencias no siempre compartidos, que carecen de fundamento y, sin embargo, llevan a propuestas políticas diferentes. El rol de la reflexión ética es mediar entre el lenguaje de los hechos (lo verificable) y el lenguaje prescriptivo o político (lo deseado). Está claro que de un «es» no se puede derivar un «debe ser»; se necesita una justificación y a ello tiende la argumentación ética.

También hay problemas respecto de lo que «es» y distinguir entre mundo objetivo y subjetivo, hechos y valores. Es sólo una manera de

mostrar las diferentes pruebas que ofrece el hablante para respaldar sus afirmaciones en el marco de la comunicación. Aquí existe el peligro de la desviación perversa, que consiste en utilizar esta distinción como si fuera una diferencia natural. Ocultar que en ella también están presentes las imágenes del mundo de quien habla es intentar someter al receptor diciendo que los enunciados sobre los hechos tienen valor de verdad, y que dicho saber es más que una opinión.

Nosotros ya hemos visto que hablar de la realidad también es reconocer la presencia de múltiples verdades sobre las mismas situaciones, la coexistencia de razón y sinrazón. En particular, en las relaciones basadas en la comprensión mítica de los hechos. Tal como ha descrito McIntyre A. (1971): «llamar a un argumento falso es siempre a la vez describirlo y evaluarlo... una vez más, la concepción positivista de la sociología en términos de una dicotomía lógica entre hechos y valores tiene que venirse abajo». Por lo tanto no debe olvidarse que la llamada racionalidad es también uno de los supuestos (y no un hecho) que se incorpora para sostener la relación comunicativa.

#### 6.4. LA IRRACIONALIDAD DE LO PERVERSO

Las organizaciones sociales que estudiamos logran cierta estabilidad y continuidad porque sus integrantes intentan comportarse de modo racional. Es decir, pensando, decidiendo y actuando de modo previsible y sobre bases conocidas. Ya vimos como el concepto de lo racional destaca la existencia de un marco normativo, un orden establecido que se comunica y se enseña y que los integrantes comparten. Entre la obligación y el compromiso voluntario respecto de dicho orden se ubica una variedad de organizaciones, desde instituciones de reclusión o totales hasta las mutuales y asociaciones de tiempo libre.

La decisión racional supone la existencia de un marco de expectativas compartido y conocido por todos los integrantes. Significa que sus integrantes actúan de un modo razonable y que también conocen cómo los demás esperan que ellos actúen.

La racionalidad también significa actuar dentro de un sistema de ideas y valores propios (en el sentido de específicos) de la organización y de acuerdo con las creencias compartidas. Desde la óptica del sistema social, lo racional no sólo es cumplir estatutos, sino también actuar según las demandas de la situación, aplicar las reglas del arte y el saber profesional.

Puede afirmarse que las organizaciones, como condición para su continuidad buscan y necesitan ser racionales. No afirmamos que los comportamientos son siempre racionales porque ello se opondría a lo cotidiano. También se integran en la realidad organizacional los sucesos, eventos, excepciones, errores, equivocaciones y desviaciones a lo establecido. Más aún, las instituciones creativas, en forma deliberada dejan margen para cierto tipo de irracionalidad (imaginación) en sus procesos.

En nuestro estudio sobre la cuestión de la perversidad, es posible preguntarnos ahora por el papel de la irracionalidad en las acciones de individuos y grupos en las organizaciones. Porque las decisiones y acciones no racionales tienen fuentes múltiples. Tienen que ver con la incertidumbre, la imprevisión, los errores y equivocaciones ingenuos y deliberados. En general, son comportamientos desviados respecto de los modelos de decisión y muestran las contradicciones entre el pensar, el decir y el hacer de los integrantes de la organización.

Nos encontramos con que no todo lo irracional es sinónimo de destructivo o negativo para la organización, ni se relaciona con una conjura o con actos ilegítimos. La complejidad de las organizaciones sociales consiste precisamente en que existen acciones aisladas con efectos contradictorios respecto del sistema. Pero ello no siempre invalida la acción, no la hace incorrecta, ni falsa, ni indeseable cuando la ubicamos en otro contexto, como una huelga estudiantil. Las acciones que parecen irracionales también pueden estar en relación complementaria o ser parte de una racionalidad más amplia; por ejemplo, respecto de la necesidad de cambio en el sistema.

Al hablar de lo irracional, no pensamos en las diferencias de opinión o de criterios morales acerca de lo bueno o lo justo. No es una controversia, porque cada uno hace lo que entiende que debe y puede hacer. Es probable que los interlocutores se refieran a niveles de contexto diferentes, pero respecto de la misma cuestión. Aún compartiendo los fines de la organización, cada grupo de actores está más cerca de un ambiente que de otro, y estas diferencias se marcan en sus elecciones. Es visible la diferencia en las actitudes de los militares que deciden en el estado mayor, respecto de los oficiales del mismo ejército que actúan en los comandos y fuerzas de choque.

Ejemplos patéticos de esta forma de irracionalidad, son los llamados crímenes de obediencia en el marco de un conflicto bélico. En este sentido Kelman y Hamilton (1990) se refieren a los soldados que han matado poblaciones de civiles indefensos en cumplimiento de órdenes superiores durante operaciones militares. «Los crímenes de obediencia comienzan con órdenes, pero estas órdenes no escritas son vagas y muy difícilmente conservan su claridad dado que luego de impartidas por una autoridad pasan por una cadena de subordinados para llegar a sus ejecutores reales.»

Los autores también se refieren a la perversa disociación entre la acción de los soldados y su significado, la omisión de las consecuencias. «Si alguien va a ser juzgado por una masacre, el sentido común y los códigos legales determinan que los sujetos más apropiados son aquellos que se convierten en ejecutores. Y en el contexto militar, el recurso para rechazar esa responsabilidad es invocar órdenes superiores. La defensa debía asegurar que las órdenes parecían razonables y legales... En resumen, si lo sucedido era un trabajo como cualquier otro, aunque fuera un trabajo desagradable, el acusado tendría entonces una posibilidad de ser absuelto.»

El no razonar sobre las consecuencias es la irracionalidad de las decisiones autoritarias, que destruyen todo (por eso son totalitarias) con el fin de

hacer callar una de sus partes. Al respecto, Watzlawick P. (1980) en su estudio sobre la violencia social encubierta, dice que «algunas soluciones carecen de un nombre apropiado y quizás podrían llamarse soluciones clarificantes. Esta palabra intenta reunir dos conceptos en un solo término. Todos sabemos en qué consiste una solución clara. En cambio, sólo los europeos viejos sabemos además que se quiere decir con el término horripilante de solución final. Es una solución que no sólo elimina el problema, sino también todo lo que está relacionada con él». La *hypsis* o hipocresía corporizada en campos de concentración se conoce desde tiempos inmemoriales.

Además de estos casos dramáticos, la realidad es que en las organizaciones no existe una relación automática entre el proceso decisorio de los directivos y lo finalmente realizado por los ejecutores. Aún cuando exista un proceso decisorio racional, es posible que también lo irracional aparezca en el momento de la acción organizacional. Los directivos deben superar los límites en la información y el conocimiento disponibles, restricciones que son propias de todo proceso cognoscitivo racional. Además, y en el momento de la acción, influyen los factores personales y ambientales, como las expectativas, las motivaciones y la intensidad en el compromiso social de los actores.

Es necesario distinguir entonces entre el planear, decidir y hacer. Brunson N. (1985) en su estudio sobre las bases del cambio en las acciones de la organización ha sostenido que «tomar una decisión es sólo un paso hacia el realizar una acción. La decisión no es el producto final. Los gerentes consiguen que las cosas se hagan e inducen a otros para actuar. No hay un enlace automático entre el pensamiento y la acción en las organizaciones. Mucha de la irracionalidad decisoria puede explicarse como racionalidad en las acciones».

En dicho estudio, la irracionalidad es considerada como accionar no reflexivo o extremadamente analítico. Pero es siempre necesaria en las acciones que significan cambios radicales, porque en esas instancias las expectativas, la motivación y el compromiso son cruciales. «En resumen, la toma racional de decisiones llena la función de la elección, y guía la posterior selección de alternativas para la acción. Pero las organizaciones tienen dos problemas: elegir las cosas correctas para hacer, y conseguir que se hagan.»

En la perversidad se utiliza una estructura cognoscitiva que es propia de los promotores, no compartida, no reconocida por sus colegas, no consensuada. Estas actitudes en el largo plazo perjudican a todos, incluyendo a quienes aparecen beneficiados en lo inmediato. Irracional y perversa es la mirada estrecha, que se vuelve en contra de todos, como el silencio cómplice, la violencia en un sistema político, el corto plazo en la política económica o la difusión de noticias falsas que termina por desacreditar a los medios de comunicación social. Es el caso de la selección negativa del personal en las burocracias, que prefieren a los incapaces para mantener privilegios y no tener oposición en el futuro o la decisión política que permite destruir

recursos naturales no renovables o lleva a diseminar una infección no controlable.

Otro ejemplo de irracionalidad en las acciones productivas es la erosión genética provocada en las especies vegetales disponibles, por la siembra y el uso excluyente de ciertas plantas con fines económicos. La búsqueda de mayor rendimiento y productividad lleva a los agricultores e industriales a desechar otras especies y con el tiempo provocan su pérdida irreversible. Las plantas de mayor difusión económica también son las más propensas al contagio y la enfermedad debido a sus semejanzas y parentescos genéticos. Los males hereditarios se agravan y se combinan en lugar de neutralizarse. El desechar las restantes especies provoca su extinción y ello elimina estas semillas para posibles cruces en el futuro. El resultado de este proceso irracional es el empobrecimiento genético debido a la llamada «siembra del hambre».

Para el crítico que observa desde fuera las acciones de una organización, se harán visibles las decisiones irracionales que son negativas, que tienen un efecto destructivo sobre el medio o perjudican a sus integrantes. Pero esa misma elección que el observador califica de perversa cambia de valor según el contexto en que se reubica la situación. Por ejemplo, afirmará que es irracional encerrar a un delincuente joven porque ello no lo rehabilita. Pero cuando el observador se entera que ese joven pertenece a una familia de alcohólicos, también dirá que es irracional dejarlo volver a su casa.

Es necesario, por lo tanto, contextualizar el concepto de lo irracional. Pero esto no implica reconocer la posibilidad de una interpretación positiva de la irracionalidad en todos los campos. Por ejemplo, como fundamento para arbitrar justicia, para decidir las remuneraciones o en el ejercicio del poder en las organizaciones. No significa que sea positivo dejar de lado la razón, limitar el juicio racional o la capacidad crítica de los integrantes. El recurso al temor, la ansiedad o la sumisión emocional al poder mágico de los funcionarios (los gurús) es también promover la irracionalidad como un medio de obtener obediencia. En este sentido, cuando se trata de un componente conceptual de un sistema autoritario, decimos que lo irracional (no creativo) es también una manifestación de perversidad.

## 6.5. MECANISMOS DE DEFENSA PERVERSOS

En términos de la cultura organizacional las desviaciones perversas se manifiestan en múltiples maneras. En el dominio de los conocimientos podemos resaltar componentes irracionales como la imposición no declarada de prejuicios, ideologías y dogmas para ocupar el lugar del saber fundado. También los ritos y convenciones que limitan la creatividad, la creencia en los poderes mágicos de personas y hechos naturales, el oscurantismo que se opone al pensar crítico, la tendencia a la uniformidad y el desprecio por las capacidades individuales.

En este relato dramatizado de la perversidad en la cultura organizacional también pueden mencionarse la presencia de ciertos rasgos regresivos en el campo de las relaciones interpersonales de líderes reconocidos pero ignorantes, la existencia de tabúes y atavismos tradicionales que impiden la humanización de los procesos productivos, la posibilidad de hacer justicia por las propias manos, los roles inflexibles de los cuales los miembros no pueden moverse, el uso de los grupos como refugios y mecanismos de defensa contra la innovación, el temor y la incertidumbre cuando se instalan en las relaciones.

Al escribir sobre las relaciones entre cultura y neurosis, Horney, K. (1960) ha dicho que ellas son «señales de que hay algo seriamente equivocado en las condiciones en que vive la gente. Demuestra que las dificultades psíquicas engendradas por las condiciones culturales superan la capacidad media de la gente para enfrentarlas.»

Pero esta desviación en el carácter de los integrantes en una organización concreta no se manifiesta con síntomas conocidos. «Al tratar con tendencias del carácter, el analista no tiene una sencilla regla de medición respecto a lo que es sano y lo que no lo es. Sin notarlo, se sustituyen el criterio médico con una valoración social, es decir, un criterio de normalidad que es determinado por el promedio estadístico en cierta cultura.» Es entonces esta valoración y no una categoría de síntomas, la que señala qué problemas son abordables como desviaciones.

Cuando hacemos referencia a los síntomas de perversidad manifiestos en la cultura organizacional queremos significar que ellos se producen en el marco de los procesos de poder y dominación. Procesos que mantienen y refuerzan la trama y que impiden su revisión o la actitud reflexiva de los integrantes. Describimos esos rasgos culturales como destructivos porque lo hacemos desde nuestro dominio de observadores externos. Desde allí tomamos como normal a lo establecido en el orden institucional desde el cual observamos la crisis y conflictos vigentes. No decimos que lo maligno sea natural, inevitable, espontáneo o algo necesario en las relaciones sociales.

Debemos conocer cuales son las condiciones ambientales, el contexto determinado en que se producen y se mantienen las desviaciones. Veremos que hay rasgos de las organizaciones sociales que permiten o conviven con lo destructivo. Por ejemplo, el concepto de cultura organizacional incluye las convenciones o pautas establecidas, que se repiten y se conservan, es decir, que se refuerzan en lo cotidiano. No es de esperar una actitud crítica o reflexiva de los actores en el marco de usos y costumbres, ritos y ceremonias burocráticas.

Desde el enfoque de la perversidad, los rasgos de recurrencia, la búsqueda de certeza y estabilidad en las convenciones y en las prácticas grupales, son el marco en que se instala lo destructivo. Lo decimos considerando que lo perverso tiende a normalizarse, y si bien es una deformación desde la perspectiva heterónoma, también es cierto que los propios actores lo viven como algo cotidiano. Nosotros vemos la perversidad en el marco del análisis sincrónico, en lo que tiene de actual o estructural en el momento de la

su edad biológica antes que su lealtad, su capacidad y la actualidad de sus conocimientos. Vemos la perversidad cuando para introducir en la organización el espíritu de la competencia se premia solo a los «ganadores». Ello genera un ambiente de hostilidades entre los miembros que saben que la lucha excluyente entre pares se convierte en el recurso para ascender o hacer carrera en la organización.

## MODOS DE CONOCER LO PERVERSO

*Se supone que las opiniones de sentido común de un ciudadano normal son racionales y no necesitan de un análisis profundo. Pero esto no es verdad. Nuestras creencias conscientes, motivaciones e ideas son mezcla de información falsa, prejuicios y presiones irracionales, en que fragmentos de la verdad flotan y ofrecen la seguridad, aunque falsa, de que toda la mezcla es genuina.*

ERICH FROMM

### 7.1. LA VISION HETERONOMA

Hablar de perversión es hacer una distinción, un corte en la realidad que incluye a los procesos, a su marco ético y al contexto de lo considerado normal. Esto implica que la calificación se realiza desde una perspectiva heterónoma, desde un enfoque que incluye a todos los actores de la trama, para denunciar quiénes se perjudican, quiénes imponen sus intereses, las normas vulneradas y los efectos sobre el medio social.

Si intentamos analizar la perversidad desde un enfoque autónomo, es decir, pensando como los efectores, no veremos una transgresión porque ellos se defienden, se protegen, tratan de lograr sus propósitos y siempre tendrán una explicación a la mano. Nos dirán que los demás deberían hacer lo propio, podrán pensar en los demás, pero minimizarán los efectos destructivos de los actos perversos.

Desde el perjudicado tampoco es posible pensar lo perverso porque para él se trata de una injusticia, una agresión, un poder no resistible. Para hablar de perversidad él también deberá hacer una distinción, una confrontación, un razonamiento sobre la estructura, el sistema y el contexto respecto de los sucesos que lo afectan. Para calificar los actos deberá pensar en lo normal y lo ético, además de su situación particular.

Desde la perspectiva autónoma veremos al sistema, el grupo como unidad o totalidad que opera cumpliendo las condiciones que se fija a sí misma. Si penetramos la organización y le comentamos a sus integrantes que sus acciones son perversas para el medio, no entenderán que hayan existido tales desviaciones o transgresiones porque ellos sienten que han actuado dentro de los límites del sistema, al cual no se imaginan dialogando con otros sistemas. Sólo mirando fuera de la organización y a través de las afirmaciones de los demás ellos se enteran que su sistema es líder en el mercado.

Nos explican que en su realidad cotidiana han estado funcionando salvando obstáculos, avanzando en base a los indicadores y de acuerdo con los mecanismos de regulación interna, los cuales también han controlado los alcances de sus proyectos personales en la organización. Lo que nosotros llamamos perverso ellos dirán que el sistema lo ha permitido, que es viable. En este sentido puede hablarse de la clausura en las organizaciones sociales. No porque operen aisladas de su medio, sino como una aproximación conceptual al hecho de que se entienden desde sus propias definiciones.

Hablamos de lo normal, lo ético, lo racional como observadores externos, haciendo distinciones y deduciendo cuáles son los propósitos en las organizaciones por sus efectos en un contexto que también conocemos. Tal como ha señalado Bleger, J. (1989): «Por punto de vista naturalista entendemos la descripción de un fenómeno realizada por un observador que lo describe desde afuera, es decir como fenómeno que existe independiente del sujeto observador, y en este sentido la definición del grupo como conjunto de individuos que interactúan con roles, estatus, etc., es una típica descripción naturalista. Por descripción fenomenológica debemos entender aquella que se realiza desde el interior de los fenómenos mismos, tal como son experimentados, vivenciados u organizados por los integrantes». Ambas son descripciones limitadas, de acuerdo con los propósitos de la descripción.

La perspectiva basada en los modos de operar y en los estados internos del sistema y la lógica de sus procesos es útil en el estudio de la perversidad porque nos contesta sobre las razones que la sustentan. Hay procesos recurrentes en la perversión instituida en la organización, como los ritos de iniciación en los colegios. Dichas pautas no cambian con la turbulencia ambiental, sino que se ajustan según sus propias condiciones constitutivas. Las formas de perversión vinculadas con el fanatismo en la política o en la religión niegan y se defienden de las transformaciones en la sociedad.

Cuando hablamos de la mentira, la hipocresía, la falsedad en la realidad perversa de las organizaciones sociales, lo hacemos desde una perspectiva heterónoma. En cambio, desde adentro, quienes están involucrados en una relación de falsedades mutuamente respaldadas es difícil que puedan formular juicio crítico acerca de sus actividades. Para ellos, lo convenido, lo habitual no puede ser señalado como una desviación. Ellos se acostumbran a ver la realidad desde la óptica de las mentiras que han instalado en la relación.

Lo heterónomo significa que la explicación del funcionamiento de las relaciones se hace incluyendo un elemento externo a la relación, por ejemplo los propósitos de la organización, la fuerza de la naturaleza, las decisiones del gobierno, el control social, el orden instituido. Desde esta perspectiva también se puede hablar de la adaptación de los grupos o de la organización a su medio ambiente, como si se tratara de algo intencional, de una capacidad, cuando en realidad es el analista externo quien desde su macrovisión hace la correlación y la adjudica al sistema observado.

Es importante notar que en la justificación de las actitudes básicas, por ejemplo las vinculadas con la ética y la moral, las convicciones no pueden depender de un razonamiento externo al actor, porque de ser así perderían su valor como actitudes y serían meras transacciones de conveniencia. En el concepto de lo moral deben existir elementos autónomos como la voluntad, la reflexividad o la intuición, porque de otra manera lo moral sería negociable y reducirse a un medio para otras cosas.

Esto es lo que dice Kant, E. (1785) cuando se refiere a «los fundamentos prácticos de la determinación en el principio de la moralidad». El niega que la moral de las personas pueda resultar de la presión; él llama heterónomos a los fundamentos cuando «su ley» o su explicación se halla fuera y no dentro de los actores y por lo tanto le quitan autonomía a sus motivaciones. Lo perverso es introducir el relativismo en el concepto de lo moral, pensar que los actores sociales pueden construir argumentos propios para explicar valores sociales.

Para nuestro análisis de la perversidad esto significa que no es de esperar que la definición de perversidad que hace el observador externo «tenga que ser» compartida por quienes están practicando las desviaciones. Es decir, no hay un mandato o imperativo incumplido. Los actores tienen su voluntad y sus razones y ellos se mantienen en el marco de lo posible y admisible, considerando que sus actos no están penados en lo explícito.

Para el observador ellos «deberían estar» o sentirse obligados moralmente. Pero quienes practican la perversidad en las organizaciones sociales, lo hacen dentro de una estructura que ellos mismos construyen. Además pueden estar convencidos de sus actos, alegando (lo cual es cierto) que la evaluación del observador externo no pasa de ser un juicio de valor, una expresión de deseos. Nuestra posición en este punto es que el daño existe sin razones sociales que lo legitimen o justifiquen. Decimos que hay una destrucción y que a eso se refiere lo perverso, no a la bondad o las ventajas del nuevo orden o relación de fuerzas que pretende lo perverso.

## 7.2. EL ADENTRO DE LA PERVERSION

Hemos visto lo perverso como una denuncia, una deformación, un problema de legitimidad. Pero estas situaciones (ahora ya no las calificamos de perversas) también admiten una descripción sólo de sus contenidos, en la

cual se habla del dolor, del hambre, de la discriminación, de la tortura, de la persecución o de la reclusión. Por ejemplo, la pena de muerte, además de las connotaciones políticas, jurídicas y humanitarias, vista desde el adentro siempre implica que hay una situación en que alguien pierde la vida.

Desde la visión propia de los componentes de la trama, lo que el observador denuncia como perverso, el reformador social como injusto o el antropólogo como primitivo, es un modo de relación que las partes han instalado y de la cual no pueden salirse. En este nivel interno de la descripción no hay un criterio de normalidad externo a la voluntad de los participantes. La normalidad es lo entendido y compartido por los integrantes en sus grupos, bajo sus propias reglas de interpretación.

Pero el adentro no significa que se pueda corporizar el concepto y decir que «hay» perversidad en un lugar de la organización o que es algo que ha penetrado en sus relaciones. Es un concepto que se construye con los elementos de una realidad cambiante, propios y externos al sistema, que la organización social puede o no controlar. Es el observador externo quien con su mirada va anudando la trama perversa que los propios actores desde su posición no alcanzan a ver como algo socialmente destructivo. Ellos son racionales, actúan persiguiendo sus fines personales en el marco de lo permitido por la organización. Para los actores es lógico y hasta natural que se produzcan desigualdades en una relación de fuerzas.

En su obra sobre estructura y perversiones, Joel Dor (1987) al hablar de la terapia analítica, dice que «la injerencia de consideraciones ideológicas ahoga, por adelantado, la posibilidad de abordaje analítico. Toda apertura terapéutica se oscurece cuando el campo de la inteligibilidad resulta sobredeterminado por la prevalencia de normas que presuponen la existencia implícita de una prohibición». Afirma que una vez que intervienen normas, se abandona el registro estrictamente analítico. El concepto de normalidad es propio de una perspectiva heterónoma y no de la reflexión clínica en el análisis de la perversidad.

En lo que tiene de intencional, estructurado y recurrente aquello que es denunciado como perverso es parte de un orden interno destructivo, un espacio social con reglas y límites propios. El carácter compulsivo para las víctimas y la impunidad que gozan los beneficiarios de la desigualdad muestran que la perversidad es un orden basado en las relaciones de dominación y el ejercicio del poder en situaciones concretas.

El observador externo dirá que lo perverso se relaciona con el ejercicio del poder compulsivo, aquél que se funda en las amenazas y sanciones antes que en la persuasión o las recompensas. Pero la sensación de justicia o injusticia de los integrantes no pasa por esta definición externa de lo que es el poder. Es lo que el medio interno permite, no lo que las instituciones establecen como legítimo.

En la visión desde el adentro, el concepto de poder no es explicado a través de la metáfora de la fuerza o la energía que disponen algunos para controlar a otros. Aquí el poder es un componente de la trama, de la pauta que une a los integrantes, no algo que la condicione desde afuera. El peso de

la desigualdad en las fuerzas que los actores intentan ejercer está limitado por la disposición de todas las partes a permanecer en la relación.

La manipulación, la imposición y el carácter corrupto que se asigna al poder como mito, debe entenderse en el marco de la relación en su contexto. Esto implica, por ejemplo que el disponer de más recursos para presionar al grupo no hace a un miembro más efectivo y, por el contrario, es posible que lo lleve hacia el rechazo de los demás. Desde el interior el poder se considera como una pauta que conecta y no como una cosa que alguien tiene y por la cual se lucha. En el adentro la lucha es por el reconocimiento en el vínculo, por ejemplo entre profesor-alumno, político-electores, terapeuta-paciente.

Lo moral, lo ético, la responsabilidad social, que son preceptos universales no discutibles, componen un «segundo orden» de regulación, un nivel más alto de recursividad en el análisis de la organización, en el cual se incluye la relación de armonía entre el sistema y su contexto. El concepto de orden interno representa las reglas tal como están funcionando no sólo lo escrito o prescripto, y los miembros las viven como un marco que se sostiene a sí mismo.

Tal como sostienen Maturana y Varela (1984) al referirse a los límites en la objetividad del conocer: «Como observadores podemos ver una unidad en dominios diferentes, según sean las distinciones que realicemos... podemos considerar a un sistema en el dominio del operar de sus componentes, de sus estados internos y de sus cambios estructurales. Por otro lado también podemos considerar a una unidad en sus interacciones con el medio». Hablar de egoísmo o altruismo en un grupo implica ubicarse en un contexto más amplio, en la historia de las interacciones del grupo con el medio social.

Desde el adentro, los componentes humanos se sienten creando el medio que comparten y consideran sus actividades como instituyentes de nuevas alternativas respecto del orden instituido. Es factible entonces hablar de una actividad instituyente o reordenadora para referirnos a aquello que el observador externo luego habrá de calificar como perverso o desviado. Por ejemplo el régimen de recompensas y castigos dentro de la prisión, las pruebas de aceptación que deben pasar los nuevos miembros de los grupos escolares o los rituales y ceremonias de iniciación en los cultos paganos.

La versión interna o autónoma de los actores sobre la relación que nosotros «llamamos perversa» es distinta a la visión institucional. Los actores ven a la relación como una interacción en que cada parte persigue sus fines personales, de acuerdo con sus capacidades y dentro de las posibilidades que les ofrece la organización. No se sienten delincuentes ni desviados sino practicantes de las leyes de la supervivencia. Inclusive las víctimas en su ignorancia pueden haber sido preparadas para entender los castigos como una condición contractual y no como una agresión injusta.

Desde la perspectiva autónoma de las víctimas también hay un orden destructivo pero no como una desviación sino como un mundo que se da por sentado que funciona. Para ellos no tiene sentido hablar de un «sistema



perverso» que es una calificación moral, porque viven la situación como una cruda injusticia, como un estado de indefensión. Es posible que no les interese hacer distinciones entre la organización y el contexto, o discutir acerca de si la injusticia proviene de las relaciones internas de poder o del orden instituido que sostiene las desigualdades.

En el razonamiento de los pequeños productores agrícolas, ellos sienten que están atrapados por una realidad irracional que le obliga a malvender o dejar secar su cosecha frente a los precios insuficientes que les impone la corporación de compradores. La perversidad implica considerar los componentes autodestructivos de su acción, cosa que los propios agricultores no suelen hacer, presionados por lo instituido. Aquello que no interesa al agricultor, pero sí a quienes analizan la perversidad, es la manera en que la desigualdad es reforzada en el marco de una estructura más amplia por la desigualdad montada entre promotores, víctimas, cómplices y colaboradores pasivos de la relación.

En lo interno, coexisten en las organizaciones distintas racionalidades no siempre congruentes y ello también es una fuente de orden destructivo, cuando entran en competencia. Por ejemplo, las distintas prioridades y modos de pensar que resultan de la visión política, económica, social o cultural respecto de las mismas situaciones en la misma institución. En una escuela, el predominio del razonamiento económico lleva a pensar la educación como negocio y aumentar el precio de la matrícula y reducir la paga a los docentes, decisiones que también significan redefinir (o bien desordenar) su presencia en el medio, la extracción social de los alumnos o la relación con los familiares.

Las mismas consideraciones valen para un hogar de ancianos donde los supervisores por conveniencia y los médicos por inacción terminan privilegiando el control y la disciplina respecto de la libertad o la salud. También hay deformaciones en el adentro de un periódico cuyas noticias no reflejan los eventos, sino la puja ideológica en su área de redacción. También son desviaciones los ajustes en los postulados del partido que los políticos realizan para financiar sus campañas en épocas de elecciones.

Con estos ejemplos queremos destacar que las desviaciones no son agresiones o resistencias al medio social, sino que también tienen que ver con la lógica del funcionamiento de las organizaciones, la lógica de la diferencia, como el peso de la jerarquía en los organismos militares o de la fe en las iglesias. En la visión desde el adentro pensamos en los determinismos internos de la organización, en la circularidad de sus relaciones, en sus restricciones (por ejemplo el conocimiento y capacidad de los actores) como también en las dualidades y antagonismos de sus sistemas de ideas.

En este nivel de la descripción de las relaciones sociales, en el llamado dominio del operar de sus componentes, se entiende a los grupos sociales tratando de conservar su organización. No se los explica cumpliendo sus finalidades o funciones ni buscando su adaptación al medio. La visión del adentro es una descripción sobre las interacciones, la conexión entre sus pautas internas, la autonomía de ese grupo y las múltiples maneras en que

se busca y se logra mantenerla. Algunas de ellas luego será denunciada como perversa por el observador externo.

### 7.3. COMPLEJIDAD DE LAS REALIDADES SOCIALES

Hablar de la complejidad significa reconocer que en la realidad organizacional hay tensiones, antagonismos y contradicciones entre las partes y en los procesos que la componen. Más aún, implica que estas disonancias no son producto de errores o equivocaciones sino rasgos propios de un sistema que por una parte se cierra y se reitera en las ideas de sus integrantes y en sus pautas culturales, y por la otra funciona en interacción continuada en su medio cambiante pertinente.

El resultado de esta convergencia dentro-fuera es una realidad emergente. No es algo previsible o programable, es una interacción que no tiene un final conocido de antemano. A ello nos referimos cuando hablamos de la compleja realidad social en los grupos y organizaciones. Lo imprevisible tiene que ver con la inestabilidad ambiental, la presencia de procesos políticos, el juego de intereses personales y la diversidad de motivaciones en sus componentes.

Complejidad significa que no es real pensar que siempre existe una sencilla estructura de medios a fines que liga a las actividades de la organización. Hay una multiplicidad de propósitos, muchas veces no compatibles entre sí y que cambian en el tiempo. Significa que los estados internos no son un mero acomodamiento a los designios externos, un reflejo de las demandas ambientales o respuesta a los estímulos del contexto. Un hospital no reacciona en forma mecánica o previsible frente a una epidemia, sino que construye sus estrategias considerando sus particulares capacidades y experiencias médicas.

Pensar desde la perspectiva de la complejidad implica reconocer que hay interacciones de distinto signo (opuesto, complementario, coexistente) entre lo manifiesto y latente, lo planeado y ejecutado, lo comunicado y lo entendido en la organización, el adentro y el afuera. Esto implica que el desorden es una desviación cuando se lo confronta con lo establecido en un momento, pero que también puede ser una práctica, un modo de relación que funciona en un ambiente de cambio.

La complejidad hace que no se pueda entender la organización sólo desde sus misiones o propósitos. Por lo tanto no puede hablarse de causas o presiones sobre la organización, que la orienten o lleven necesariamente hacia la perversidad. En el juego de interacciones con el medio, la organización procesa las perturbaciones ambientales de acuerdo con sus pautas culturales internas, su particular sistema de ideas y creencias.

Lo perverso, en el nacimiento de la desviación, tiene que ver con las estructuras, las expectativas compartidas por los integrantes y sus pautas internas de relación, más que con lo establecido como legítimo por las instituciones del medio. En este ambiente la perversidad no es un proyecto aislado, una estrategia de un grupo de transgresores, sino un subproducto congruente con el modo de funcionamiento de la organización.

El enfoque de la complejidad nos enseña que los comportamientos en la organización no dependen ni se explican solamente en función de propósitos predefinidos (de sus planes). Nos muestra cómo esas finalidades aparecen para explicar lo ya ocurrido, para encontrarle un sentido, para mostrar la racionalidad de las acciones organizacionales. Nos muestra cómo sobre la racionalidad cotidiana también pesan los mitos, los prejuicios, las ideologías, la experiencia, los intereses sectoriales, los cambios de significados, lo inesperado.

Una explicación trivial de las organizaciones nos diría que las desviaciones son producto de la imprevisión, de la falta de información, el uso del poder, la ignorancia. Nos dice que se resuelven aplicando los estatutos, los códigos de conducta, los contratos. Es el pensar desde lo prescriptivo, actualizándolo, renovándolo, imponiéndolo y también intentado la reeducación de los integrantes o la adaptación de las prescripciones.

Decimos que esta actitud es trivial porque considera a la realidad en función de lo planeado y de las necesidades de supervivencia. El hecho es que los factores de poder crean una realidad propia, un orden interno no siempre congruente con los planes o las misiones, orden que también se integra con lo destructivo. El problema no es la falta de educación o de información en los integrantes, sino los círculos viciosos y la trama de intereses que los mantienen atrapados, sin alternativas, en las relaciones entre ellos y respecto de la organización.

Cuando hablamos de desviación nos referimos entonces, no a los estatutos, sino a desplazamientos respecto de lo ético y de la misión institucional. El dejar de cumplir programas no es perverso y hasta puede ser una señal de creatividad. La perversidad suele ser una manifestación de la disfuncionalidad de las reglas oficiales o producto de sus contradicciones. El orden perverso tiene su situación de equilibrio, no necesita ser razonado en términos de antagonismos personales o de luchas para acceder al control de la organización. No es un modelo de cambio sino de permanencia, pero destructiva.

Entonces es trivial buscar «la» causa de la perversidad, o sus propósitos, su dependencia de leyes externas, sus etapas cronológicas o sus síntomas, porque todo esto sería creer que los procesos destructivos son un tipo especial de comportamiento o una patología. Es necesario considerar la naturaleza de la organización y su particular acople con el medio en el momento de la evaluación. En este análisis situacional convergen factores endógenos y de contexto, sin que esta relación pueda definirse (diagnosticarse) por anticipado como en una enfermedad. Así, no puede hablarse del monopolio como algo perverso cuando pensamos en el control del uso de la fuerza pública o de la administración de la justicia en el Estado.

El enfoque de la complejidad nos lleva a pensar en la trama, la pauta, la estructura de las relaciones que fundamentan la recurrencia de procesos destructivos, y cómo los intereses en apariencia enfrentados se enlazan para darle continuidad a esas relaciones. Hay un reinterpretar la misión de la organización y un desplazamiento en los valores del sistema. Frente a ello no puede sostenerse ingenuamente que «cambiaron los propósitos de la

organización» o que hay una pérdida de equilibrio y que el sistema se va a restaurar por sí mismo.

No estamos presentando la complejidad como una excusa o un argumento legitimador para la perversidad, sino como el medio en el cual se produce. Pero no debe olvidarse que ese medio también puede impulsar o permitir la innovación y la creatividad. Nos referimos a una realidad compleja, en que la perversidad aparece y subsiste sin controles sociales que la hagan retroceder. O por controles que la provocan, como la represión y el castigo. Pero esto no es inevitable o natural ni tiene un sentido físico. No estamos hablando de una energía o de «las fuerzas del mal» como un destino. En términos más humanos nos referimos al egoísmo, el cinismo, la hipocresía y a los ambientes en que los intereses personales o sectoriales se superponen a la razón de ser de la institución.

La perversidad se da en la complejidad de las organizaciones pero no es elemento constitutivo, no interviene necesariamente en su definición. El disponer de un enfoque más amplio, que admite los antagonismos y contradicciones, no significa legitimar lo destructivo como componente de la realidad social.

Entonces ¿es la perversidad una desviación? Cuando el observador externo toma como referencia las misiones y las pautas morales, la respuesta es sí. Hay un incumplimiento, un desplazamiento, una transgresión, algo que desnaturaliza el carácter social de la organización. Esto es peligroso porque induce a pensar que los objetivos son un elemento de la realidad organizacional y que la racionalidad de las acciones solo tiene que ser evaluada en función de ellos. Pero ésta no es la única manera de pensar.

Como parte de la complejidad decimos que es erróneo creer que la definición de objetivos es previa a las acciones, que sólo después de ponerlos en claro es posible empezar a trabajar. En los hechos, los propósitos de la organización, en un sentido amplio (incluyendo estatutos, declaraciones de principios, planes de negocios), tienen una justificación y se entienden a posteriori, no son estrictamente una causa, no determinan las acciones.

Es decir, los propósitos se usan mientras sirven para explicar lo que ya ha ocurrido o mientras son congruentes con los pensamientos de quienes deciden y en tanto les permiten exhibir coherencia en sus actos. Frente a situaciones concretas los integrantes piensan poco en los propósitos institucionales. Ellos consideran los recursos disponibles, los intereses y presiones del momento, sus compromisos y lealtades grupales, la búsqueda de poder, las ideologías y tradiciones. De tal manera las declaraciones de propósitos no son determinantes sino variables de ajuste y profecías que se cumplen a sí mismas.

Una vez instalados los procesos destructivos la misma realidad lleva a buscar un discurso, un argumento, una explicación nominal que relacione dicha actividad con alguna misión o propósito organizacional que sea aceptable cuando se lo mira desde fuera. Pero es un enmascarar. En los procesos perversos hay un ocultamiento de los motivos reales de los ejecutores y de la compulsión que están ejerciendo. Lo perverso requiere la conservación del aparato, el mantener la organización funcionando, porque

se utiliza la estructura como máscara de actividades no pensadas en el momento de la fundación.

Entonces, la perspectiva externa, la mirada del afuera, desde la sociedad o desde la declaración de los fundadores, define a la perversidad como procesos que llevan al desplazamiento en las misiones o en la razón de ser, y que además se corporiza en productos y servicios organizacionales también desviados. Pero la explicación profunda sobre la aparición de estos procesos destructivos requiere una perspectiva autónoma, es decir, realizada desde el interior de la organización, desde sus rasgos culturales.

La complejidad nos lleva a pensar qué hay en el contexto social y en la cultura organizacional que deriva en estas orientaciones que nosotros mismos calificaremos luego como perversas o destructivas. Es necesario considerar la manera en que los sucesos son vivenciados, experimentados y significados por los integrantes de la organización. Ellos construyen su propia versión acerca de lo llamado perverso. Esta construcción no necesariamente es una negación de los estatutos o planes, sino un acuerdo o trama interna bajo un modo de razonar que se basa en la autonomía, la identidad, la supervivencia, la conservación.

La complejidad significa reconocer que el no educar, el no curar, el no proteger y el no sentenciar en tiempo también pueden ser realidades recurrentes y estables en la escuela, el hospital, el cuerpo de policía o los tribunales. Entre otros factores nos preocupan los que tienen que ver con las condiciones estructurales, como la falta de independencia del poder judicial, la ignorancia de los docentes unida a la pasividad de los estudiantes, el hecho que la medicina funcione como negocio, o que los cargos públicos sean otorgados como pagos electorales, o que las fuerzas de seguridad dispongan de impunidad jurídica, o que las burocracias tengan su propio estatuto que les da la inamovilidad como derecho.

El carácter estructural de lo perverso nos recuerda que estas desviaciones (interpretadas desde lo social) no pueden ser tratadas como situaciones accidentales, porque son prácticas habituales que hacen al funcionamiento cotidiano o al orden destructivo de esas organizaciones.

## 7.4. LO PERVERSO INSTITUIDO

En la dinámica de las organizaciones sociales la aparición de modos de relación y procesos perversos se explica en el marco de las estructuras establecidas en cada momento. No estamos hablando de un proceso de cambio, de un devenir o de una trayectoria, sino de una confrontación y una coexistencia de la realidad y su marco de referencia (invariancia o fondo de la observación) en el aquí y el ahora de la organización.

Observando la organización o la institución desde una perspectiva heterónoma, vemos actividades, relaciones, manifestaciones de propósitos que pueden ser evaluados como desviaciones. Esta evaluación de lo perverso es

posible a partir de su confrontación con un marco de referencia. Dicho marco es el orden instituido, el orden de lo moral y lo ético, aquello que los actores sociales a través del tiempo se han puesto de acuerdo y aceptado o que necesitan considerar como legítimo o normal. La propia cultura organizacional, en sus premisas y supuestos es otra de las fuentes de legitimidad, aunque interna.

Pero en la perversidad reconocemos que estos valores, los códigos y convenciones sociales también están atravesados por cuestionamientos y contradicciones a partir de los intereses y versiones de la realidad que sostienen los integrantes. Además del tema de su efectividad dichas convenciones son la referencia que en cada momento permiten al observador externo sostener que existe una entidad diferenciable y hablar de ella como si se tratara de una institución, organización o sistema social.

La perspectiva de la perversidad no se propone criticar los cambios porque solo se interesa en la legitimidad de los procesos. Para el observador las organizaciones con realidades perversas pueden estar mostrando un proyecto deliberado como un estado de indefensión o fallas en su sistema de inmunidad, y ello dependerá del contexto de la observación.

Se trata de un juicio acerca de lo bueno, lo justo, lo razonable, mirando la trama interna de la organización en un momento y desde un contexto específico. No se trata de una afirmación generalizable ya que no siempre lo mismo es perverso (la drogadicción en un paciente terminal o recuperable), sino que se trata de una apreciación relativa al marco referencial y operativo del observador.

Lo considerado normal hasta el momento, los valores y las creencias siguen vigentes. Pensamos en los rasgos de una cultura perversa y no en la disonancia cultural o la ilegalidad. El mito o la leyenda del fundador está presente aunque inhibe los comportamientos o los hace irracionales e inoperantes. Porque las situaciones de perversidad no necesitan de enfrentamientos o cuestionamientos abiertos, no requieren el marco conceptual de las crisis o conflictos entre sectores.

Las relaciones de fuerza, la lucha o el intercambio de actos de violencia no definen a lo perverso, que es más bien el estado de indefensión, la dependencia, el quedar atrapado en una relación indeseable. Por ejemplo, los requisitos de solvencia que las instituciones públicas de fomento piden a los solicitantes que de poder cumplir dichas demandas no estarían buscando ayuda. No es pertinente usar el análisis del conflicto en una organización cuando los operarios están desmotivados pero necesitan de su trabajo y no hay otro. Tampoco representan una crisis los enfermos que no pueden decidir libremente por estar drogados o conectados a equipos que los mantienen con vida en forma artificial. Son la trama de la perversidad, la desigualdad establecida.

La evaluación de lo perverso se hace posible no porque hay una lucha sino a partir de su confrontación con un marco de referencia, el orden deseado de los principios éticos y morales. El orden que los actores sociales a través del tiempo se han puesto de acuerdo y aceptado en considerar

como legítimo o normal. Pero también hacen pactos y logran acuerdos sobre lo perverso ya sea desplazando fines, transgrediendo códigos de conducta o bien ocupando espacios no reglamentados.

Decimos que los valores, códigos, símbolos y convenciones sociales están afectados entre sí por cuestionamientos y contradicciones. Entonces, cuando hablamos de instituciones sociales como la educación, la justicia o la religión y de los establecimientos que las desempeñan, no pensamos en la armonía natural, sino también en las desviaciones que coexisten dentro de las regulaciones y de los límites de tolerancia fijados por los procesos de control social.

En su estudio sobre los modos de conocer la compleja realidad de las organizaciones sociales, Kaminsky, G. (1989) dice que «todo habla en las instituciones en la medida que sepamos escuchar. Lo hablado es todo aquello que podemos conocer y presuponer previamente de una institución... La primera regla de precaución es tratar de trascender los espejismos de las formas habituales del discurso institucional, la dimensión de lo hablado, que puede asociarse con el plano de lo instituido».

Como vemos, lo hablado tiene que ver con la misión de la institución. De la misma manera nosotros decimos que el comprender lo perverso requiere trascender o ir más allá de lo establecido formalmente en la organización. Lo perverso no suele formar parte del hablar oficial.

El comprender la realidad nos obliga entonces a introducirnos en la dimensión de «lo hablante». Esta dimensión aparece bajo la ruptura de lo habitual, las fracturas, oposiciones, contradicciones y las situaciones de paradoja dentro de lo hablado en forma cotidiana. «Lo hablante» institucional puede ser asociado con el plano de lo instituyente. Lo hablante puede considerarse como algo perverso cuando se trata de transgresiones a lo hablado (desvíos a la misión) y cuando es destructivo. No es perverso «lo hablante» en la institución, cuando la transgresión es parte de un proceso creativo o constructivo.

La perversidad no es el desorden creativo. No es perverso el intento de cuestionar los códigos o las convenciones existentes para mostrar sus imperfecciones, actualizarlas y superarlas. Por ejemplo, cuando se trata de criticar la desocupación de carácter estructural o cuestionar a los laboratorios que crean dependencia de los psicofármacos. En lo cotidiano lo perverso también se constituye como un orden porque hay conexiones y ataduras entre actores y víctimas.

Decimos que es un orden en la medida que no reparamos en sus efectos destructivos y tampoco consideremos sus relaciones con otros sistemas externos. En este sentido un grupo terrorista no puede considerarse como un partido político autónomo. Sin embargo, para sus integrantes no hay ilegalidad en sus actos porque ellos desconocen la vigencia o la importancia del contexto jurídico.

En este ejemplo del terrorismo no vemos una oposición creativa al sistema, hay pura negación, cierre y aislamiento perverso. No hay diálogo o posibilidad de reflexión, es una pauta rígida de relaciones. Sólo desde la

exterioridad, desde lo heterónimo, desde las explicaciones simbólicas (que significan los signos) vemos el desorden y la destrucción.

Así pasamos de la descripción a la explicación. Hablar de lo perverso significa que ya no alcanza el argumento de respetar las diferencias entre opiniones, la autonomía o la identidad, porque todo ello debe enmarcarse en lo ético y lo moral.

La perversidad requiere del observador la emisión de juicios, la sentencia acerca de lo legítimo, lo bueno, lo justo, lo razonable. El observa la trama interna del grupo social o la organización en un momento y desde un contexto también determinado, que no cambia durante el análisis. La definición de lo perverso no es un enfoque sobre la dinámica ni una opinión sobre las mutaciones, el crecimiento o los procesos de decadencia en grupos y organizaciones.

El análisis de la desviación perversa es un análisis sincrónico que en lugar de armonía destaca los dualismos en el sistema para fuerzas que actúan en el mismo tiempo. Pero también puede referirse a la falta de sincronía entre relaciones y procesos. Por ejemplo cuando la vejez coexiste con la disolución del núcleo familiar, o procesos fabriles que destruyen recursos naturales a un ritmo más veloz que el tiempo requerido para su renovación.

Lo característico es que no hay factores en la propia perversidad que la reviertan en el tiempo. Desde lo perverso no cabe formular pronósticos. Los directivos que manejan el presupuesto de un hospital público, basados en su autonomía y razonando en términos de recursos, pueden pensar que no deben ser deficitarios. Ellos verán como normales y conservadoras del orden las decisiones de rechazar la internación de los pacientes indigentes. Eso es una desviación de la razón de ser y las misiones institucionales, pero no es autocorrectiva y se resuelve en función de factores vinculados con la cultura, el poder y la política. Los reclamos de la comunidad podrán convertir el tema en una cuestión socialmente problematizada, lograr consenso y enfrentar la desviación.

También hay quienes conciben la prostitución no como una desviación social y una perversidad propia de la pobreza, sino como el libre ejercicio de una profesión. Ellos pueden justificar el negocio del sexo alegando que de esta manera se puede ejercer el control sanitario de la oferta. Este control de calidad del servicio ofrecido no sería posible si la tarea se desarrollara en la calle. Esta visión inmoral e interesada de la prostitución también les lleva a defender esta tarea profesional alegando razones estadísticas, por ejemplo que ello permite reducir las tasas de violación en la sociedad en cuestión. Considerado como negocio y profesión, el razonamiento parece coherente siempre y cuando se omita lo moral.

En la perversidad hay un movimiento en cuanto a la figura pero el fondo o la estructura de la realidad se mantiene. Existe intencionalidad en los actos y pueden conocerse los beneficiados por estas actitudes sectarias y egoístas. Aunque los ejecutores nieguen su participación activa, ellos se sirven de la situación. Esta identificación de actores, víctimas, cómplices e

indiferentes es esencial porque marca la naturaleza de la perversidad, lo que ella tiene de negativo.

En este orden el peligro radica en que es el propio sistema el que permite la aparición de lo perverso. En la perversidad encontramos un estado de cosas y procesos malignos, que se autorrefuerzan en el tiempo y que suelen adoptar la forma de círculos viciosos en el sentido que hay un reciclaje del daño que lleva hacia transgresiones crecientes.

No estamos frente a un error, un suceso accidental o transitorio. La perversidad se define tanto por la intencionalidad como por la posterior recurrencia de lo maligno. De no ser así bastaría con esperar que desaparezca. Pero la inacción o la impunidad refuerzan la desviación. Tampoco hay razones para pensar que el sistema habrá de rechazar necesaria o naturalmente las desviaciones en su ámbito.

La perversidad es un estado de cosas que penetra en lo cotidiano; no tiene por qué verse como una conjura, ya que aparece como parte del funcionamiento de las organizaciones. En caso que responda a un planeamiento originario, las organizaciones que lo producen no estarían desviadas sino haciendo lo que se proponen. Es el caso de las sociedades constituidas legalmente con el propósito no declarado de cometer actos en el límite de lo moral, como el tráfico de influencias, la evasión fiscal o la explotación encubierta de recursos no renovables.

Lo perverso en estas situaciones es que los hechos muestran a la sociedad permitiendo la transgresión destructiva sin poder impedirlo, está mostrando su indefensión. Se reconoce que ciertas relaciones son destructivas, se las cuestiona, pero no son sancionadas en forma efectiva.

Es un estado de cosas que muestra desigualdades crecientes, transgresiones e impunidad en las organizaciones. Se establecen ambigüedades en las relaciones cotidianas porque los actos que en su versión original son desviaciones sociales con el tiempo empiezan a considerarse habituales, por ejemplo los costos que hacen inaccesible la justicia para los carenciados, la corrupción en las oficinas públicas o la contaminación ambiental. Es también la subestimación de lo ético, la confusión en los valores, la consolidación de la mentira instituida y de las formas ocultas del poder.

Entiéndase que lo perverso no reemplaza al orden instituido y no reacciona contra él. No hablamos de un proceso de cambio social porque las relaciones que provocan lo perverso son fragmentos del comportamiento organizacional, elementos de su complejidad, manifestaciones de la trama interna del poder negativo. Los procesos de perversión necesitan o se explican en función de la continuidad del orden vigente que los hace permisibles.

La distancia e impersonalidad en la vinculación de las enfermeras con los pacientes no son parte de un mecanismo de transformación del hospital, sino un estado de cosas, parte del orden interno (desviado) del hospital. En este ambiente, se reconoce normalidad a los procesos perversos por el hecho de estar funcionando, por su capacidad de imponerse como algo recurrente. Se amplía la gama de las acciones sociales consideradas posibles aunque no

sean deseables. De tal manera, lo ético y lo moral se relativizan y se subordinan a las circunstancias.

En el campo de la economía tenemos el ejemplo perverso de los procesos inflacionarios como consecuencia de las políticas públicas del gobierno, tales como la expansión monetaria y el crecimiento de la deuda pública sin aumento de la producción global. El Estado recurre a la emisión espúrea para financiar el déficit presupuestario que proviene del gasto corriente. Con ello se establece un impuesto no declarado que es pagado por quienes carecen de poder suficiente para ajustar sus ingresos monetarios frente a los aumentos de precios.

Los actores sociales comienzan a convivir en un ambiente de inestabilidad, con la ilusión monetaria que lleva a la espiral de precios y salarios, la inestabilidad, la especulación financiera, las tasas de interés usurarias, la falta de inversión y la degradación de la cultura productiva. Es una catástrofe porque los actores sociales son conscientes de ello, porque saben que hay fuerzas que mantienen el estado de cosas y porque las víctimas no pueden revertirlo individual o grupalmente bajo el peso de las estructuras vigentes.

La reiteración de las desviaciones con el tiempo hace natural lo que era anormal y los actores sociales comienzan a verlo como parte de las reglas de juego cotidianas. Esta ampliación del concepto de la naturalidad en la realidad social lleva a aceptar sin reservas la idea que el fin justifica los medios, que los menores puedan ser empleados como mendigos o para trabajos nocturnos, que se comercialicen órganos humanos en los hospitales, que se legitimen los castigos corporales en las escuelas, que los funcionarios públicos sean inamovibles en sus cargos o que sean juzgados por leyes especiales, que en nombre de la moral se acepte la censura sobre la creación artística, que se otorguen cargos públicos a la oposición para comprar su silencio o se puedan fabricar armas químicas para eliminar poblaciones civiles indefensas.

Otras desviaciones que en el marco de la perversidad llegan a considerarse normales son que el ejercicio de los derechos humanos esté sujeto a regulaciones estatales, que se obligue a profesar un culto religioso, que los monopolios actúen libremente aunque ellos combatan la libertad, que la prensa pueda acusar sin reconocer el derecho a réplica de los ciudadanos, que sean posibles los allanamientos sin orden judicial previa, que el temor a la desocupación obligue a los obreros a realizar tareas insalubres, que en la milicia se humille a los reclutas para enseñarle a obedecer órdenes, que los tribunales de ética profesional no sancionen las prácticas desleales por lo que tienen de comunes.

También que deba pagarse para agilizar trámites públicos, que por interés sectorial se permitan industrias que contaminan el ambiente o que la policía desproteja a quienes no colaboran financieramente con ella. Insistimos que en todos estos casos la cuestión no es la ilegalidad, sino la falta de sanción consciente de estas desviaciones. El control social no las alcanza, son brechas instituidas, y en algunos casos alcanzan el rol de rasgos culturales (la corrupción). En un nivel de recursividad más alto del sistema social

analizado son realidades que forman parte de una estructura de dominación que las mantiene.

La resignación y la impunidad llevan a tomar como algo normal situaciones que la misma sociedad históricamente ha considerado indeseables. Por ejemplo, aceptar que se trate a los extranjeros como ciudadanos de segunda clase, que se impida la educación a los carenciados para limitar sus demandas económicas, que se recurra a la deuda pública para hipotecar próximas generaciones en beneficio de las actuales, que se comercialicen espacios para servir de basureros nucleares, que la puja distributiva por los fondos de ayuda social se resuelva por influencias políticas, que con el pretexto de preservar la democracia se recurra a la censura, que se deje al mercado resolver sobre cuestiones como la salud, cultura y educación o que el gobierno disponga de un aparato concentrado para la propaganda e información pública.

Bajo la perversidad también se considera como parte del orden natural de las cosas que se fomente el odio racial y la pobreza para emplear el resentimiento como arma política, que la intimidación sea un recurso socialmente utilizable, que se dicten leyes de olvido y amnistías para crímenes corporativos y delincuentes sentenciados, que la situación de desamparo legitime la fuerza en los esfuerzos por subsistir, que en las competencias deportivas también se luche por razones políticas y que la racionalidad económica penetre las instituciones sociales llevando a pensar que todo comportamiento es una transacción que tiene un precio.

En síntesis, con estos ejemplos hemos tratado de ilustrar la realidad de lo perverso como un orden desviado, mostrar la lógica del adentro del sistema de relaciones, sistema que los componentes refuerzan con sus comportamientos. Es perversa la manera que tienen de creer en lo injusto. Desde su impotencia (o impunidad en el otro extremo) los actores de la trama llegan a considerar las desigualdades y la discriminación como algo natural, como una realidad regida por leyes inevitables que están fuera de su control.

Es perversa la manera en que los actores, por conveniencia o por imposibilidad, llegan a creer en lo injusto, en el mito del destino. Hasta ahora la teoría crítica de la organización trataba este orden interno como una transgresión a la misión institucional, sinónimo de lo verdadero. En la tarea de describir la realidad de lo perverso, hemos insistido en la necesidad de conocerlo (no de justificarlo) en el marco de sus propias reglas de funcionamiento.

## 7.5. MÚLTIPLES VERSIONES DE LA VERDAD

El propósito de este punto es mostrar cómo las desviaciones representadas por el objetivismo y el relativismo extremo o infundado intervienen en la instalación de la perversidad en relaciones y procesos sociales. Se trata del ejercicio del poder y la persuasión para crear la imagen de una sola verdad,

para uniformar, censurar y combatir el pluralismo de ideas. En el plano de la comunicación, es el jugar con los contenidos contradictorios en los mensajes, crear en el receptor el doble vínculo (la paradoja) de manera que no vea alternativas, que se equivoque siempre, salvo cuando acepta la dominación de los terceros.

Desde el enfoque pragmático de la comunicación, el problema tiene componentes naturales y estratégicos. Lo perverso consiste en la ignorancia deliberada, en desnaturalizar las comunicaciones. Lo natural significa que respecto de los mismos hechos las partes entienden (construyen) cosas diferentes y ello no puede castigarse o disciplinarse como si fuera una transgresión. En palabras de Hamlet «... porque no hay nada, ni bueno ni malo, que no lo hagamos así con sólo pensarlo».

En las relaciones interpersonales la comunicación no es algo que «esté ahí afuera» como un objeto. Las partes suelen omitir o ignorar que con sus prejuicios están contenidas en lo que critican, en aquello que en apariencia las sujeta desde el afuera. Lo perverso no es la diferencia en la puntuación o la distinción que hacen los actores, sino en la incapacidad de reconocer a la misma comunicación como una pauta que condiciona el proceso. Cada cual se aferra a su mundo generando una escalada y un cisma en las relaciones en las organizaciones. El modelo recurrente que liga a las partes es un obstáculo porque no deja a los actores ver el mundo del otro.

Existen diversas racionalidades y formas de tener razón a partir de los datos de los sentidos aplicados a la realidad organizacional. Todas pueden ser legítimas, pero también diferentes. Esto significa el compromiso adicional para los participantes de explicitar sus puntos de partida. La multiplicidad no implica que el observador en forma arbitraria pueda confundir verdad con ilusión o utilizar en forma irracional o no declarada lo mítico, lo religioso o lo metafísico en sus descripciones.

La verdad sobre el funcionamiento de las organizaciones sociales se deriva de la aplicación de ciertos criterios de validación o preconceptos acerca de que es lo verdadero. Ello implica que las conclusiones del observador incluyen tanto afirmaciones sobre la realidad como acerca de la pertinencia de las premisas utilizadas. Hablar de la verdad de un enunciado sobre la realidad organizacional es además confirmar algunas premisas y rechazar otras entre las que pueden llevar a dicho enunciado.

Ni siquiera estamos diciendo que las versiones se refieran a la misma realidad. Debemos reconocer lo que la realidad tiene de construcción personal de los actores. Esto significa que los participantes de la comunicación, en su divergencia muestran estar ubicados en distintos dominios de la realidad, no en la misma realidad. En la relación comunicativa no debe presuponerse que hay uniformidad en cuanto al objeto porque los actores no siempre están hablando de lo mismo y esa es una posibilidad legítima, no una incapacidad.

Entonces, antes de la crítica a los manejos discrecionales de la comunicación y del uso del poder, está el tema de la biología de la cognición. Como ha dicho Maturana, H. (1991), se trata del observador en su experiencia, o el

sucedan del vivir en el lenguaje. La explicación se da en el lenguaje, en el discurso que da cuenta de algo. «Experiencias que no están en el lenguaje, no son. Quiero llamar la atención al hecho de que explicar es una operación distinta de la experiencia que se quiere explicar.» Aunque en el momento del decir se produzca el colapso de una sobre otra, se unifican.

Esto significa que el explicar es siempre una reformulación de la experiencia que se explica. Entonces la multiplicidad de versiones acerca de la verdad no es sólo una cuestión de sabiduría o de propósitos sino de natural reflexividad del emisor en su mensaje. Esto señala la importancia del diálogo y la búsqueda de consenso. En este campo toda actitud de imponer en forma unilateral o acrítica los mensajes es perversa.

Las diferencias en la explicación de las realidades sociales tienen que ver con la motivación, las capacidades personales, la formación cultural y los propósitos que animan al observador en su descripción. En el dominio de lo social lo real no es lo verdadero, sino algo «*que es*» por el hecho de ser identificado por el observador.

Pero esta construcción tiene límites: «una vez más, el relativismo defendido en estas páginas no implica que todo valga y que todo se confunda. Por el contrario, la distinción entre disciplinas, dominios de legitimidad o reglas de juego conduce a otras distinciones, como la que existe entre razón y sinrazón (desatino) o entre la sabiduría y la imbecilidad, y también entre diferentes éticas de vida y de conocimiento» (Atlan, H. 1991).

Pero además, en los propios criterios de verdad existen ambigüedades. Es el caso de la aplicación irrestricta del principio lógico del tercero excluido (*tertium non datur*) o sea que no existe una tercera posibilidad (el actor tiene o no tiene razón sobre algo).

Este criterio implica la negación de los opuestos y lleva a la explicación maniqueísta de la realidad, por la cual las personas en sus prácticas cotidianas están a favor o en contra de algo. Peor aún es pensar que deberían necesariamente estarlo, que deben ubicarse en alguno de los polos de los opuestos, sosteniendo que para ellas no existe una tercera posibilidad. Esto lleva a negar que los establecimientos concretos puedan actuar normalmente en modo contrario a sus misiones como institución social.

Es necesario entonces superar esta limitada definición de los modos legítimos del conocer y de la formación del saber en los integrantes de grupos y organizaciones que muestran comportamientos sociales. Es cierto que se produce un encuentro o coincidencia, es decir, que hay una intersección de los efectos de sus múltiples versiones. Pero ello no significa que tengan las mismas convicciones o puntos de partida. Ahora el enfoque cambia y hablamos de enunciados o afirmaciones sobre la verdad, nos ubicamos en el dominio de lo lingüístico, en el acuerdo sobre lo que «se dice» acerca de la realidad.

En las relaciones cotidianas, no es que exista una verdad aislada o separable de los participantes, sino que son o no verdaderas la variedad de afirmaciones (las versiones) sobre la realidad. Hablamos aquí de las múltiples versiones que tanto los actores como los observadores externos, cons-

truyen sobre la realidad organizacional, por ejemplo, también cuando hablan acerca de la perversidad en sus relaciones o del sistema en que trabajan.

En su obra sobre la desinformación y la confusión en las comunicaciones Watzlawick, P. (1979) se pregunta: «¿Es real la realidad?» Su tesis básica es que no existe una realidad absoluta, sino sólo visiones o concepciones subjetivas, y en parte, totalmente opuestas a la realidad que se supone ingenuamente que responde a la verdad. Afirma que el orden y el caos no son verdades objetivas, sino que, al igual que otros muchos aspectos de la realidad, son dimensiones o valores que dependen de la perspectiva del observador. «Vivimos bajo la ingenua suposición de que la realidad es naturalmente tal como nosotros la vemos y que todo el que la ve de otra manera tiene que ser un malicioso o un demente.»

Debe distinguirse entonces entre las propiedades físicas y los significados. La realidad de primer orden se refiere al consenso de la percepción, que puede apoyarse en pruebas experimentales, repetibles y verificables, por ejemplo las referidas al peso de los cuerpos, las cantidades o temperatura de los objetos observados.

La realidad de segundo orden se construye en el marco de las normas culturales, de las creencias y valores personales. Aquí lo correcto tiene que ver con el proceso de significación, no puede constatarse desde afuera, ni tampoco puede afirmarse como tiene que ser lo real para los demás.

Más extremo aún, Maturana, H. (1991) no afirma que la realidad social no exista, pero dice que las diferencias no son formas de la misma realidad, ni distintas visiones de la misma realidad. El sostiene que la realidad es siempre un argumento explicativo del observador. De manera que hay tantas realidades como dominios explicativos y todas pueden ser legítimas.

Lo perverso en un grupo social es afirmar que las realidades de los otros son ilegítimas porque difieren de la visión oficial que es la privilegiada y de la cual se dice que es racional y objetiva. Es como una petición de obediencia y el que está en otra realidad está equivocado y es negado.

No se trata solo de teorizar sobre las organizaciones. Esta visión relativa de lo verdadero se ha expandido en el mundo de los negocios. Por ejemplo, publicistas como Ries y Trout (1989) en su obra práctica sobre el *Posicionamiento en los mercados* dicen que «en política la percepción es la realidad. Uno debe concentrarse en las maneras de percibir que tiene el receptor, y no en la realidad del producto». En el contexto de nuestra explicación percibir debiera entenderse como el conocer de la clientela.

Además dichos estrategas comerciales se preguntan acerca de la realidad objetiva. Su respuesta es que «todo ser humano cree de manera instintiva que su mundo interno es la clave para la verdad universal. Se ve lo que se espera ver, de manera que la mente humana rechaza la información que no concuerda con sus conocimientos y experiencias anteriores». La estrategia del posicionamiento en marketing propone entonces utilizar una perspectiva desde el adentro (el receptor o el cliente) y no solamente desde el afuera (desde la misión o los productos).

Al escribir sobre la verdad de las mentiras en sus novelas Vargas Llosa (1989) dice que «al traducirse en palabras, los hechos sufren una profunda modificación. El hecho real —la sangrienta batalla en la que tomé parte, el perfil gótico de la muchacha que amé— es uno, en tanto que los signos que podrían describirlo son innumerables. Al elegir unos y descartar otros, el novelista privilegia una y asesina otras mil posibilidades o versiones de aquello que describe: esto, entonces muda de naturaleza, lo *que describe* se convierte en *lo descrito*». Sobre la verdad en las ficciones, dicho escritor llama la atención, antes que en los hechos documentados, en la capacidad de persuasión, la fuerza comunicativa y la magia de la narración.

Las experiencias de los integrantes, sus comunicaciones, y sus interacciones se efectivizan en el dominio del lenguaje. Como señala el mismo Maturana, H. (1991) el hecho de explicar (que es algo que ocurre en el lenguaje) es una operación distinta de la experiencia que se quiere explicar. Aunque la explicación sea parte del objeto (experiencia) que el observador intenta explicar. «Nosotros colapsamos esos dos momentos y los describimos como uno solo. Experiencias que no están en el lenguaje, no están.» Además parece que la palabra se refiere a una entidad, a una cosa que además es su nombre.

El camino de la objetividad a secas supone que el observador puede hacer referencia a una realidad independiente, ya sea a través de la percepción, la medición o la razón. El citado autor insiste en la relación entre pensamiento y lenguaje: «Yo les voy a mostrar que la razón tiene que ver con el lenguaje. Y el lenguaje es el operar en el cual no hay modo de hacer referencia a una *independiente de*. Nosotros no nos aproximamos a la descripción de una realidad en sí bajo ninguna circunstancia; pero sí configuramos realidades».

En la experiencia personal y en las apreciaciones de grupo, tomadas como fenómenos propios de un sistema cerrado, no es posible distinguir entre ilusión y percepción. Esto se expresa en castellano por la diferencia entre las palabras error y mentira. La palabra error permite reconocer la incapacidad de distinguir entre fantasía o imaginación y la percepción, cuando se vive la experiencia. «Cuando uno se equivoca en la experiencia, uno no se equivoca» porque esto lo sabe luego (comparando). El error es un reconocimiento con palabras que ocurre a posteriori. La ilusión puede ser un error. Pero la mentira es coexistente, es un error provocado con la descripción de la experiencia.

Los ejecutores o impulsores de la trama perversa en las comunicaciones tratan de ocultar las diferencias que permite el lenguaje como un juego en sí mismo, como algo convencional. Para nuestro análisis de la perversidad, estos conceptos son importantes, porque la desviación consiste en aprovechar la incapacidad interna de distinguir la ilusión respecto de la percepción y de las condiciones en que se produce el observar.

Por el contrario, lo perverso es hacer creer que es válido todo lo que se dice desde el poder. Es evitar que los prisioneros o cautivos del discurso perverso puedan contrastar con otras experiencias u otros contextos. Es

también ocultar el carácter ilusorio de los mensajes (en lo que tienen de falsos) y las intenciones no declaradas de las comunicaciones oficiales.

El problema de las alternativas mutuamente excluyentes en la comunicación es muestra de perversidad cuando la elección misma es una ilusión, cuando el dilema planteado no es real. Se construye una situación en la cual se hace imposible la elección. La víctima «pierde si lo hace, y pierde si no lo hace», queda inmovilizado por la situación.

En las contradicciones, en cambio, la elección es lógicamente posible y las víctimas salen del problema aunque sufriendo un perjuicio (el menor de los males). Entonces, en lo perverso hay una atadura a la relación que impide resolverla, que la hace autoconvalidante. La perversidad mantiene la destrucción porque el cierre o aislamiento les impide a las partes examinar la relación desde el afuera.

## 7.6. LA LOGICA DE LA DIFERENCIA

La perversidad no es un algo absoluto, no es una enfermedad que invade a la organización. Nosotros no podemos recorrer las organizaciones para ver si en ellas hay o no hay ese algo, atributo o propiedad, que el lenguaje denomina perversidad. Lo perverso es relativo a la realidad propia de la organización. Una huelga que es perversa en un servicio público, en otro ámbito es una legítima forma de reivindicación. Entonces, se requiere una visión ecológica de la situación. Lo inmanente (no relativo) es lo moral, los principios, los mandatos y los códigos de conducta que son parte del orden instituido del lugar en que operan las organizaciones.

Entonces, las relaciones deben evaluarse en el contexto en que se producen, en el cual están las ideas y valores y del corpus del saber que atraviesan a las organizaciones, incluyendo naturalmente a los conceptos éticos y morales acerca de la libertad, la justicia, lo bueno y lo equitativo que permiten caracterizar dicho entorno social. Lo perverso tiene que ser comprendido bajo la lógica de la diferencia, considerando el contexto en que se produce. En la medida que contiene elementos valorativos, se entenderá en el marco de los consensos culturales del momento y lugar de la apreciación.

Debemos cuidar no mezclar el concepto de perversidad con la idea de la degeneración o la decadencia, que es diacrónica, cronológica o involutiva. Es decir, que no hay más o menos desviación para la misma organización en el tiempo, porque también en ese lapso cambian los sistemas de reglas y valores en ese contexto que se utilizan para evaluarlas. Así, en algún momento del devenir histórico, puede haber sido considerada legítima la tortura en la justicia, el castigo en las escuelas, la discriminación religiosa o el desconocimiento de las minorías en política.

Pero lo que no cambia es el concepto de lo sincrónico, es decir, para ese momento, la comunidad y no individuos aislados tenían una idea compartida sobre lo injusto, lo bueno, lo destructivo. Queremos decir que



no tiene mucho sentido hablar de la fijeza o de la evolución del concepto de perversidad. No es una cosa que se adapte, como por ejemplo tampoco es pertinente decir que es perversa la determinación de lo económico sobre lo social.

Es posible seguir el método de la arqueología para entender las injusticias en la vida de las organizaciones; no las desviaciones accidentales sino las autosostenidas. Este método implica que en el desarrollo de las organizaciones sociales, hay capas geológicas, que hay discontinuidad y que a través del tiempo se han instalado distintas argumentaciones para sostener lo perverso. Hay que buscar en cada época los elementos culturales que explican las desigualdades en las relaciones, y por qué lo destructivo era aceptado por quienes eran actores, víctimas y cómplices del discurso vigente.

Lo perverso no tiene que ver con las etapas o fases del crecimiento económico. Las empresas con alta tecnología pueden contaminar tanto como las artesanales. El trabajo de menores en las fábricas, el castigo corporal en las escuelas, las descargas eléctricas para calmar pacientes, la tortura psíquica en los interrogatorios policiales, la censura en las escuelas de arte, la necesidad de afiliarse al partido para acceder al empleo público. ¿Qué significa decir que estas acciones, que provocan daño, son perversas? Nosotros no estamos buscando las razones que las justifican o que las condenan, sino destacar que para ser entendidas deben ser ubicadas en un marco socio-cultural concreto.

Lo perverso no es un acontecimiento. Perteneció a un mundo que en la organización los actores dan por supuesto o llevan de la mano. La perversidad no es una isla, un objeto o cosa maligna, una enfermedad con fronteras precisas, sino que debe entenderse en el conjunto de las creencias en la organización y de los valores en su entorno. La perversidad no supone una lucha o conflicto abierto, sino que se produce en el marco de la coexistencia de múltiples versiones o discursos sobre la normalidad, las cuales se refuerzan mutuamente.

Esta coexistencia y la ambigüedad resultante no afectan los acuerdos básicos de la organización, al menos no llegan al punto de desarticularla. Los dualismos no llevan necesariamente hacia la ruptura, el proceso no es fatal. En los hechos las organizaciones tienen mecanismos reductores de la ambigüedad (por ejemplo, la autoridad y el control sobre la información) y también posibilidades de trasladar sus inestabilidades al exterior mediante campañas publicitarias, acuerdos con competidores, negociación con los sindicatos.

Nuestra explicación contempla la influencia del afuera; las pautas culturales, el corpus del saber vigente y las regulaciones sociales del medio enmarcan los comportamientos perversos en la organización. Pero los procesos perversos no son el simple reflejo o consecuencia directa de fuerzas externas. El divulgado concepto de adaptación al medio ambiente no obliga a entender que hay una copia crítica de las demandas y las oportunidades ambientales. Para ser un sindicato corrupto se necesita algo más que el soborno de los empresarios.

Si hay un entorno perverso ello implica limitaciones y oportunidades para la organización, pero este hecho por sí solo no determina comportamientos. Cada organización procesa los cambios ambientales bajo las reglas de sus propios mecanismos de supervivencia, sus posibilidades. Si una organización sobrevive a sucesivos cambios de gobierno, ¿diremos que se está adaptando cada vez más? Tiene esto sentido, ¿considerando que su contexto es cambiante?

La corrupción en el aparato estatal no tendrá igual interpretación y resonancia en un convento que en el partido oficialista. Inclusive dentro de esas organizaciones su miembros atribuirán diferentes significados al hecho. El contexto tipifica comportamientos, pero los actores deciden en situaciones concretas. Ellos pueden actuar de muchas maneras frente a la corrupción, incluyendo la negociación y el rechazo activo. Si sobreviven, también se dirá que están adaptados al medio ambiente.

Una situación perversa no es exportable ni importable salvo que se mueva junto con el marco de referencia con el cual se confronta. Por ejemplo el marco jurídico y político para el análisis de la perversidad podrá presentar elementos como la segregación racial, la justicia actuando como empleada del gobierno, el reconocer privilegios por títulos de nobleza, admitir la legalidad del operar de los grupos paramilitares, reconocer la tortura y la posibilidad de fusilamiento por delitos comunes.

Los procesos destructivos no tienen una evolución en el tiempo que permita hablar de su perfeccionamiento o refinamiento, que hayan crecido, mejorado o empeorado, sino de las diferentes formas de perversidad en cada contexto, de cómo ellas se han relacionado con el orden instituido del momento. La perversidad en organizaciones, afirmada desde una perspectiva histórica o en retrospectiva, debe considerar la racionalidad de las acciones en su momento, tanto en lo referido a las relaciones de fuerzas internas como respecto del contexto. Deberá conocerse también el nivel de crisis y conflicto que generaban dichos procesos en su momento, esto es, si eran actos de sentido común o castigados como desviaciones.

En este marco, no tiene mucho sentido decir que una organización viene disminuyendo sus componentes destructivos considerando su pasado. Sus prácticas perversas se refieren a un estado actual de cosas en el cual ellas se sostienen y no pueden justificarse mirando atrás, hacia la fundación de la organización. Quizás en sus orígenes tampoco fueran justificables (por su carácter destructivo) pero podría inquirirse sobre su racionalidad, indagando sobre la coherencia entre los intereses dominantes, los discursos y las prácticas vigentes. La perversidad puede ser la pérdida de coherencia o legitimidad en un contexto cambiante, por ejemplo el persistir con los estilos paternalistas luego de la desaparición de la figura dominante del fundador.

Antes que razonar en términos de una dialéctica de la perversidad pensamos ahora en las diferencias en las relaciones construcción-destrucción que corresponden a las condiciones propias de cada organización, en su contexto particular. Podemos preguntarnos sobre la congruencia entre lo destructivo y el orden dominante, si es una consecuencia lógica o una

desviación, si la perversidad aprovecha fisuras o si las provoca. La respuesta nos informará sobre la posible continuidad de dichos procesos.

La aplicación de la lógica de la diferencia al análisis de la perversidad en los actos de las organizaciones puede hacerse describiendo el castigo ejemplar (es decir, la institución del castigo) a un regicida según el relato que proporciona Foucault, M. (1975) de la sentencia dictada en París, según la cual «el 2 de marzo de 1757 Damiens, el regicida, pasará a un patíbulo donde se le arrancará la carne del pecho, brazos, muslos y pantorrillas con pinzas de hierro calentadas al rojo; su mano derecha, que sostendrá el cuchillo con el cual cometió el dicho parricidio, será quemada con azufre, y en las partes donde le habrá sido arrancada la carne se le verterá plomo fundido, aceite hirviendo, resina, cera y azufre ardientes mezclados entre sí, y luego su cuerpo será arrastrado y descuartizado por cuatro caballos, y sus miembros y su cuerpo serán consumidos por el fuego, reducidos a cenizas y las cenizas se esparcirán al viento».

Desde afuera, esta tortura merece ser considerada como una barbaridad, pero ello no justifica las formas actuales de castigo por ser más avanzadas (la muerte con gas). Aquella perversidad correspondía a un momento en que el proceso judicial permitía torturas e interrogatorios violentos. Una vez demostrado que existía un principio de prueba era permisible avanzar con la tortura.

En dicho contexto se buscaba infundir terror mediante la exhibición pública y se marcaba la carne del culpable como reparación simbólica de los males provocados a la sociedad. A la luz de estos elementos de juicio, el ejemplo además de ser una muestra de barbarie es también un conjunto de prácticas permitidas y reconocidas socialmente.

Planteado el tema del castigo en la actualidad, puede decirse que las prácticas reconocidas por las leyes incluyen acciones sobre el cuerpo del sentenciado, como la reclusión perpetua, el aislamiento con movimientos vigilados, incluyendo también como sanciones sofisticadas el daño a la mente, la anulación de la voluntad y la capacidad de pensar. Aplicando el modelo de la evolución, esto aparece como un paso progresista. Desde la lógica de la diferencia, no son medios menos crueles sino las formas de castigo que corresponden a las nuevas tecnologías de poder.

De la colección de **PAPELES JPG**  
en <http://padron.entretemas.com.ve>

## CIRCULOS VICIOSOS Y VIRTUOSOS

*Nunca cesaremos de buscar, y sin embargo la meta de todas nuestras búsquedas será retornar al punto de partida y conocer ese lugar por primera vez.*

T. S. ELIOTT

### 8.1. PROCESOS QUE SE AUTORREFUERZAN

Los procesos internos de control en las organizaciones operan evaluando y generando acciones correctivas que se ponen en marcha a partir de las diferencias que aparecen al procesar los resultados de los comportamientos y las perturbaciones del medio social. Su función es inhibir y rechazar como también regular y promover acciones por efectos de la confrontación con el marco normativo o los estados preferidos en la organización. Bajo condiciones de normalidad es de esperar que la organización detecte sus errores y haga algo con ellos, como anular sus efectos o impedir su reiteración.

Lo virtuoso es construir nuevas pautas a partir del error, el aprendizaje por realimentación de los propios desempeños de la organización. El ciclo es virtuoso cuando en su transcurso el grupo social desencadena sus propios reajustes, de manera que el sistema aparece curándose a sí mismo. También es virtuosa la interacción positiva, es decir, las relaciones entre individuos y grupos que posibilitan su supervivencia o promueven su crecimiento.

En su profundo estudio sobre *Ecología*, Odum, E. (1986) brinda ejemplos de círculos viciosos y virtuosos entre poblaciones que coexisten en un medio ambiente o ecosistema. El afirma que «la lucha por la existencia» y la «supervivencia del más apto» (para citar los términos de Darwin) no tratan simplemente de la figura de un «perro come a perro». En muchos casos la supervivencia depende más de la ayuda y la cooperación que de la competencia excluyente. Señala que sólo cuando interactúan por primera vez suele ser más ventajoso para los individuos actuar en su propio interés.

En dicho estudio ecológico se habla de relaciones negativas frente a la competencia excluyente por el uso de recursos escasos o bien cuando existe parasitismo o depredación. En cambio, hay interacción positiva cuando los grupos o especies de poblaciones ejercen efectos benéficos una sobre otra, crecen y prosperan juntas. Si dichos efectos positivos son necesarios para el crecimiento de ambas, la relación es conocida como mutualismo. Si la interacción no es una condición y sólo incrementa el tamaño o la tasa de crecimiento de cada grupo, la relación es considerada como una cooperación.

La existencia de la perversidad en la organización se refiere a las interacciones negativas y nos muestra que se ha superado el filtro de los controles sociales. Fuera de sus límites el sistema se reitera en sus defectos de manera que el desvío no ha dejado ninguna enseñanza. Hablar de lo vicioso resulta de utilizar la metáfora de la adicción, y dicho término destaca que son los propios controles quienes permiten o inducen a nuevas desviaciones. De tal manera se incorpora la posibilidad de convertir un proceso transgresor en algo recurrente, en un círculo perverso.

Desde una perspectiva autónoma, los responsables de los procesos de control internos, frente a las desviaciones, no se preguntan por la justicia o la responsabilidad social de la organización. Por eso decimos que la evaluación de carácter social la hacemos como observadores externos y es heterónoma. Esto significa que la desviación se califica desde las normas del orden instituido, los principios éticos y morales.

Pero no debe olvidarse que la producción de la perversidad tiene que ver con el hecho que las organizaciones se cierran, se reiteran en su búsqueda de supervivencia y autonomía. Ellas procesan (interpretan, significan) tanto las crisis como las perturbaciones ambientales bajo sus propios conocimientos y capacidades, respetando sus especificidades culturales. Ello es visible, por ejemplo, en la cultura cerrada de las empresas familiares, monasterios y oficinas burocráticas. En estos casos la llamada resistencia al cambio no es enteramente irracional.

En la perversidad hay rasgos de atadura y recurrencia. Es decir, que algunos componentes en la relación social o en los mismos controles llevan a reiniciar dicho proceso destructivo. Bajo ciertas condiciones este proceso funciona con una pauta que permite su crecimiento. En términos de sus misiones o respecto de sus normas de desempeño, el sistema pierde capacidad de autocorrección. El otro elemento del diagnóstico perverso es que esta pérdida no necesariamente lleva a la desaparición de la organización.

Estos procesos cíclicos o recurrentes en los grupos y las organizaciones sociales son análogos a los llamados modelos de retroalimentación. Estos modelos son utilizados para explicar el funcionamiento de variedad de sistemas tecnológicos y de la naturaleza viviente y que son aplicados por el enfoque cibernético. Los modelos describen cómo estos sistemas mantienen alguna forma de equilibrio a través de procesos internos de comunicación y control.

Por ejemplo, en el nivel de lo viviente, el concepto de homeóstasis utilizado para describir los procesos que mantienen los valores normales de la temperatura del cuerpo. En el dominio de lo físico, los servomecanismos que corrigen las desviaciones respecto de los estándares definidos para las máquinas. En el caso de los procesos en organizaciones sociales, el concepto de retroacción no se refiere a una norma fija o exterior al sistema porque la interacción también va redefiniendo las propias pautas de control, lo admisible, lo permitido.

El concepto de recurrencia o retroacción se usa para explicar los procesos de estabilización en el desempeño de los sistemas. No es necesario entonces recurrir a descripciones teleológicas o basadas en una intencionalidad no comprobable y que sólo se demuestra después que las acciones correctivas han operado. La explicación de la direccionalidad de las organizaciones, el hallarles un sentido y hablar de hacia donde se dirigen como conjuntos, es más una cuestión de conocer las condiciones, los límites dentro de los cuales ellas son viables como sistemas.

Admitiendo el carácter complejo de las organizaciones, no es necesario suponer que las acciones de sus miembros son racionales en el sentido de estar orientadas hacia el logro de los propósitos del conjunto. Está el tema de las motivaciones, las interpretaciones personales y grupales y los intereses de los actores. Sólo ocupando el lugar de observadores externos es factible asignarle propósitos a la organización, es decir, adjudicarle sentido a sus acciones como sistema, explicarlo.

Desde una perspectiva ecológica, cuando observamos a las organizaciones interactuando en su contexto, es posible ver las pautas que reflejan la relación entre ellas y de ellas respecto de los cambios ambientales. Desde el afuera decimos que una escuela secundaria arrastra los problemas de la primaria o los efectos de la recesión económica. Pero eso no significa que dichos sistemas se propongan adaptarse a los cambios y las demandas ambientales. Las procesan según sus intereses. Entonces, no puede decirse que se desvían de sus propósitos cuando no es algo que tengan en cuenta.

Primero, porque los integrantes tienen sus propios fines y su propia versión de lo que están persiguiendo. Y segundo, porque los llamados propósitos también son una construcción, un argumento, una justificación, una racionalización para darle sentido a lo que ya está ocurriendo. Desde la perversidad, los llamados propósitos de la organización son parte del círculo perverso, porque permiten cerrar la relación entre los hechos, ofreciendo una justificación para lo ocurrido, diciendo que eso era lo que se buscaba. Es la idea del cierre legitimador.

Cuando hablamos de la trama circular queremos significar que la organización, a través de sus rasgos culturales, puede estar desplazándose en forma natural (no cuestionada) respecto de sus misiones como institución social. Al hacerlo, en cada ciclo las desigualdades se refuerzan o bien se amplían las diferencias. En la perversidad, esto no ocurre a pesar del marco regulatorio interno, sino debido al mismo. Es la policía que hace

pactos para obtener ayuda de los delincuentes o las campañas publicitarias fundadas en la mentira que necesitan crecer en su ocultamiento.

Esos resultados no se derivan de accidentes o de errores porque en la perversidad hay conciencia de los actos. En los análisis que siguen se podrá ver como el desplazamiento respecto de lo normal no es un problema formal o de diseño técnico. La trama es conocida por las partes que se benefician individualmente con ella. Quizás lo no querido, aquello de lo que no se tiene conciencia, sea la posibilidad de una escalada destructiva que pone en peligro toda la organización.

Es el caso de una escuela en que profesores incompetentes ocultan en los exámenes la ignorancia de sus alumnos a cambio del silencio de éstos. El efecto lo sentirán quienes contraten los servicios o acepten estos alumnos una vez egresados. Se degrada la educación, pero desde el punto de vista de lo que continúa, ello funciona. No operan las señales de alarma o no detienen la transgresión. Precisamente es perverso porque no es un error aislado, funciona.

Es también el caso del consumo que hacen los reclusos de los narcóticos que ofrecen y trafican los propios carceleros. El interés en ocultarlo o la imposibilidad de comunicarlo por parte de los reclusos favorece su recurrencia. Desde el exterior puede afirmarse que hay una desviación en la cárcel como institución de rehabilitación. Para quienes la conducen es un recurso válido para mantener la paz interior y además no hay peligro en la medida que ellos mantienen el control sobre los negocios en el presidio.

En estos ejemplos debemos destacar que lo vicioso tiene que ver con el carácter autorreforzante del proceso. Para mantener su sociedad del silencio o pacto de ignorancia, los alumnos deben extender su complicidad a las restantes asignaturas. Con ello también aumentan su dependencia de los acuerdos con docentes ineptos, que pueden permanecer en sus cargos. En el otro caso, los reclusos deben convertirse en intermediarios para colocar drogas en el mercado de la prisión, reforzando el régimen del cual no pueden salirse. En los círculos viciosos los intentos de los afectados por reducir el conflicto terminan provocando represión e incremento en la desviación.

En los organismos de recaudación tributaria es posible encontrar otros ejemplos de realimentación positiva en las transgresiones. Nos referimos a las decisiones de aumentar las tasas de los impuestos para compensar la caída en los ingresos. Ello hace más rentable la evasión y además provoca que la carga total recaiga sobre menor cantidad de contribuyentes, cuya capacidad contributiva se resiente. También es perversa la condonación de penas a los delincuentes fiscales porque dan impunidad a las desviaciones y es injusta para quienes han cumplido con sus obligaciones fiscales. La sensación de ser objeto de una expropiación, provocada por el propio sistema impositivo, lleva a estos ciudadanos a engrosar la lista de los evasores del fisco obligando a medidas correctivas cada vez más intensas.

Otro ejemplo de esta forma de ciclo vicioso asentado sobre bases estructurales podemos observarlo en la fábrica que asiste a una caída en la

producción. Ello lleva a que los supervisores instrumenten un control más intenso y exijan el estricto cumplimiento de los reglamentos. Ello induce un creciente temor al error y a las sanciones, de manera que los obreros, entre el miedo y las consultas para cubrirse, reducen su rendimiento. El ciclo se reinicia con la imposición de normas aún más exigentes. Quizás las partes no tienen la intención de hacer caer la producción, pero también es cierto que sus decisiones no son casuales y se enlazan en un esquema de racionalidad perversa para la fábrica.

En muchos casos los círculos viciosos son resultado de la introducción o copia acrítica de tecnologías o intentos de aplicar el enfoque de la ingeniería para brindar soluciones operativas a complejos problemas sociales, para «hacerlos manejables». Como modelo, se puede recordar la solución que en la Francia del siglo XVIII se encontró para atender el drama de los recién nacidos abandonados en los pórticos de iglesias y conventos, quienes morían antes que se detectara su presencia. El tema era buscar una solución eficaz que mantuviera las madres en el anonimato.

A dichos efectos se instaló una plataforma giratoria en la puerta de la Casa de Huérfanos, de manera que nadie veía la figura de quien dejaba el bebé. Aquí queremos destacar el carácter autorreforzante de la medida. Porque dicha plataforma («la turrent»), ignorante del contexto, hizo que se instituyera la posibilidad de generar huérfanos, que la población en dicha Casa pasara de 311 niños a 131.000 en un lapso de cincuenta años, y que fuera en aumento hasta que finalmente dicha innovación fue suprimida en 1833.

También al referirse al círculo vicioso que une a la locura con las instituciones médicas, Elizur, J. (1991) ha utilizado la figura del síndrome de «la puerta giratoria» con un sentido crítico. El dice que lo importante es evitar la primera internación, porque una vez que el ciudadano ingresa al centro psiquiátrico y recibe el rótulo de enfermo mental es sometido a un tratamiento con drogas y otras formas de represión que terminan por consolidar su enfermedad.

Si dicho internado tiene oportunidad de salir lo persigue el estigma de estar registrado con el rótulo de paciente con un alta provisoria o enfermedad «en remisión». Vuelve a la comunidad y se reinstala en las mismas condiciones y tensiones que motivaron su estado original, ahora agravadas por las huellas de la internación. Ello provoca que otras instituciones lo rechazen, lo aislen y finalmente lo devuelvan al hospital, y así en forma recurrente.

Este ejemplo destaca el error de creer que la internación en un hospital tiene connotaciones curativas, que las terapias deben realizarse allí adentro. Al no estar preparadas, muchas instituciones muestran su función iatrogénica, es decir, su capacidad para perpetuar los desequilibrios del internado y convertir desviaciones superables en problemas crónicos.

Dicho autor se pregunta en términos críticos: ¿es posible que una modalidad terapéutica basada en la segregación y el contacto forzado con el mundo de la locura pueda conducir a que se reestablezcan en el enfermo mental pautas de conducta e interacción social normales? Más perverso

aún, en la llamada «mimesis psiquiátrica» los propios pacientes tienen miedo de salir y aprenden a ponerse ellos mismos el sello de la esquizofrenia, por ejemplo simulando conductas extravagantes, relatando alucinaciones o delirios frente a los psiquiatras del hospital.

Para encontrar y dimensionar la oscilación o fuga creciente en estos procesos destructivos, como observadores externos hacemos una distinción o corte sobre una realidad social compleja. Por ejemplo cuando entre las múltiples relaciones posibles en la escuela fijamos nuestra atención sólo en la pauta que une alumnos y docentes respecto de la calificación o los médicos al denominar la enfermedad de sus pacientes. Esta distinción implica que estamos fragmentando lo que ocurre en la escuela, en el hospital, la prisión o la empresa. Esto es particularmente peligroso a la hora de buscar o proponer soluciones, porque le estamos reconociendo autonomía a lo que simplemente es un rótulo de un aspecto de la realidad.

En este sentido, en el campo de la salud mental y de la relación paciente-terapeuta, Minuchin, S. (1991) habla de poner los problemas en contexto (la familia, la comunidad, el aparato hospitalario, la asistencia social). El problema de tomar un sector manejable del problema como todo el problema, como si el terapeuta no tuviera nada que ver con su definición: «¿Sabemos que oscurecemos algunos datos, inclusive dentro de los que hemos elegido incorporar, en beneficio del orden. Por qué entonces los expertos en salud mental suelen comportarse a menudo como si su verdad construida trascendiera estas limitaciones humanas, como si el segmento que han escogido fuera el universo total, como si su propio acto de nombrar no fuera lo que define lo nombrado?».

Para superar esta reducción en el conocer o este corte arbitrario sobre la realidad, también debemos preguntarnos por el orden de recursión más alto en el cual funciona la trama de relaciones analizada, preguntarnos por el nivel sistémico que enmarca a los procesos en cuestión. O sea, pensar también en el llamado metacontrol, nivel en el cual se consagran valores que conforman el *ethos* o modelo de organización deseable, o bien lo admisible por los códigos y convenciones culturales en el medio social más amplio.

Entonces, explicar el crecimiento de las realidades perversas en una institución social requiere contextualizar el análisis, ser concientes que estamos omitiendo interacciones y advertir que los hechos ocurren dentro de los límites que le fijan las leyes de operación que corresponden a una relación más abarcativa. La desviación en los límites implica que hay un umbral crítico que se desliza o no funciona, que admite (y a veces, dispara) la intensificación de las transgresiones en la cárcel, oficina, hospital o escuela. Ese umbral corresponde a un orden de recursión más elevado y se entiende en el marco de un sistema que es mayor, no por su jerarquía, sino por el nivel de agregación de sus variables.

Conocer el funcionamiento de dichos límites permite hablar de salud o enfermedad, de normal o anormal. En teoría es una condición que debería tener un efecto autocorrectivo. Así en la relación predador-presa, la destrucción de la víctima opera hasta que en el medio ambiente se agotan los

recursos que ambos necesitan para sobrevivir. Se incorpora en el análisis la relación producción-agotamiento de los recursos ambientales o compartidos. Como resultado de esta doble descripción podrá observarse que desviaciones primarias se inscriben en un proceso mayor de compensación o mantenimiento del sistema, es decir, en el marco de una retroacción negativa destinada a sostener la autonomía del sistema.

Retomando ahora anteriores ejemplos, es posible que se utilice la escuela como lugar de distracción para bajar la presión política de los jóvenes. Es mantener adormecidos a los presos, alejados de la realidad, para que no piensen en la libertad. La fiscalización impositiva y el manejo de la evasión pueden entenderse en un contexto mayor donde el gobierno intenta controlar la subida de precios, actuando en las empresas.

Como parte de la perversidad, también puede ocurrir que las realimentaciones destructivas, como las agresiones y sus respuestas condignas, sean sólo las partes manifiestas de un conflicto más amplio, no mencionado e instalado en un nivel de recursividad diferente. Así, una empresa en quiebra y frente a una huelga reacciona en forma provocativa hacia el gremio. De esta manera mantiene una corriente de paros y negociaciones frustradas, hasta desencadenar la intervención del Estado (cambio de contexto de la situación), que es el propósito final del aparente fracaso de los directivos en su gestión conciliatoria. En estos ejemplos se marca la necesidad de considerar los distintos contextos que enmarcan la situación, y no sólo aquél en que se manifiesta, para entender las relaciones de fuerzas que sostienen la perversidad creciente.

## 8.2. LA ORGANIZACION COMO SISTEMA CERRADO

Utilizamos el concepto de cierre organizacional para destacar que existen procesos internos recurrentes, propios del sistema, que fijan los modos de procesar los cambios. Sus efectos son establecer y preservar la autonomía de la organización como una entidad diferenciada en su ambiente, fijando sus límites y sus condiciones de funcionamiento.

Al hablar del cierre organizacional proponemos una visión del sistema que fija su atención en los controles, las regulaciones, las realimentaciones y los límites internos a las variaciones y perturbaciones que afectan su estabilidad. No decimos que exista una barrera que lo separe de su contexto. Esta visión, esta forma de explicar la organización, reconoce los intercambios con el medio ambiente, pero no que el contexto la determine.

Cuando hablamos de la organización como un esquema circular cerrado queremos decir que los miembros viven el sistema como el lugar donde se establecen las reglas del juego que ellos comparten. Es una referencia cultural inmediata que no pueden omitir en el momento de actuar, si es que quieren actuar como miembros de la organización. Ellos perciben que existe una racionalidad dominante en la organización, que sobredetermina sus modos personales de pensar. Pero la idea del cierre no es equivalente al

aislamiento o la clausura, que más adelante vamos a considerar como manifestaciones patológicas de la autonomía organizacional.

Los reforzamientos y la confirmación del valor de lo ya conocido y la tendencia hacia lo tradicional y a reiterar los procesos ya probados a través de las prácticas cotidianas, no tienen por qué convertir a la organización en una prisión o centro de detención. Pensemos en las pautas cristalizadas y en los rasgos conservadores que suelen exhibir las estructuras de un monasterio, un colegio militar, un museo, un hogar de ancianos, una escuela de danzas clásicas, una academia de historia.

La idea del cierre enfatiza sobre los puntos de contacto entre los participantes y la organización, que los cohesionan. Decimos que el sistema está funcionando por la existencia de un modelo de organización que es viable. El modelo no niega la existencia de intercambios con el medio y de procesos que hacen a la dinámica del cambio en la organización. Pero es un cambio sesgado. En lo que tienen de autogeneradas, no es de esperar que se trate de transformaciones profundas porque las crisis se buscan resolver utilizando el mismo modelo que las ha producido.

De hecho la organización sobrevive porque procesa en forma continua los cambios en su entorno más cercano o pertinente. Los procesa, los asimila y los induce. Por ejemplo, los procesos de abastecimiento de materias primas naturales en la industria, los programas de asistencia social a carenciados, el traslado de la atención médica de los hospitales hacia las casas de familia, las campañas vecinales de los partidos políticos, las empresas de investigación de mercados, las asociaciones de protección ecológica, los programas de reforma agraria. Los mismos integrantes incorporan desde el medio cuestiones socialmente problematizadas y los vuelcan en la actividad gremial y política en las fábricas.

Pero ahora no estamos exponiendo sobre las interacciones, sino acerca de las diferencias de apreciación entre el sindicato y la empresa cuando discuten sobre la realidad económica que comparten. Cada uno se cierra sobre conceptos tales como calidad de vida, productividad y salarios. Decimos que dichas organizaciones se reiteran, que insisten en sus posiciones, no sólo por razones estratégicas, sino también porque es lo que saben y ya han probado. Más aún porque es lo que sus representados esperan que hagan. Esto ocurre con cada convenio, porque las asociaciones profesionales y empresarias suelen aprovechar el tiempo intermedio para afirmarse en sus propias convicciones, en *más de lo mismo*.

Desde la perspectiva de la organización como sistema cerrado estamos enfatizando en la presencia de factores de cohesión interna y con ello marcamos la existencia de puntos de consenso y los acuerdos interpersonales. Al menos en el nivel de las apariencias. El cierre significa agruparse alrededor de una idea convocante, pero no requiere imaginar la armonía natural. El modelo también acepta la existencia de desviaciones y conflictos. Suponemos que si la organización continúa, es porque estos problemas son procesados (o son sometidos) a ciertas condiciones mínimas, como por ejemplo la no destrucción de los rasgos de identidad de la organización.

El cierre no es sólo una cuestión de ideas del observador, sino también de prácticas y componentes de la realidad de la organización. En el plano de lo visible y formalizado encontramos estatutos, archivos y memorias, descripción de roles, procedimientos, reglas de juego, controles y regímenes de recompensas y sanciones. En el plano más abstracto y simbólico se encuentran las misiones, las ideologías, el sistema de valores y creencias, los códigos de conducta, ritos, ceremonias y otras pautas culturales que se mueven lentamente.

Cuando decimos que la organización social puede observarse como un sistema cerrado, lo hacemos para destacar que ella construye y conserva su cultura y sus rasgos de identidad. Vemos elementos invariantes que nos permiten afirmar que es la misma organización la que sobrevive en el tiempo y no otra, aun cuando cambien sus integrantes. La reconocemos como una entidad por lo que tiene de cerrado, es decir, por la recurrencia de ciertos rasgos que los miembros no cuestionan, sino que son el marco de referencia continuado para sus actos.

Nos estamos refiriendo por ejemplo, a los rasgos vinculados con la existencia de fe en la iglesia, la idea de igualdad en el juzgado, la seguridad en los bancos, el valor de la salud y la lucha contra el dolor en el hospital, el aislamiento en las prisiones, la idea de un saber transmisible en las escuelas, el carácter voluntario y el sentido de lo lúdico en las instituciones de tiempo libre.

Con el tiempo, la organización podrá adoptar distintas formas estructurales, cambiar sus componentes y sus relaciones con el contexto. Pero al hablar de su identidad queremos significar que los integrantes comparten el conocimiento acerca de un modelo que representa al sistema en sí mismo. Este modelo es formulado y formalizado en el nivel más abarcativo del sistema (en un metanivel). El modelo que la representa a sí misma en lo que tiene de deseado, en cuanto a los valores que el sistema sostiene, se conoce como el *ethos* de la organización.

Otras condiciones del modelo hacen a la naturaleza de las misiones de la organización. Por ejemplo, son elementos constitutivos la libertad de ideas en un partido democrático, el clima en una explotación agrícola, la conservación en una reserva natural, la seguridad en una usina nuclear, la solidaridad en una cooperativa, la representatividad nacional de una embajada, la igualdad en los procesos judiciales, la ayuda en un equipo de emergencia, la retribución en un club de profesionales, el contacto entre oferta y demanda en una bolsa de valores.

Nótese que los factores mencionados no pueden tomarse como planes, objetivos o estrategias que se adaptan en el tiempo a las demandas ambientales. Decimos que esos factores son condiciones inalteradas de su existencia, y por eso tienen que ver con el concepto de cierre organizacional. Sus directivos pueden desear refundar el grupo o las organizaciones mencionadas, y en ese caso hacerlas de nuevo. Por ejemplo transformar un periódico independiente en un órgano oficial del gobierno. Como se verá no se trata solamente de un cambio de objetivos.

Así, cuando se privatiza una empresa pública no se trata solamente de una modificación de su estatuto legal, sino que se está promoviendo un colapso del sistema, un cambio destructivo de su identidad, dado que se pone en marcha otra organización. No decimos que sea positivo o negativo, pero al cambiar su naturaleza no tiene sentido decir que es una continuidad de la anterior empresa. Es trivial sostener que hay un cambio de propietario. En realidad ocurre que todos sus elementos constitutivos, culturales, económicos y políticos pasan a ser distintos.

En este ejemplo, no se trata de una simple cuestión de cambio en la composición del capital o en las finalidades. A partir de la privatización, la empresa también fija sus precios, puede ser declarada en quiebra, es controlada por sus accionistas, sus empleados dejan de ser funcionarios públicos, su dirección no depende de los cambios de gobierno, no hay posibilidad de tarifas políticas. En términos más generales, se modifican sus condiciones de supervivencia. Hay una refundación, sin que esto deba tomarse como una connotación negativa o dramática.

Tampoco debe tenerse la sensación que el cierre tiene que ver con la compulsión o el ejercicio del poder sobre los miembros. Cuando los actores se sienten formando parte de un sistema cerrado, sus comportamientos serán autorreforzantes. Respecto de lo que sucederá en el futuro los integrantes suelen hablar y hacer planes suponiendo que los sucesos ya han ocurrido. Se anticipan en función de la experiencia y ello hace a sus comportamientos recurrentes.

Esta actitud en las organizaciones ha sido estudiada por Schutz, A. (1974) quien ha concluido que sostiene que «el actor proyecta su acción como si ya estuviera realizada y perteneciera al pasado. Es un evento pleno y actualizado que el actor imagina y al que le asigna un lugar, en el mundo de su experiencia en el momento de proyectarlo. Cosa bastante extraña, está imaginado como terminado, de manera que el acto planeado tiene carácter temporal de pasado. El hecho de que sea imaginado como si fuera a la vez pasado y futuro puede interpretarse diciendo que el suceso se ha pensado en tiempo futuro perfecto».

Esta actitud de los miembros se basa en la seguridad que otorga el pensar en algo como si ya se hubiera realizado y a partir de ello escribir el programa que pueda generar dicho resultado. Es pensar en los cursos de acción (dentro de lo ya conocido) que llevarán hacia algo que también se conoce. Es decir, «a fin de año yo habré terminado de curar estos pacientes y ellos se sentirán de la siguiente manera». Se supone que el año ya ha pasado y que están curados en el momento que lo pienso. Ya es inevitable y puedo imaginar ahora cómo se ha logrado.

Lógicamente que en estos casos el rasgo del cierre consiste en que el actor elegirá los caminos sólo a partir de la experiencia vigente. Lo contrario, que es la apertura mental, lleva a reconocer que los resultados dependerán de la influencia de variables no controlables que modificarán lo pensado antes de llegar al fin de año. Esta apertura es difícil de manejar utilizando sólo los datos de la experiencia pasada porque el final de la historia no

depende del razonamiento del actor. Bajo el enfoque del cierre, las historias, tradiciones y creencias le darán sentido a los resultados imaginados.

Como sistemas cerrados, en las organizaciones también se hace visible el carácter retrospectivo de las explicaciones que los directivos brindan acerca de sus decisiones. Puede decirse que ellos definen sus estrategias después de ponerlas en práctica, evitando que puedan ser criticadas como incongruentes respecto de los esquemas conceptuales ya conocidos. Los actores buscan un significado apropiado o creíble para las acciones pasadas, haciendo que ellas aparezcan como parte de un plan. Las decisiones no han sido seleccionadas para alcanzar objetivos, sino que luego de tomadas han sido interpretadas a la luz de dichos objetivos.

La naturaleza retrospectiva de las explicaciones consiste en que los hechos son dotados de una historia (una secuencia creíble) que podría haber originado dichos actos. La preocupación del relator (gerente, directivo) es mostrar su control sobre los hechos y la validez de sus actos a la luz del sistema de ideas y creencias vigentes. En cuanto a los planes, antes de actuar imagina cómo hará para explicar lo ocurrido y si esa explicación será aceptable. Muchas de las barreras, límites y prohibiciones se fijan pensando en lo que todo el mundo espera que haga y en el temor al fracaso. El cierre implica que las reglas no se cuestionan ni en la imaginación, ya que el saber vigente no se desafía.

Al realizar una mirada desde el interior del sistema surgirán ante el observador las posibles connotaciones negativas de los procesos de auto-producción. La perversidad del cierre aparece cuando la organización se agota en sus acciones de conservación, por ejemplo cuando sus estructuras se cristalizan por la incapacidad en sus funciones de gobierno para actualizar los modelos de representación del propio sistema. Pueden también ser negativas en cuanto a la misión institucional y la libertad de sus participantes. El caso típico es el desarrollo autónomo del aparato burocrático hasta llegar al control de la organización.

El cierre puede asumir la forma de límites y controles sobre las relaciones internas y los intercambios con el medio. Pueden aparecer celdas y un amurallamiento en lo externo. Esto ocurre en las llamadas instituciones totales o de aislamiento, como las residencias psiquiátricas. Se establecen de manera rígida el hacer o dejar de hacer, se fijan valores, tiempos, lugares y otros parámetros dentro de los cuales las conductas se consideran aceptables, y enfermas las restantes. En forma de crisis y colapsos el sistema rechaza los cambios no previstos. Es decir, sólo tiene capacidad para procesar lo conocido. Por ejemplo, el avance de una enfermedad cuando el hospital del lugar se queda en el tratamiento rutinario de los cuadros primitivos.

El cierre organizacional también puede analizarse en el nivel de los procesos psíquicos que están sustentando discursos, prácticas y objetos instituidos. Existen componentes no conscientes en la ideología, estructura y cultura organizacional. Nos referimos a los mitos y leyendas que los actores comparten en el marco institucional y a las fantasías con las cuales se construyen las ilusiones grupales.

Sobre este sustento no manifiesto pueden aparecer procesos represivos a través de figuras dominantes o el sometimiento individual en los grupos de trabajo cristalizados. Estos procesos permanecen ocultos en cuanto a sus fundamentos, pero se hacen visibles en forma de argumentos, escenarios y puestas en escena que distraen la atención del observador respecto de los componentes perversos de la situación.

Desde la perspectiva del cierre organizacional, los actores disponen de un ambiente de certeza en cuanto a las cosas que en el sistema se reconocen como legítimas, deseables y son aceptadas sin discusión por ajustarse al modelo de organización vigente. Este ambiente refractario a la crítica y los cambios es un campo propicio para la cristalización de hábitos no productivos, los dogmas, las doctrinas, las ceremonias y tradiciones.

Considerando la naturaleza de la organización, el cierre es más visible en aquellas instituciones cuya existencia se vincula con lo místico, las tradiciones, la historia, las leyendas o con el respeto incondicional a los estatutos de su fundación. Bajo estas condiciones los miembros funcionan como creyentes y buscan los hechos que sean autoconfirmantes del esquema predefinido. Ello permite renovar la adhesión a lo ya conocido. Esto tiene que ver con la búsqueda de certeza, el pensar desde lo deseado, como ocurre con las ideologías, dogmas, prejuicios y preconceptos. En este sentido los participantes no exploran la realidad con una actitud abierta sino orientada hacia las pruebas que refuerzan las creencias.

Bajo el enfoque del sistema cerrado no puede hablarse de una memoria organizacional actualizada en la cual se refleje o exista una representación que se corresponde con los objetos de la realidad exterior. Los sucesos ambientales, la realidad objetiva en apariencia, son procesados en la organización a través de sus propias imágenes, creencias, mitos y fantasías. La llamada información del medio ambiente tendrá entonces un alto contenido de construcción propia de la organización, según sus propias capacidades e intereses.

Hasta aquí hemos visto como en las relaciones y procesos perversos hay un efecto de aislamiento, de negación de lo externo a través del poder, la mentira, la obediencia impuesta, la seducción, la persuasión. Esto equivale a reconocer que los grupos sociales se cierran, y que por ello no desaparecen, sino que se estabilizan y se actualizan en su perversidad.

La cuestión es: ¿cómo explicar el cambio desde la perspectiva de los sistemas cerrados? ¿Es ello compatible con lo que ocurre en una organización social? ¿En virtud de qué procesos ocurre entonces el acople estructural entre organización y contexto? Las respuestas son varias. Vamos a evitar aquellas que hablan de satisfacer una demanda del contexto, de cumplir un propósito predefinido o de cualquier otra forma de determinismo externo a las capacidades de la propia organización.

Una de las posibles respuestas tiene que ver con la mutación o la disrupción de la novedad sobre las actividades normales. Es una novedad quizás accidental pero también irreversible, que se consolida y se incorpora a la memoria colectiva o la cultura organizacional. Pero esta incorporación

no es acrítica. El sistema no aprende «a causa» o como «respuesta» a la perturbación externa. La organización procesa la variedad ambiental desde sus propias capacidades y conocimientos, la metaboliza a través de su autonomía y sus procesos de autoorganización.

A ello se refiere Monord, J. (1984) en su estudio acerca del papel de «el azar y la necesidad» sobre las invariencias y las perturbaciones en el devenir de los sistemas vivientes. Claro que el azar creativo no parece apropiado para los sistemas perversos, por el ambiente inhibitorio en que ellos funcionan. Pero, frente al azar o las eventualidades, los procesos organizacionales internos tienen su dinámica. Esto permite a los grupos mantenerse en funcionamiento en un medio inestable, por ejemplo con la reubicación y la distribución de tareas y recursos. Nos referimos a la capacidad redimensionable de la organización, a lo que llamamos su plasticidad.

La organización también cambia por crisis internas, por las rupturas que son procesadas por los propios grupos hasta que llegan a un nivel manejable. Esto es lo que (visto desde afuera) luego llamamos (auto)adaptación y asimilación. Pero también se trata de una co-adaptación por lo que la organización construye y modifica en su medio social, como el accionar de los monopolios, las campañas políticas y publicitarias o las condiciones de admisión para ingresar al sistema.

Deben considerarse también los procesos de «aprender a aprender» que no se vinculan con ningún evento o necesidad en especial. Son metaprocesos que se refieren a los criterios sobre «el qué hacer» con las perturbaciones externas y las diferencias que la propia organización produce en su funcionamiento (los aplazados en la escuela, los infectados en el hospital, los presos sin sentencia).

Desde el concepto de cierre organizacional no podemos decir que lo no conocido en el sistema se resuelve incorporando programas o conocimientos externos. No hay en los cambios organizacionales un aprendizaje o importación acrítica del saber desde el contexto-escuela. Lo nuevo es el resultado de los metasistemas internos de control que manejan las diferencias (las crisis, los conflictos, las rupturas) y también de una retención de las acciones que van mostrando su viabilidad.

Desde la óptica de la ética social cuando se materializa esta tendencia hacia el cierre en las organizaciones ello puede implicar la instalación de procesos perversos para quienes necesitan o esperan algo nuevo de ellas en un mundo cambiante. Por ejemplo, los lectores de un periódico en cuanto al alcance y actualidad de las noticias, los enfermos respecto de los laboratorios, los estudiantes de ciencia y tecnología en sus escuelas y respecto de sus profesores, los postergados respecto del poder judicial, los carenciados frente a los organismos de ayuda social, los electores ante los políticos.

Los usuarios o destinatarios no están preocupados por las culturas cerradas, los rasgos invariantes de la identidad o la autonomía de las organizaciones, sino por el cumplimiento de sus misiones como instituciones sociales. En este punto hemos visto cuáles son las connotaciones negativas, respecto de la condición humana de los participantes y de la



responsabilidad social de las organizaciones sociales, que pueden asociarse con su funcionamiento como sistemas cerrados.

### 8.3. CONTINUACION: DEL CIERRE A LA CLAUSURA

Hemos visto cómo en la cultura de las organizaciones se establecen componentes conservadores que son autónomos respecto de los cambios y las demandas ambientales, y que llevan a la reiteración de conductas y a reforzar lo ya conocido. Como procesos de cierre aparecen más vinculados con la continuidad en las creencias, los usos y costumbres, que por mejorar el cumplimiento de las misiones institucionales.

Señalamos el carácter natural de estos componentes porque resultan de la interacción cotidiana, no son impuestos, y por la estabilidad y seguridad que ofrecen a los integrantes. Pero también marcamos sus desviaciones perversas, como las tendencias hacia la burocracia. Ahora utilizaremos el concepto de clausura para mostrar las desviaciones de nivel patológico en los procesos de cierre, cuando lo que se busca es aislarse no como protección sino para destruir, para rechazar las ideas del cambio, para imponer uniformidad entre los miembros.

En este concepto de clausura está presente la fuerza no resistible, enmascarada en dispositivos institucionales o en formas estructuradas, que hacen aparecer las desigualdades como parte de un orden legítimo. En este ambiente nos encontramos con que ciertos grupos de participantes en realidad son tratados como internados, reclusos, detenidos, dependientes o asilados, aprovechando sus carencias y necesidades. Llamamos entonces clausura organizacional a los procesos intencionales por los cuales se los incomunica respecto del medio social, se los despersonaliza y se los impone una forma de pensar.

A veces el carácter monopólico de la organización y el uso de la fuerza pública permite el aislamiento y la privación de libertades individuales. Es el cierre como estrategia, como imposición, es el dogma y la intolerancia en un partido político, el chantaje de los servicios de inteligencia, el servicio militar obligatorio, la internación en centros psíquicos, las sectas de fanáticos, los ministerios de propaganda de política, las cofradías y corporaciones de profesionales, los monopolios de servicios públicos, las aduanas, los tribunales especiales, las empresas que funcionan como monarquías hereditarias, los organismos con capacidad de invadir la privacidad, allanar y detener sin orden judicial, los entes de censura periodística o artística. A continuación veremos los procesos habituales que llevan a estos olvidos de la condición humana y la desconexión con el medio social

El marco conceptual que utilizamos para la evaluación es el de las realidades perversas. Esto significa que no hablamos de violencia física irracional, de ilegalidad o de la abierta transgresión de leyes. Son agresiones a la dignidad de las personas y a los principios de ética social. Estamos pensando en procesos y organizaciones que funcionan en el marco del orden instituido, no en contra de él.

Nos referimos a una utilización desviada de las posibilidades del sistema social; puede afirmarse que este cierre patológico de la organización suele realizarse alrededor de sus elementos constitutivos, tales como su misión o su razón de ser. En este sentido, Bleger, J. (1987) sostiene que toda organización tiende hacia la misma estructura que el problema que tiene que enfrentar, y para el cual ha sido creada. Así, un hospital termina por incorporar, en cuanto a su organización, las mismas características que sus enfermos (el aislamiento, la reducción sensorial, el déficit de comunicación, etc.).

La compulsión es estructurada. Las decisiones de gobierno y los planes en la organización tienen como efecto el establecer el trasfondo de lo obvio y el definir lo que se toma por dado o conocido. Porque no todo se puede decir. Ello permite que en el sistema sea posible predecir y estabilizar comportamientos y que todos conozcan cuál es la «correcta comprensión» de la realidad desde la perspectiva concreta de la organización. La consolidación de los procesos organizacionales implica que en los integrantes queda instalada una precomprensión o un escuchar preformado.

En el extremo de este proceso existe el peligro de la ceguera, la inercia o el ignorar las diferencias tratándolas como si fueran algo conocido. En este sentido, Flores, F. (1989) sostiene que existe el peligro permanente de cerrarse posibilidades por la influencia de un sesgo excluyente. Sólo en apariencia el actor está eligiendo o seleccionando un curso de acción porque ya tiene una opinión formada y él está buscando situaciones congruentes antes que alternativas. El proceso es orientado hacia las posibilidades ya «escuchadas». Esta descripción desplaza los esquemas tradicionales acerca de la búsqueda de racionalidad entre medios y fines.

Según el mencionado autor, el problema es visible en las áreas de diseño y servicios de las organizaciones: «Esta ceguera toma inmensas proporciones cuando la sobrevivencia está asegurada por alguna resolución externa, como es el caso de burocracias públicas o de fuerzas armadas en tiempo de paz. Aquí se establecen y llevan adelante programas sin preocuparse mayormente de sus implicancias. Este fenómeno también existe en las unidades productivas, en especial en unidades de apoyo, como en los servicios de mantenimiento, procesamiento de datos, etc. para los cuales los compromisos de metas y resultados no son del interés directo de los trabajadores de esa área».

La preconcepción y el escuchar preformado implican que los actores operan frente a los acontecimientos de la realidad circundante utilizando categorías, divisiones, clases y otros esquemas fijados por la organización. Esto implica un alejamiento de las posibilidades que brinda dicha realidad, reduce las posibilidades de significación. Esto nos lleva a la cuestión de cómo los modos de conocer afectan los comportamientos y si ello es una condición que no puede evitarse en el trabajo en organizaciones sociales.

Con referencia a la concepción de la realidad desde el nivel de los individuos, las críticas provenientes del escepticismo destacan que lo que llamamos realidad son sólo descripciones, mapas o pinturas priorizando de esta manera su carácter imaginario poco vinculado con la razón. Esto es

que los argumentos o razonamientos enseñados por las organizaciones no ayudan a ver la realidad sino solo a construir una versión interesada.

Las insuficiencias de la razón y por lo tanto la necesidad de reconocer la validez no racional de las creencias ha sido sostenida por Octavio Paz (1984) comentando los resultados de las experiencias en antropología: «el brujo se propone con sus manipulaciones romper la visión cotidiana de la realidad, trastornar nuestras percepciones y sensaciones, aniquilar nuestros endebles razonamientos, arrasar nuestras certidumbres, para que aparezca la “otra” realidad».

Explicando la intervención mágica del brujo como alguien que facilita la visión directa de la realidad a través de los sentidos, continúa dicho autor: «... eso es lo que llama Don Juan (el brujo) parar el mundo, suspender nuestros juicios y opiniones sobre la realidad... vuelta a sí mismo, no al que fue ni al pasado: al ahora. El ahora: antes de la separación, antes de falso o verdadero, real o ilusorio, bonito o feo, bueno o malo. Todos vimos alguna vez el mundo con esa mirada “anterior”, pero hemos perdido el secreto». Perdimos el poder que une al que mira con aquello que mira, la otra realidad que es el mundo de todos los días.

La observación desde el afuera nos permite calificar un proceso como parte de la tendencia al cierre organizacional. Mirada desde adentro, la cristalización es explicada como algo natural tratándose de procesos sociales. Sin embargo, junto a los hábitos, costumbres, creencias y otras pautas culturales, se instalan rigideces en forma de dogmas, ideologías, mitos y otros principios irreductibles que no pueden defenderse sosteniendo que son naturales o inevitables.

Por lo tanto, los procesos de clausura en los comportamientos organizacionales tienen que ver con la búsqueda de certeza y el pensar desde lo conocido. Planteado en estos términos no se trata de una desviación o de conductas irracionales. En lo que hace a la perversidad, el problema aparece cuando la realidad no se explora con una actitud abierta, sino que la observación está sesgada y sólo se admiten las pruebas que refuerzan las creencias organizacionales.

La misión y la razón de ser en ciertas organizaciones hacen a sus culturas conservadoras no como proceso emergente sino por sus elementos constitutivos. Esto es visible en aquellas organizaciones cuya existencia se vincula más directamente con lo mítico, las tradiciones, el saber histórico, los dogmas o que están atadas por sus estatutos a un celoso cumplimiento de las razones que llevaron a su fundación. Estamos pensando en museos, academias, conventos, archivos, cementerios y también en las organizaciones sociales que se les parecen o los toman como modelo.

En los términos de Goffman, E. (1984) toda institución absorbe parte del tiempo y del interés de sus miembros y les otorga un mundo propio. En el extremo de este proceso hay instituciones «totales» en el sentido que sus integrantes ingresan sin coacción física, quedan aislados de la sociedad por un período apreciable de tiempo y comparten en su encierro una rutina diaria que se administra formalmente.

Se incluyen en esta categoría a las cárceles, los hospicios, hogares para ancianos y huérfanos, hospitales de psiquiatría, monasterios, buques factoría y ejércitos en tiempo de guerra. «La tendencia absorbente está simbolizada por los obstáculos que se oponen a la interacción social con el exterior y el éxodo de los miembros. Esto suele adquirir forma material: las puertas cerradas, los altos muros, el alambre de púa.»

Para nuestro estudio de la perversidad hablamos de las organizaciones que aíslan o encierran a sus integrantes, aunque no tienen derecho a hacerlo porque el ingreso y la permanencia son voluntarias. No consideramos las atrocidades o crueldades que se dan en los sistemas cerrados porque nos centramos en las desviaciones que ocurren dentro de la ley. Tomamos ahora el concepto de instituciones totales porque también las fábricas, escuelas, hospitales o la milicia pueden extralimitarse e incorporar, como desviación perversa, características propias de dichas instituciones.

A continuación se mencionan algunos elementos de perversidad que pueden presentar las llamadas *instituciones totales*:

- a) El carácter opuesto o antagónico de las relaciones entre los supervisores e internados, la separación social entre ellos y el alcance de carácter restringido de la comunicación, hasta el punto en que los internados ignoran las decisiones que afectan su propio destino.
- b) Las barreras artificiales que aíslan a los residentes de sus familias y del mundo social y los convierten en una planta de invernadero.
- c) La obligación de participar en actividades que tienen consecuencias simbólicas incompatibles con su concepción del yo, por ejemplo los trabajos inútiles o el mendigar ayuda.
- d) Los riesgos a la infección o contaminación por la promiscuidad y el sometimiento a la disciplina a través de sanciones como el electroshock para doblegar a los enfermos intransigentes.

También puede señalarse el carácter binario de las relaciones sociales en estas instituciones. «Cada grupo tiende a representarse al otro con rígidos estereotipos hostiles: el personal suele juzgar a los internos como crueles, taimados e indignos de confianza; los internos suelen considerar al personal petulante, despótico y mezquino. El personal tiende a sentirse superior y justo; los internos a sentirse inferiores, débiles, censurables y culpables» (Goffman, E. 1987).

Estos hechos que mutilan y mortifican, se producen bajo el discurso legitimador de cuidar personas, curarlas, reeducarlas, prepararlas para la lucha, proteger la comunidad, ofrecer un retiro espiritual. Aquí se ve claramente como las prácticas normales, lo característico en una organización, además de habitual es injusto. Lo perverso son las prácticas que distorsionan las misiones de la institución, no su carácter totalizador, que en el caso de los reclusos o los conventos es comprensible.

Pero la relación de desigualdad, la dependencia y el carácter «amurallado» de la organización confluyen en articular un ambiente permisivo para estas desviaciones. Cuando las observamos desde la perspectiva de la ética

social, las instituciones totales implican la materialización de una redefinición perversa de los esquemas de valores, de lo bueno y lo justo. Los limitados contactos con el mundo externo brindan un marco de impunidad en el cual pierden significación la vida y la condición humana de sus componentes individuales.

#### 8.4. AUTOORGANIZACION Y PERVERSIDAD

La autonomía de las organizaciones sociales se expresa con el concepto de autoorganización. Esta conceptualización de la realidad muestra a las organizaciones sociales produciendo y manteniendo ellas mismas las condiciones que necesitan para seguir funcionando. Lo hacen a través de las regulaciones y controles internos que mantienen sus variables críticas dentro de los límites admitidos para la supervivencia. Bajo dichas regulaciones también procesan los cambios en el contexto.

En este sentido puede afirmarse que la organización se produce a sí misma, manteniendo ciertos rasgos invariantes en el tiempo que son su identidad. No estamos hablando de las intenciones o del deber ser, sino de una visión de la realidad organizacional a partir de su autonomía. Esto implica admitir que se rige por su propio sistema de normas y que entiende la realidad dentro de los límites de sus propias capacidades y conocimientos.

Esta visión afirma que en los niveles de gobierno de la organización se formaliza un modelo de funcionamiento del sistema. Los proyectos, las normas y las prácticas cotidianas tienen como referencia dicho modelo. Es una representación que la organización tiene para sí misma, acerca de lo que se puede y no se puede hacer. De los elementos que la identifican y la diferencian, como la equidad e igualdad ante la ley para todos, en la institución justicia.

La representación *para sí misma* significa independencia del modo de observación de otros. Ese modelo de organización le permite a las partes conocer sus pautas de relación y los límites en los cuales se enmarcan sus transacciones con el medio ambiente. Las pautas de relación, incluyendo las interacciones recurrentes con otros sistemas del medio, se conocen como la estructura del sistema.

En la descripción autónoma, las regulaciones y controles son dispuestas por el propio sistema, no son externas. Estas regulaciones tienen que ver con la articulación entre las funciones componentes del sistema y con su continuidad. Según esta visión, los procesos organizacionales no dependen de los propósitos, que son una variable más en el modelo. Este concepto de autoorganización se diferencia de las perspectivas finalistas o deterministas de los sistemas sociales, más preocupadas por mostrar como ellos cumplen con sus misiones, con los propósitos de sus grupos componentes o con las demandas ambientales.

Es una perspectiva preocupada por la viabilidad de la organización, no por lo que produce para el exterior. Una organización es viable en la

medida que dispone de esta capacidad de autorregulación y puede procesar los cambios ambientales bajo su propia lógica de funcionamiento. La conducción o gobierno le otorga sentido o dirección a las actividades, ofrece una explicación para que sean aceptables.

Pero esta función de gobierno no puede ser independiente de los límites de supervivencia del propio sistema. La premisa (no olvidemos que estamos sólo frente a una de las versiones sobre la realidad) es que no se puede gobernar desde lo no reconocido como algo posible por el sistema que procesa la realidad por lo que conoce de ella.

Bajo normas de razonabilidad estamos acostumbrados a pensar que la supervivencia tiene que ver con la adecuación a las exigencias ambientales. Pero la visión de la autoorganización se refiere a la capacidad de procesar el azar, lo inesperado y cambiante, bajo las capacidades del sistema. Las organizaciones aprenden lo necesario, pero también aquello que les es posible desde lo que saben. No es razonable suponer (desde esta visión) que el sistema se destruya a sí mismo durante sus procesos de aprendizaje.

Debemos tener claro que en la autoorganización la supervivencia no es cumplir con propósitos que determina un sistema político separado. La organización incluye la capacidad de reformular dichas metas y sus programas de acción, y esto suele ocurrir frente a las crisis más profundas en su funcionamiento.

Frente a lo imprevisto, ajusta su estructura, cambia las reglas de sus actos o el modo de establecer las reglas, y así sucesivamente. Estas diferencias en la naturaleza de los cambios muestra los distintos niveles de recursividad en que funciona la organización. Ese es el razonamiento que permite distinguir, por ejemplo, entre los niveles de ética, de política, de conducción y de operación. Pero se trata de razones que hacen a la viabilidad, no a la necesidad de una organización jerárquica.

Las regulaciones de la viabilidad son condiciones del tipo «pasa no pasa». Fronteras que definen sus espacios internos y procesos que articulan las partes. En la universidad, las condiciones de admisión, el examen de ingreso, los concursos para docentes, la relación entre asignaturas, la asistencia a clase y otras condiciones que el sistema establece para mantenerse funcionando de acuerdo a sus capacidades y su definición de la educación.

Considerado como un sistema normativo, puede hablarse de las reglas de juego del sistema. Pero lo normativo no es externo. La universidad no funciona como copia de las leyes escritas por el ministerio. En el momento de la creación hay una decisión externa. Pero la autoorganización se refiere a la educación funcionando, no imaginada o proyectada. Es la versión de los órganos de gobierno de la universidad, pensando en las normas que aseguren la continuidad y el seguir existiendo que exigen todos sus participantes (y ellos mismos para seguir siendo gobierno).

Continuando con el ejemplo, sería contradictorio y hasta paralizante que la universidad se dicte normas de funcionamiento o se regule mirándose desde el afuera. El hecho es que su gobierno está incluido y sigue la representación que la universidad tiene de sí misma. En este cierre radica la

lógica autorreferencial que sostiene a sus actos de gobierno. Ella verá sus misiones como el producto que resulta de sus procesos internos de educación y no como una determinación externa. En este sentido la autoorganización tiene que ver con las profecías que se cumplen a sí mismas.

Claro que tomando una posición inquisitiva podemos preguntar desde lo social acerca del rol de control cumplido por los órganos de fiscalización o de auditoría externa, que operan sobre las desviaciones de dicho sistema. La respuesta es que para ellos también vale el concepto de autoorganización. La supervivencia de los fiscalizadores no tiene tanto que ver con las misiones como con la continuidad de los sistemas que controlan.

Más aún, visto desde la perversidad, ellos necesitan de la transgresión para tenerla bajo control, como en el ciclo perverso (tributo- evasor-inspector) o (frontera-contrabando-gendarme) o (disciplina-recluso-guardián). Como en lo artístico, hay una lógica interna también para los órganos de control y la idea es que *la función debe continuar*, por los actores, no por el público.

Si cambiamos la perspectiva y pensamos en la universidad desde la exorregulación, fijemos la atención en su estatuto, su presupuesto, la estructura burocrática, sus indicadores de gestión, el espacio que cubre, los títulos que expide, los contenidos formales de la enseñanza, los proyectos de la investigación, los convenios con el exterior, los planes de empleo para sus graduados, su relación con otros sistemas educativos, su papel en el proyecto político del gobierno.

Tal como hemos señalado en una obra anterior (Etkin y Schvarstein, 1989): «Las instituciones del contexto están presentes en las decisiones cotidianas de los participantes. Pero autoorganización significa que el sistema dispone de capacidades propias para articular nuevos comportamientos en el marco de su identidad y su autonomía. Significa que las organizaciones sociales no están determinadas desde afuera, que su realidad también debe comprenderse desde la óptica de su lógica interna, de sus propias leyes de funcionamiento». Los conceptos claves en esta perspectiva son entonces, autonomía, autorregulación, identidad, invariancia.

Luego de esta ubicación conceptual, veamos sus implicancias en el análisis de la perversidad. Surgen varias preguntas basadas en la realidad. Qué pasa cuando esta visión de la autonomía se utiliza como condición y criterio para el diseño y la conducción de las organizaciones? ¿Qué ocurre cuando esta perspectiva se ajusta a la naturaleza cerrada de ciertos sistemas sociales? ¿Qué pasa cuando el poder y la política están detrás de la autonomía y la sostienen? ¿Cómo resolver la autonomía que se convierte en impunidad?

Y muchas otras cuestiones que surgen cuando reconocemos que las organizaciones sociales existen porque se autosostienen, porque se identifican, porque inventan propósitos para seguir existiendo. Y la necesidad de nuevos conceptos cuando vemos que esas organizaciones no están preparadas para reconocer sus errores debido a que concentran en el mismo sistema las funciones de legislador, juez y parte de una realidad que ellas interpretan, que significan y construyen.

El concepto de autoorganización se refiere entonces a estas realidades. Permite explicar cómo ciertos sistemas funcionan alejados de sus misiones como instituciones sociales. En esencia permite recordar que el concepto de supervivencia (lo que se requiere para seguir existiendo) visto desde el adentro de la organización, no incluye necesariamente el logro de propósitos que reclaman otras instituciones del medio externo. Desde lo social, esta realidad es una desviación, pero no necesariamente destructiva o visible para los demás. Inclusive puede pasar inadvertida, según la trascendencia de la organización o la transparencia de los sistemas.

Desde lo externo lo perverso es la autonomía asociada a la destrucción y el aislamiento. Desde el adentro del sistema, lo perverso es la autonomía que se sostiene en el dolor y la injusticia. Ocurre que el cierre organizacional permite la constitución de los llamados núcleos homeostáticos (como la burocracia) que se mantienen a sí mismos dentro de la organización, nivel en el cual operan los procesos de autorregulación del conjunto.

Digamos que en su complejidad la organización contiene a diferentes grupos de intereses con proyectos propios y ellos tienen posibilidades de convivir en forma armónica o disonante en el sistema. Pero ellos coexisten, se contienen el uno en el otro y comparten el espacio organizacional. No se trata de acciones erróneas o equivocadas, ni de fallas de control sino de actos conscientes y conocidos. Es parte de la complejidad en cada sistema social, de un orden que presenta desigualdades y contradicciones.

Por algún motivo (luchas por el poder) la organización ha perdido sus objetivos originales o las misiones reconocidas por el medio. Las explicaciones de sus procesos perversos ocupan ese lugar, le dan un sentido transitorio una falsa impresión de legitimidad, una apariencia, el carácter de una mentira convenida o institucional.

## 8.5. ANTIPOIESIS. LO PERVERSO SE REPRODUCE

Para el observador externo existen múltiples criterios para seleccionar los aspectos de la realidad que va a utilizar para fundar sus descripciones y explicaciones. Nosotros estamos fijando la atención en las pautas de relación, en los enlaces e interacciones en la organización, estamos mirando sus componentes estructurales. Lo perverso está sostenido en ideologías, premisas y procesos recurrentes no en actos aislados. Son relaciones de poder pero con respaldo cultural o estructural, por ejemplo, la idea de la sumisión en la milicia, la privación de libertad para los reclusos o el poder de policía del aparato estatal.

Como parte de las pautas de relación instituidas vemos procesos destructivos, círculos viciosos y otros dilemas organizacionales. Por ejemplo la contaminación que produce una fábrica en el ambiente y en sus obreros. Estas desviaciones no son accidentales o impensadas, sino que son estructurales, tienen que ver con la producción o los propósitos. En esta perversidad vemos como se articulan los fines de ciertos grupos internos, sus fuentes de

poder, la impunidad de sus acciones y el carácter recurrente de las transgresiones.

Por ejemplo, hay empresas que especulan con el atraso en el pago de sus impuestos y con ello perjudican a la comunidad. Sus directivos calculan que los tribunales fiscales son lentos y durante el lapso del litigio es posible obtener una renta que supere el monto de la sentencia. Esta ineficacia de los procesos judiciales no es una cuestión cultural, sino parte de un sistema construido de manera perversa, en base a intereses. En este caso, el utilizar lentos procedimientos puede deberse a los acuerdos implícitos entre funcionarios, inspectores, jueces y contribuyentes morosos. El aparato burocrático es también una arena política en la cual puede negociarse para que dichas empresas deudoras no sean presionadas para el pago.

De manera que cada ciclo perverso se anida en su contexto con otros sistemas. Lo hace a través de las «conexiones». En un ambiente perverso, dichas conexiones también son reconocidas como instituciones en tanto representan reglas establecidas en el sistema y que regulan las acciones de los actores sociales. La conexión puede consistir en el tráfico de influencias, la financiación de partidos políticos y futuros gobernantes, el manejo interesado de los medios de comunicación social, de los organismos de censura y otros lugares donde se forma la opinión pública. Estos contactos con el ambiente le dan un marco de legalidad y protección a las desviaciones y a sus promotores le evitan el uso de la violencia.

Por ejemplo, respecto de este tema de los contactos, es posible aprovechar la red de distribución de medicinas (laboratorios, droguerías, farmacias, hospitales) para inducir al uso de drogas, con el recurso de incluirlas en las fórmulas de los medicamentos para el tratamiento de enfermedades psíquicas normales. El mismo modelo vale para la difusión de ideologías no declarables mediante el circuito de editoriales, libros escolares, escuelas, docentes, programas de estudio.

El rol de las conexiones es permitir el acceso al aparato institucional, la desactivación y el aislamiento de los controles sociales. Debe destacarse nuevamente que la perversión no enfrenta ni reemplaza estructuras legítimas, sino que se basa en el uso maligno de las capacidades y conocimientos establecidos, que le sirven a veces de disfraz y otras como sustento.

Los procesos de corrupción y perversión no son momentos o accidentes en la vida organizacional. No hay razones para esperar que estos procesos necesariamente se cambien por reacciones provenientes de la propia organización, en especial cuando recordamos que se han originado (sin imposiciones) en ella misma. Tampoco se resuelven mediante actos aislados como la remoción de jueces o el dictado de un nuevo cuerpo de leyes. Estas reacciones puntuales no afectan la cuestión estructural que es la continuidad de las conexiones entre los distintos niveles de los sistemas perversos o la permanencia de los procesos que articulan las partes del mismo negocio.

La perversidad implica que se han establecido condiciones de destrucción y degradación dentro de la organización y respecto de su contexto. Existe una antipoesis (del término griego *poiesis*: producir, hacer). En este

concepto se incluyen los efectos destructivos (la ignorancia) de los procesos constitutivos (educación) de la propia organización (escuela). Como también las infecciones que provocan los lugares donde los ciudadanos van a curarse, o la evasión que promueve un sistema impositivo complicado, o el alejarse de la justicia por la lentitud de los procesos. Por la dependencia y desviación que generan las propias organizaciones es posible hablar de procesos de perverso-adicción.

Este avance de la perversión, en el sentido de hacerse algo recurrente o normal es favorecido por los procesos de educación informal. Los actores sociales no necesariamente aprenden las transgresiones en forma intencional en la escuela o a través de sus colegas. También toman ejemplos y se ejercitan en la práctica de lo cotidiano (sin el objetivo explícito de ser perversos). Ellos aprenden que los bancos no prestan a quienes lo necesitan, saben que para toda gestión relacionada con el Estado se requiere el uso de influencias y se acostumbran a que los discursos políticos incluyan promesas no realizables.

En un ambiente perverso se aprovecha de la incapacidad de reacción de los afectados. Pero la perversidad también se sustenta en la actitud pasiva de quienes observan las desviaciones como algo no evitable, que está formando parte del sistema cultural vigente. Las defensas pasivas de los actores sociales se basan en mantener lo ya conocido, aun cuando pueda ser destructivo. Pero la perversión en sí misma es activa porque consiste en la realización de acciones, en fijar condiciones o establecer prohibiciones. Entonces hay decadencia social, sectores perjudicados y también organizaciones enteras que pasan a vivir intencionalmente de estas desviaciones.

En este contexto las organizaciones suelen desviar sus acciones y sus recursos de aquellas aplicaciones que son congruentes con sus misiones principales. Las fábricas que en lugar de producir hacen colocaciones financieras, los hospitales preocupados por comercializar sus servicios, las fuerzas de seguridad que ofrecen protección a quien la paga, los bancos volcados a financiar el déficit del Tesoro, las compañías de seguro que hacen inversiones de riesgo, los estados que consumen sus recursos naturales no renovables, las entidades deportivas asociadas al negocio de publicitar marcas comerciales, los estudios de abogados obstinados en encontrar fallas legales y alimentar la industria de los juicios, los medios de comunicación social que sólo publican aquello que les hace ganar espacios de poder, los partidos políticos que se dedican a ejercer influencia en favor de los grupos empresarios amigos.

También los organismos de ciencia y técnica que funcionan como meros importadores y copiadores acríticos del saber producido en otros contextos, los entes de rehabilitación de enfermos que sólo se preocupan de vigilar y castigar, los servicios públicos que agotan sus recursos en mantener su aparato burocrático, los centros de difusión cultural que para obtener una imagen de éxito sólo promueven artistas ya consagrados, las escuelas que rechazan los cambios y se convierten en reductos y custodios del saber desactualizado, las organizaciones públicas que castigan a los profesionales con tareas rutinarias colocando en su lugar amigos, familiares

y correligionarios, los centros de investigación que con fondos públicos sólo seleccionan temas publicables en el exterior para proyectar la figura de sus autores.

Alejándose del estado ideal buscado, los círculos viciosos en lo social consisten en buscar más del mismo tipo de perfección, acrecentando con ello la perversidad de las imperfecciones. Las palabras claves son «cada vez más». En su obra sobre los *Juegos sin final*, Watzlawick, P. (1979) ha sostenido que en esta búsqueda «la medicina comienza a producir enfermedades; facultades cada vez más especializadas forman alumnos cada vez más mediocres; las personas adiestradas en las técnicas de la comunicación se convierten en sordomudos intelectuales; los medios cada vez más rápidos de comunicación nos dejan cada vez menos tiempo para nosotros mismos; la justicia y las prisiones parecen agregar nuevos delincuentes y cada nuevo progreso social acelera el deterioro de nuestra libertad personal».

Desde una perspectiva heterónoma la perversidad consiste en organizaciones estabilizadas en un punto alejado de sus misiones. Allí vemos una reconstrucción de lo destructivo. Es posible que quienes la conducen no lo vean así. Dirán que están enseñando, curando o haciendo justicia como pueden. Los directivos explicarán su tarea como la de salvar obstáculos o la de adaptarse y no la de medir consecuencias. Lo que llama la atención de lo perverso es que, en el sentido estricto de su reproducción, funciona. Y engaña la asociación de la realidad con la positividad. Nuevamente, para conocer la responsabilidad social se requiere disponer de un marco ético y superar las desviaciones a las que lleva la ideología de la supervivencia del más apto.

Aparecen la hipocresía, las dudas y las contradicciones para los integrantes que se ven trabajando en un sistema con proyectos enfrentados. También es problemático y enfermante para los sectores de la comunidad reconocer la presencia de organizaciones cuyas acciones no son deseadas, pero que logran mantenerse dentro del orden instituido. Desde la perspectiva de la perversidad, antipoiesis es el nombre que usamos para identificar este proceso destructivo en las organizaciones.

## 8.6. MAS DE LO MISMO: DEL EPISODIO A LO CRONICO

En los círculos viciosos ocurre que los intentos por detener o revertir los efectos de las desviaciones terminan por profundizarlas. En ello tiene mucho que ver la falta de sincronía o el desfase entre la decisión de activar las acciones correctivas y el momento en que se hacen efectivas. Esto hace perder sincronía de los ajustes internos respecto de las perturbaciones ambientales. En un hospital público la vacunación posterior a la epidemia.

El proceso de desviaciones crecientes adopta la forma de una espiral como ocurre en el esquema inflacionario, que muestra una relación perversa

entre los salarios nominales, la demanda de bienes y la expectativa de incremento incorporada en los precios. La falta de sincronía en el proceso se manifiesta finalmente en la pérdida recurrente del poder adquisitivo de las remuneraciones.

Las motivaciones concretas de la desviación es posible que las encontremos en las relaciones de fuerzas, en los intereses políticos o en los rasgos culturales más rígidos que están operando en la situación, como dogmas, prejuicios y creencias. Lo cierto es que en estos casos los mecanismos de control internos, ante una distorsión en la organización, provocan o permiten un desvío mayor en los siguientes ciclos de los comportamientos.

Desde el punto de vista del orden establecido o de los criterios de la normalidad, decimos que dichos mecanismos están funcionando de manera incorrecta cuando pensamos que hay grupos perjudicados o desplazamientos crecientes en las misiones de la institución. No hablamos de la falta de control, sino de errores de lógica del sistema (para nosotros como observadores) por el sentido destructivo que exhiben las acciones de la propia organización. Pero en lo interno, para quienes piensan en la supervivencia, quizás no hay positivo o negativo, sino lo conocido que funciona. Propio de un sistema cerrado es el pensar perverso: más de lo mismo.

Las relaciones en el marco de la dinámica del cambio cultural no son análogas a la articulación entre componentes de un artefacto mecánico. Esto significa que hay modos de hacer y pensar en cada esfera (división, sector, área) de la organización y que dichas esferas tienen sus propios tiempos de cambio. Por ejemplo, la diferencia en el ciclo del sector de investigación comparado con la tesorería. De tal manera, no todos los componentes del conjunto organizacional se mueven necesariamente en forma coordinada o en sincronía. No es un desorden sino la característica de la complejidad.

De esa diferenciación interna resulta una disonancia cultural en la misma organización. Es decir, conceptos e ideas que coexisten, pero que no son compatibles en lo inmediato. Es como un desajuste friccional. Pero los integrantes no están preparados para vivirlo como una transición en la construcción del saber organizacional. En la realidad sufren esta diversidad como si fueran mensajes contradictorios o excluyentes. También como dilemas acerca de qué debe considerarse como legítimo y socialmente aceptable en las prácticas cotidianas.

No estamos hablando de la lucha abierta entre fuerzas antagónicas sino de la diversidad de significaciones existentes respecto de una misma situación laboral. Por ejemplo si la innovación es desempleo o mejor calidad de vida. La perversidad en la organización se relaciona con los múltiples contextos de significación que se superponen en la misma tarea. Por ejemplo, la consideración humana que las enfermeras deben brindar al paciente frente a la ansiedad que conlleva su cercanía afectiva al enfermo, su responsabilidad frente a los médicos y las definiciones del rol fijado por el hospital. O los soldados frente a la necesidad de obedecer órdenes sobre las cuales tienen reparos de conciencia.

Frente a esta disonancia de valores se hace difícil mantener el equilibrio y la salud mental de los miembros. Surgen ansiedades y angustias que no tienen que ver con errores técnicos, sino que son alteraciones propias del ambiente contradictorio de trabajo. La sensación para los involucrados en la relación es que cualquier alternativa de conducta será perjudicial para ellos. Esta trama paralizante es el ambiente que corresponde a las llamadas organizaciones neuróticas. Son perversas por lo destructivas, porque se cierran frente a lo extraño, porque la organización toma a sus miembros como recursos descartables, y porque dichas desviaciones no se diluyen, sino que se autosostienen a pesar del daño que provocan.

La hostilidad e incertidumbre en el ambiente de trabajo suele manifestarse en el campo de las comunicaciones. Allí son visibles los distintos órdenes de mensajes que coexisten en la organización y que son contradictorios. Lo perverso consiste en que el ambiente que origina el problema también le impide a los integrantes discriminar entre estos mensajes. Además les cierra el camino a los afectados, por ejemplo en sus intentos de superar la situación discutiéndola en sus grupos de referencia. La víctima tiene dificultades para trabajar con los cambiantes marcos y las paradojas de la comunicación en la organización. La propia estructura no le permite aprender a discriminar entre los diferentes órdenes de mensajes.

En dicho estado de confusión, los miembros no saben si los mensajes o enunciados oficiales deben ubicarse en el marco de los propósitos de la organización, o respecto de la figura del propietario, o se refieren a su responsabilidad personal en el trabajo, o a sus relaciones de lealtad en el grupo, o a su rol profesional, o a su estatus en el medio social más amplio. Tampoco tienen cómo discriminar entre lo urgente, lo necesario y lo posible. Atrapados en esta red, su insatisfacción es permanente aunque logran permanecer en la organización.

La diversidad de contextos de significación para los mensajes hace que los integrantes en su deseo de entender opten por reforzar su relación de dependencia respecto de las órdenes, lo normativo del sistema, más que por lo razonable. Convierte la relación social en sumisión hacia la jerarquía porque ella aparece como una posible fuente de legitimación para sus acciones. Aquí se cierra el ciclo vicioso ya que la autoridad, para mantener el control, insistirá en las comunicaciones ambiguas.

En situaciones de perversidad, una posibilidad es que la desviación se incremente en sentido destructivo, tomando la forma de una escalada sostenida. Como la desconfianza, el recelo y la sospecha cuando se establecen como actitudes dominantes en el esquema de relaciones. Es el caso de las relaciones entre los obreros, los capataces, los delegados gremiales y los gerentes, cuando en la fábrica ellos actúan suponiendo los intereses contrapuestos de los otros.

La hostilidad, como componente de una relación destructiva, es común a contextos competitivos. Estas actitudes tienden a ampliarse porque: *a)* se incorporan nuevas situaciones en el marco (el espacio) de esta relación, que son tratadas como las anteriores, como las nuevas necesidades de los jóve-

nes que crecen en los reformatorios, y *b)* se intensifican las diferencias entre las partes (el intervalo de la oscilación) como el desprecio de los internados respecto de los mismos internados.

Hemos analizado múltiples ejemplos sobre la realimentación en la cual intervienen variables endógenas enlazadas entre sí de modo circular. Esto responde a nuestro interés en mostrar la perversidad como relaciones que se producen en el marco estructural de la organización, o un modo particular de conectarse con el medio. Evitamos asociar el concepto con determinismos externos o con presiones ambientales.

En este sentido nos apartamos de las ideas de la adaptación al medio como una necesidad. Hablamos de la co-adaptación para marcar la presencia de los procesos de autonomía en la organización. También rechazamos argumentos triviales como que lo destructivo o el hacer daño puedan demostrar una aptitud para sobrevivir en un ambiente hostil o competitivo. El justificar la agresión natural es sólo ideología infundada, no explicación.

Nuestra descripción trata de mostrar que la perversidad no es un virus que penetra los sistemas, no es una fuerza externa irresistible. Queremos dar a luz las condiciones de producción de lo perverso. Lo destructivo no se adquiere ni se asimila, sino que se construye en el adentro. Perversidad es el nombre de algo análogo a coreografía, pauta de interacción, un modo de relación.

Lo característico de la perversidad es que lleva en su seno la «cismogénesis» (Bateson G., 1987). Es decir, que las relaciones en la organización en que se instala un vínculo simétrico (no complementario) contienen en sí mismas el cisma o la futura división. Este es el desenlace al cual se dirige la interacción perversa si antes no se produce una corrección externa, que supere el cierre del sistema.

La corrupción generalizada en un ministerio es un ejemplo de la realimentación y el crecimiento de los efectos nocivos de las desviaciones burocráticas en conexión con grupos externos. La incapacidad deliberada de los funcionarios desleales para despachar los expedientes es la base para cobrar a quienes desean un trámite acelerado para sus solicitudes. Pero también deben mantener carpetas en reserva para mostrar su poder.

Como esta corrupción funciona y se hace recurrente, el sistema se expande apoyado en el interés de las partes privilegiadas por esta relación. Este arancelamiento informal además de ilegal es una condena a la miseria cuando el trámite consiste en el otorgamiento de ayuda a carenciados, ya que sólo la reciben quienes pueden pagar. Los otros no la recibirán nunca. Empezando como desviación burocrática la corrupción termina instalando en el ministerio una política pública regresiva. En esta política la capacidad económica sustituye los valores de la solidaridad social y se perjudica a quienes más se debe ayudar.

Otro ejemplo lo encontramos en los sistemas públicos de protección a menores sin hogar, a quienes se les ofrece cuidados sustitutos, camas o albergues temporarios. Así, hasta hallarles un hogar adoptivo permanente. Más de lo mismo significa que frente al crecimiento del desamparo, la

solución simple es seguir construyendo hogares. Dice Elizur, J. (1991) en su estudio sobre los cuidados sustitutos: «ante el rápido avance de las estadísticas, la solución son los ciclos ampliados, es decir, más hogares adoptivos, más personal de rehabilitación, atención más rápida, más lugares disponibles. Nadie se pregunta si puede detenerse el aumento proyectado en los niños abandonados para el año próximo».

En dicho estudio se critica el error conceptual de pretender detener el crecimiento del desamparo con un criterio edilicio, es decir, ofreciendo camas adicionales a los grupos familiares con problemas. La crítica es que los niños que terminan en dichos albergues o son separados de sus casas porque sus familias se van desintegrando podrían salvarse de este destino. Ello es posible si dichas familias disponen en tiempo, no de albergues adicionales sino de un sistema de asistencia social preventivo. La idea errónea es no preservar el contexto familiar y sólo pensar en términos individuales, en sacar al niño de su casa. «En nombre de la protección se cometen delitos, no sólo contra los niños sino también contra los padres a quienes se los priva de responsabilidad. Sólo se les deja el poder de concebir más hijos.»

Desde el enfoque crítico del círculo vicioso la pregunta es por qué una transgresión con efectos destructivos en uno de los procesos de la organización hace que los controles del sistema provoquen otra desviación mayor (o que la permitan) en lugar de compensarla. Las respuestas son varias: *a)* errores de concepto y de lógica en el diseño de las regulaciones, *b)* desfase temporal entre la decisión y la acción correctiva, *c)* fallas de conectividad entre las partes del sistema, que permiten las desviaciones en procesos que funcionan aislados, *d)* el modelo de las profecías que se autocumplen, *e)* múltiples discursos que se utilizan en forma discrecional de manera que quien controla resuelve siempre de manera contraria a una de las partes.

En cuanto a las profecías autocumplidas, ellas operan en forma de prejuicios que cierran los caminos a los actores signados por el presagio o la discriminación. Los mecanismos de defensa que desencadenan las profecías llevan en forma lenta e inexorable a la condena de los integrantes involucrados en el vaticinio (que sin saberlo se encargan de confirmarlo). Por ejemplo, cuando los alumnos cambian de escuela sus nuevos maestros suponen que han tenido problemas de conducta y que pueden repetirse, se lo comunican a sus colegas y entonces son tratados con desconfianza.

En este ejemplo, la situación de los alumnos hace que no tarden en reaccionar al ambiente hostil, con lo cual confirman y refuerzan las expectativas. Finalmente deberán buscar otra escuela, y el ciclo recomienza. ¿Qué ocurre si en los hechos las víctimas no reaccionan? La respuesta es similar al resultado de las danzas rituales para provocar la lluvia. Si no hay aguacero, ello es señal que algo está fallando en la tribu. En nuestro caso, se piensa que los alumnos ocultan sus intenciones, lo cual también lleva a incrementar la sospecha de sus maestros.

La producción de desviaciones se comprende en el marco de la estructura vigente. El análisis mostrará si son procesos innovadores o parte de un

orden destructivo. En este sentido Morin, E. (1981) ha escrito sobre la potencialidad creativa de la transgresión. «Toda constancia organizacional no puede mantenerse más que por la retroacción negativa o regulación. Toda retroacción positiva que surgiera espontáneamente en su seno no podría ser más que desintegrativa. Esto, que es cierto para las estrellas: ¿es cierto también para el ser vivo? Vamos a ver que en la esfera biológica y sobre todo en la esfera antro-po-social la retroacción positiva, sin dejar de ser desorganizadora, y también por serlo, puede jugar un papel genésico, es decir, creador de diversidad, de novedad, de complejidad.»

Esta es también la diferencia entre el concepto de tiempo circular y el tiempo irreversible. El primero tiene que ver con el cambio conservativo, se refiere a los procesos de mantenimiento y de la estabilidad en los valores del sistema. El segundo se vincula con las fases de una transformación, de un colapso, de una refundación. Para el análisis de la perversidad es importante destacar que los ciclos que llevan hacia desviaciones crecientes en áreas específicas de la organización suelen ser de carácter irreversible. Esto significa que a los procesos perversos es posible asignarles una direccionalidad (una flecha) en el tiempo, en el sentido de lo destructivo.

Si unimos sobre un eje temporal las nuevas condiciones que van quedando luego de cumplirse cada ciclo se observa una tendencia hacia la descomposición o degradación en ciertas relaciones y procesos organizacionales. Las condiciones anteriores a cada ciclo no pueden reinstalarse o recuperarse, no al menos dentro de la estructura vigente, que acepta las desviaciones como algo pautado. El componente crítico del proceso de desviaciones crecientes en el caso de la perversidad es que se trata de un daño social de carácter irreversible. Que instituye víctimas, cómplices y encubridores.

Desde el punto de vista de los sistemas sociales abiertos puede afirmarse que la irreversibilidad permite que la organización se mueva hacia estados de mayor complejidad y heterogeneidad. Pero traducido al lenguaje de las relaciones cotidianas de la perversidad, ello significa que existen integrantes y grupos sociales que están desplazando a la organización de sus misiones originales, o bien que ellos son perjudicados por procesos recurrentes y cada vez mayores de injusticia y desigualdad, todo dentro de la forma de pensamiento que impera en la organización.



# **INSTITUCIONES SOCIALES REPRESIVAS**

*El análisis institucional afirma que al sentido se lo reprime, no podemos decir ni aun pensar lo verdadero, porque una represión social nos prohíbe el acceso a la verdad sobre nuestra situación y sobre el conjunto del sistema.*

LAPASSADE, G.

## **10.1. DISPOSITIVOS DE VIGILANCIA Y CASTIGO**

En la dinámica de las instituciones sociales puede ocurrir que ciertos grupos de ciudadanos y sectores de la comunidad resulten agredidos en sus ideas, destruidas sus relaciones y propiedades debido al desplazamiento en la razón de ser y en las misiones de las organizaciones con las cuales dichos actores sociales interactúan.

Ocurre como si los integrantes se encontraran en una institución equivocada aunque mantenga los signos externos de su misión originaria. Los enfermos pueden ser tratados como enemigos, los alumnos como delincuentes, los ancianos como una carga pública, los creyentes como fanáticos, los políticos como hacedores de milagros. Esto no es producto de la confusión sino del peso de las fuerzas que tratan de ganar espacio social proyectando sus prácticas sobre las restantes.

Nuestra intención es mostrar cómo los llamados dispositivos culturales atraviesan distintas esferas institucionales. Se trata de un esquema conceptual que combina el poder, los discursos y las prácticas, las ideologías y proposiciones morales sobre un tema determinado. Es un esquema que condiciona el modo de pensar y hacer de los integrantes desde el afuera de las organizaciones. Se introduce en ellas en forma de saber oficial, de prejuicios, estereotipos y regulaciones sobre las actividades.

La idea del atravesamiento es que la pauta de relaciones o ciertas prácticas sociales penetra en ámbitos colectivos distintos a su origen. Por ejemplo, el autoritarismo y la obediencia incondicional se originan en lugares de encierro, en organizaciones militares y jerárquicas, pero luego se proyectan y se aplican como modelos perversos de relación hacia otras instituciones como los hospitales, asilos, escuelas o entidades religiosas.

Nos preocupan los dispositivos perversos que operan como una pauta o modelo de relaciones sociales y que, sustentados en el poder, atraviesan con efecto destructivo múltiples grupos y organizaciones sin considerar la razón de ser de las mismas ni las necesidades de sus participantes. No es una desviación limitada a los lugares de encierro o los ámbitos amurallados de las cárceles, asilos, reformatorios, hospicios. También hay autoritarismo y violencia en las relaciones que se establecen como normales y se hacen cultura (en realidad, contracultura por lo destructivo) en instituciones vinculadas con la educación, el deporte, la religión, la justicia o la política.

La violencia en estos ámbitos no implica la represión física sino los mecanismos más sutiles que inhiben o someten a los participantes en el plano de lo psico-social, en el dominio de lo imaginario o lo simbólico. Por ejemplo, hay violencia discursiva en la falsa retórica de los burócratas o en la hipocresía y cinismo de cierta clase de políticos y dirigentes empresarios. El discurso instituido, no resistible, lleva a quienes escuchan a realizar actos que los perjudican o bien a participar de proyectos cuyos fines desconocen.

También hay fuerzas no resistibles en ciertas prácticas y técnicas perversas de enseñanza-aprendizaje y en los modelos de sometimiento en la relación médico-paciente. Existe violencia discursiva en las campañas publicitarias y en los medios públicos de difusión cuando instalan en el receptor una verdad oficial y modelan los comportamientos (la opinión pública) bajo criterios que no se comunican, que están fuera del alcance de los receptores.

Tomemos el caso de una escuela pública en la cual se discute por la incorporación obligatoria de la educación de una confesión religiosa específica. En este proceso vemos como intervienen la orientación política del ministerio oficial, las ideas sostenidas por el partido gobernante y la oposición, los principios de entidades confesionales y laicas, las asociaciones de padres, las academias defensoras del saber científico, los gremios de educadores, el propio aparato administrativo de la educación.

El problema de la perversidad en este tipo de situaciones no radica en la diversidad de intereses (que siempre existe). La posible desviación se manifiesta en la intención de trasladar hacia una escuela pública un particular esquema de creencias e ideas que no corresponde a la naturaleza social y cultural de una institución educativa pública, que debe ser necesariamente abierta, pluralista, sin rasgos de sectarismo o discriminación.

El problema que plantean los dispositivos culturales no se refiere a la composición de las fuerzas en juego, sino a la falta de congruencia o pertinencia de los argumentos considerando la misión de las instituciones. En el ámbito de una escuela no hay motivos para reproducir el modelo de

las relaciones sanguíneas o de afiliados y dirigentes, creyentes y ministros de la fe, o el esquema burocrático de funcionarios y dependientes. Es naturalmente el lugar propio de una relación de enseñanza y aprendizaje entre educadores y educandos en un contexto sociocultural.

En el ámbito de la educación otro ejemplo de dispositivo perverso son los programas de alfabetización masivos que se organizan en la metrópoli para la asimilación de los grupos étnicos rurales. En ellos el campesino es un mero espectador, no participa de los programas técnicos de las escuelas rurales. Refiriéndose a la educación en la zona andina, Zutter, P. (1991) dice: «No es cierto que el campesino no quiera a su hijo educado. Nosotros hemos demostrado lo contrario. Quiere que aprenda el idioma castellano, que aprenda a leer y escribir, que sepa sacar cuentas. Pero no quiere que abandone la cultura campesina y la lengua nativa. El padre rechaza la escuela porque hace a su hijo inepto para las labores agrícolas».

Lo perverso es la descontextualización o la copia acrítica en el marco de los procesos de cambio. En contraste con ello el pluralismo es positivo porque enriquece el análisis, pero es desvirtuado cuando las ideas se sobreimprimen o desplazan entre sí sólo por cuestión de intereses o para ampliar los espacios de dominación. La imposición lleva a instituir la incongruencia en la escuela. Es posible que la concertación a que finalmente se llegue sea perversa para quienes estaban preocupados por buscar lo razonable antes que llegar a una solución negociada y sectaria. La consideran como perversa pensando que en una escuela hay temas o elementos constitutivos que no deberían ser objeto de una transacción.

El cruce o atravesamiento de esquemas culturales, políticos y económicos también puede ejemplificarse con la conducta de ciertos dirigentes gremiales que tienen como proyecto su lanzamiento a la arena del poder político, el mundo de los negocios o el ascenso en la estructura del prestigio social. Todo ello implica un desplazamiento de sus roles de encauzar los reclamos laborales en el marco de la misión del sindicato. Podemos también pensar en una oficina pública encargada de la erradicación de villas de emergencia, proyecto de reforma social y calidad de vida en el cual se cruzan los esquemas económicos, políticos y de seguridad.

Así, para las fuerzas de seguridad, un conjunto habitacional tiene que ser compatible con el control externo. Se supone que allí habrá delitos y delincuentes y que la construcción deberá facilitar la protección de la población, con bajo riesgo para quienes desempeñan las funciones de vigilancia. Desde esta perspectiva el nuevo vecindario se define como un lugar de visibilidad. Este ámbito permitirá ver los movimientos de sus habitantes sin que los observadores puedan ser vistos. Como fondo de esta participación en el proyecto, encontramos el ideal de una sociedad disciplinada.

Por ejemplo, tomemos el caso del Panóptico, que significa visible desde todas las partes. Se trata de un diseño arquitectónico propuesto para un sistema carcelario en la etapa histórica que la reclusión y los juicios públicos reemplazan a la tortura pública como castigo. Es el comienzo de las prácticas que permiten el depósito de hombres en custodia. Veremos

a continuación las diferencias entre las apariencias de las prácticas y las connotaciones ideológicas del proyecto, porque no se trata de un simple aislamiento para cuidar o reformar.

El autor de este modelo de arquitectura, Bentham, J. (1822) la presenta como «una estructura rectangular construida alrededor de un patio en cuyo centro se encuentra una torre donde está apostado el guardia, quien observa los prisioneros sin poder ser visto desde las celdas». El guardia se convierte en un representante de la autoridad social quien controla a su antojo al prisionero y distribuye recompensas y castigos. Más que alejar a un individuo del resto de la sociedad el esquema se utiliza para ejercer un poder total sobre la persona.

Una vez desarrollado el sistema de control disciplinario está en condiciones de ser proyectado mas allá de las cárceles como un dispositivo aplicable en la creación de instituciones totales o invasoras de la persona. Como sostiene Foucault, M. (1975): «... todo lo que se necesita es colocar a un guardia en una torre central y encerrar en cada celda a un loco, un paciente, un condenado, un obrero o un escolar... Los jueces de la normalidad están presentes por todas partes. Estamos en la sociedad del maestro-juez, el médico-juez, el educador-juez, el asistente social-juez; sobre ellos se basa el reino universal de lo normativo». Detrás del modelo de sistema disciplinario ya no está el castigar al delito sino un esquema convencional del poder que intenta expandirse mediante la uniformidad y normalización de los ciudadanos.

El proceso de atravesamiento de estas tríadas formadas por conjuntos de prácticas-discursos-objetos institucionales, los hace penetrar en ámbitos no pertinentes. Ello provoca perturbaciones a los participantes de escuelas, hogares o centros de reeducación porque en ellos sus integrantes se ven trabajando en contextos perversos con mensajes opuestos a sus misiones institucionales.

En estas organizaciones desviadas, se utilizan recursos simbólicos con fines estratégicos de sometimiento. El lenguaje, los objetos y los espacios otorgados operan como señales acerca de la clase de lugares o fronteras dentro de las cuales deben moverse individuos y grupos. Estos recursos además «marcan» cuál es la interpretación correcta para los mensajes que los residentes reciben de la dirección y definen «las murallas» de la organización que ellos no deben saltar.

Este concepto de marca ha sido utilizado por Bateson, G. (1976). El ha dicho que «en muchos casos puede no existir ninguna señal o código específico que clasifique y diferencie los dos contextos enfrentados y el organismo se verá obligado a obtener su información a partir de las contradicciones de los sucesos que constituyen el contexto en cada caso. Pero en la vida humana se producen señales cuya función principal es clasificar los contextos. Tal fuente de información la llamaremos marcador de contexto». En el dominio de los grupos y las organizaciones sociales este marcador define para el receptor el repertorio de significados que puede darle a cada mensaje y le indica cuál es el fin de la comunicación.

En los estados críticos de la organización, las crisis en las relaciones interpersonales muestran no solo la existencia de diferencias en las motivaciones internas sino también el peso de los factores externos que avanzan sobre las culturas específicas. Son los valores y creencias más amplios, que pertenecen al llamado orden social instituido, y que adoptan las formas de discursos y prácticas sociales. Foucault, M. (1975) las identifica como dispositivos o máquinas abstractas de pensar y hacer. Como conjuntos articulados de ideas-fuerza, atraviesan los establecimientos concretos donde se aplican en forma cotidiana los enunciados sociales sobre educar, curar, vigilar, defender o fabricar.

Los así llamados dispositivos contienen las relaciones de poder (diagramas de fuerzas) correspondientes al momento histórico en que se producen. Por ejemplo, para un contexto histórico determinado, en las escuelas, cuarteles y talleres, además de las prácticas correspondientes a su misión también se aplican acciones que pertenecen al dispositivo disciplinario de vigilar y castigar que son entonces las mencionadas máquinas abstractas de pensar y hacer.

Los procesos de cierre organizacional actúan en esta explicación como un obstáculo. No son obstáculos en el sentido de un impedimento o prohibición sino como las determinaciones, las reglas y normas propias de cada lugar, escuela, taller, cuartel que los identifican frente a sus miembros. Pero en sus intercambios con el ambiente también aparecen los diagramas de fuerzas ambientales. Es decir, que esos lugares, como los cuarteles o conventos a pesar de su cierre cultural también son atravesados por el saber, los discursos y prácticas de otros conjuntos sociales, como los provenientes de escuelas, partidos políticos u oficinas públicas del gobierno.

Un ejemplo de estas vinculaciones lo encontramos en Deleuze, G. (1987). El sostiene que «la prisión como forma de contenido (siendo el recluso su contenido) tiene sus propios reglamentos. El derecho penal, como forma de expresión, como enunciados sobre delincuencia, tiene sus contenidos: atentados a la propiedad, ataques a las personas. Y las dos formas no cesan de entrar en contacto, de insinuarse una en la otra. El derecho penal no cesa de confirmar la prisión y de mandarle presos, mientras que ésta no cesa de reproducir delincuencia aunque el derecho lo imagine de otra manera (defensa de la sociedad, regenerar al condenado). Entre ambas formas existe presuposición recíproca».

No obstante, no existe necesariamente una forma común, ni correspondencia, ni conformidad en dicha relación entre el derecho penal y la prisión, porque ambas formas tienen su propia dinámica. La organización no sólo trata de hacer ver el crimen y el criminal sino que ella misma se constituye en una visibilidad como ente productor de vigilancia y castigo.

El régimen penal a su vez se entiende en la lógica propia de las ideas y enunciados sobre la justicia, infracciones, sanciones y delitos contra la sociedad. En la comprensión de las situaciones problemáticas, en lo cotidiano, pueden entonces utilizarse los conceptos de dispositivo institucional, de atravesamiento y de obstáculo (o cierre) organizacional. El papel

protagónico de uno u otro en la explicación de la situación (en nuestro caso de la perversidad) dependerá del contexto de la observación.

Haciendo referencia a los problemas en las relaciones en un comité de escuela formado por educadores, estudiantes y consultores en psicología social, Palazzoli, M. (1987) relata: «fue opinión unánime del grupo que el contexto evaluativo-judicial era improductivo. Se convino en que el consultor no debía presentarse como inquisidor y crítico de la actuación de los educadores. Así se evitaría que el hecho de marcar un contexto judicial introdujera la regla que va implícita en ese contexto, es decir, la de los propósitos opuestos de inquisidor y acusado. La regla del inquisidor es descubrir, la del acusado es confundir, ocultar y negar». Un nuevo contexto permitiría superar la esterilidad del grupo.

Otro dispositivo perverso es el instalar ambientes donde las acciones se legitiman por el solo hecho de existir una autorización y un orden jerárquico. Esta autorización expresa permite prescindir a los niveles dependientes de la necesidad de razonar o tomar decisiones de manera que tampoco tienen por qué hacerse preguntas de carácter moral. En este ambiente la moral es el cumplimiento de las órdenes superiores, y este consentimiento legitima los actos aunque causen daño. Bajo una estructura de autorización, las preferencias personales no cuentan y los actores no se sienten responsables de las consecuencias de sus actos.

Ejemplos de este ambiente perverso se encuentran en la obra de Kelman y Hamilton (1990) que trata sobre los crímenes de obediencia en las operaciones militares. Ellos describen el modo en que el fundamento de la autorización superior se utiliza para justificar la violencia irracional en los conflictos bélicos, por ejemplo en las llamadas masacres autorizadas de civiles. Lo absurdo e irracional es que estos actos de violencia no se piensan, no necesitan razones, sino que se legitiman por ocurrir en un ambiente de impunidad. Los actores deducen que pueden hacerlo, tienen motivos para suponer que su conducta será tácitamente aprobada sin razonar sobre sus consecuencias. El razonamiento es que pueden porque están autorizados para hacerlo.

En términos de dichos autores, hay un proceso de normalización de las atrocidades. En la acción de arrasar una aldea el éxito militar se medía principalmente mediante el recuento de cuerpos, sólo por el número de soldados enemigos muertos. «Los ejecutores se concentran más en los detalles de la tarea que en su significado. Los procesos organizacionales ayudan a legitimar aún más las ejecuciones. Al proceder de modo rutinario —elaborar informes, intercambiar memorandos, cumplir con diligencia las tareas encomendadas— las diferentes unidades refuerzan mutuamente la creencia de que sucede algo normal, correcto y legítimo.»

Este es un ejemplo de la perversidad de vaciar de contenidos y de significados a conceptos tales como «la eficiencia en el desempeño, la productividad de la unidad, el logro de cohesión y de las misiones asignadas al grupo». Queremos destacar cómo los procesos de aislamiento de la organización y las estructuras autoritarias llevan al olvido de sus compromisos

morales y sus responsabilidades sociales. Esta realidad perversa contribuye a crear en los integrantes una ilusión de normalidad aun cuando ellos estén destruyendo poblaciones indefensas, actuando como cómplices de las agresiones corporativas y realizando los llamados crímenes de obediencia.

## 10.2. EL EXORCISMO DE LO PERVERSO

Un dispositivo social perverso, por lo que tiene de instituido, es también un proceso de naturaleza estratégica. Con ello queremos destacar que se trata de un proceso en que lo destructivo se hace viable (se autosostiene) cuando se considera a los otros. Lo perverso incluye considerar el carácter de las víctimas, de las cuales hay algo que obtener y no por la violencia física. Es una estrategia en el sentido que no es algo espontáneo o necesario para el sistema, aunque con el tiempo se normalice.

Las prácticas y relaciones perversas se articulan y se van construyendo en el tiempo, siguiendo el propósito de los promotores de manejar las relaciones de fuerzas. Pero no es un manejo unilateral porque requiere complicidad o pasividad de los participantes. En este punto nos preguntamos sobre las explicaciones que en el propio sistema se ofrecen acerca de la permanencia o durabilidad de estas injusticias, aunque en el nivel del discurso se las reconozca como injusticias.

No basta con atribuir la perversidad al temor, la impunidad o la impotencia frente al poder del gobierno o de los grupos de presión. La perversidad no es un concepto que se refiere a la dominación unilateral o la irracionalidad de las situaciones basadas sólo en la fuerza no resistible. Es parte de la definición de lo perverso el considerar también cómo la injusticia se sedimenta, se sostiene o se realimenta en las prácticas sociales y en los hechos cotidianos. Los participantes llegan a reconocerse como parte activa de los dispositivos institucionales.

Cuando hablamos de lo perverso como una pauta o relación de fuerzas no pensamos en el poder impuesto desde afuera o arriba, porque no se trata de una situación de simple sometimiento sino una trama sostenida por los participantes. La pasividad o resistencia insuficiente del escucha o receptor tiene sus propias fuentes, que se articulan con lo impuesto. Esta articulación explica la persistencia o durabilidad de lo destructivo en estas situaciones.

Es decir, que la perversidad también supone que las víctimas incorporan en sus relaciones un esquema conceptual o una explicación que hace soportable o justificable la desigualdad. En el extremo, los participantes llegan a considerarla como normal, a no distinguirla. Lo perverso afecta el marco de valores y creencias, lo desplaza. Por ejemplo, cuando los participantes llegan a reconocer como algo natural que la justicia «es» lenta. Otra posibilidad es que los perjudicados racionalicen la situación perversa, es decir, que mantengan el marco moral, pero pongan la cuestión fuera de ellos, que la adjudiquen al aparato estatal o la concentren en factores exógenos como la figura del enemigo.

Si fijamos nuestra atención en las víctimas y en su entorno más cercano, vemos que la trama perversa opera dentro de una mentira institucionalizada. Es el «mentirse a sí mismos» o lo «propio autoritario», lo contrario al tomar conciencia. Con estos conceptos queremos destacar que la desigualdad está latente en grupos y organizaciones. En lo autoritario o compulsivo hay una desviación en el plano de lo ético y lo moral, pero en determinados contextos también ocurre que se actualiza o se potencia el desorden y las diferencias que son inmanentes a las relaciones sociales.

Este «propio autoritario» hace difícil ver la situación como perversa (o desviada) desde el adentro de la organización. Si la insatisfacción se hace visible, la lógica de lo perverso tiende a mostrar los perjuicios como algo inevitable, como una fricción natural. La lógica que acompaña lo perverso suele adjudicar lo destructivo a factores exógenos. De tal manera parece como si la organización estuviera «poseída» por lo perverso y debiera someterse a cierta forma de exorcismo para erradicar la desviación maligna que se ha apoderado de ella.

El concepto de perversidad no se adhiere en forma ingenua a la teoría de la represión social. Según esta teoría, los ciudadanos (como sujetos colectivos) son sometidos por una estrategia de un enemigo exterior y que actúa desde arriba, como, por ejemplo, el aparato ideológico del Estado. Bajo esta idea de la represión externa, los ciudadanos actúan alienados y neuróticos, como producto del temor y la culpa por algo que no pueden superar. Entonces la salida es exorcizar lo maligno mediante el discurso crítico y la aparente resistencia a un poder que, sin embargo, se acepta.

En cambio, cuando hablamos de sistemas perversos decimos que lo autoritario está incorporado en la vida cotidiana y se toma como normal, que es una expectativa compartida, un mundo que los participantes dan por sentado. No hay nada que exorcizar porque no hay apoderamiento sino pasividad. El grupo se miente a sí mismo cuando critica el orden represivo, porque es un orden que dichos grupos y organizaciones producen o mantienen sin resistir. Ello es visible no sólo en los espacios sociales amurallados (como fuerzas de seguridad o prisiones) sino también en los dispositivos institucionales referidos a la justicia, educación o salud.

En los sistemas perversos, el ser autoritario y las formas de violencia simbólica e imaginaria se han hecho cuerpo social. Tal como dice Kaminsky, G. (1989) se trata de «una sociedad civil que exorciza sus decisiones pero no las elabora... que desarrolla acciones ambiguas y contradictorias a su propia esencia y existencia, que ha encarnado e incorporado en los sujetos las formas sociales y las investiduras del autoritarismo».

Entonces, en los sistemas perversos la solución no pasa por el tratar de expurgar una desviación identificando la figura del poder central. Se trata de desarticular un mecanismo o trama perversa que es compartida entre la sociedad civil y el aparato de gobierno (o los participantes y la dirección). Las soluciones deben darse en los propios lugares de encierro, en el interior de las prácticas sociales, en la microfísica o ámbitos específicos en que se aplican los dispositivos institucionales. Dichos dispositivos son manifesta-

ciones de la conjunción entre el poder-saber-decir vigente en dichos lugares y que los actores han incorporado a su vida cotidiana.

### 10.3. BRECHAS Y VACIOS INSTITUCIONALES

La normalidad, la legitimidad y el consenso de las organizaciones sociales se entienden y tienen sentido cuando además disponemos de un concepto sobre el orden institucional. Dicho orden está formado por las creencias, los valores, los códigos y pautas de conducta socialmente reconocidas. Decir que la organización es una institución significa que existe una pauta estable de relaciones entre sus integrantes. Vista desde el contexto en que actúa puede decirse que como institución desempeña ciertas funciones respecto del conjunto social más amplio y que hacen a la vida en sociedad.

Vamos a referirnos a la perversidad instalada en distintos niveles de la realidad social: en grupos (oficinas, talleres, aulas), en organizaciones (empresas, ministerios, universidades) y en instituciones sociales (lo establecido por leyes, códigos y pautas socialmente sancionadas). Todos estos niveles están atravesados por las relaciones dominantes en el orden instituido más amplio, relaciones que tienen que ver con la educación, la justicia, la política, la religión.

En el orden institucional hay entonces ideas y discursos dominantes que se reflejan (aunque no se copian literalmente) en las estructuras internas de grupos y organizaciones, por ejemplo, los preceptos referidos a la igualdad de sexos, la libertad religiosa, la propiedad privada, la defensa en juicio, la educación obligatoria. En dicho marco, las organizaciones sociales también desarrollan sus propias pautas culturales.

El orden establecido no un código único sino una compleja trama de prescripciones referidas a las esferas económica, política, religiosa, cultural, jurídica. La dinámica en las ideas y discursos y la interacción entre dichas esferas crea una trama cambiante. Hay múltiples racionalidades en acción en forma simultánea y con distinto peso en el contexto de la organización.

Simplificando la exposición y al solo efecto de marcar los criterios que coexisten: lo social piensa en lo solidario, lo económico en los recursos, lo religioso en lo moral, lo político en el poder y lo gobernable, lo cultural en el saber y los valores, lo jurídico en los derechos humanos. Esta coexistencia de criterios genera brechas o incongruencias porque en el mismo contexto aparecen prácticas y proyectos con valores contradictorios, por ejemplo la educación como negocio o la religión como base de las prácticas políticas o la fuerza como sustento del derecho.

Vamos a sostener que dentro del orden instituido y en su interacción con los valores organizacionales se producen espacios o brechas que son cubiertos por procesos perversos. Estamos pensando en las acciones destructivas que no son ilegítimas en términos de lo que está ocurriendo en un particular contexto histórico. Es el caso de las prácticas de la usura, la discriminación racial, el terrorismo político, la violencia en la lucha por los

extradición o asilo para los delitos políticos. Este es un ejemplo en el cual, dentro de la ley y la justicia, se manifiestan algunos caracteres que hemos adjudicado a la perversidad: existe la intencionalidad en las desviaciones, hay un problema de legitimidad moral y un perjuicio real que es recurrente y conocido por anticipado. En este marco, y con referencia a la legislación europea contra el delito de violencia política, López Garrido (1987) sostiene que las normas de emergencia contra el terrorismo salen de las leyes especiales y se integran en el orden jurídico ordinario.

La crítica consiste en que se trata de un nuevo orden, no hay una suspensión sino algo más permanente que afecta las garantías de todos los ciudadanos. «El derecho de emergencia se ha hecho duradero. Puede hablarse de una institucionalización jurídica de la emergencia legislativa contra el delito de violencia política. Los mecanismos ordinarios de producción de las decisiones políticas han sido sustituidos por procedimientos extraordinarios que han adquirido una cierta legitimidad. Se observa la progresiva afirmación de una atmósfera, una mentalidad, una cultura jurídica de la emergencia, que se mueve más allá del estricto campo de la lucha contra el delito de violencia política.»

Esta legislación antiterrorista es entonces una desviación porque es regresiva, al reinstalar la subjetividad en el derecho público, hacer normales los estados jurídicos de excepción y limitar privilegios consagrados, como el derecho de asilo y la extradición. También se afectan ciertos derechos constitucionales básicos, porque se admite la posibilidad de registrar domicilios, abrir correspondencia privada, interferir llamadas, detener e incomunicar ciudadanos sospechosos en forma transitoria y sin conocimiento de la justicia. En la búsqueda de protección para las instituciones democráticas se produce un avance no deseado (pero reconocido) del Estado sobre las libertades públicas.

Como ejemplo dramático de la perversidad que se establece en medio del orden de la pobreza, podemos recordar el Informe de la Comisión Independiente sobre asuntos humanitarios publicado por el Gobierno de España (1986) que se refiere al hambre como una tragedia inevitable: «El hambre no sobreviene solamente por que haya menos víveres. Las personas murieron de hambre en Bangladesh en 1974, a pesar que tenían más víveres que el año anterior. Pero el recuerdo de las últimas penurias empujó a los especuladores a esconder sus existencias en la espera de un incremento de precios. La historia está llena de ejemplos de coexistencia en la misma localidad y región, del hambre junto con las reservas de alimentos y con la exportación de alimentos».

Las autoridades coloniales primero, las élites urbanas y los organismos de ayuda después, han partido del principio de que los métodos de cultivo tradicionales carecían de eficacia y de que los campesinos rechazan las nuevas tecnologías debido a su ignorancia. Algunas técnicas de simultaneidad en la siembra, que los campesinos africanos utilizaron desde hace siglos, han sido calificadas durante mucho tiempo de atrasadas por los expertos habituados a la homogeneidad y el monocultivo. La innovación científica

permite transformar estas prácticas en técnicas innovadoras para obtener rendimientos más elevados.

Pero los agentes de divulgación omiten considerar la sabiduría tradicional y suelen actuar como representantes de la autoridad urbana. Olvidan enfocar las innovaciones desde el punto de vista del agricultor. Por ejemplo, una variedad del maíz con un rendimiento muy alto supone un importante aporte de abono, pesticidas y agua. Si alguno de estos elementos llega a faltar, la productividad es inferior a la variedad tradicional. Además, la semilla de maíz híbrido debe volver a comprarse, lo cual es un excelente negocio para las empresas vendedoras de semilla pero una excesiva carga financiera para unos campesinos mal asistidos por los organismos crediticios.

Las relaciones de dominación urbana sobre estas comunidades de agricultores siguen jugando su papel en épocas de escasez, especulando más allá de las tecnologías. El hambre y las desigualdades no se resuelven sólo con los estudios de rendimientos o mejores estadísticas de productividad. Existe además una trampa demográfica. El clima social se opone a la planificación familiar porque los niños son una riqueza como mano de obra en la agricultura. Pero el medio ambiente se degrada por el uso irracional de esa misma riqueza, por la destrucción de la masa forestal. Se agotan las tierras productivas y cuando la población abandona el campo hacia la ciudad los jóvenes emigrantes no encuentran empleo productivo.

#### 10.4. PACTOS Y CONTRATOS PERVERSOS

En su realidad cotidiana las organizaciones presentan múltiples oportunidades para reinterpretar el marco normativo externo, entre otros motivos porque éste queda desactualizado frente a realidades no previstas. Aun dentro de los controles sociales y del orden instituido las organizaciones provocan y disponen de un espacio para la transgresión, deformación y desviación respecto de dicho marco, particularmente en el plano de lo moral. Este espacio tiene que ver con vacíos y brechas en las instituciones y también con las injusticias que instalan las relaciones de fuerzas en lo social.

Queremos insistir en que la desviación perversa no es una cuestión de error, desinterés, inconsciencia, imprevisión o ignorancia. Queremos mostrar la racionalidad presente en lo destructivo. Ya hemos marcado su lógica interna al hablar de los círculos viciosos que autosostiene la propia organización. En el presente capítulo dedicado a la dinámica de las instituciones sociales estamos destacando los lazos de la perversidad con el medio ambiente, por ejemplo con la marginalidad, la discriminación y el autoritarismo vigentes en el contexto.

El orden establecido tiene en los hechos una presencia diferente a lo fijado nominalmente por sus reglas. Es el caso de las regulaciones estatales inoperantes, que nadie tiene en cuenta. En el otro extremo, en un sistema autocrático, el orden externo puede impactar en el interior de las organizaciones y tener una vigencia más amplia que las simples disposiciones de los

decretos, normas o procedimientos burocráticos. Ello como consecuencia del temor, la intimidación y la incertidumbre, en este caso asociadas al ejercicio del poder público.

El dispositivo autoritario, el aparato estatal, la idea del orden y la disciplina atraviesan los grupos y organizaciones sociales y penetran en los rasgos culturales de las organizaciones sometidas. No es sólo una sobreterminación externa porque hemos visto que lo perverso también demuestra que en dichas organizaciones se produce una autoadaptación a dichos esquemas sociales de inquisición, vigilancia y castigo, una actitud de transar con el medio autoritario.

La perversidad implica un esquema o pauta de relaciones con el poder ambiental, una transacción y no una simple relación de causa y efecto. Se trata básicamente de una relación de circularidad entre condiciones estructurales de la organización y elementos del orden establecido en el ambiente. Esta interacción es importante porque permite la impunidad y la continuidad que caracterizan a la perversión. La propia actividad instituyente de la organización incluye elementos confirmatorios y de rechazo al orden ambiental, como ocurre con los partidos políticos frente a un gobierno autocrático.

El contexto explica el marco en que se produce lo injusto y lo destructivo, pero no los justifica. Es el propio carácter y naturaleza de la organización la que en cada caso construye el contenido manifiesto de la perversidad. Por ejemplo, en una fábrica se esgrimirá la represión externa para manejar las remuneraciones. En un hospital es posible que la impunidad ambiental tenga que ver con las prácticas de eutanasia. En una escuela la transacción con el ambiente autoritario se utiliza para la censura de ideas o para castigar la actitud rebelde de los alumnos progresistas.

La perversidad también deviene de una posible asociación de intereses entre transgresores y responsables de legislar o de aplicar los controles sociales pensados para la supervivencia del sistema. Hablamos de la perversión cuando no funciona una instancia superior, como la justicia, los fiscales o tribunales de ética para desarmar esta articulación o conexión maligna. Por ejemplo, cuando en el medio social se arman sin obstáculos sociedades ilegítimas entre policías y delincuentes, gendarmes y traficantes, árbitros y partes interesadas, jueces y acusados.

Los pactos institucionales perversos incluyen los arreglos frente a los cuales los ciudadanos y grupos sociales quedan indefensos. Por ejemplo, pactos de los medios de comunicación social con los partidos políticos, de los ministerios de educación con empresas que necesitan profesionales sumisos, de los laboratorios de productos medicinales con profesionales médicos y oficinas de salud pública, de las corporaciones monopólicas para repartirse los mercados, de los centros culturales con los mercaderes del arte, de las familias con los asilos para mantener a los ancianos en depósito. Los pactos cierran, se autovalidan y por lo tanto sólo pueden desarmarse desde un nivel de recursividad más alto del sistema social.

La perversidad está dada por el carácter estructural de la desviación, su autorreforzamiento en el tiempo y la impotencia de los afectados. Como

observadores externos nosotros vemos la vinculación o los contratos perversos entre sectores o actores sociales. Desde esa perspectiva decimos que esto marca la degradación de la sociedad en su conjunto, la pérdida en sus valores. Lo perverso es que esta situación no se ve de la misma manera (no se entiende como una degradación) desde el adentro de cada organización o desde el interés particular de cada parte del contrato.

Cuando hablamos de degradación, queremos significar una caída en el nivel de cohesividad social, brechas y dilemas, pero no necesariamente un proceso de cambio. La perversidad corresponde a un análisis sincrónico, relativo a un contexto histórico. No muestra un devenir o una tendencia sino una confrontación de un determinado estado de cosas en relación a las misiones institucionales en ese tiempo. Por ejemplo, el llamado atraso cultural puede ser un componente perverso y deliberado dentro de un proceso de colonización, pero también es una forma de preservación (y no un atraso) de las creencias compartidas en las comunidades nativas.

Respecto de cuáles son los componentes ambientales específicos o pertinentes para el análisis de la perversidad es difícil enunciar condiciones o complicidades aisladas de su momento histórico. La idea es que no existen factores que en sí mismos sean causantes de la perversión, porque esos factores actúan a través de su articulación con determinados procesos organizacionales. Por ejemplo la asociación de las fuerzas de seguridad con informantes que delaten a los cómplices que están tramando un atentado. También los pactos del gobierno y los medios de comunicación para no provocar el pánico. Los ocultamientos serían perversos en otros contextos.

Por ejemplo, no puede afirmarse con carácter universal que la perversidad está donde existe pobreza o riqueza desigual. La pobreza puede o no ser componente de la perversidad, según la manera en que se trama o se relaciona con la injusticia, con los privilegios del poder y la desigualdad de oportunidades en el medio. Similar análisis debe realizarse en la evaluación de los sistemas de recompensas y castigos porque ello también requiere conocer las reglas de juego vigentes. Por ejemplo un sistema de remuneraciones a destajo, con pagos mínimos por pieza producida y sin limitaciones en la extensión del horario de trabajo, provoca un estado de ansiedad no controlable y lleva a la desesperación de los obreros más necesitados.

Entonces, no hay definiciones a priori sobre los factores que determinan la perversidad, pero sí condiciones propicias como la censura, la inquisición, la corrupción, los estados jurídicos de excepción. A continuación se mencionan las desviaciones en el ambiente que pueden relacionarse con el establecimiento y la expansión de procesos perversos en las organizaciones sociales. Ellas son:

- a) La impunidad, entendida como la falta de sanción social de las transgresiones organizacionales a lo establecido en el medio como legítimo.
- b) La pérdida de entidad de los principios éticos y morales como criterios para la acción.

- c) El atravesamiento irracional de las instituciones, por ejemplo el uso del criterio económico para evaluar las prestaciones de salud o el avance de lo político en el ámbito de lo religioso.
- d) Los desajustes provocados por los sistemas de reglas sociales escritas que se desactualizan frente a las prácticas reales.
- e) El autoritarismo y todo ejercicio continuado del poder social en forma de represiones y amenazas a la organización.
- f) La falta de transparencia en los mercados y un aparato estatal que impone exageradas regulaciones y controles burocráticos.
- g) La inexistencia de proyectos por el alto riesgo y la orientación hacia el corto plazo en las transacciones económicas.
- h) Las discriminaciones que impiden la movilidad en el prestigio y las ocupaciones de ciudadanos y grupos sociales, cuando son encasillados en una estructura social cristalizada.

Es interesante ver cómo las llamadas condiciones ambientales no son causas, no son origen de las desviaciones en las organizaciones, sino las emergentes o manifestaciones de un contexto enfermo, que incluye a dichas organizaciones en una relación recursiva. No se puede decir que el ambiente sea culpable de algo. Es un marco, no una determinación.

Los propósitos y valores sustentados por una ley se hacen visibles como una condición ambiental en el momento de su sanción legislativa, pero esto no implica que los procesos que se normatizan hayan nacido en dicha fecha. El juego de azar y la corrupción antes de ser oficializadas son clandestinos. De igual manera, el analfabetismo, la persecución racial, el fanatismo religioso o la destrucción de reservas naturales son productos de un sistema social desviado, pero también representan los límites para el desarrollo del propio sistema. En esta mutua dependencia radica el carácter circular de la perversidad en las instituciones sociales.

## 10.5. EL APARATO BUROCRÁTICO

El concepto de burocracia se utiliza en este análisis para identificar ciertos componentes de la realidad organizacional más vinculados con sus aspectos estructurales que con la razón de ser o la misión de la institución. Desde la perversidad, vamos a fijar la atención en las patologías burocráticas, en los privilegios de los funcionarios, los excesos de la autoridad jerárquica, la despersonalización de las tareas, la concentración de los recursos del poder, el manejo centralizado de archivos y grandes bases de datos, el papel preponderante de roles técnicos y administrativos, el avance en la rutina y la formalización de los procesos decisivos, el aparato que pone distancia entre ciudadanos y gobernantes.

En otro lugar (Etkin, 1986) hemos tenido oportunidad de escribir sobre los contenidos que caracterizan el diseño de las organizaciones burocráticas: a) normas y procedimientos que definen y regulan las actividades adminis-

trativas en reemplazo de los criterios personales; b) la estructura piramidal a través de las divisiones, las relaciones jerárquicas y funcionales; c) la ubicación en la cúpula de los centros de poder en los cuales se decide sobre la gestión y la representación externa del sistema; d) la definición formal de las obligaciones y los derechos del cargo, el régimen de recompensas y castigos y un rígido planeamiento de la carrera administrativa.

Es posible utilizar los procesos burocráticos como un ejemplo de la manera en que se instala en el sistema un conjunto cerrado de actividades que desplaza a la organización respecto de sus misiones y la aísla respecto de las demandas ambientales. Ocurre con la burocracia de los sindicatos, de los partidos políticos o de los centros educativos. La perversidad consiste en el desplazamiento de recursos hacia quienes detentan el control de la organización con el argumento del orden, la estabilidad, la continuidad y el sustento jurídico de todas las actividades. Con ello se ignoran la razón de ser de la organización, su misión en la sociedad, la motivación de sus integrantes, las demandas de los usuarios.

En el marco de nuestra explicación es importante recordar que este desplazamiento en las misiones y este avance en el aparato administrativo no es accidental, ocasional o inesperado. En organizaciones burocráticas, de carácter tanto público como privado, encontramos un conjunto sistemático de actividades con su propia lógica y sus modos de razonamiento basados en la supervivencia como criterio dominante. La burocracia dispone de mecanismos para atenuar y resistir a las perturbaciones ambientales, por ejemplo frente a las innovaciones tecnológicas o los cambios de gobierno, y mantener el control sobre sus espacios de poder.

En este sentido, Stafford Beer (1977) ha señalado que «dentro de las instituciones, de manera oculta, permanece un núcleo que retiene la homeóstasis, pero ignorando no sólo los cambios externos circundantes, sino las funciones primordiales que debe llevar a cabo exteriormente la institución. A este núcleo que retiene un tipo especial de homeóstasis producido por la institución, para salvarse a sí misma, le denominó burocracia. Ellos aceptan cualquier cambio con tal que todo siga igual, tratando que la organización (que determina que el sistema sea tal cual es y no de otra manera) quede intacta».

Dicho autor ha utilizado el concepto de homeóstasis para referirse a una de las capacidades del sistema (hospital, escuela, negocio, fábrica, burocracia incluida) de compensar las perturbaciones ambientales manteniendo sus variables críticas en un nivel constante. Pero en el caso de la burocracia el resultado a mantener constante es su propia organización, es decir la supervivencia de las relaciones existentes. Como se ve, no se trata de una reproducción o recreación para seguir prestando servicios. El objetivo es el de producirse a sí misma. La cuestión (la perversidad) radica en que este núcleo homeostático suele ser disfuncional respecto del sistema porque lo desconecta de su misión institucional.

La burocracia tiene que ver con la autonomía, pero no del sistema, sino de los propios sectores administrativos. En el extremo de la perversidad las



burocracias negocian su autonomía como parte de una organización sometida o inoperante. Las burocracias encuentran en el sistema un lugar donde alojarse, un medio propicio, pero no están comprometidas con el desarrollo de una organización en especial. Al desvincularse de la misión institucional la burocracia no tiene relación necesaria con los procesos de autoorganización. Esto significa que en una escuela se enseña aquello que le permite seguir enseñando, mientras que para sus burócratas el enseñar es sólo un medio.

Aplicando el concepto de autoorganización a un periódico, diremos que la búsqueda, selección y edición de noticias se produce pensando en no afectar el estilo, la tradición, las creencias y valores de la empresa, factores que son tomados como invariantes por quienes hacen el diario. En cambio, sus objetivos son variables, adaptables al ambiente. Además de pensar en la verdad o en la oportunidad de la información los controles internos (homeostáticos) del sistema se preguntan qué significa para el periódico esa información. Esto incluye el aceptar todo tipo de publicaciones siempre que ellas sean congruentes con la identidad del sistema-periódico.

Estos son ejemplos de autoorganización y de autonomía en el nivel del sistema. Pero ya hemos visto que las burocracias actúan protegiendo sus intereses específicos. En el caso de la escuela actúan, por ejemplo, para mantener el control sobre la matriculación o la expedición de títulos. En el periódico para monopolizar las relaciones con los proveedores o con las agencias de publicidad. La perversidad de la burocracia consiste en ampararse en la autorregulación del sistema para instalar actividades contradictorias o inhibitorias de la misión institucional o para desviar recursos de su aplicación natural, usándolos para su propio beneficio.

Como sistema perverso alojado en una organización, para instrumentarla y convertirla en un aparato privado de valores, la burocracia desarrolla lazos con algún sector externo, otra corporación, proveedor, clientela u otro grupo de interés en el medio social. Esta vinculación se articula sobre propósitos extraorganizacionales no declarados que pueden ser contradictorios con la misión del sistema. El carácter oculto de los intereses en juego y la lucha por ocupar y mantener espacios de poder, son otras tantas características perversas de los procesos burocráticos.

No se trata solamente de la búsqueda de propósitos no reconocidos socialmente sino que el aparato burocrático también implica reglas de juego particulares, mentalidades, valores y pautas culturales cristalizadas. Ello implica una ruptura con los intentos de creatividad en la organización. En este sentido los procesos de formalización, de centralización y normalización burocrática son factores retardatarios del desarrollo organizacional. Pero lo importante, y que hace a su perversidad, es que no se trata de atrasos o de ignorancia remediabiles con tiempo y educación, sino de procesos que funcionan bajo la racionalidad de sistemas cerrados cuyos intercambios con el medio se reducen a las transacciones de recursos con los aliados externos y la clientela.

Hemos mencionado la cuestión de los centros de poder porque la perversidad también presenta rasgos de coacción que la sustentan y esto es

visible en la burocracia. Los procesos perversos no dan alternativa, reducen las opciones porque controlan el acceso a recursos valiosos de acuerdo en cada caso con la naturaleza de la organización. Es común que su poder se base en el control sobre los accesos a la información, a los archivos, la documentación y las formas que dan sustento legal a la organización. Es el manejo de recursos simbólicos, no necesariamente de materiales o productos.

El carácter perverso de la presencia burocrática en los sistemas sociales también puede considerarse desde la perspectiva de los recursos insumidos por la organización en su propio mantenimiento como institución. La economía de la burocracia es indicador de perversidad cuando ella consume una parte exagerada de los materiales, energía y recursos simbólicos que dispone el sistema, al punto en que anula los servicios o productos considerados como institucionales. La perversidad de esta situación es mayor cuando es la propia burocracia quien presta los servicios a la comunidad. Ello ocurre cuando administran recursos, manejan información que necesitan los ciudadanos o cuando autorizan o son condición para la existencia de otras organizaciones.

Las desviaciones producto de la acción burocrática no son eventos aislados sino componentes de la compleja trama de valores e intereses que conviven en el desarrollo de instituciones y organizaciones sociales. Lefort, C. (1984) ofrece una dramática descripción en el campo de los partidos políticos en un medio democrático, mostrando que los componentes burocráticos no son una salida técnica a los complejos problemas que plantea el tamaño de la organización sino también fuerzas que llevan a la redefinición del papel de la propia institución.

Dicho autor explica que «el fundamento del partido es la adhesión voluntaria y el motivo de ésta es el acuerdo ideológico sobre un programa. De este carácter en sí no se deduce la necesidad de ninguna forma de organización en particular. El hecho que encontremos en un principio un acuerdo de individuos diversos en torno de ideas implica que el mantenimiento de esta adhesión es esencial para la vida de la organización. El partido pretende ser la expresión de una actividad colectiva, el lugar de la cooperación». Hasta aquí, una descripción de los fundamentos de la organización y sus propósitos sociales.

En dicho relato aparece a renglón seguido el tema de la autonomía: «diríase que el partido pierde su razón de ser si utiliza la coacción con sus miembros y formalmente es imposible que la utilice, puesto que las condiciones de vida de éstos no dependen de él. Pero por otra parte, el partido tiene que actuar en el seno de la sociedad global como una fuerza coherente, mantener una continuidad en su acción, asociar de modo permanente a los que le dan su adhesión, encontrar una estructura que garantice su unidad, en forma independiente de la participación incierta de sus militantes. La burocracia se constituye mediante una respuesta que da al segundo término una primacía absoluta sobre el primero».

En esta descripción la burocracia aparece en escena vinculada con la autonomía en el nivel del sistema, todavía no se presenta en forma explícita

como grupo de interés en búsqueda de su propio espacio organizacional. Continúa el autor mencionado: «los burócratas se presentan al principio como aquellos cuyo trabajo mantiene la existencia y la unidad del partido. Su actividad tiene un carácter particular cuando la comparamos con la de los militantes ordinarios: su eje es la institución misma. Se trata de dirigir el trabajo de los militantes para que éste sea un testimonio constante de la existencia y de la potencia del partido. La burocracia es el medio para el cual la estructura del partido es a la vez necesaria, sagrada e inamovible».

Se pasa luego al desenlace, el salto a otro nivel de la autonomía que es la del aparato del partido y en esta expansión se ponen de manifiesto las diferentes lógicas que están en juego: «La defensa del partido es su autodefensa. Pero esto implica una interpretación particular de los fines del partido que llega a desfigurar su vocación primitiva. Cuando el partido interviene directamente en la controversia social debe hacerlo conforme a sus principios y permitir una amplia discusión ideológica en su seno, corriendo al mismo tiempo el riesgo de transformarse y en el límite, de desarticularse. El grupo burocrático se siente amenazado en cuanto se introduce en el partido el principio del cambio: es naturalmente conservador».

Más adelante en este proceso, la argumentación de los dirigentes del partido político y de sus cuadros administrativos se basará en que ellos son la organización (el orden) de manera que lo opuesto a su existencia sería la desorganización (el desorden). Este razonamiento es falso. La continuidad y estabilidad en las relaciones internas del partido y con la sociedad no depende de la efectividad de las acciones burocráticas. ¿Por qué sostener esta opción y no otra?

La respuesta requiere que recordemos el carácter social de la burocracia, es decir, su vinculación con las ideologías dominantes y los movimientos políticos de los grupos sectoriales en búsqueda de privilegios y mayores espacios de poder. En primer lugar no corresponde tratar la burocracia como un proceso técnico, como si sólo fuera una alternativa en las formas de organizar el trabajo.

En segundo lugar, también juegan factores vinculados con la naturaleza de la institución tales como su historia, la calidad de sus componentes humanos, su carácter monopólico o marginal, el riesgo y la incertidumbre de sus escenarios futuros. La posibilidad de un asentamiento burocrático estará relacionada también con estos rasgos identificatorios que pueden llevar al rechazo de esta opción. Queremos destacar que los procesos de burocratización no tienen nada de inevitable o natural, salvo cuando se mira desde la óptica de los beneficiarios del poder.

Las consideraciones que hemos mencionado respecto del caso de los partidos políticos pueden extenderse para los casos de otras organizaciones no coactivas, basadas en el consenso, la adhesión, las creencias y voluntades compartidas, tales como sindicatos, sectas religiosas, instituciones públicas para prevención de la salud, la promoción cultural y el bien común. Pensadas para el servicio a sus adherentes y beneficiarios pueden terminar sirviéndose a sí mismas.

¿Cómo funcionan los controles sociales frente a esas desviaciones? Operan con limitaciones en la medida que los sectores del aparato estatal con responsabilidades de regulación y control también están sujetos a procesos de burocratización. La profusión de decretos, resoluciones, ordenanzas generadas por el aparato son un modo de reforzamiento interno. La perversidad en estas situaciones no agrede el orden instituido, digamos que lo interpreta de una manera egoísta y ello no se resuelve con intervenciones externas o referencias a los principios de la libre expresión, o la propiedad privada. La magnitud de las crisis y conflictos es un indicador más elocuente acerca de su posibilidad de sobrevida.

La dinámica de las transformaciones en las instituciones, como por ejemplo la renovación de los principios que sustentan los contratos de trabajo, el derecho de familia o la educación obligatoria, tienen sus tiempos, sus modos de realización y también una dirección específica que no es análoga a los modos en que se realiza el cambio en las culturas locales, dentro de sistemas particulares como un hospital o ministerio. En estos lugares los componentes burocráticos pueden instalarse sin contradecir abiertamente valores y creencias de la comunidad social.

La burocracia en el aparato estatal y los servicios públicos merece consideraciones especiales porque la perversidad de sus efectos suele volcarse sobre el conjunto social. En este caso las burocracias no pueden ser tratadas como realidades locales o específicas, aun cuando operan en organizaciones concretas, como ministerios, oficinas judiciales, aduanas, cámara de representantes o agencias impositivas. Ellas tienen que ver de manera más directa con las formas del orden instituido.

En este caso, la autonomía de los procesos burocráticos es una cuestión que debe evaluarse por el gobierno debido a sus posibles efectos distorsionadores sobre los planes y políticas públicas. Los intentos de reforma administrativa en el aparato estatal para hacerlo más racional serán insuficientes si no consideran las alianzas de los componentes burocráticos con grupos externos cuyos intereses son sectoriales.

En el caso del aparato estatal la burocracia también adquiere autonomía como grupo diferenciado en el conjunto social, como actor externo a las organizaciones de las cuales forma parte. En este sentido, Oszlak, O. (1984) explica que «resulta evidente que la burocracia no es un simple instrumento de quienes ejercen el poder del Estado. Debemos admitir que su expansión conlleva a monopolios de información, capacidades de influencia e instancias de decisión en que los comportamientos burocráticos adquieren relativa autonomía. De este modo la burocracia se convierte en un grupo de presión, en un sector social que reivindica su derecho a participar en la definición y traducción del interés general, con lo cual su propia expansión, la legítima apropiación de recursos adicionales en beneficio de sus miembros, la obtención de inmunidades o privilegios, pueden llegar a resultar expresiones desagregadas del citado interés general».

Suponiendo que las decisiones de privatizar los servicios públicos intentan suprimir la corrupción en el aparato estatal, debe señalarse que dichas

eventualmente el sustento cultural de la corrupción. Es un tema que excede a la intención personal de los actores y que califica un estado de cosas, una trama destructiva. En este sentido puede estudiarse con la perspectiva que ofrece el análisis de la perversidad.

Nuestro interés en el tema radica precisamente en profundizar qué tipos de estructuras y procesos organizacionales y en qué ambientes se producen las realidades perversas y corruptas. Es evidente que la corrupción no es una realidad interna o un fenómeno local asignable a organizaciones específicas, algo que sólo tenga que ver con ciertos productos o servicios. En su explicación intervienen factores de contexto como la crisis en las instituciones, la lentitud de la justicia, el autoritarismo, las excesivas regulaciones estatales, las concentraciones monopólicas, la falta de conciencia colectiva, la ausencia de protección al ciudadano.

Supongamos el caso de una agencia oficial de noticias. Hablamos de corrupción cuando las instituciones del medio deben hacer pagos indebidos a la agencia para obtener difusión en medios que están bajo el control público. Para la misma organización, la perversión consiste en deteriorar la imagen del partido opositor o negarse a realizar publicidad pagada en los medios contrarios al gobierno. El efecto de lo perverso no es un enriquecimiento ilícito sino la desviación de mantener desinformada a la población o la alteración de noticias con fines políticos. Por último decimos que hay incompetencia profesional cuando se ignoran los hechos o se difunden noticias erróneas por no confirmar sus fuentes. En esta última situación no hay intencionalidad, sino que el daño a terceros es producto de la propia incapacidad del sistema.

La perversidad y corrupción no son producto necesario de la pobreza o de la ignorancia. Inclusive pueden ser desviaciones que aparecen en el camino equivocado a la excelencia, por ejemplo en el afán de los directivos de manejar las pautas culturales internas con el único fin de mejorar el desempeño, sin consultar las preferencias y posibilidades de los miembros. El énfasis en los logros, el éxito, la competencia y la búsqueda de héroes y leyendas puede llevar a una presión insostenible sobre los actores y a una desviación en sus actos.

La corrupción se basa muchas veces en la capacidad técnica de montar una organización dentro de otra y hacerla funcionar en paralelo de manera eficiente. Inclusive lo corrupto puede aparecer como parte de la complejidad y el crecimiento en las operaciones de la organización. El incremento puede ser el resultado de los negocios paralelos. Al igual que en la perversión en estas desviaciones no hay fallas técnicas ni operaciones con errores inesperados sino una tergiversación de los valores y propósitos de la organización. No es de esperar que estos desvíos se corrijan por el mero paso del tiempo o por alguna reacción organizacional; por el contrario, es posible que se refuercen.

En la corrupción siempre encontramos signos de decadencia, no económica sino cultural y social. Internamente la organización puede aferrarse a estos nuevos negocios por su rentabilidad o porque amplían los espacios de

poder. Pero en el marco de lo social el sistema se hace inestable porque en sus relaciones con el medio sus acciones pierden legitimidad. De allí en más su continuidad debe ser analizada en términos de los recursos y del poder relativo de la organización considerando las fuerzas que operan en el mantenimiento del orden instituido. En esto será importante considerar si la desviación se refugia en un solo establecimiento (un hospital) o está agrediendo una institución social (la salud de la población).

Las transgresiones al orden organizacional están mostrando una desactivación de los controles internos o los provenientes del contexto. Ciertos sectores pueden operar en proyectos propios desvinculados de las misiones institucionales o de las ideas y creencias que en el medio social se reconocen como legítimas. Tomar a las misiones institucionales, o lo normal y legítimo de ellas, como referencia para calificar el estado de salud de la organización no significa que esas referencias sean las mejores o que no deban cambiar. Pero ocurre que la perversidad y la corrupción no son caminos aconsejables para los procesos de transformación.

Lo perverso puede estar vinculado tanto a la invariancia como al cambio. Las rigideces tienen que ver con mantener privilegios, dogmas o ideologías. En cuanto a los cambios, se vinculan con las formas destructivas, los modos egoístas de pensar, las actitudes negativas que inhiben la creatividad, el deseo de perjudicar a otros, el favorecer las formas ocultas de poder. En este marco la perversión no es detectable con los procesos tradicionales de auditoría, los controles de rutina o los sistemas de información gerenciales.

Como relación perversa, la corrupción no es patrimonio de lo público. Al respecto Donahue, J. (1991) al estudiar la decisión de privatizar servicios afirma que la discusión de lo público o lo privado tiene su importancia. Pero sostiene que más importante aún es instalar una situación competitiva en reemplazo de una monopólica para estimular la innovación y eficiencia en el prestador. Ello requiere evitar que el empresario privado sea irremplazable según los términos del propio contrato de adjudicación del servicio.

Dicho autor menciona mecanismos contractuales de corrupción: «los reguladores oficiales manipulan los precios públicos para asegurar que la renta no exceda una tasa de retorno sobre el capital invertido. Pero esta regulación impone incentivos para invertir demasiado en equipos de capital. Las diferencias de costos y de eficiencia entre servicios eléctricos públicos y privados son asignables a este rasgo perverso de los monopolios privados regulados».

Pero si los empresarios que manejan el servicio sospechan que los reguladores impondrán tarifas bajas, ellos utilizarán tecnologías menos vulnerables a dichas decisiones y por lo tanto también menos eficientes en cuanto al servicio. Respecto de las privatizaciones dicho autor concluye que «resulta casi cierto que la existencia a medias de un sistema de mercado (la búsqueda de ganancias sin especificaciones o disciplina competitiva) puede ser peor que la inexistencia de éste».

Tratándose de fines y servicios públicos, la corrupción no es cuestión sólo de una transgresión financiera, contractual o técnica. También implica

la desnaturalización en los valores de la sociedad y en los derechos de los ciudadanos. Recordemos la propuesta del diseño llamado Panóptico de Bentham, J. (1791) como estructura para las cárceles, diseño que aseguraba máxima visibilidad y facilidad de inspección. Además de proponer su arquitectura, él sostenía que el servicio carcelario debía contratarse. Pero estaba intranquilo por el trato a los prisioneros.

Para garantizar la calidad de la gestión proponía especificaciones estrictas que harían pagar al contratista por «cada uno que muriera, sin preocuparse por considerar si algún cuidado de su parte hubiera podido o no mantener con vida al recluso en cuestión». Esto eliminaría costos de control y discusiones sobre las culpas. Este clásico ejemplo muestra la corrupción del pensar que una función pública pueda controlarse a través de incentivos financieros y recompensas negativas. En este caso, pensar que los empresarios habrán de preocuparse en los reclusos para no disminuir su lucro en el negocio de las cárceles privadas.

Indicadores básicos de la corrupción son la decadencia en los principios éticos y su reemplazo por la racionalidad instrumental, el desplazamiento de los valores fundacionales, el olvido de la responsabilidad social por las acciones del sistema y la ambigüedad de las reglas de juego. Aparece la contradicción entre los corruptos y quienes no lo son dentro del mismo sistema. La perversidad y la corrupción (y el contexto en que se producen) aparecen como marcos conceptuales para la explicación de las desviaciones y deformaciones en la estructura. Pero no son conceptos análogos.

Conceptualmente es posible distinguir la perversidad respecto de la corrupción de las organizaciones sociales. Porque la corrupción tiene que ver con lo ilegítimo, la tomamos como una figura jurídica que se refiere a un delito penalizado por la ley, en forma independiente de su reconocimiento por la cultura organizacional. Hay en estos casos una desnaturalización en las relaciones sociales legítimas y una transgresión del orden legal. El beneficio del corruptor emerge de la propia ilegalidad, de manera que no puede alegarse ignorancia o desviación accidental.

Frente a ello lo perverso no es una transgresión jurídica, respecto de reglas o procedimientos formales. Se refiere a la corrupción cuando ésta se incorpora como pauta de relación reconocida por los integrantes. Por eso hablamos de la corrupción legalizada, para marcar que ciertas desviaciones cuentan con el sustento o el respaldo de la institución. Se instala un orden de lo destructivo y en ese sentido está legalizado.

Tenemos el caso perverso de los carceleros que evitan las medidas que permiten los intercambios de los reclusos con el exterior porque eso les recorta el monopolio de sus negocios comerciales con una clientela cautiva. Con esta misma actitud el aparato burocrático no permite la desregulación o la eliminación de controles que sustentan su poder social. Tampoco los docentes perversos permiten concursos para que ejerzan los más capacitados. En síntesis, los intereses corporativos son ejemplo de perversidad que se autosostiene y que se manifiesta por el encierro y la persecución a innovadores y disidentes.

La corrupción puede sustentarse en acuerdos de mutua conveniencia, como los socios del silencio acerca de sus actos ilícitos. Por ejemplo, el comercio de alimentos y drogas entre reclusos y carceleros. También implica situaciones perversas cuando una de las partes está forzada a participar como cómplice asumiendo los riesgos de esta asociación forzosa porque el sistema no le deja otra alternativa. Pensemos en quien para curarse necesita un medicamento importado que sólo puede obtener rápidamente pagando a funcionarios que lo ingresan por vías ilegales. El privilegio de los gobernantes para obtener vales de combustible en tiempos de guerra o de colapso económico es un ejemplo de corrupción y también de perversidad para los más necesitados que deben recurrir al mercado negro.

Hemos visto en nuestro estudio que la perversidad podía coexistir con lo normal en el sentido de algo conocido, reiterado y hasta aceptado como corriente, en ciertas realidades organizacionales. Es el caso de las prácticas de presión y amenazas para obtener confesiones de los sospechosos en los interrogatorios. También las formas persuasivas de poder orientadas a la deformación interesada de la realidad como la propaganda en tiempos de guerra, o los modos de sugestión y fanatismo promovidos por grupos sectarios bajo la libertad religiosa. Aun cuando se reiteren, la sociedad los enseña como desviaciones a la justicia y la moral porque son transgresiones al orden instituido. Son tratadas como un desorden conocido que no puede utilizarse como argumento para perjudicar o ignorar los derechos de los demás.

Pero este razonamiento no es válido en el concepto de corrupción. No podemos pensar en ella como algo normal, reconocido y permanente en ciertos espacios sociales. Esta actitud sería equivalente a aceptar como componentes constitutivos de la sociedad a instituciones ilícitas como las sociedades delictivas, el crimen organizado o las fuerzas de represión no autorizadas. Hablar de la cultura de la corrupción en las organizaciones como algo normalizado es penetrar en el estudio de los casos históricos de desintegración de las sociedades. Así como existen casos en que hablamos de la no realidad (sólo conocemos obstáculos, lo que no es la realidad) podemos también decir que este nivel de corrupción corresponde a la no sociedad.

Algunos estudios se refieren a las connotaciones útiles de la corrupción porque en situaciones específicas es una forma de superar las limitaciones del orden instituido y reportar beneficios sociales. Ellos parten de un sistema atrasado, con élites tradicionales y un aparato burocrático que impiden el crecimiento y la efectividad de las organizaciones sociales. En este sentido, Klitgaard, R. (1988) presenta tres argumentos:

- a) El económico, cuando ciertos grupos transgreden las reglas de los monopolios oficiales e introducen los mecanismos de mercado y alguna competencia.
- b) El político, cuando los partidos tradicionales le cierran el camino a minorías étnicas y empresas extranjeras que logran penetrar en los procesos de influencia mediante aportes financieros al gobierno.

- c) El administrativo cuando se realizan pagos colaterales para evitar normas burocráticas y con ello se refuerzan los bajos salarios públicos sin desvirtuar los fines de las oficinas estatales.

Si bien este razonamiento muestra la corrupción agregando efectividad al aparato público, los beneficios son para unos pocos que a su vez necesitan mantener inalterado un sistema de reglas que es inoperante. Son altos los costos sociales asociados a los beneficios que produce la transgresión. Los corruptos, una vez instalados, no buscarán mejorar las instituciones sino ampliar el ámbito de sus negocios. Por ejemplo pueden llegar a otorgar licencias para practicar la medicina o intervenir en la emisión de moneda. Lo ilícito, aún para situaciones aisladas, no puede plantearse como una alternativa eficiente para superar los sistemas burocráticos. Por otra parte, la existencia de estructuras paralelas también significa luchas por el poder e inestabilidad para el sistema.

## 10.7. CRIMENES CORPORATIVOS

Usaremos el concepto de crímenes no en el estricto sentido jurídico sino como una agresión intencional que se produce en el marco de las instituciones sociales, como consecuencia de las políticas y estrategias de funcionamiento de las organizaciones. En estos casos el cliente, el soldado, el enfermo o el jubilado, por citar algunos casos, se convierten en víctimas inocentes de una decisión que los sobrepasa, que aún cuando se resistan, ellos no pueden detener. Esta decisión en principio no es rechazable porque se oculta bajo las apariencias de la legitimidad y no de la imposición violenta.

Vamos a incluir bajo la idea de las agresiones a la salud, la libertad y la seguridad un espectro de situaciones que involucran desde las órdenes en las fuerzas de seguridad hasta los aparatos burocráticos oficiales, pasando por organizaciones autoritarias como las llamadas instituciones totales, residencias psiquiátricas, prisiones y otros lugares de reclusión. El ocultamiento, la persuasión, la sugestión y los juegos del poder hacen que en la superficie de los actos no se vean las agresiones o ilegalidades. Nos referimos a situaciones en que jurídicamente no hay crímenes, pero sí decisiones que agreden la seguridad de los ciudadanos.

Pero en la agresión corporativa existe destrucción de bienes y perjudicados involuntarios. Provocan la injusta limitación en los derechos humanos de los creyentes, pacientes internados o reclusos y también para quienes resultan víctimas de la discriminación racial, religiosa o política. Los propios ejecutores de la injusticia, los subordinados obedientes y los ciudadanos damnificados cierran el círculo perverso, ya que no pueden enfrentarlo debido a sus estados de necesidad, su ignorancia o impotencia jurídica.

También son violencia social las prácticas de deshumanización en las organizaciones que terminan en persecuciones. Por ejemplo, el considerar a

terceros como seres inferiores que no merecen amparo o consideración por sus problemas sexuales, ser consumidores de drogas, minorías étnicas, cuestionadores de la cultura oficial o disidentes políticos. Es violencia el actuar pensando que son menos que humanos y que la sociedad puede prescindir de ellos. En este marco aparece la trampa de la misión trascendente, el mesianismo que justifica los costos humanos individuales (los sacrificios por la organización).

Tratamos como crímenes corporativos a las acciones inmorales o injustas que se derivan del tener que cumplir órdenes ilegítimas de una autoridad superior, ya sea que el ejecutor conozca o ignore los daños que se provocan a las víctimas. Nos referimos aquí a los daños y perjuicios producidos sobre una población indefensa, que de clientes pasan a ser víctimas del poder de ciertas organizaciones. En estas situaciones hay una combinación de hechos perversos que aseguran la impunidad durante la preparación y en la ejecución de las acciones.

La corporación no tiene por propósito el crimen ni alguna víctima en especial, no se trata de una conjura o de asociaciones delictivas. Pero hay intencionalidad en las decisiones y los resultados son análogos a la destrucción planeada. En estas situaciones se conjugan múltiples factores, tales como el poder compulsivo y persuasivo, la corrupción, la obediencia destructiva de los vicarios o delegados, y los propósitos utilitarios de la organización. Esto ocurre, por ejemplo, cuando se fabrican, comercializan y publicitan drogas sin un conocimiento profundo acerca de sus efectos sobre la salud, a la cual finalmente ayudan a destruir.

Los crímenes corporativos son anónimos. Son ejecutados por delegación, en nombre de la institución, en aplicación de normas impersonales y en el marco de una autoridad legítima no cuestionable. En estas situaciones interviene una cadena de mandos burocrática, privada o gubernamental, alguno de cuyos eslabones está infiltrado por una corrupción legalizada, que le otorga impunidad a sus actos. En estos casos la organización aprovecha el deber de obediencia, y lleva a los subordinados a ejecutar acciones destructivas, que ellos realizan en forma acrítica. Aun cuando los vicarios o ejecutores perciban la inmoralidad, ellos se amparan en que sólo son representantes de un sistema y que no pueden desobedecer órdenes superiores.

Como ejemplo de este tipo de agresiones corporativas puede mencionarse los problemas de seguridad en el conocido caso del automóvil Pinto. Según las constancias judiciales oficiales el diseño defectuoso de su tanque de nafta producía una tendencia a la explosión en los choques por atrás aun a velocidades bajas. Los ingenieros conocían el problema desde el principio e hicieron sugerencias, antes y después del lanzamiento para modificar la posición peligrosa y poco ortodoxa del tanque. Para los ejecutivos, la seguridad estaba en pugna con los bajos costos, mantuvieron el diseño de riesgo y finalmente se vendieron más de un millón de estos vehículos.

Tal como relatan Hamilton y Kelman (1989) «uno de los documentos más famosos que salieron a la luz fue un análisis explícito de los costos y beneficios de modificar el diseño del tanque de nafta (estimado en 11 dólares

por auto) contra los costos previstos en relación con las muertes, perjuicios y pérdida de propiedades que resultarían del uso continuado del diseño defectuoso y más barato, costos estimados en doscientos mil dólares por muerte, incluyendo los daños y perjuicios».

El resultado fueron accidentes y muertes por incendio en dichos autos. A raíz de las muertes por quemadura, la compañía fue acusada de criminal por «homicidio temerario e indiferencia criminal». La corporación fue absuelta porque la justicia entendió que no había existido un daño totalmente intencional ni un asesinato premeditado y que no se pretendían producir los resultados que luego sobrevinieron. Es visible en este caso cómo la irracional aplicación en los negocios de la ecuación de costos-beneficios lleva a la despersonalización y la cuantificación de acciones que terminan convirtiendo los clientes en víctimas.

Además del ocultamiento deliberado de los productos que son perjudiciales o peligrosos para la salud o el ambiente, otros ejemplos dramáticos de crímenes corporativos lo constituyen las enfermedades profesionales, las fallas de seguridad industrial y falta de higiene en el trabajo. Ya hemos visto los efectos perversos de la dependencia psíquica de la llamada prisión organizacional o sea la tensión o la frustración que la vida corporativa impone al hombre organización. Hablamos ahora del trabajo con sustancias tóxicas o equipos de riesgo en la fábrica.

El resultado son los pulmones negros de los mineros del carbón o manchados por polvillo del algodón en la industria textil, los peligros involucrados en el de trabajar con el amianto, la radiación de la energía nuclear o la minería del uranio. El orden perverso no es el peligro en sí mismo, sino el peso de condiciones estructurales tales como regulaciones del trabajo enfermantes, la imprevisión por negligencia del empresario o la exposición del trabajador al riesgo forzado por su necesidad económica.

No se trata de errores sino del diseño intencional de fábricas inseguras y de prácticas perjudiciales impuestas por la industria y que la burocracia de las propias leyes de protección lleva a considerar inevitables. Al estudiar las organizaciones como instrumentos de dominación Morgan, G. (1991) señala que «muchos accidentes ocurren por la forma en que se construyen las plantas, por el bajo mantenimiento o porque es más fácil y eficiente trabajar sin el equipo protector... En cuanto a la seguridad, el criterio es del tipo prueba y error, utilizando la gente del taller como conejillo de indias, hasta que el riesgo es identificado por completo».

Tomando como referencia un país de alta tecnología, como los EE.UU., dicho autor señala que estadísticas del Ministerio de Trabajo muestran que durante el período 1966-1970 murieron más ciudadanos en el trabajo que en la guerra de Vietnam. «Solo que la guerra se acabó y la mortalidad industrial continúa». A esta referencia debería agregarse el dato de los incapacitados, aún más significativo, considerando que en dicho país ocurrían entre 4 y 20 accidentes laborales por minuto.

Para el enfoque de los sistemas perversos no se trata de accidentes, porque los hechos ocurren tal como se preparan (no son accidentes de

tránsito). No corresponde ponerlos bajo el disfraz de lo inevitable, como si fuera algo natural o inherente a todo sistema productivo. Esto puede reducirse con políticas de seguridad industrial pero lo perverso se refiere a la cuestión de la eficiencia contra la seguridad. Pensando solamente en los costos de fabricación, el mito de la lucha competitiva hace triunfar a la primera. La lógica perversa indica que es más barato pagar una indemnización que eliminar la causa de los accidentes.

En cada medio sociocultural podemos encontrar ejemplos de procesos de intimidación para influir sobre las acciones de los ciudadanos por vía del temor. En el plano de las organizaciones sociales podemos recordar la utilización de servicios secretos o de inteligencia cuya existencia y poderes crean incertidumbre e inseguridad en la población. También los grupos de extremistas cuyos símbolos y mensajes recuerdan actos de crueldad hasta llegar al límite del terrorismo. En términos más amplios nos referimos a la presencia de la violencia como elemento integrante de la tradición cultural, de los movimientos políticos, de las acciones de gobierno y de las prácticas organizacionales.

Al referirse a la actitud india hacia la violencia Bhikhu, Parekh (1987) sostiene que: «aunque los autores hindúes apreciaban el carácter sagrado de toda vida, la mayoría también aceptaba la violencia (himsa) como un rasgo inevitable de la existencia humana. Tanto la existencia individual como la colectiva exigía que los hombres ejercieran violencia sobre la naturaleza y de unos sobre otros. Puesto que es inevitable, no es lamentable. Es un hecho, un hecho bruto, que los hombres deben aceptar y vivir con él».

Pero un pequeño conjunto de opiniones hindúes condenaba la violencia en todas sus formas. «El budismo y el jainismo incluían la compasión (karuna) y la no violencia (ahimsa) entre las virtudes cardinales y trataban de organizar la vida personal y política sobre su base. De sus filas salieron movimientos disidentes que condenaban la guerra y todas las formas de castigo físico, incluso la cárcel y proponían un Estado totalmente no violento». Es este un ejemplo del contenido ideológico de la violencia y cómo las luchas y las reinterpretaciones de las ideas tradicionales influyen sobre las prácticas de perversidad en las instituciones sociales.

## PRACTICAS DE HIPOCRESIA

*El discurso es lo que convierte al hombre en un ser político. La acción política en tanto que queda fuera de la esfera de la violencia es despachada en palabras. Sólo la violencia pura es muda.*

ARENDT, H.

### 11.1. LAS COMUNICACIONES PERVERSAS

Hemos mencionado la intencionalidad de los actores sociales como uno de los rasgos distintivos de los procesos perversos destacando de esta manera la presencia de factores estratégicos en dichos procesos. No se trata de algo espontáneo o accidental, no es un proceso paralelo sino que se cumple en el marco de la red organizacional de comunicaciones. Se trata de una interacción comunicativa que incluye tanto la voluntad de los promotores como las reacciones de los destinatarios.

La relación perversa funciona en el marco de la estructura organizacional, pero lleva hacia una actitud de resignación más que de consenso. Esta falta de acuerdo nos indica la presencia de víctimas y se relaciona con las dudas sobre la legitimidad de la relación y el contexto de desigualdad en que la comunicación se establece. No decimos que exista violencia o una fuerza unilateral manifiesta. Estamos pensando en las desviaciones dentro de organizaciones laborales o voluntarias en un marco jurídico conocido.

Hablamos de perversidad y no de ilegalidad porque dicha desigualdad es parte de las reglas de juego, es decir, cuenta con algún respaldo institucional. La relación funciona en el marco de un orden político y cultural compartido, y más concretamente en el contexto de contratos, estatutos, reglamentos y códigos de conducta conocidos. Todo este saber es el trasfondo no explícito, el conocimiento de fondo en las comunicaciones perversas.

En los procesos de comunicación que corresponden a nuestra definición de perversidad no existe consenso voluntario, pero tampoco los destinatarios pueden ignorar la relación tal como está planteada. La comunicación se mantiene aun cuando los receptores consideren que el proceso tiene elementos que le quitan validez. La pauta de esta relación se sostiene porque hay una intencionalidad en el actor, impotencia en el receptor y un sustento externo a las partes que no sanciona la desigualdad.

Pero las razones que se utilizan no pasan por la fuerza. Los actores usan argumentos y se apoyan en un contexto permisivo. La relación perversa no se muestra, ni se dice como tal. La desviación en la relación tiene que ver con el alejamiento de normas propias del sentido común; así, por ejemplo, aparecen actores que piensan que ellos, desde su posición de poder, pueden provocar daño a terceros sin razones valederas.

En esta comunicación no hay una ruptura o cambio abrupto porque el proceso se mantiene en el marco del saber implícito o prerreflexivo de las partes. Esta referencia a lo implícito se relaciona con el grado de incredulidad en los escuchas y la manipulación de su ignorancia. En este contexto, lo perverso consiste en el abuso de confianza y el expresar las ideas con mala fe.

Tratándose de relaciones sociales, la perversidad se realiza en el dominio de las comunicaciones, lingüísticas o no. Como proceso, las formas de comunicación que se utilizan en la perversidad no corresponden a relaciones justas e igualitarias. Aquí no puede sostenerse que son actos mediante los cuales hablante y oyente se entienden sobre algo, ni que se trata de un mecanismo para la coordinación de sus acciones. La desviación proviene del hecho que la actitud del actor no está orientada hacia el entendimiento sino hacia la imposición.

Desde la óptica de lo perverso la comunicación se concibe como un medio de transmitir mensajes desde una fuente hasta un receptor, con la finalidad de cambiar su comportamiento o convencerlo de algo, suspendiendo su aptitud crítica durante el proceso. Esta concepción de la comunicación es perversa porque supone que el escuchar debe ser pasivo, omitiendo las interpretaciones y consideraciones morales. Se espera que el mensaje se descifre siguiendo las definiciones convencionales y que el receptor lo entienda en su sentido literal, en lo denotado.

Colocando ahora la cuestión en el dominio de lo lingüístico diremos que en las situaciones perversas hay una deformación o una racionalización en los hechos a través del discurso y de los signos utilizados. Los actores esgrimen argumentos o pretensiones de validez para sus afirmaciones y expresiones, aun cuando no respondan a los hechos. Ellas pueden ser consideradas incorrectas por los destinatarios, quienes de todas maneras no pueden evitar sus efectos. Este tipo de desacuerdo comunicativo tiene que ver con los dichos del actor, con sus actos de habla en lo que tienen de imperativos. Se rechazan por falta de sinceridad el doble discurso, la falsedad en las declaraciones o la hipocresía en los mensajes.

La lógica de las situaciones de perversidad nos indica que el hablante está más preocupado en que se cumplan sus intenciones que por lograr el

consentimiento voluntario por parte de sus interlocutores. A estos intentos de persuasión deben agregarse los dilemas y contradicciones en los significados de la comunicación propios de un proceso en que el actor oculta lo que piensa. En la perversidad existe una estrategia de dominación y una resistencia, y ambas son instrumentadas en el dominio del lenguaje.

En los procesos perversos de comunicación, el lenguaje y el habla son utilizados como meros instrumentos para la transmisión de información. También el decir es manejado como un acto en el sentido que es un modo de disparar ciertas conductas y de crear ciertos compromisos en el receptor, cuando todo ello es necesario a los fines del emisor. Como vemos, la perversidad funciona en un ambiente de opacidad porque las intenciones de la comunicación no son conocidas, no son transparentes para los destinatarios.

En el marco de su teoría de la acción comunicativa, Habermas J. (1989) explica que «con los actos perlocucionarios el hablante busca causar un efecto sobre su oyente. Mediante la ejecución de un acto de habla causa algo en el mundo. Los actos pueden caracterizarse de la siguiente forma: decir algo; hacer diciendo algo; causar algo mediante lo que se hace diciendo algo». Cuando se dice algo, el objetivo aparece al conocerse el significado manifiesto de lo dicho. Pero con las acciones teleológicas no es así. Su sentido sólo podemos identificarlo conociendo las intenciones que persigue el hablante.

Respecto de los actos del habla del actor, la controversia o refutación de los perjudicados puede versar sobre: a) la falsedad de los enunciados; b) la insinceridad en las expresiones porque no expresan las creencias del actor; c) la falta de pertinencia de las normas que se alegan; d) el carácter no convencional o arbitrario de las comunicaciones propuestas, las reglas de juego poco claras. En las comunicaciones perversas se observa un rechazo activo o pasivo hacia las pretensiones de poder y de validez de los actores, grupos o instituciones pero que no anula sus mensajes o los discursos oficiales.

Entonces, los problemas de comunicación en las situaciones perversas no son solamente un tema de disonancia cognoscitiva, o de significación de los mensajes. No son desviaciones propias del lenguaje utilizado en la búsqueda de un entendimiento, porque no hay tal búsqueda. Por el contrario, en lo perverso la estructura de la comunicación lingüística se orienta a ejercer influencia sobre el oyente y el logro de los fines personales que el actor disimula y no declara.

En las relaciones perversas encontramos el uso de la palabra para la construcción de una mentira, a través de actos de enmascaramiento, falsificación y ocultamiento de los hechos o de las creencias del hablante. Esto se hace con la intención de persuadir o engañar a los interlocutores. Otra forma característica del lenguaje en lo perverso, son los actos de habla regulativos. Por ejemplo, la emisión de enunciados imperativos, mandatos y ordenes a los destinatarios, que no se respaldan en la razonabilidad de los mensajes sino en la existencia de normas o en la posibilidad de aplicar sanciones por incumplimiento.



En las comunicaciones perversas el decir es un acto, en el sentido que las afirmaciones del actor crean o imponen un cambio sobre el estado de cosas. Por ejemplo, cuando se realiza una encuesta sobre remuneraciones y se comunica que los resultados muestran la satisfacción del personal con los niveles actuales. No hay una genuina interrogación porque se inducen las respuestas y las llamadas creencias son en realidad producto de la sugestión. En estos actos de falsificación, la comunicación crea las condiciones que se utilizan para demostrar su validez, tal como ocurre con las profecías auto-cumplidas.

Existe una acción psicológica en la formulación de las preguntas, en los sondeos de imagen y actitudes y en la posterior comunicación de los resultados de las encuestas. Ello forma parte de los procesos perversos en los grupos y organizaciones sociales. Son actos conjugados con el decir, como las promesas que los políticos desleales formulan en sus discursos electorales. Otras desviaciones son la intimidación que producen las preguntas acusadoras en el marco de un interrogatorio policial, o el carácter fuertemente inquisidor de las intervenciones de los fiscales durante el proceso judicial.

En estos ejemplos se conjugan los efectos no queridos de la acción, con una racionalidad egoísta sólo basada en los fines y que es propia de las comunicaciones perversas. No es natural sino que se trata de un clima creado por los actores, producto de una conjunción de apariencias legales con propósitos no confesables. Son entonces acciones estratégicas mediadas en forma lingüística, más vinculadas con la dominación que con el entendimiento o la interacción social.

## 11.2. LOS VINCULOS CONTRADICTORIOS

En las organizaciones pueden encontrarse ambientes de comunicación opacos, criterios contradictorios y superposición en los roles asignados. Todo ello como una estrategia global en esas instituciones, por ejemplo para poner a prueba a sus integrantes o para mantener el control sobre sus acciones. Hay empresas que exigen a sus directivos decidir con datos actualizados, pero les niegan recursos para un sistema de información, de manera que ellos deben buscarlos en forma artesanal, desviando su atención de las decisiones. También cuando se premia la iniciativa pero se penaliza incumplir los reglamentos. O cuando se pregona luchar por los mercados y se apoyan los repartos y acuerdos con la competencia.

Estos mensajes contradictorios son manejos políticos antes que muestras de ignorancia o de ingenuidad en la dirección. Son trampas conceptuales en el camino, formas perversas de recordarles a los funcionarios la necesidad de consultar, de mostrarles su dependencia respecto de la autoridad central y señalar los peligros por si a alguien se le ocurre armar sus propios espacios de poder. Los casos extremos de confusión provocada en las comunicaciones dentro de la organización, son las llamadas antinomias semánticas y las paradojas pragmáticas tal como a continuación se explica.

Las antinomias se refieren a las confusiones en los lenguajes utilizados, cuando se reúnen varios niveles en la misma proposición. Es formular un juicio de valor utilizando los valores que se critican. Por ejemplo cuando la alta dirección afirma que sus decisiones de política son ineficaces, que no obligan y son un mero ejercicio retórico. Al fijar esta orientación, también se está criticando el valor de esta misma afirmación, la cual deja de ser válida porque se contradice a sí misma.

Es también el caso de los comunicados oficiales donde la empresa informa que existen dudas sobre los informes que se difunden en la propia organización. O cuando en una empresa del Estado se desconfía de quienes optan por trabajar en el sector público. Para los receptores, éstos son mensajes carentes de sentido, que provocan impotencia. Desde el punto de vista lógico, el oyente es llevado a la conclusión que los conceptos contenidos en dichas proposiciones sólo son verdaderos cuando dejan de serlo. En este contexto, una de las connotaciones perversas para el interlocutor es que debe mentir para ser creíble.

La paradoja pragmática se refiere a las comunicaciones en las cuales la organización formula un requerimiento contradictorio. Son instrucciones cuyo contenido manifiesto contradice sus condiciones pragmáticas o los códigos de conducta. A pesar de la contradicción, el receptor no puede dejar de actuar.

Siguiendo el mandato al pie de la letra, el oyente para obedecer no debe obedecer. Por ejemplo, cuando se le instruye para que sea espontáneo. Ocurre que si el integrante resuelve seguir esta orden, también demostrará ser sumiso. No hay forma de reaccionar en modo no paradójico.

También son posibles las instrucciones a los integrantes para informarles los temas en que no deben pensar. Es decir, que se les induce «la voluntad de olvidar». En la prisión implica decirle al recluso que no debe pensar en la libertad, cuando ello es lo único que puede llevarlo a aceptar órdenes del carcelero. Detrás de estas dudas no sólo hay un dilema de significados, también está el costo del error, el temor a la posible represalia por insubordinación.

Es también el caso de la mutua dependencia o circularidad en los trámites. Por ejemplo, la lucha del ciudadano con la trama burocrática que, para darle un documento, le exige un certificado para cuya obtención otra oficina le reclama el citado documento. Es el dilema del soñador que tiene una pesadilla; no le servirá nada de lo que intente hacer dentro del sueño. Si despierta puede evadirse de su pesadilla, pero eso significa salir en forma consciente del sueño, cosa que está fuera de sus posibilidades mientras duerme.

Atrapados en esta clase de situaciones, la posición de los actores es enfermante para ellos. Además de ser un juego lingüístico, este tipo de afirmaciones existen en las organizaciones y deben ser resueltas porque tienen la forma de mandatos. El dilema podría superarse si el actor instalara el mandato en un contexto más amplio, donde los requerimientos pudieran ser revisados. Pero no es el caso porque estudiamos situaciones en que el

actor desea o debe permanecer dentro de la organización. La paradoja aparece porque la situación tiene un marco pero no hay capacidad suficiente para modificarlo.

Cuando los mensajes de la organización crean exigencias contradictorias respecto de la conducta deseable de los integrantes, estamos ante la paradoja del llamado «doble vínculo» o atadura. No se trata de cierto tipo de acciones desviadas, sino de una pauta perversa de comunicación, una relación duradera. En este marco el actor se sentirá culpable cualquiera sea la alternativa de conducta que seleccione, porque carece de una lógica (alguna) con la cual confrontar sus actos.

Las comunicaciones en estas organizaciones le permiten a los integrantes aprender sobre lo particular pero no sobre lo general, sobre las clases o regularidades. Como no pueden discriminar el contexto en que se produce su acción, los actores viven la experiencia de estar equivocados en forma permanente. Ellos saben que discutir un tema es castigado, pero cuando cambian el tema también son sancionados. Ellos no están preparados para reconocer o discriminar cuál es la articulación de las frases que convierte un diálogo en discusión.

De la misma manera lo perverso en la organización no son ciertas acciones aisladas de contenidos específicos, por ejemplo no son sólo las mentiras o los actos compulsivos. La perversidad es el nombre de una manera de organizar acciones dentro de la estructura vigente. Son procesos recurrentes que desvían el sistema de sus misiones institucionales en favor del interés de sectores particulares, que se benefician de la impunidad de sus actos.

Esto es posible porque hay modos estructurados de producir daño en la organización, como ocurre con los aparatos burocráticos y la corrupción. Lo perverso es una estructura en la cual se mezcla en forma indebida el nivel de lo personal con lo grupal y organizacional, y en esta confusión algunos integrantes quedan atrapados. Todos ven que el sistema engaña y produce daño, pero estas desigualdades se incorporan al concepto de lo habitual.

Es como aparentar estar sano en un medio enfermo. Un empleado desempeña el rol de honesto pero son los corruptos quienes manejan el contexto (una oficina) que da sentido a su acción. En este marco los demás dirán que él está simulando su honradez. Si hace lo que piensa, también dirán que no es digno de confianza. La paradoja consiste en la confusión entre el nivel de los actos del empleado en su conjunto con su nivel de significación en un contexto particular, esa oficina.

El dilema del doble vínculo se corporiza en la figura del actor, y en apariencia es él quien tiene problemas. Pero es la pauta de comunicación la que produce ansiedad y un efecto paralizante. Haga lo que haga, el actor se equivoca siempre en términos del deber ser impuesto por sus interlocutores en la organización. Por ejemplo, los actores pueden sentir la necesidad de mantener la lealtad, el credo o la ideología, pero esto se diluye en el marco de incompreensión que ellos ayudan a mantener.

La situación de doble atadura no es un problema semántico ni de alternativas contradictorias. Es un tipo de relación que impide al actor encontrar un marco en el cual ubicarse para actuar en forma razonable. El caso puede verse en las empresas unipersonales con un fundador de fuerte personalidad que se ha detenido en el tiempo y protege las prácticas tradicionales, a la vez que exige a sus directivos mayores resultados en un medio cambiante, sin admitir que lo contradigan. Finalmente sus interlocutores hallan algún modo irracional que les permite relacionarse.

En síntesis, tal como dice Watzlawick, P. (1989): «En las instrucciones contradictorias se elige una y se pierde o se sufre la otra alternativa. Es imposible comer el pastel y mantenerlo intacto simultáneamente, y el menor de dos males sigue siendo un mal. Pero la elección es lógicamente posible. En cambio, la instrucción paradójica impide la elección misma, nada es posible y se pone así en marcha una serie oscilatoria autopropagante». Es una pauta de comunicación, un círculo perverso que se refuerza en el tiempo.

### 11.3. LA HIPOCRESIA INSTITUIDA

Vamos a relacionar el tema de la hipocresía con el proceso comunicativo en las organizaciones. El tema pasa por la visibilidad y la credibilidad de las acciones de los integrantes. Aquí corresponde pensar en la dualidad (opaco-transparente) antes que en lo (verdadero-falso) de los enunciados. Nos vamos a referir a las diferencias provocadas entre el pensar de los actores y el decir lo que se piensa en la organización. Estos procesos reconocen múltiples razones tales como las pautas culturales, las luchas por el poder, la búsqueda de ventajas competitivas o desviar la atención de los órganos de control externos.

No hay signos particulares para esta falta de sinceridad y esta forma de mentira. Se utilizan los mismos signos para decir la verdad que para simular o mentir. Para reconocer la existencia de un engaño el observador externo debe distinguir el adentro y el afuera de la relación perversa, ubicarla en un marco y conocer (o suponer) las diferentes definiciones de la situación que hacen los actores implicados, desde sus respectivos lugares. Para el observador es necesario conocer la cultura organizacional porque es en su marco donde una afirmación adquiere el sentido de mentira.

No estamos hablando de enunciados falsos sino de afirmaciones insinceras; por ejemplo: declarar culpable a alguien pensando que no lo es, prometer algo con la intención de no cumplir la promesa, transmitir un conocimiento junto con los elementos que lo hacen incomprensible, pedir fidelidad para una causa en la cual el hablante no cree, exigir una responsabilidad negando los recursos para cumplirla, cumplir con ritos y ceremonias sin compartir sus fundamentos.

Cuando son promesas, veredictos, juramentos, consejos, deseos personales o actos convencionales en los cuales el hablante no cree, hay una

simulación y una falta de sinceridad. En cambio si el hablante tergiversa hechos externos confrontables (no opiniones) decimos que falta a la verdad. Mentir es decir lo contrario de lo que se piensa, con la intención de engañar (San Agustín). En la hipocresía nosotros no miramos tanto el daño que se produce (la mentira) como la presencia de motivaciones ocultas del acto, las razones que no se comunican.

En el análisis de la perversidad en las organizaciones no podemos quedarnos en el nivel de las formas o las palabras, debemos avanzar más allá de las apariencias, de lo visible. Se requiere conocer el efecto de lo dicho o lo escrito y también que es lo que hay detrás de ello.

En su obra acerca sobre «cómo hacer cosas con palabras» Austin, J. L. (1962) sostiene que decir algo como «te prometo» es hacer una cosa, es crear el compromiso. No es solamente el anuncio de algo, ni las palabras son solamente un signo externo, audible o visible. Son el episodio principal, son un abuso que puede terminar de múltiples maneras, pero que nace en el dominio del lenguaje.

Las expresiones personales y la emisión de juicios de valor sobre lo bueno y lo malo, no pueden tomarse como un simple comentario sobre lo que está ocurriendo en otro lugar. No son una descripción que cotejada con los sentimientos nos dirá si hay falsedad. Habrá mala fe pero eso no anula el acto de la promesa, la apuesta, el juramento o la opinión. El lenguaje crea el acto de la hipocresía, que es moralmente incorrecto. Bajo circunstancias normales y para el que escucha, la palabra empeñada obliga al hablante.

En las expresiones personales la palabra no es la descripción de un estado interno, es el acto en sí. Esta distinción, el hecho que el acto no se interrumpa en sus efectos aunque falte la intención de cumplir, nos permite hablar de la hipocresía. Su potencial destructivo es lo que tiene de perverso.

Suponemos que esto es posible porque en el contexto de la comunicación no aparecen señales contradictorias y las circunstancias son normales o apropiadas. Estamos pensando que la comunicación se instala en el transcurso de lo obvio, es decir, en el mundo de la vida compartido con quien escucha. La hipocresía desaparece si hay circunstancias atenuantes como el error o la fuerza mayor.

En otros casos el actor enuncia hechos diferentes a los que sabe que son ciertos, por ejemplo cuando niega que los residuos industriales están contaminando el ambiente o cuando altera sus declaraciones de impuestos. Aquí hay una mentira, no una promesa falsa.

Equivale a decir «esto es así» sin creerlo, pero en los enunciados o descripciones es posible verificar los hechos con un referente externo a lo dicho. Por ejemplo cuando se habla sobre las cualidades no comprobables de un producto. De todas maneras la mentira se perfecciona en forma independiente de las creencias, utilizando las palabras en un sentido no convencional.

En el caso de los enunciados denotativos también podemos pensar que la mentira es posible por el abuso del lenguaje. Consiste en hacer una afirmación sobre algo que no existe (no por error o equivocación), vulnerando de esta manera las implicancias lógicas del habla.

Desde la perversidad, nuestra preocupación no pasa por el compromiso que asume el hablante. Nos preocupa que para el receptor no hay un referente que le permita constatar lo escuchado. Un ejemplo es informar al personal sobre ascensos y mejoras en las remuneraciones cuando ingresen los fondos a la empresa, sin especificar cuáles son dichos recursos. Para algunos lingüistas la verdad es una convención y así también debería ser tratada la mentira. En este sentido, Wittgenstein, L. (1922) concibe al lenguaje como un juego de convenciones: «la mentira es un juego de lenguaje que necesita ser aprendido como cualquier otro. Entonces el problema parece ser evitar los abusos lingüísticos». Como abuso, la hipocresía consiste en aprovecharse del significado convencional de las afirmaciones, en utilizar el lenguaje como disfraz del pensamiento en acciones que afectan a terceros.

Si el enunciado fáctico, en el contexto en que se produce, es contradictorio, quizás tampoco pueda demostrarse su falsedad. La contradicción también en estos enunciados sería un abuso lingüístico porque carecería de un referente externo. Podemos afirmar que se trata de un acto insincero, una demostración de hipocresía en lo que tiene de intencional. Por ejemplo, decir que para ocupar un cargo se requiere juventud y experiencia, o un amplio conocimiento de una nueva técnica.

Cuando los interlocutores saben que la comunicación no es sincera ni transparente toman sus precauciones y responden en consecuencia. El engaño se diluye, se convierte en una máscara, una mentira convencional, un código cultural, en algo así como una regla de juego compartida. Esto es típico de las negociaciones comerciales en que las partes envían señales confusas, no creen literalmente en lo que escuchan y están intentando adivinar las intenciones de los otros.

En un ambiente reconocidamente autoritario, los obreros saben que aún cuando el capataz hable de motivación, su preocupación siempre pasará por el nivel de producción. Desde la perversidad nos interesa criticar la forma elíptica y enfermiza de esta comunicación. Tanto por su carácter estructural (se conoce la posible desviación) como porque los actores están falsificando sus creencias (sus actos no son transparentes).

La hipocresía en las organizaciones sociales, como forma de perversidad, no es una expresión espontánea o natural, no se trata de ilusiones, ficciones o fantasías grupales. Supone una estrategia de los actores para lograr eficacia en el engaño, considerando las posibles actitudes defensivas y las resistencias del receptor. El hablante piensa en una mentira bien hecha, que mantenga la comunicación, que sea verosímil y adecuada.

Al referirse a las presunciones presentes en el proceso discursivo, Castillo, C. (1988) señala que en la comunicación efectiva hay un presupuesto de sinceridad o veridicción. El lo identifica como «una suerte de contrato de veracidad por el cual mientras no se demuestre o se sospeche lo contrario, el otro no me miente».

Esta regla de sinceridad espera que en la relación las partes enuncien lo que se cree que es verdad. Si no se cumple, el receptor puede conceder un

margen de confianza o tornarse cauteloso y tomar distancia. A su vez, el hablante puede inhibirse o bien incrementar su esfuerzo, ahora de carácter persuasivo y convincente. Lo perverso es la ruptura unilateral de este contrato de veracidad.

En un periódico o en una comisaría, para falsear los hechos o una declaración no es necesario cambiar las palabras o agregar preguntas no realizadas. Se las reproduce literalmente pero sacando las afirmaciones de contexto, presentándolas en un orden diverso al original. Calificar la acción como perversa, como una mentira, no surge estrictamente de los contenidos. Se requiere confrontar la reproducción con las reglas que se han vulnerado a juicio del observador (visión heterónoma).

Quizás esta situación no sea un engaño si el observador sólo considera las normas técnicas internas o los procedimientos posibles para el armado de un reportaje o un expediente. De igual manera la microvisión del empresario que es parte de un conflicto, le lleva a denunciar una huelga como injusta porque considera solamente sus efectos sobre la producción.

La hipocresía muestra que el hablante hace una distinción entre el discurso que busca mostrar la verdad, respecto del discurso como un sofisticado medio de persuasión, como ocurre con la retórica y demagogia. La normal unión entre el discurso y la política se distorsiona por el ejercicio de la mentira institucional o premeditada. En estos casos los interlocutores pierden su confianza en los mensajes y la comunicación pública se vacía de contenido ya que los significados se buscan fuera de lo escuchado.

La presencia de la simulación y la mentira distorsiona las formas de dirimir enfrentamientos ideológicos que son propias de la acción política tales como la negociación y la creación de pactos, frentes y coaliciones, como ocurre por ejemplo en el ámbito legislativo. Pero si estas formas propias suceden junto con el engaño y el ocultamiento sistemático, las acciones políticas se desnaturalizan por la hipocresía y sólo queda la lucha por el poder.

Con la hipocresía, las palabras van perdiendo su valor porque al hablante sólo le preocupa aprovecharse de la polisemia del lenguaje, es decir, su capacidad para sugerir múltiples significados. Esta desvalorización del lenguaje es perversa y suele utilizarse como argumento para la violencia de los movimientos autoritarios, para sostener que hablar no es importante. Estas fuerzas privilegian la dominación y la acción represiva antes que el entendimiento, como medios de comunicación. Privilegiando los hechos, las apariencias y los términos imperativos intentan impedir la discusión acerca de sus designios totalitarios.

Es característica de la hipocresía la falta de sinceridad en las afirmaciones de los hablantes. La insinceridad se refiere al pensamiento del hablante, la escasa validez que tienen sus promesas para el propio actor. El no expresa aquello que cree que es verdad. Utiliza argumentos sabiendo que no son ciertos, pero los considera pertinentes porque está más preocupado en que sean aceptados. En la hipocresía el hablante oculta su pensamiento en forma deliberada para lograr sus propósitos.

La preocupación del transgresor en esta forma perversa de comunicación está puesta en las apariencias, en la credibilidad de lo dicho, en los propósitos no declarados pero que habrán de orientar su accionar en el futuro. Pero en la hipocresía se critica precisamente este ocultamiento porque no es lo esperado. No tanto sus ideas o creencias, que son patrimonio del hablante. Nosotros hemos insistido en la impunidad de estos actos porque el hablante cree que su hipocresía es posible en el marco de la organización.

Hasta que finalmente la práctica la convierte en una mentira convencional o institucional, es decir, una máscara que los interlocutores reconocen, que esperan. Por ejemplo en el lenguaje de los predicadores comerciales, las promesas que se hacen a los electores, la exageración de los mensajes publicitarios o la propaganda oficial.

El transgresor actúa como un estratega porque él sabe que de hacerse público lo oculto (sus intenciones) perdería el crédito, la confianza o la adhesión de los interlocutores. Por supuesto que no estamos pensando en actos de altruismo sino de intereses sectoriales, por ejemplo los ocultamientos cuando se negocian las cláusulas de un convenio en el marco de un conflicto laboral.

Aquí debe aclararse que en la legítima defensa de ideas o intereses y en los intentos de proteger al interlocutor no hay ocultamiento con intención de engañar o provocar daño. Por ejemplo no puede hablarse de hipocresía cuando las enfermeras no son sinceras en sus comunicaciones con los pacientes, tanto como para no comprometerse emocionalmente y para cumplir con la reserva que imponen los médicos.

Se trata de una simulación y de un mecanismo de defensa. Es una actitud profesional para sobrellevar la angustia y la ansiedad propias de tratar con el dolor y la muerte. Tampoco debe confundirse la hipocresía con la falta de convicción en los dichos cuando sólo se trata del cumplir con el protocolo, la etiqueta, los ritos o ceremonias (las preguntas meramente formales sobre la salud del paciente).

En las organizaciones perversas, en la construcción de los discursos oficiales se produce la escisión entre, *a)* las premisas o fundamentos que guían efectivamente las acciones de los participantes y *b)* la verbalización de dichas premisas. Es decir hay un secreto consciente sobre las motivaciones reales que, en caso de ser conocidas, mostrarían el egoísmo y el alejamiento respecto de las misiones de la organización.

Esta máscara discursiva viene a salvar la imagen externa de la organización. Pero la teoría que se declama no es la que se aplica en las acciones concretas. Por ejemplo, los bancos de fomento que sólo prestan, y a tasas de mercado, a quienes han demostrado tener suficientes activos de respaldo. O los centros de investigación cuyos científicos declaran buscar la verdad cuando sólo les interesa la faz comercial de las enfermedades o siguen las líneas de estudio más resonantes, aquellas que les permiten promocionarse en su ambiente.

Detrás de los hechos desviados, de lo que finalmente se hace, hay una teoría fundante o real, no sólo prácticas o reiteración de experiencias. Por

ejemplo, cuando el educador en el marco de la hipocresía termina enseñando algo diferente a lo prometido, lo hace siguiendo razones que él conoce y no ha explicitado. En términos de Argyris y Schon (1978) debe distinguirse entre: a) las teorías expuestas o verbalizadas por los actores y que acompañan a sus promesas y b) las teorías en uso que gobiernan sus acciones o sus pensamientos.

Ambos esquemas teóricos o explicaciones son también racionalizaciones en el sentido que proponen una relación entre los actos y los resultados esperados. Tratan de mostrar que las acciones tienen un fundamento, que resultan de la reflexión y la experiencia. Por ejemplo en el caso de la conducción de organizaciones laborales existe una estrategia que pasa por la construcción del discurso oficial. La sinceridad y transparencia marca que esto sea o no perverso.

En los hechos la teoría expuesta puede incluir las ideas de excelencia, competitividad, desempeño eficaz, calidad de vida. Desde la perversidad decimos que la ambigüedad de estos conceptos permite encubrir otras motivaciones egoístas, no declarables, es decir, las teorías en uso. Estas dualidades se hacen evidentes en lo cotidiano, por ejemplo cuando los círculos de calidad excluyen como tema de crítica el análisis de las remuneraciones.

Los discursos oficiales o teorías expuestas son importantes en las estructuras perversas porque tienen que ver con la impunidad, ya que aseguran la coherencia con las orientaciones más amplias del orden institucional. Es decir, hay un mundo de lo social que se da por sentado, y eso está reproducido en el mensaje al exterior: el respeto a las leyes, el mantener las fuentes de trabajo, la calidad de vida, la ética de los negocios, los servicios a la comunidad, la preservación del medio ambiente.

La hipocresía en la conducción incluye las estrategias oficiales de distracción o desviación de la atención. Esto suele utilizarse para ocultar la incongruencia entre la misión de la institución, sus compromisos y responsabilidades sociales frente a la realidad de sus acciones. A esto se le llama el recurso a la falsa problematización en los grupos y organizaciones sociales.

Para esta desviación se pone en primer plano la discusión de cuestiones tácticas, instrumentales o accesorias cuando hay una crisis en la prestación de servicios, crisis que la dirección no quiere resolver. Por ejemplo, en una escuela fijar la atención en la vestimenta de los estudiantes, en lugar del presupuesto insuficiente, la creciente deserción o la baja calidad de la enseñanza. Esto se relaciona con el desplazamiento desde el ser hacia el parecer, que es propio de la mentira institucional.

En el sector público tenemos el ejemplo perverso de la «ilusión fiscal» que aprovecha el deseo de los ciudadanos de obtener servicios en el corto plazo. Esto lleva a que los gobiernos recurran a múltiples maneras no declaradas de encubrir los costos actuales y de diferir las erogaciones para hacerlas pagar por las generaciones venideras. Por ejemplo, emitir títulos de la deuda, postergar el pago a proveedores del Estado, hacer los impuestos

complejos e indirectos, oscurecer las partidas presupuestarias, otorgar avales y franquicias a empresas privadas, entregar bienes públicos en concesión o contratar préstamos a largo plazo. Todo ello disfrazado en las prácticas fiscales con fines electorales.

Tal como señala Donahue, J. (1991) existen problemas de información y una ignorancia fabricada en el sector público: «el lenguaje del presupuesto usa una jerga impenetrable y esto podría ser el resultado de una suerte de perversa selección natural fiscal. Cuanto más oscuro y confuso un programa, mas fácil escapará a la atención de los reformadores, mientras que los programas de gastos comprensibles serán eliminados de raíz». Dicho autor comenta que un solo sistema de armas puede involucrar algunos cientos de subcontratos; de tal manera rendir cuentas al Congreso sobre la base de contratos individuales enfrenta a los fiscales con un laberinto incomprensible de ítems o partidas.

El discurso oficial, que se divulga en el medio externo tiene connotaciones, o sea componentes imaginarios. El discurso imaginario es un mensaje de la institución por el cual se intenta una representación colectiva en la opinión pública. Tal como expresa Chavez, N. (1988): «Siempre hay un desfase y descoincidencia entre mensaje emitido (comunicación institucional) y mensaje recibido, procesado, metabolizado e integrado (imagen institucional). La inercia o el tiempo de desarrollo de la comunicación no tiene por qué coincidir con el tiempo de metabolismo social». La diferencia en la naturaleza de los contenidos hacen que la imagen sea más que los referentes manifiestos utilizados para la comunicación institucional.

Pero hay otro desfase que hace a nuestro análisis de la perversidad. Aquello que se comunica tampoco representa la identidad de la institución, es decir, se comunica un discurso imaginario que no contiene todos los atributos de identidad. Se trata de un ocultamiento deliberado, componente de una estrategia comunicacional. En la organización dicha diferencia es conocida y no comunicada. Es decir los integrantes tienen una imagen o autorrepresentación que difiere de los mensajes que recibe la audiencia o la opinión pública. No le asignamos a este tema una connotación negativa porque hablamos de una diferencia oculta, no de una crisis o conflicto con el medio.

Esta búsqueda de diversidad en los discursos imaginarios se debe, por ejemplo, al deseo de mantener el secreto empresarial, ocultar el carácter multinacional de la empresa, aparentar capacidades inexistentes o satisfacer las condiciones locales de nuevos mercados. Esta falta de transparencia, esta opacidad funcional es una hipocresía institucional. Debe destacarse que la imagen tiene un efecto de realidad, no es considerada como algo artificial. La opinión pública y los interlocutores piensan que la imagen «es» lo real respecto de la organización.

Los discursos oficiales son modos de reordenar la complejidad de las fuerzas actuantes. Lo perverso es el sentido oculto de esa simplificación, su intención de trivializar los problemas. Lo que está en juego no es la verdad sino el encontrar modos creíbles de explicar la complejidad. Lo perverso es presentar el hilo de los discursos como una continuidad,

como una evolución hacia el conocimiento más profundo, sin mencionar su vinculación con los intereses y prejuicios vigentes.

Así, muchos de los adelantos de la organización son presentados como inevitables pero ubicados en su contexto son estrategias perversas por sus efectos sobre los participantes. Por ejemplo en el campo de la informática, el carácter intimidatorio que tienen los grandes archivos que incluyen datos pormenorizados sobre las personas. Ello implica un avance no deseable en el contexto de los derechos a la privacidad en la vida de los ciudadanos.

La hipocresía también puede presentarse como una característica propia de las organizaciones políticas o como una actividad política en las instituciones sociales. En este sentido, Brunsson, N. (1989) no la trata como una desviación sino como un rasgo de la organización. «En ellas los discursos, decisiones y productos no tienen por qué estar conectados entre sí. En otras palabras, la hipocresía es un tipo fundamental de comportamiento en la organización política: hablar en un sentido para satisfacer una demanda, decidir en un sentido que satisface otra y ofrecer productos en un sentido que satisface a terceros. Es fácil encontrar ejemplos en las políticas públicas.»

En los discursos y las acciones políticas, los gobernantes para conservar el poder y lograr apoyos electorales pueden dejarse llevar por las perversas recomendaciones de Maquiavelo, N. (1513) al Príncipe: «Los hombres en general juzgan más por los ojos que por las manos; porque el ver pertenece a todos y el tocar a pocos. Todos ven lo que parece, pero pocos comprenden lo que eres; y estos pocos no se atreven a oponerse a la opinión de muchos, que temen a la majestad del Estado que les protege... el vulgo se deja siempre llevar por las apariencias y por el acierto de la cosa».

Los intentos de aplicar el principio de la represalia o ley del talión como forma de castigo social es en realidad una demostración de los impulsos antisociales reprimidos en los propios acusadores. Friedlander, K. (1987) al respecto señala que «si queremos progresar en el tratamiento del delincuente debemos reconocer la fuerza de nuestras tendencias inconscientes, que nos impiden atenuar la conexión que hacemos entre crimen y castigo. En lo inconsciente el miedo no se debe a una preocupación por la vida comunitaria sino al peligro que amenaza nuestro propio equilibrio». La conclusión es que el castigo no reforma y debe repetirse, mientras que otros métodos hacen posible la reeducación y rehabilitación de los transgresores sociales.

## 11.4. MENTIRA Y PERSUASION

Con la mentira se trata de comunicar voluntariamente una versión de la realidad que el propio emisor no tiene por verdadera y esto se hace sin advertirle al interlocutor sobre la diferencia. El emisor selecciona su mensaje pensando básicamente en los efectos que desea producir. Se trata de una desviación perversa por lo maligno de la situación, por ejemplo cuando se

induce en forma deliberada al error y al perjuicio, sin que el receptor tenga posibilidad de defensa.

Puede excluirse del concepto de manipulación perversa en las situaciones en que no existe la intención maligna o agresiva, o cuando se trata de preservar el interés general. Es el caso de las llamadas mentiras caritativas o piadosas y cuando se utilizan sólo como defensa. Por ejemplo, en el problema de elegir el momento de comunicar despidos a los empleados, enfermedades terminales a pacientes o informaciones que llevan al pánico en los interlocutores.

Los peligros de la mentira para el vivir en sociedad están dramáticamente planteados por Simmel, G. (1977): «La vida descansa sobre mil postulados que el individuo no puede investigar hasta el fondo, ni comprobar, sino que admite de buena fe. Construimos nuestras más trascendentales resoluciones sobre un complicado sistema de representaciones, la mayoría de las cuales supone nuestra confianza en no ser engañados. Por esta razón, la mentira en la vida moderna es algo más nocivo que antes y pone más en peligro los fundamentos de la vida».

En el caso de la mentira intencional, decimos que hay un acto perverso porque transgrede principios morales que consideran la verdad como una de las condiciones de la vida social. En este caso no es necesaria la existencia de un perjuicio o un daño emergente del engaño. Es perverso desviarse sin motivos, en forma oculta o inconsulta, respecto de los valores aceptados por la organización. Todos están esperando que no existan distorsiones deliberadas.

En los procesos de comunicación encontramos perversidad cuando los signos y representaciones simbólicas son utilizados en forma premeditada para distorsionar hechos, ideas y acciones de la realidad y presentarlos de manera que sirvan a los propósitos del emisor. En este proceso el interlocutor aparece en una situación de desigualdad porque carece de recursos para confrontar con la realidad o no imagina que debe hacerlo.

Cuando se usa la fuerza y existen resistencias decimos que el emisor está intentando un poder compulsivo sobre el destinatario de los mensajes, pero este no es el caso de la mentira tal como la estamos tratando.

La estrategia es que el receptor actúe a partir de representaciones o mediatizaciones sin relación directa con los hechos. En esta desviación, el lenguaje, las imágenes y otros símbolos son utilizados para motivar y orientar conductas y no para describir la realidad. Este uso acotado de las formas de comunicación limita la libertad de elección porque el interlocutor tiene dificultades para rechazar los mensajes que recibe. Lo perverso es que se construye un contexto de interpretaciones que induce a decidir sobre bases falsas y que promueve en los interlocutores conductas irracionales en términos de sus propios intereses.

En los procesos judiciales ocurren discriminaciones derivadas de premisas no declaradas y que provocan desviaciones en las sentencias. En sus estudios sobre los hechos en las salas de justicia, Sobral y Arce (1990) ofrecen evidencias sobre la relación entre las tendencias políticas de los jueces y las

sentencias. También sobre la influencia significativa de los antecedentes del acusado sobre el veredicto del jurado, a pesar que el juez instruya a los miembros para no condicionarse por dichas historias personales.

Dichos autores señalan que hay perversión también en los procedimientos judiciales tales como la identificación de un delincuente en rueda de sospechosos. En particular si previamente en oficinas policiales a los testigos les han mostrado fotografías de archivo. Es lógico suponer que el testigo seguirá creyendo que si lo llaman para hacer un reconocimiento visual de una persona entre muchas, es porque entre ellos se encuentra el culpable. Otros estudios muestran cómo el conductor de la rueda puede introducir sesgos mediante indicios no verbales que afectan la identificación de una persona. Se trata de sugerencias perversas porque crean sospechas carentes de fundamento.

En los límites de lo legal e ilegal, tenemos el caso de los rumores que se hacen circular para crear incertidumbre y desestabilizar la estructura vigente como parte de un proyecto político. Este tipo de transgresión está planteado en términos del sistema y no de personas en especial. Quien lo provoca quizá esté pensando en las ventajas de la reforma que se propugna. Pero lo que tiene de oculto lo tiene de inmoral porque está suprimiendo la posibilidad de las otras personas para decidir libremente. Las versiones tendenciosas y la divulgación intencional de rumores no fundados son componentes perversos que intervienen en las luchas por el poder y derivan en el manejo no declarado de aquellas personas que están actuando de buena fe. Es reemplazar de manera inconsulta a los individuos en su capacidad de pensar y emitir juicios.

Las desviaciones en el manejo de la información y en las representaciones simbólicas llevan a la mentira. La perversión a través de la mentira consiste en la desviación intencional para modificar opiniones y conductas, sin utilizar la fuerza sino mediante la manipulación de signos. En las organizaciones utilitarias esta desviación suele fundarse en la presión por obtener resultados, en las estrategias competitivas y también porque hay quienes piensan que es una forma más económica de lograr influencia comparada con el consenso o la adhesión.

La mentira es un ejemplo típico de cómo lo ilegítimo puede hacerse normal en una organización social. Las luchas por el acceso y control de la información no se producen solamente por la necesidad de fundar las acciones; también está en juego la posibilidad de ejercer poder a través de las deformaciones y ocultamientos.

Un ambiente de mentiras se construye con la utilización del doble discurso, la diferencia entre las teorías declaradas y las teorías en uso, los mensajes que desnaturalizan en forma deliberada los hechos para fanatizar a los miembros y otros procesos que terminan por convencer que lo correcto es siempre aquello congruente con las estrategias del gobierno.

En una divulgada obra destinada a gerentes, Block, P. (1987) critica a sus colegas que utilizan tácticas de manipulación y un lenguaje que enmascara la realidad. Con referencia a la conocida frase: «la gente es nuestro

capital más importante» dicho autor explica cuál es la realidad. «Cada organización asegura que la gente es el número uno. Si esto es verdad, ¿por qué en los tiempos difíciles es la primera en irse? A pesar del dolor que supone hacerlo, despedimos a la gente por razones económicas. La gente en la realidad no es el número uno. La economía lo es. El problema no es que la gente sea el número seis. El problema es que decimos que la gente es número uno para impresionar».

Puede excluirse el concepto de manipulación perversa en las situaciones en que no existe una intención maligna o agresiva, o cuando se trata de preservar el interés general. Es el caso de las llamadas mentiras caritativas o piadosas y cuando se utilizan sólo como defensa. Por ejemplo, en el problema de elegir el momento de comunicar despidos a los empleados o enfermedades terminales a pacientes.

Al referirse a la literatura narrativa, Vargas Llosa (1989) dice que «en los engaños de la literatura no hay ningún engaño... porque cuando abrimos un libro de ficción, acomodamos nuestro ánimo para asistir a una representación en la que sabemos muy bien que nuestras lágrimas o nuestros bostezos dependerán exclusivamente de la buena o mala brujería del narrador para hacernos vivir como verdades sus mentiras y no de su capacidad para reproducir fidedignamente lo vivido».

Si pretender entrar en problemas de confrontabilidad o en la verificabilidad de los enunciados, debe señalarse la connotación perversa que puede tener la utilización del relativismo como argumento en las acciones organizacionales. Por ejemplo, sostener que las diferencias constitutivas en personas y grupos llevan a percepciones distintas y entonces cualquiera de las apreciaciones, considerando su origen, tiene valor de verdad. También debe advertirse sobre el uso perverso de las interpretaciones para imponer el punto de vista propio de sectores desviados o transgresores cuando ellos se amparan en que la realidad es compleja o difícil de conocer y que por lo tanto admite múltiples explicaciones, todas verdaderas.

Los peligros de las concepciones extremas del relativismo admiten múltiples ejemplos como el señalado por Durandín, G. (1990) en su obra sobre la mentira en la propaganda política. El relata un juicio bajo un régimen totalitario: «... el procurador en su acusación declaró que en materia humana era imposible establecer la verdad absoluta. Aplicando este principio al ámbito judicial, la verdad establecida por los órganos de instrucción y por el tribunal también era relativa. La búsqueda de piezas de convicción absolutas y de testimonios irrefutables eran una pérdida de tiempo». Basándose en sus fuerzas morales como miembro del partido oficial, el procurador ofrecía en su lugar pruebas relativas sobre la culpabilidad del acusado (opositor al régimen).

En los procesos de comunicación organizacionales encontramos perversidad cuando los signos y representaciones simbólicas son utilizados en forma premeditada para distorsionar hechos, ideas y acciones de la realidad y presentarlos de manera que sirvan a los propósitos del emisor. En estos procesos el interlocutor aparece en una situación de desigualdad porque

carece de recursos para confrontar con la realidad o no imagina que debe hacerlo.

Cuando se usa la fuerza y existen resistencias decimos que el emisor está intentando un poder compulsivo sobre el destinatario de los mensajes, pero este no es el caso de la mentira tal como la estamos tratando. La estrategia es que el receptor actúe a partir de representaciones o mediatizaciones sin relación directa con los hechos. En esta desviación, el lenguaje, las imágenes y otros símbolos son utilizados para motivar y orientar conductas y no para describir la realidad.

Este uso acotado de las formas de comunicación limita la libertad de elección porque el interlocutor tiene dificultades para rechazar los mensajes que recibe. Lo perverso es que se construye un contexto de interpretaciones que induce a decidir sobre bases falsas y que promueve en los interlocutores conductas irracionales en términos de sus propios intereses.

En el ámbito de las organizaciones estos procesos son observables en la propaganda política y en la publicidad y también en la proyección de los criterios comerciales sobre las comunicaciones internas, por ejemplo en la divulgada actitud de «vender imágenes» con las cuales los integrantes aceptan identificarse. Para la explicación de la perversidad nos interesan marcar los mensajes que operan sobre lo no manifiesto, por ejemplo la explotación de las ansiedades, miedos o deseos personales no satisfechos en los receptores.

Nos referimos también a la promoción de nuevas ideas y proyectos ilegítimos o no viables para cuya comercialización se utilizan mensajes que intencionalmente deforman, agregan y suprimen aspectos sustanciales de la realidad. En el plano de los objetos, las desviaciones consisten en la falta de correspondencia entre los atributos o propiedades asignadas a las cosas (a través de representaciones simbólicas) y sus características tal como son confrontables en la realidad.

En este sentido, la actividad publicitaria perversa opera como un macrodiscurso ideológico, por cuanto sirve de sostén interesado y agente estimulador de los valores de la sociedad de consumo. Detrás de cada producto la publicidad trabaja para sí misma, para mostrarse como dueña de la capacidad de fabricar mitos y significados. Trabaja para sostener que nada puede ser real o verdadero si antes no pasa por la validación de los mensajes publicitarios. Y esto también vale para la difusión de la imagen de políticos, empresarios o educadores, cuya figura es llevada al mercado y tratada como mercancía a consumir por los ciudadanos.

Lo perverso del discurso publicitario tiene que ver con la promoción de los valores del consumismo cuya fuerza persuasiva está orientada a convencer a los individuos que deben consumir hoy más que ayer pero menos que mañana. La persuasión se basa no tanto en los valores de uso de los objetos, como en sus valores simbólicos. De forma que esta perversidad se ejercita en una dimensión esencialmente semiótica. Se produce el efecto de un espejismo de manera que los individuos no adquieren productos sino objetos mágicos, fetiches.

Además del manejo de su capacidad adquisitiva, los receptores son llevados a realizar una inversión simbólica en el consumo. El concepto de inversión se refiere a una recurrencia que radica en aceptar e incorporar los valores propuestos por el aparato de comunicación masiva. Tal como señala Tornero, J. (1992) en su obra sobre la seducción de la opulencia «no se va a un concierto sólo a oír música, a atender a un espectáculo que nos complace. Se asiste para convertirse uno mismo en espectáculo y para realizar un ritual simbólico que es la mejor metáfora de cómo, cuando consumimos, dejamos de ser sujeto individual para sumergirnos en un sujeto colectivo». La práctica del consumo permite participar de este ritual de protagonismo colectivo cuya enseñanza es que para realizarse en términos individuales los actores dependen de lo que hagan los demás (la idea de la moda).

La orientación hacia el consumo tiene que ver tanto con el deseo como con la búsqueda de reconocimiento y prestigio social. Lo maligno del discurso publicitario es que no trata de ayudar a satisfacer carencias o necesidades sino de convencer que el consumo es un valor existencial, que permitirá a los individuos realizarse. Es la estrategia perversa de crear ansiedades y de convencer al destinatario que el consumo es vida y también un medio (mágico) de pertenecer o apropiarse de una identidad. Se trata de un discurso autorreforzante, como los círculos viciosos, porque promueve un «estado de deseo» que se realimenta hacia el infinito, ya que por la propia lógica del consumismo no puede terminar de satisfacerse.

Con referencia a la manipulación de la información televisiva Vilches, L. (1989) explica las desviaciones en las rutinas de producción de información en la redacción de un telediario. En términos de estrategias comunicativas en televisión, manipular implica en términos estrictos alterar la estructura y el significado de la información. La desviación está formando parte de las actividades de selección del texto informativo. El trabajo de redacción incluye la reconstrucción, el subrayado, la contextualización, el injerto, montaje, énfasis, la puesta en escena, y en síntesis darle un sentido al mensaje.

En el marco de lo perverso debemos remarcar la fuerza de la ideología y de la intencionalidad en la tarea de redacción. Entre las formas extremas de manipulación en los telediarios, el mencionado autor incluye el silencio y la conmutación. «El grado cero de información es la abstención de la palabra aunque no del discurso: porque el silencio es productor de sentido. El silencio por razones políticas es un silencio intencional que opera sobre la calidad más que sobre la cantidad.

Semejante al silencio de los dogmáticos que callan todo aquello que ponga en cuestión la doctrina, el silencio informativo se asemeja más al secreto que a la mentira.» Una mentira puede ser verificada, mientras que el secreto omite la existencia de algo, que no es visible o audible (no parecer y ser). En cambio, la mentira en el texto es parecer algo y no serlo.

En cuanto a la conmutación de la información se la define como una desviación radical del principio elemental periodístico porque consiste directamente en comunicar noticias diferentes a las originales. Hay un



reescribir para presentar los hechos en forma de argumentación que contradice la realidad. La perversidad es mayor cuando no es posible verificar como es la información original cotejándola con otros medios de difusión. La conmutación se realiza separando imágenes originalmente unidas para intercalar otras y modificar el sentido de la lectura; alterar el orden de las imágenes para transformar causas en efectos o extraer frases de una secuencia para incorporarlas en otro texto informativo.

En este campo de las comunicaciones sociales la desviación puede consistir en un manejo perverso del medio en forma independiente de los contenidos de los mensajes. Nos referimos al uso irracional de los complejos dispositivos que se articulan para componer la comunicación. Esta distorsión puede fundarse en el deseo de crear incertidumbre o desorientación sobre ciertos aspectos seleccionados de la realidad social. Esto significa que las desviaciones perversas se originan tanto en el plano estratégico de los contenidos como en el nivel de las técnicas utilizadas por la organización.

En el caso de los medios televisivos los mensajes implican una articulación entre distintos planos de significación: a) de la expresión de las imágenes, b) de la expresión verbal y escrita, c) del contenido de las imágenes (acciones) y d) del contenido verbal (enunciados). La noticia es la interacción entre estos niveles de expresión y contenido. Como conjunto incluye tanto a relatores y corresponsales como a los actores de los acontecimientos, en el estudio y el lugar de los hechos.

¿Que ocurre con los espectadores cuando falta coherencia entre estos planos, por ejemplo, entre los enunciados y las imágenes? El resultado no necesariamente es desinformación sino también una deformación e incertidumbre por razones técnicas. Los receptores no han podido evitar la confusión entre lo que ven y escuchan porque ellos presuponen una relación en el mensaje. Este tipo de situaciones nos permite hablar de la posible perversidad derivada de los usos instrumentales además de las cuestiones ideológicas.

La mentira y la persuasión se unen como perversiones de la propaganda política en tiempos de guerra. Es necesario destacar cómo en los gobiernos totalitarios la deformación tiene complejidades. No sólo se trata de manipular la información sino también debe cuidarse que su lectura también inhiba la capacidad de análisis de los ciudadanos. En este sentido Kracaver, S. (1985) realizó un profundo análisis crítico de la propaganda nazi en el marco del cine alemán.

Dicho autor destaca que no podían apelar a la comprensión del público porque el dar oportunidades para pensar socavaba el sistema y de allí la abundancia de montajes, trucos y artificios en la pantalla. Los filmes estaban destinados a impresionar a la gente más que a instruirla y parecían estar publicitando la eficiencia de alguna gran empresa.

Esta situación nos muestra crudamente la perversidad de las estrategias de comunicación autoritaria durante la guerra: «los nazis sabían cómo utilizar los tres medios filmicos: comentario o texto, imágenes y sonido. Más que sugerir por medio de la información, la propaganda buscaba la regresión

psicológica para manejar la gente a su voluntad. Dentro de las representaciones visuales se explotaba al máximo el hecho que las imágenes apelan de modo directo al inconsciente y al sistema nervioso... A través de la contribución activa de la música la imagen afecta a los sentidos con mayor fuerza».

El hecho de mentir en forma deliberada, más allá de las emergencias o lo inesperado (como los actos de desesperación), está mostrando en sí mismo una actitud antisocial ya que se están creando las bases para injusticias posteriores. La mentira crea dudas sobre la vigencia de las reglas de juego. Ello perjudica la cohesión y la continuidad del conjunto social aún cuando en el corto plazo no existan perjuicios concretos o personas dañadas.

Las intenciones y las condiciones de las acciones permitirán medir las sanciones que corresponden, ya que siempre, a diferencia de la verdad, la mentira deberá excusarse. No son perversos quienes exageran sus conocimientos para obtener un empleo que le permita comer o quienes lo hacen para conseguir caridad o la ayuda que necesitan. Lo perverso son las condiciones que obligan a transgredir los principios morales para subsistir en el propio sistema que establece dichos principios.

## 11.5. LA VERDAD DE LA MENTIRA

La perversidad en el dominio de lo lingüístico incluye la utilización de la retórica con el propósito de fingir y persuadir a través de la palabra. Estas desviaciones en lo formal hacen perder la sinceridad y la transparencia en las comunicaciones, instalando la falsedad en las relaciones. Por ejemplo, no tratar las cosas por su nombre, o aprovechar los múltiples significados de los términos para sacarlos de contexto.

De tal manera se desvía la atención de los interlocutores, llevándola desde lo sustantivo hacia lo marginal, lo irrelevante o meramente anecdótico. En el plano de los contenidos, el uso perverso del lenguaje permite la hipocresía de decir lo contrario al pensamiento.

En este sentido Wittgenstein, L. (1922) ha explicado que el lenguaje es un gran juego de convenciones, que se aprende como cualquier otro juego en el marco de una cultura determinada. El juego se refiere a cómo representar la realidad o las ideas del emisor. En su *Tractatus*, él ha dicho que «el lenguaje disfraza el pensamiento». En esta «competencia lingüística», la mentira aparece como una convención más, es una de las posibilidades (como lo es la verdad) en el momento de construir el mensaje, y este modo puede ser aprendido como cualquier otro. En este juego, las reglas del discurso permiten construir mensajes que son perversos porque incluyen formas de mentir sin dejar de decir lo cierto.

Tal como señala Vargas Llosa (1989) en su obra sobre la verdad de las mentiras en la literatura narrativa: «los hombres no viven solamente de verdades, también les hacen falta las mentiras: las que inventan libremente, no las que les imponen; las que se presentan como lo que son, no las contrabandeadas con el ropaje de la historia. La ficción enriquece

su existencia, la completa y, transitoriamente, los compensa de esa trágica condición que es la nuestra: la de desear y soñar siempre más de lo que podemos realmente alcanzar». Es decir, narran las fantasías, los miedos, los deseos, reales, aunque no manifiestos en los documentos de la época.

Las convenciones lingüísticas a que nos referimos no cambian los contenidos, sino que permiten presentarlos de distintas maneras, con distintos sentidos, para producir significados distintos. Inclusive las pautas culturales admiten las mentiras convencionales donde no se engaña sino que se pacta no decir lo cierto, dentro de límites conocidos. Es el caso de los rituales de cortesía, la mentira piadosa, la ficción, lo excéntrico, las promesas no cumplibles del discurso político o la exageración en los mensajes publicitarios.

En la perversidad nos referimos a una desviación por la cual el actor aprovecha este carácter convencional del lenguaje, sus límites y ambigüedades, con la intención de engañar a su interlocutor. También Umberto Eco (1985) se refiere a la capacidad del lenguaje para producir falsedad sin requerir signos particulares, con los mismos que producen verdad.

En este sentido, dicho autor afirma que la semiótica es «la disciplina que estudia todo lo que puede usarse para mentir. Si una cosa no puede usarse para mentir, en ese caso tampoco puede usarse para decir nada. La definición de teoría de la mentira podría representar un programa satisfactorio para una semiótica general».

Estas referencias al manejo arbitrario de los signos indicativos y los símbolos evocadores son particularmente importantes en el análisis de las desviaciones perversas en organizaciones cuyos rasgos identificatorios tienen que ver con este orden de lo simbólico. Por ejemplo, las escuelas que enseñan el lenguaje, el culto en las iglesias, los medios destinados a la información pública y la comunicación social o las instituciones culturales vinculadas con valores estéticos.

En su escrito sobre la verdad y mentira en un sentido extramoral (intelectivo), Nietzsche, F. (1873) ha dicho que «el hombre desea existir en sociedad, precisa un tratado de paz y luego ser veraz, es decir, utilizar las metáforas usuales. Dicho en términos morales, el compromiso de mentir de acuerdo con una convención firme, con un estilo vinculante para todos. Mediante tal tratado se fija lo que va a ser considerado verdad, es decir, se inventa una designación de las cosas uniformemente válida y obligatoria».

El poder y las facilidades que ofrece el lenguaje hace el resto, y sólo dentro de esa previa designación y compromiso, tanto la verdad como la mentira comienzan a existir. El científico se mueve entre dichas convenciones conceptuales, sin reconocer que son únicamente metáforas vacías, que han perdido su sentido intuitivo original.

Asumiendo la necesidad de las actividades políticas en las organizaciones sociales, Brunsson, N. (1989) plantea la existencia de una «moralidad de la hipocresía» que permite reconocer sin complejos la legitimidad de ciertas desviaciones a la verdad, como el doble discurso, el enmascaramiento de los hechos o los ocultamientos deliberados. Respecto de estas desviaciones él se

pregunta: «¿son ejemplos de disfunciones o deformaciones de la organización?; ¿son algo como demonios que deben ser exorcizados?; o ¿son atributos necesarios y también beneficiosos que deben ser preservados?».

Para contestar, dicho autor señala que los directivos se encuentran frente a la incongruencia entre normas y acciones y la inconsistencia entre los valores en juego, propia de las situaciones políticas. Entonces responde que el pecado y la hipocresía son necesarios, inclusive para rescatar los más elevados preceptos morales que se mantienen en el plano de la ideología. Asume entonces la hipocresía como una respuesta posible frente a la contradicción de las demandas ambientales y también ante los reclamos antagónicos de los grupos internos de interés.

Entendemos que esta forma de relativismo moral amparado en la complejidad, quizás sea pertinente para las relaciones basadas en la búsqueda de consolidar el poder en el contexto, como los enfrentamientos de partidos políticos en época de elecciones, o en las estrategias competitivas para la captura de mercados. Pero no es un modo de legitimar comportamientos en escuelas, hospitales públicos, iglesias y todas las instituciones con responsabilidad social, donde las expectativas compartidas sobre la misión, la confianza y la búsqueda de consenso (no la compulsión) son condiciones para su existencia. En dichas instituciones, aunque sólo sea como modelo, la transparencia debe ser mantenida.

## 11.6. EL ENMASCARAMIENTO SOCIAL

El enmascaramiento se refiere al ocultamiento de los motivos e intereses personales que mueven a los actores en sus relaciones sociales para poner en su lugar convenciones, argumentos creíbles, copiados o impuestos por las instituciones sociales. Es el tema de la falta de autenticidad, de la necesidad y conveniencia de fingir, de la dualidad entre la opacidad y la transparencia en las relaciones sociales.

Es ejemplo de perversidad para los actores en la medida que resulta de una imposición del orden instituido pero también porque les brinda a ellos mismos argumentos para ocultar la realidad en sus conversaciones. Nosotros analizaremos a continuación las connotaciones de esta ambivalencia que acompaña al concepto de la mentira convencional o permitida.

Los actores justifican sus ocultamientos diciendo que hay una diferencia entre la mentira real (que rechazan) y la mentira institucional o socialmente aceptada, que consideran inevitable. En el marco de la retórica esto significa distinguir entre la mentira intencional y el mero decir de la mentira como una representación simbólica, como una expresión externa y contraria a lo que se siente. Hay un ocultamiento que es permitido por los propios signos lingüísticos, lo cual permite distinguir entre el decir y lo que se hace al decir. Son ejemplos la historia oficial que los docentes se ponen de acuerdo en enseñar en las escuelas públicas, las declaraciones de principios comunitarios en empresas monopólicas, los diagnósticos

tranquilizadores, las propuestas en el marco de la negociación política, pagar por los votos, las exageraciones de la promoción publicitaria, las propiedades curativas de los medicamentos, el contratar las expresiones de sentimientos de los demás, las afirmaciones de los dirigentes del partido único cuando dicen que trabajan por el interés general, las confesiones convenidas entre el fiscal y los acusados, la difusión como verdades de noticias falsas pero que los lectores necesitan creer, reprimir diciendo que es para proteger la ley, el descargar las culpas en menores o discapacitados, las racionalizaciones para ocultar miserias que no se quieren resolver.

En un extremo crítico Rosseau, J. (1761) ha rechazado las máscaras en lo social porque ellas vulneran un principio moral de carácter absoluto. El ha visto la presión de la sociedad como una desviación: «no nos atrevemos ya a aparecer como somos, sino que mentimos bajo perpetua constricción». Al aceptarse socialmente la distinción entre el ser y el parecer hay una voluntaria pérdida de autenticidad. En la sociedad ni los hombres ni las cosas son totalmente lo que parecen.

Esto es condenable y debe ser reformado: «seamos siempre verdaderos, aun a riesgo de lo que pueda ocurrir. La justicia misma está en la verdad de las cosas; la mentira es siempre iniquidad, el error es siempre impostura». Debe buscarse la identificación entre realidad y apariencia. Su programa es pasar de la opacidad a la transparencia, de la apariencia a la verdad, de la dualidad a la unicidad como fundamento de las conductas sociales.

Desde esta perspectiva de lo moral, donde se piensa en términos de la rectitud y la equidad, es claro que la mentira (aun la reconocida) es siempre una desviación que debe rechazarse, una transgresión sancionable. Su carácter convencional explica una realidad pero no la hace justa ni evita el daño que puede producir. Mostraremos ahora otras explicaciones sobre la ambivalencia del concepto de mentira en el contexto de lo social.

Una posición más permisiva la encontramos originalmente en Diderot, D. (1751). Toda la obra de este filósofo está signada por el tema de la máscara del actor. En su *Paradoja del comediante* la máscara sirve para «integrar la persona en una arquitectura de conjunto» y para proporcionar-le unos «nichos protectores» que actúan como resistencia a toda tentativa de igualar y uniformar a las personas por parte de la sociedad.

Aquí aparecen las metáforas de lo social como si se tratara de representaciones en un gran escenario. El uso de máscaras no implica desviaciones sino condiciones de lo social. Los individuos son mostrados como los comediantes en el teatro de la vida, con variedad de máscaras que instrumentan las diferencias en sus roles. Esta es la tesis de Merleau-Ponty (1964) para quien «sólo se puede expresar algo a suficiente distancia. Cuando lo que se intenta no es expresarse a sí mismo, sino ser expresivo, es necesario crear un espacio de relación con los otros, un terreno de juego con unas reglas, es decir, un espacio de sociabilidad. Pasa todo como si los hombres no pudieran estar cerca más que a una cierta distancia.»

Pero no se trata solamente de la obligación de desempeñar un rol sino también de las desviaciones que se consienten y se conocen, tanto respecto

de las misiones como de las representaciones oficiales. Nos referimos a lo extraoficial o no formal en particular las acciones de líderes y seguidores.

Ya hemos visto que es perverso el manejo de estas culturas informales porque ello viene a convalidar las desviaciones que se producen por la necesidad de supervivencia en los grupos. No olvidemos que estamos en el marco de la perversidad, no de las acciones ilegales, violentas o corruptas.

Por supuesto que estamos hablando de los enmascaramientos, no de las actividades espontáneas, como las lealtades o relaciones afectivas o de las afinidades religiosas. En la literatura se ha asociado la organización informal a la libertad o la naturalidad, pero eso no es cierto. Decimos que también la desviación respecto de lo real también se da en las realidades culturales, los mundos subterráneos o marginales porque tienen sus ceremonias, sus ritos, sus formalidades, sus exigencias.

Las adhesiones hacia las normas o hacia las reglas de las camarillas son igualmente distanciadoras de lo espontáneo, por ejemplo las drogas en cárceles o los encubrimientos en la fábrica. Los grupos informales no vienen a resolver dicho enmascaramiento.

Conservar la dignidad no significa ser transparente, sino lograr respuestas positivas de los demás y ello exige mentir. Forma parte de la cultura y de la moral de dichas instituciones que él llama totales. Por ejemplo cuando el recluso durante la visita del juez inspector contesta que está bien tratado en el penal o el imputado que reconoce faltas que no cometió para disminuir su pena u obtener la benevolencia del tribunal, o el estudiante que contesta lo que el profesor espera escuchar. Quizás no exista la misma presión, pero es voluntario, a todos les conviene la respuesta, es un juego que todos conocen y comparten, así está preparado. La verdad es lo más conveniente para quien la acepta, no lo cierto. Si un paciente está internado, sus actos serán interpretados como evidencia de una patología, independiente de las razones reales.

Hay un buscar y un dejarse engañar por las apariencias, son actos de suposición compartidos. A ellos se refieren muchos autores cuando dicen que se trata de una definición demasiado buena para ser cierta. Porque son mentiras que ayudan a simplificar y a trivializar la realidad. Porque en ese punto de encuentro, el de las «definiciones», se entienden. Tienen consistencia lógica (si está dentro del hospital debe estar enfermo y si está en la cárcel algún crimen cometió). Y debe destacarse que en estos casos hay intencionalidad y conciencia.

Lo que no queda claro es la manera en que están actuando los prejuicios. Pero ya no se toman como hipótesis sino como premisas, se pierde la capacidad de ponerlo en duda. Es como levantarse a la mañana y «comprobar» que brilla el sol, aunque no lo miramos y aunque somos nosotros quienes le llamamos «brillar» a lo que ocurre. Y es muy difícil destruir estas premisas desde dentro del sistema, porque «funcionan».

Las convenciones sociales también son los límites del lenguaje utilizado, hay una coincidencia en los signos y los usos verbales de la comunidad. Tal como lo señala Wittgestein, L. (1922) las experiencias y sensaciones son personales pero no es posible concebir la existencia de lenguajes privados, es

decir, sólo comprensible a su usuario. Las referencias a las experiencias privadas se hacen en un lenguaje público. Esto implica que en las organizaciones sociales los integrantes no comparten estrictamente las experiencias sino sus expresiones lingüísticas en el contexto de la comunicación.

Notemos que en el enmascaramiento no es un reflejo directo de la dominación. Es un juego entre todos, aunque las sanciones no son iguales, es una competencia lingüística desigual porque pasa por lo que se dice. La dominación la hace posible, pero en una organización formal o instrumental intervienen todos y por eso nos interesa. Para el dominado hay un «tener que» ocultar quizás para él es más difícil decir lo que piensa (si lo desea) porque los roles son más estrictos para ellos en la competencia lingüística. Hasta el punto que al hablar de la empresa los empleados se refieren a la propiedad de otros, a otros grupos, a los funcionarios.

Esto nos lleva a pensar: ¿hasta qué punto es cierto que si la mentira aparece, pierde su efecto? ¿Qué pasa cuando los actores saben que están desempeñando un papel, distanciado de lo real, pero aceptado por todos? Pierde lo que tiene de engaño pero no sus efectos, el receptor actúa «como si fuera cierto» lo que escucha. Y muchas veces lo hace porque no tiene más remedio (no porque le conviene). Es allí donde aparece la dominación.

La máscara de lo convencional se hace perversa o injusta cuando es parte de la dominación social. En los grupos y organizaciones, en los procesos de propaganda y publicidad o en las comunicaciones con los pacientes. Nos interesa el tema por lo que tiene de estructural, de reiterativo. No hablamos de lo mejor, ni de lo inevitable, sino de algo posible y de sus efectos negativos. Desde la moral kantiana la veracidad es una condición suprema de justicia y un deber incondicional. En principio hay que darle a todos la oportunidad de saber, para que elijan si se trata de algo que tiene que ver con su salud, su propiedad, sus intereses. Como el ocultamiento de los peligros a una enfermera que está trabajando con un enfermo contagioso. No hay por qué reemplazar sus juicios porque es algo más que una cuestión técnica.

El hecho es que nosotros hemos reconocido en esta obra el papel del poder en la afirmación de la verdad. La relación entre el ejercicio del poder y los enunciados, entre el pensar y el decir, la falta de objetividad en los discursos institucionales sobre la verdad, en el hablar de los gerentes, los reformadores sociales, los políticos, los gobernantes. Esto basado en su intencionalidad, en su voluntad de obtener compromisos. Porque confunden la verdad con los logros. El discurso ya no aparece como un hecho lingüístico, sino como un juego estratégico de manera que el saber y la verdad reflejan convenientemente las relaciones de fuerza y las resistencias en el momento de la comunicación. El poder no es sólo prohibición y restricción, sino que en esta explicación aparece con un papel positivo, constructivo del conocimiento.

En las instituciones se actúa siguiendo un orden. Tal como afirma Foucault, M., en su prefacio a *Las palabras y las cosas* (1965): «Los códigos fundamentales de una cultura —los que rigen su lenguaje, sus esquemas

perceptivos, sus cambios, sus técnicas, sus valores, la jerarquía de sus prácticas— fijan de antemano para cada hombre los órdenes empíricos con los cuales tendrá algo que ver y dentro de los que se reconocerá». La reflexividad indica que estos órdenes no son los únicos posibles ni los mejores. Pero los cambios en el orden no implican un avance necesario: «no se trata que la razón realice progresos, sino que altera profundamente los modos de ser de las cosas y el orden que las ofrece al saber».

En muchas situaciones se ve «el juego» porque hay presupuestos que las partes conocen que relativizan el engaño, hay un uso normal y habitual, hay razones que las justifican. Pero son transgresiones lingüísticas. Es el caso del lenguaje de la ficción, el político para ganar votos, el publicitario que usa la exageración, la metáfora de lo místico, las fórmulas de cortesía, el paternalismo de médicos y juristas y de otras profesiones (la mentira en interés de los demás).

También la interacción social no es espontánea, sino que es ritualizada, no sincera, se representan los roles tal como los médicos lo esperan, para parecer normales en el medio del hospital. Aquí falta la sinceridad y sin embargo es parte de la moral. Todos saben que hay que mentir para subsistir, los guardianes y reclusos frente a los inspectores de la justicia. En otros casos la mentira no es oculta, no es un engaño, sino que se presenta como una forma de violencia aceptada. Tal como señala Camps, V. (1988) «sólo la justifica la aceptación por parte del violentado. El hecho es que ambas partes —mentiroso y engañado— saben que se están mintiendo. La mentira se justifica cuando no es unilateral, cuando hay complicidad». Son engañados en el sentido que se desconocen los contenidos concretos, cuando las partes no saben en qué son perjudicados.

Claro que para decir que «se justifica» significa que existen razones de conveniencia para el engañado, pero no de fuerza mayor. Inclusive el decir no es una capacidad neutra o uniforme. En la llamada competencia lingüística no todos están en igualdad de condiciones. En el orden de lo simbólico, decimos que el lenguaje opera como un disfraz del pensamiento, es decir, que ofrece posibilidades de manipulación. Lo perverso consiste en que las partes disponen y ejercitan distinta competencia para el uso del lenguaje.

Si no existen alternativas para el receptor, el hecho de comunicar la presencia de transgresiones en el mensaje no cambia su carácter perverso y lo convierte en hipocresía. En el marco de la dominación y la asimetría en las relaciones sociales las máscaras no son necesarias, tampoco hay justificación y la mentira es plena: se le miente al carenciado, al ignorante, al enfermo, al discapacitado, a quienes piden y dependen de los demás. Aquí la mentira no se oculta porque se basa en la dominación.

La mentira es una injusticia condenable cuando hay intención de engañar en un contexto en que la contraparte es incapaz de detectar el engaño en temas que le afectan. De no ser perjudicado, quizás no exista una injusticia en términos materiales, pero queda el problema de haber reemplazado al engañado en su poder de decisión, en sustituir su juicio

de manera inconsulta. Es el caso de una cárcel en que no se comunica una sentencia al recluso porque de todas maneras éste no la puede cambiar.

En su obra sobre verdad y mentira en un sentido extramoral, Nietzsche, F. (1887) también ha enfatizado en la existencia del daño como factor de la injusticia. El ha escrito que «los hombres no huyen tanto de ser engañados como de ser perjudicados mediante el engaño». Para nosotros existe el perjuicio moral y la actitud es perversa porque con esta mentira «neutra» también se está sutituyendo la facultad de las personas para elegir acerca de su vida en la organización.

Por lo tanto sólo hemos prestado atención, dicho en términos morales, al compromiso de mentir de acuerdo con una convención firme, mentir de acuerdo con un estilo vinculante para todos. Todo lo que se aprecia verdadero es producto de este pacto que permite existir a la sociedad: el pacto de mentir de acuerdo a reglas. Mediante tal tratado se fija lo que va a ser considerado verdad, es decir, se inventa una designación de las cosas uniformemente válida y obligatoria.

La idea de los códigos y convenciones se asocia con la mentira y la escenificación. En el lenguaje no hay verdades, hay reglas, convenciones y metáforas. Cualquier lenguaje se limita a designar las relaciones de las cosas respecto de los hombres, no hay lenguajes de las cosas en sí. Desde este punto de vista, lo contrario a lo verdadero no es lo falso, sino la mentira (que incluye la intencionalidad).

Por ello Varcárcel, A. (1983) habla de verdades que o se practican o desaparecen. Sostiene que la situación es la de varias verdades que pugnan por establecerse. «Quizás no sea desacertado denominar versiones a los enunciados que compiten por construir un determinado hecho. Mientras que las verdades repugnan la pluralidad, las versiones viven en ella. La posibilidad pasa por quienes la sostienen y su rango y competencia comunicativa, la capacidad de hacerla verosímil.» Es algo así como respuestas en búsqueda de preguntas que las validen.

## 11.7. LABORATORIOS DEL CINISMO

En los estudios sobre las relaciones entre los integrantes de asilos, cárceles y hospitales se suele destacar la falta de autenticidad en las interacciones sociales, su carácter meramente ritual, formal o simbólico. Su despersonalización, su transformación en relaciones codificadas, inhumanas. En este sentido Goffman, E. (1959) ha sostenido que en estos casos se produce una duplicidad social: cada actor se reitera, se duplica al representar un nuevo papel por pertenecer a dichas instituciones, aunque no termine de entenderlo.

Dichas organizaciones funcionan como invernaderos donde las personas son objeto de experimentos naturales. La duplicidad social se refiere a que en los internados el yo auténtico no se corresponde con el yo representado. Ello produce una paradoja, ya que la verdad en el mundo cotidiano de

dichas instituciones sólo se tiene al precio de la falta de autenticidad en la representación que hacen los actores sociales en sus nuevos papeles.

La supervivencia en organizaciones amuralladas requiere recurrir a la mentira socialmente aceptada, es decir, a los encubrimientos mutuos. Para conservar la dignidad o la integridad no se requiere ser transparente, sino vivir en armonía con los otros o mantener el comportamiento esperado para reclusos y guardianes. La conclusión para la vida en dichas instituciones de reclusión, aislamiento o vigilancia es dramática: el respeto al otro y el reconocimiento de los demás, exige la mentira. Esta situación parece extensible hacia las organizaciones laborales cuando los actores no pueden desvincularse libremente de ellas.

Pero así como existe la máscara impuesta por el orden instituido, la mentira puede tener la intención de mostrar la posibilidad de distorsionar la realidad exterior, cuestionarla y falsearla sin que ello sea negativo. Es la capacidad de expresar negación, de afirmar no-verdades a través del lenguaje. No está aquí la intención del engaño, sino la de crear mundos imaginarios, ficciones o fabulaciones para provocar reacciones en los demás. Pueden considerarse como mentiras convencionales pero gratuitas, carentes de intención y desprovistas de egoísmo o utilidad práctica inmediata para el hablante. Estas no-verdades son un camino para cuestionar la realidad y recrearla.

Las instituciones totales son, además, el laboratorio de la razón cínica, de un crudo relativismo y búsqueda de practicidad, lugares, en fin, cuyos directivos se creen con el derecho de construir una moral propia. En su profundo estudio sobre la razón cínica, Sloterdijk, P. (1989) la define como la falsa conciencia ilustrada. Dicha razón tiene dos componentes, uno basado en la crítica y la oposición a la cultura vigente, y otro de carácter utilitario porque el cinismo consiste en aprovecharse de esas desviaciones. Las versiones comunes de lo cínico son la mentira, el error provocado y la ideología, esta última como un error obstinado y sistemático.

Pero también la posición cínica muestra la cruda verdad, un duro realismo en forma independiente de lo que dice la moral. «Históricamente es una insolencia que ha cambiado de bando. Empieza como una afrenta del plebeyo contra el idealismo y pasa a ser el cinismo de la prepotencia, el que señala la carencia de alternativas y la crueldad justa», para aprovechar las desigualdades existentes. El cinismo implica sostener que el poder es saber, que el dominar y mentir son sinónimos.

La posición cínica muestra que lo razonable no es lo real. Pone de manifiesto la falsa seriedad y los simulacros de comunicación social. Desde su posición crítica, muestra la falsedad de apelar a la naturaleza y a la existencia de un orden de cosas que en teoría vendría a explicar las desigualdades existentes. Pero el cinismo no busca resolver las desviaciones que critica, implica provocar nuevas heridas y aprovechar dichas injusticias. La razón cínica se encarga de rasgar el velo de las convenciones y muestra cómo los actores sociales dan la espalda a los principios morales bajo el pretexto de la autoconservación. Es una razón práctica, que se somete a las motivaciones privadas, diciendo que no se puede ser lo que se debe ser.

En otros casos hay injusticias que se cometen y que también se deben comunicar. Para disfrazar la injusticia se recurre a la ironía, que es otra de las posibilidades que brinda el juego lingüístico. Esta forma de cubrir las apariencias, consiste en construir frases que dan a entender lo contrario a lo que se dice de manera que lo oculto sea parte de la comprensión del mensaje. Le deja al interlocutor la tarea de descifrar el mensaje utilizando la pistas del mismo, para encontrar el sentido opuesto que está enmascarado en la frase.

No es una contradicción porque la ironía tiene valor argumentativo, hay una información que se desea transmitir, pero se la reviste para manejar su impacto. Es una desviación en la medida que permite al hablante jugar con la interpretación, desdecirse si le conviene y afirmar que el sentido deseado era el literal. El receptor siempre queda en desventaja frente a quien tiene el poder de la ironía.

Atrapados con salida: sin manicomios, sin técnicas represivas y con participación de la comunidad para el tratamiento de las enfermedades mentales, para que los pacientes se reintegren a la sociedad. Para las personas con sufrimiento mental una salida es reemplazar las internaciones por la atención de las crisis en domicilio. Garantizar los recursos curativos en el lugar de residencia de la persona, reconocer el trabajo como el recurso terapéutico por excelencia, prohibir todo recurso terapéutico represivo (rejas, electroshock). Evitar la segregación del individuo con trastornos psíquicos porque es la comunidad quien pone locos a los carenciados, cuando los burlan y lo marginan; es la propia sociedad la que pone en movimiento la máquina de la locura.

## EPILOGO: EL QUEHACER CONSTRUCTIVO

*Dos cosas llenan de respeto y admiración mi ánimo (...) El cielo estrellado sobre nosotros y la ley moral dentro de mí.*

EMMANUEL KANT

### 12.1. LA FUERZA DE LO POSITIVO

A lo largo de la obra he presentado una de las posibles versiones de los grupos y organizaciones sociales: la versión negativa o vista desde la perversidad. Pero esto no quiere decir que justifique esa realidad. He realizado un análisis crítico, con un enfoque que intenta ser más comprensivo y pragmático, mostrando relaciones no deseables desde la ética y la moral, pero recurrentes en la organización.

No he pretendido decir que las organizaciones sean «así», de un modo determinado, anticipando sus elementos malignos. Tampoco he escrito que lo mejor o peor para una lo sea para todas las demás. Es tratar de verlas como son y ubicarlas en un marco ético para evaluarlas. Por lo tanto, no desconozco ni niego la positividad de las organizaciones sociales. Pero también creo en la complejidad de estos sistemas, en su falibilidad y en sus realidades contradictorias.

Más aún, para ser coherente con la aplicación del razonamiento dialógico, lo perverso me ha sido visible porque desde el afuera de la organización he tenido una idea de lo constructivo, del deber ser, de las misiones sociales de las instituciones y aun de los propios establecimientos que he criticado.

He tratado de colaborar en la construcción del conocimiento para la descripción y explicación de las organizaciones, incorporando para ello

nuevos elementos de juicio. En particular me ha preocupado la versión de quienes sufren las organizaciones como una manifestación de la impunidad en el orden establecido.

Que un centro de rehabilitación en los hechos degenera a sus internados marca una desviación, pero no pronostica su desaparición. Pero lo maligno también tiene su racionalidad, no es algo aleatorio. Entonces no hay por qué esperar que lo destructivo se extienda hasta poner en peligro la continuidad de la propia organización maligna (salvo la irracionalidad destructiva). En algunos casos lo destructivo será una excepción superable (la iatrogenia en un hospital), en otros la misión será sólo una máscara (un ejército para mantener la paz). Ello, a su vez, ocurre en un marco socio-cultural que corrige o convalida.

Entonces, tengo en claro que las escuelas también (pero no sólo) educan, que los hospitales curan, que la policía protege, que la justicia impone equidad en las relaciones, que las prisiones regeneran a los internados y así sucesivamente. Si muestro que ciertas escuelas están funcionando para negar u ocultar ciertos conocimientos, también estoy pensando en que dichos conocimientos deberían ser enseñados. Estoy evaluando desde lo positivo que tiene el concepto de instituciones sociales.

No he negado, sino ampliado estas definiciones, revisando el concepto de lo normal y lo racional en los comportamientos sociales. En particular cuando lo perverso es el propio orden que las instituciones reflejan. Por ejemplo, un colegio militar cuyas autoridades no creen en la democracia, o un hospital cuyas autoridades piensan en la salud como negocio, o un sistema de comunicación social que privilegia a los periódicos sólo por el número de ejemplares vendidos. Aquí la desviación es del orden respecto de la ética y la moral en una sociedad democrática.

Para emitir mis apreciaciones sobre la realidad y lo deseable no he pensado en cualquier marco institucional, sino en los valores que hacen a la dignidad humana, a la libertad, autonomía, equidad, igualdad. De no existir este marco, la referencia a lo normal y lo legítimo en las organizaciones sería imposible, todo estaría permitido (si es que esto tiene algún sentido).

Pienso en los bancos de fomento que sólo prestan a quien ya tiene patrimonio para responder al crédito solicitado, en un cuerpo de seguridad pública que prefiere asociarse con la delincuencia en lugar de combatirla, en los programas de alfabetización que hacen olvidar a los indígenas su lenguaje materno, o en los centros de investigación que eligen sus temas considerando su impacto publicitario antes que por lo urgente o importante para el medio que lo sostiene. ¿Qué podemos decir de positivo sobre estos desplazamientos además de que son elementos de una realidad inocultable?

Haciendo la distinción entre identidad, género y especie, desde la perspectiva de lo social, las instituciones de fomento tienen como elemento constitutivo la ayuda y la solidaridad. En este sentido son parte del orden instituido. Entonces, un banco en particular (especie) puede desviarse de su rol institucional y otorgar crédito sólo a los solventes. Pero su creación tiene que ver con el desarrollo comunitario, no con las ocurrencias de un

directorio burocrático. El deber ser es lo positivo y la desviación en las prácticas cotidianas de ciertos establecimientos no modifica el marco ético y moral. Pueden existir juzgados lentos en hacer justicia pero eso no descalifica a la justicia como institución social.

Entonces, la visión de esta obra sobre las desviaciones se ha realizado desde la perspectiva de una coexistencia del par conceptual orden-desorden en el marco de una realidad compleja. Quiero decir que haciendo análisis organizacional y al hablar de lo perverso he tratado de alejarme del propósito-centrismo, del explicar la realidad sólo en función de los planes y programas oficiales (orden). O en aceptar lo que ocurre, porque ocurre (desorden). Ni uno ni dos, sino una trama interactiva.

En nuestro pensar sobre el orden-desorden de la realidad, producimos un alternar entre ambos polos sin eliminar del cuadro de situación al opuesto. Un proceso de oscilación o alternancia cognoscitiva de acuerdo con el interés puntual de la mirada (la puntuación del observador). En nuestro conocer de los hechos sociales ambos miembros del par se demandan recíprocamente para existir, conteniendo a su contrario. Quiero decir que para escribir sobre lo destructivo, también lo hice acerca del marco ético y moral, considerado como el deber ser. En mi pensar desde el deseo, también el deseo ha sido explicitado.

Tampoco quiero decir que para hacer algo destructivo se requiere en forma previa conocer lo positivo. No sostengo una lectura unidireccional del orden (previo) hacia el desorden. Porque algunos grupos y organizaciones ni se imaginan lo positivo en términos sociales (traficantes, influyentes, corruptos, formadores de opinión) o bien no conocen otra cosa que lo que hacen. O se vuelven destructivos sin saberlo, cuando aparecen contraindicaciones y toxicidad en los medicamentos que fabrican. A ellos les basta con saber lo que persiguen, un pensar a partir del deseo. Desde la mirada heterónoma nos preguntamos sobre qué significa esta realidad, la interpretamos como positiva-negativa, deseable-indeseable, justa-injusta, y así sucesivamente.

En esta obra he trabajado con la idea de la coexistencia de racionalidades opuestas, sin que ello anule la viabilidad de la institución. La iatrogenia (patología generada por los propios médicos) no anula al hospital y nos lleva al análisis de las complementariedades y contradicciones de su funcionamiento. Y también a la recursividad, es decir, a pensar cómo este par salud-enfermedad se convierte en uno de los términos de una relación mayor cuando el análisis se realiza en una instancia superior (el sistema hospitalario público).

Que las cárceles formen resentidos, que desde la justicia se llame dementes a los críticos del sistema, que las oficinas de impuestos promuevan la evasión para poder reprimirla o que el vender máquinas para el suicidio sea un negocio, y que no se publique la verdad sino lo que el lector acepta conocer, no son algo accidental o una demostración de falta de planes.

Para el análisis de la lógica de perversidad he recurrido a la diada racionalidad-irracionalidad. Ello demuestra cómo el concepto de desviación

aparece y desaparece según el marco que utilicemos. Pero también he aclarado que lo ético no admite un razonar individualista. Pero no he dicho que sean un desorden o una muestra de irracionalidad en forma absoluta.

Del lado de los actores la razón de la supervivencia y su autonomía para realizar contratos perversos, como la obediencia irrestricta a la autoridad en las instituciones jerárquicas. Del lado del contexto se critica la falta de responsabilidad social, la hipocresía, el doble discurso, la mentira institucional, corrupción legalizada o crimen corporativo.

Al escribir sobre la coexistencia del orden y desorden no lo hice de una manera ingenua, como si estuvieran confrontados, como si fueran excluyentes, como si pudieran subordinarse a un criterio invariante sobre lo mejor. Hablo de una realidad mediatizada por las formas de dominación social, los dispositivos de poder y la racionalidad dominante en las organizaciones. Por eso me refiero a la perversidad como un estado de cosas con final abierto o cuyo devenir no es informado por lo perverso. No es fatalismo sino descripción sincrónica.

He escrito entonces sobre la presencia de muchos órdenes vistos desde el adentro de la organización, algunos de los cuales son desórdenes desde el afuera. Y he dicho que no hay una legitimidad, una verdad desnuda o final, un algo perverso inmutable. En el relato de los actores hay razón pero también sinrazón cuando se cambia la pregunta o la mirada. Agregar la posibilidad de salir libremente del colegio, el hospicio, el asilo, la secta o el campo de refugiados, abre las puertas pero también cambia la situación. También abre la trama de relaciones, cede la impotencia y con ello la perversidad, tanto para quienes se van como para quienes optan (desde ahora) por quedarse.

Me pregunto cuál es el orden (positivo o del deber ser) en que debe analizarse la situación de los indígenas enfermos que son atendidos tanto por el médico rural como por el hechicero, y por ello también sometidos a los medicamentos como a las ceremonias y rituales mágicos de su tribu. Señalo que la falta de complementariedad, la confrontación entre modelos de cultura, quizás hace posible la innovación en grupos y organizaciones, pero también implica incongruencias y, en el caso comentado, la imposibilidad de saber qué es curar.

Cuando una organización médica es el mercado donde se comercian órganos, donde alguien debe vender o comprar partes del cuerpo humano para vivir un poco más o pagar sus deudas, ello es una perversidad. No he dicho que esta situación sirva para disparar la crisis del sistema de trasplantes o que sea parte de la dialéctica del sistema de sobrevida quirúrgica. Lo perverso no trata del devenir de las organizaciones, ni de las contradicciones en el sistema social. No desencadena una oposición, sino que son situaciones que se cierran sobre sí mismas. No digo que estas desviaciones avancen o retrocedan y tampoco veo motivos para esperar que los procesos malignos sean neutralizados por su contexto o que deban disolverse naturalmente. En síntesis, no he formulado un modelo de la dinámica de organizaciones, sino de la fractura o ruptura en las estructuras en el aquí y el ahora.

Y esto ocurre al mismo tiempo en que se produce, se siembra, se enseña, se reza, se cuida, se hace justicia. El énfasis del libro lo he puesto en la frase «al mismo tiempo» y en el final abierto de la historia.

Asomado desde la galería del palacio legislativo asisto a la presentación y defensa de proyectos de ley pero también veo cómo las minorías ponen precio a sus votos, cómo las transacciones, los pagos colaterales y los compromisos electorales llevan a dictar leyes que no sirven al conjunto social, sino a ciertos actores sociales. Trato de decir que este tipo de situaciones no son una imperfección del pluralismo democrático. Conforman un orden negativo dentro del sistema parlamentario. Imperfecciones que funcionan, que tienen reglas (en el sistema) que lo sostienen.

No veo estas situaciones como fallas técnicas del pluralismo ideológico, superables desde otro orden superador, en parte porque se necesitan mutuamente. Son una articulación perversa que funciona dentro del sistema legislativo, pero que no lo sustituye ni lo niega, sino que le incorpora complejidad. Es un orden distinto y desviado respecto de lo deseable, visto desde el afuera (desde la galería). Al referirme a lo perverso he mostrado mi interés por aspectos malignos y contradictorios de la complejidad de las organizaciones.

Al hablar de destrucción no me refiero a la lucha abierta, los actos de violencia o los enfrentamientos, sino a las desviaciones que surgen de la confrontación entre niveles de realidad, vigentes y deseados, pensados y actuados, entre lo reprimido y lo visible dentro del sistema. Pero pienso que ese mismo sistema legislativo respeta y resguarda los derechos de los ciudadanos y sus libertades individuales. Las transacciones egoístas no desplazan mi reconocimiento a la necesidad social de la expresión política, lo positivo del pluralismo, la representación partidaria, la libre discusión de ideas y la búsqueda de consenso.

## 12.2. REVALORIZAR Y RECONSTRUIR LA ORGANIZACION

Ser positivo es un modo de pensar acerca de los aportes de las organizaciones sociales, pensamiento que las reconoce como prestadoras de servicios a la comunidad. Pero desde la perspectiva ética no puede aceptarse que esos servicios se cumplan bajo condiciones destructivas para sus miembros, para el medio ambiente o sus destinatarios externos. De tal manera, la milicia no puede (en el sentido que no es legítimo) reintegrar destruidos a los jóvenes que pasan por ella. los hospitales no pueden infectar, las sectas no pueden hacer perder la fe.

Cuando hablamos de la perversidad no decimos que esos y otros ejemplos de lo destructivo consciente siempre ocurren o que sean inevitables. Tampoco afirmamos que ello sea el resultado de una maquinación o conjura externa. No hemos dichos que todos los periodistas se ponen de acuerdo para falsear la realidad o que ellos omiten considerar el rol de los lectores en esta relación.



El analista, reformador, directivo o político es positivo en la medida que no queda en el diagnóstico y ofrece metodologías para la intervención correctiva en las organizaciones. Lo ético no es sólo reflexión, siempre hay algo por intentar. Y esto también vale para el escritor. Ser positivo significa para mí, ahora, avanzar más allá de la descripción de lo perverso. Ofreceré orientaciones y líneas de acción que ilustren sobre el camino a seguir. Las he denominado «revalorización y reconstrucción de las organizaciones».

La concordancia de nuestras propuestas con la realidad, como también su viabilidad, nos acerca o aleja de posiciones negativas. Nuestra intención es evitar la mera retórica o el voluntarismo («todo puede ser mejorado»), el relativismo («cada ente es un mundo separado»), el escepticismo («niego que lo perverso pueda conocerse y cambiarse») y también el determinismo trivial («las condiciones vienen dadas por el entorno»). Nuestra obra no tiene el sentido de la tragedia griega. No buscamos sólo la catarsis, sino también estudiar alternativas a lo vigente.

Una de las cuestiones básicas en la explicación y propuesta sobre la perversidad, es entonces la consideración del impacto del mundo circundante o pertinente a la escuela, el hospital, la fábrica, los tribunales. Reconocemos que la trama perversa no funciona en el vacío. A veces, la perversidad ni siquiera es un problema de la organización sino tan sólo una muestra de la congruencia de lo interno respecto de una práctica o dispositivo social, como ocurre con la violencia o la intolerancia racial.

El temor, la dependencia o la indiferencia de los actores frente a la injusticia pueden ser el reflejo de un régimen dictatorial, el paso de factores de poder o de grupos de interés que buscan y sostienen la obediencia incondicional en todos los órdenes. En estos casos los críticos suelen afirmar que la perversión y corrupción son problemas de índole «cultural», sus causas están fuera de la organización y la solución es política.

Las organizaciones no operan como una hoja al viento. Ellas interactúan con el medio, pero también muestran rasgos propios que suelen proteger y profundizar (su identidad). En particular puede operar desde el exterior en contra de la naturaleza de la organización, pero también hay algo en ella que o procesa o lo sintetiza considerando el interés de sus dirigentes. En nuestro estudio, el sistema interno no es un mero apéndice o proyección del contexto. Los límites con el medio no son precisos como una frontera física. Así, las familias también componen una escuela.

Es cierto que el orden instituido establece condiciones, pero no dice estrictamente que deban armarse monopolios, que los hospitales tengan que matar, que los medios deformen y oculten información, que los obreros deban enfermarse trabajando, que los carenciados no puedan pagar los costos de la justicia o que los opositores sean encerrados como locos. Quizás por razones económicas el anciano no pueda quedar en el hogar familiar, pero no está claro que la salida sea su condena al confinamiento.

Los voceros del orden instituido no sostienen en su discurso que estos hechos sean normales, y como prácticas no siempre le convienen al sistema, que suele tratarlos como «sus efectos no deseados». En esta afirmación hay

hipocresía pero también aparece el poder normativo de lo fáctico, y no de lo urdido. Es decir, «el poder en situación» y la sensualidad del poder. Pero no somos necios, y si dichas formas de discriminación e injusticia se conocen, se sostienen y se difunden abiertamente desde el aparato estatal diremos que el orden social más amplio es de naturaleza autoritaria. En estos casos la represión en las organizaciones sería congruente con el medio (y también fatal).

En un ámbito donde se desconocen por principio los derechos humanos, no tiene sentido hablar de algo sofisticado como la doble moral, la hipocresía o las sociedades de silencio. En dicho ámbito correspondería discutir y enjuiciar los principios vigentes y no las tecnologías o las desviaciones puntuales. Es el caso de las instituciones políticas o de justicia donde los dirigentes y jueces forman una clase y se representan a sí mismos, con el único proyecto de mantenerse en el poder.

Pero la característica de lo perverso es que tiene alternativas (otras tramas) dentro de las disposiciones del orden instituido. Dicho orden presente ciclos y rupturas en su proceso de cambio. Las alternativas pueden verse en la operación de instituciones no lucrativas o en los modos de presentación de servicios públicos (desde el monopolio estatal a la privatización y viceversa). También el mundo de los negocios carece de una visión homogénea y presenta distintas versiones sobre la eficacia y las reglas del juego para la lucha competitiva.

En dicho orden instituido hay por lo tanto contradicciones y fisuras, mayorías y minorías, oficialismo y oposición, postergados y privilegiados. Estos dualismos también están presentes en las organizaciones. Nuestra explicación de lo perverso no pasa por mostrar el conflicto que lleva hacia un estallido social. Para nosotros es más bien la cristalización de una relación dialógica entre partes (grupos, procesos) con intereses opuestos, que se cruzan en la organización y que se necesitan o no pueden evitarse. Es un saber compartido por los integrantes, pero desde la ética es una «contracultura», un conocimiento y una práctica que muestran las contradicciones de la relación cotidiana.

Nos preocupa entonces la desnaturalización y el aislamiento de la organización dentro del margen o las brechas que presenta y admite el llamado orden social. Por ejemplo, analizar por qué se utilizan en un sentido destructivo las brechas de la legislación. No decimos que la corrupción sea un «estado» en un sindicato u oficina de impuestos. En nuestra descripción sobre la realidad compleja en dicho gremio u oficina, decimos que coexisten fuerzas de distinto signo. Incluyendo en esta complejidad los necesarios acuerdos o acercamientos con políticos y empresarios.

Habrá una racionalidad dominante, pero el funcionamiento también requiere cierto consenso interno y externo. Entonces el aparato no puede (y por supuesto, no debería) sostenerse en la violencia. Insisto que la articulación perversa es sofisticada e intenta persuadir o disfrazar. Corresponde al tiempo del doble discurso, el silencio cómplice, la transacción y la mentira institucional. Un tiempo donde la injusticia se disimula con la fabricación

de imágenes y el manejo de significantes. No es una relación análoga a la extorsión o la fuerza irresistible. Lo perverso tiene que ver más con las imperfecciones de un sistema de libertades y regulaciones burocráticas, antes que con un régimen represivo.

Es evidente que las posibles intervenciones se relacionan con la naturaleza de la desviación que se trate y con el marco de referencia que se adopte como valor (imperativo categórico). Este marco ético además estaría mostrando nuestra reflexividad sobre la realidad observada. En el texto me he referido a distintas realidades o manifestaciones de la perversidad en el marco de las organizaciones sociales. Ellas son:

- a) La voluntad perversa, por ejemplo las acciones de corrupción aprovechando el poder monopólico del aparato estatal, la redistribución de los ingresos buscada a través de políticas inflacionarias, las formas ocultas de persuasión social. Me refiero a las estrategias, a la acción de destruir conociendo las consecuencias como el dogmatismo en los procesos educativos.
- b) Los rasgos culturales represivos, un mundo que se da por sentado en la organización, formado por prejuicios, mitos y leyendas cuando son impuestos a partir de la ignorancia y la impotencia de las víctimas. Me refiero al mundo de opresión y sometimientos que se extiende mas allá o fuera de las condiciones históricas que en su momento dieron origen a dichas creencias, como pueden ser el peso de la figura de los fundadores o colonizadores.
- c) Las desviaciones minimizables, pero también inevitables, que se derivan del avance de las tecnologías deshumanizadas y de la explotación industrial de recursos naturales no renovables. Me refiero a una perversidad ecológica que produce enfermedad, desocupación, marginalidad y que termina por destruir a quienes viven de esos recursos ambientales que también son insumos productivos.
- d) Los modos perversos de pensar instalados en los actores sociales, como el relativismo exagerado en los valores, el egoísmo y las doctrinas como la lucha competitiva que lleva al razonamiento maniqueísta de vencer o morir aún en el plano de las relaciones sociales. También la actitud de justificar a las realidades malignas sólo porque son recurrentes o habituales o simplemente porque en los hechos funcionan.

Por supuesto que no intento mostrar positividad mediante el recurso de la enunciación de procedimientos mágicos, en particular considerando que un rasgo de la perversidad es su explotación de lo específico de las brechas y rupturas institucionales en cada caso. En esta parte me anima el propósito de mostrar que lo perverso no es una fuerza inevitable y destacar cómo cambian los factores a considerar en el diseño de una intervención para las categorías de situaciones mencionadas.

Comenzando por el punto sobre la voluntad de lo perverso, esto es, sobre la intencionalidad presente en lo destructivo, considero que es una

cuestión que se plantea en el terreno de las relaciones de fuerzas. En estas situaciones lo constructivo de los proyectos de reforma institucional se relaciona con redistribuir el poder sobre bases equitativas, desarticular las formas autoritarias e incorporar modos participativos en el gobierno de las organizaciones. Claro que con la voluntad no alcanza, y lo particular de lo perverso es su presencia en un medio permisivo, indefenso o vulnerado, y no por la fuerza bruta. Un medio consciente de los valores que no se aplican. Si incluimos en nuestra mirada al contexto, podemos ver entonces la hipocresía del medio ambiente en la cuestión de la perversidad de sus organizaciones. Es posible que un sistema democrático pueda permitir (observar) la presencia de minorías autoritarias, pero no estar indefenso a su procreación.

Mirando ahora la perversidad como un rasgo cultural, pienso en la toma de conciencia, en la educación de los participantes sobre el ambiente en que están viviendo, la reflexión conjunta acerca de las pautas de relación que han terminado por inhibir a sus propios actores. No se trata de reordenar las cosas sino de repensarlas en conjunto, siguiendo el camino con que se elaboran las ideas y creencias en la organización (incluyendo el tiempo de maduración, por supuesto).

La estrategia de la intervención en estos casos consiste en intentar que las partes reestablezcan una comunicación en otro nivel, buscando no culpables sino la pauta o vínculo vicioso que los atrapa. El tema de esta reflexión es cómo no seguir realimentando o reforzando dicho ciclo mediante comportamientos aislados o egoístas. Dentro de lo posible y dada la dificultad natural para salirse del cierre, se trata de mirar la relación desde el afuera y en un nivel de recursividad más amplio.

También puede intentarse el discutir acerca del mundo que se da por sentado y por ende sobre la realidad de cada uno, aprovechando las brechas que puedan presentarse en la relación. Desde allí ver cuánto hay de auto-profecías o de máscara ideológica. Esto implica señalar en las comunicaciones del grupo observado, la presencia de imperativos, estereotipos o premisas de valor y marcar sus diferencias respecto de los hechos confrontables con opiniones externas a las partes. Discriminar como el orden instituido, los prejuicios y el pensar desde el deseo, están condicionando las relaciones.

Puede también intentarse desarmar el conjunto perverso que se forma cuando se une el poder compulsivo con los requisitos contradictorios. Este conjunto instala el problema de la paradoja en las comunicaciones organizacionales y condena al receptor a realizar elecciones siempre equivocadas (mas allá de su voluntad personal). Es el dilema de no poder salirse de una escalada destructiva que los integrantes refuerzan con sus propios actos. Y tratándose de un dilema, requiere un cambio de contexto para su solución. Ni uno (la parte), ni dos (la parte y el todo), sino la pauta interactiva entre ellos que los mantiene en relación.

Con referencia al punto que hemos denominado perversidad tecnológica o de la productividad en el texto, la he mostrado al referirme a los efectos de la contaminación ambiental, lo imperfecto de lo perfecto cuando se busca más racionalidad sin límites, los padecimientos del crecimiento, lo malo de

lo bueno cuando se amplía la escala para soluciones que han tenido gran éxito en otro nivel (el trasplante de órganos, la ingeniería genética) o el incremento con agroquímicos de la producción de alimentos que envenenan. Para esta categoría de procesos es posible intentar la mirada ecológica.

Nos referimos al evaluar proyectos desde la perspectiva del ecosistema, de las implicaciones sociales y políticas, de las pautas que conectan los procesos organizacionales, del efecto de los cambios sobre los restantes niveles de recursividad del sistema social involucrado. Es el tomar en cuenta las enfermedades que se incorporan cuando otras son erradicadas, cuando lo sano se vuelve insano en otro orden de recursividad del sistema. Es el pensar qué tipo de sistema acogerá a los actores de lo perverso, por ejemplo luego de esterilizar la tierra, contaminar el ambiente, defraudar a los electores, desinformar al público, burocratizar la justicia, enseñar falsedades, castigar a toda persona internada, vigilar y discriminar por prejuicios o desterrar a los opositores.

En cuanto al tema de los modos perversos de pensar, la aceptación de lo maligno como un componente necesario en los procesos sociales puede desarmarse y reconstruirse mostrando sus componentes ideológicos, es decir, los intentos no declarados de justificar discriminaciones y desigualdades preexistentes o buscadas. Es desenmascarar los estereotipos y falsas premisas sobre las que se asienta el orden de lo negativo. Como una estructura de prejuicios, dicho orden también es una versión interesada, una racionalización de los deseos ocultos. Mostrar la hipocresía y el cinismo de quienes quieren conservar privilegios adjudicando las diferencias a la naturaleza, la tradición o a la verdad caída del cielo.

Pienso en los modos de insertar los círculos viciosos en un ciclo más amplio o distinto, que detenga la escalada destructiva, no por una decisión programada sino por el interés altruista de las partes, concepto que no contradice a su propio interés. Los llamados propósitos y las misiones institucionales pueden servir como elemento positivo de cohesividad, si con ello también se logra el compromiso de los integrantes respecto de ellos.

Por ejemplo, frente al proceso recurrente de mediocridad en la preparación de profesionales universitarios puede intentarse incorporar a los empresarios al proceso, con su compromiso de emplear a los egresados bajo nuevas normas de calidad. Es una posibilidad de romper el pacto perverso para no estudiar. Claro que la visión ecológica también implica discutir qué significa el interés empresarial en la formación de graduados. Una situación parecida es como salvar a los ancianos depositados por su familia en asilos, ofreciendo asistencia médica domiciliaria y trabajo recompensado para quienes se reintegren y reconstruyan el núcleo familiar.

Como puede observarse la sensación dominante que tengo sobre el tema de la positividad frente a las versiones perversas de la realidad es que se trata de encontrar o promover una brecha en el cierre organizacional. Producir una perturbación externa movilizadora, romper desde el afuera el aislamiento en lo que tiene de maligno cuando en el proceso cotidiano se

desconoce todo valor que no sirva a la continuidad y recurrencia de lo perverso. Reinstalar una circularidad virtuosa.

Los llamados procesos de cierre organizacional no son una patología, algo de lo cual el sistema tiene que ser curado porque hace a su existencia. Tiene que ver con la instalación de los rasgos identificatorios de la organización, con su autonomía, su individualidad en un medio que por el contrario tiende a igualarlas, masificarlas y confundirlas. En el cierre se incluyen procesos que otorgan cohesividad a las organizaciones y que le permiten entender su entorno e interpretar los cambios ambientales en términos de sus propias experiencias, aptitudes y capacidades.

Son componentes del cierre organizacional los mitos, las leyendas, las creencias no discutibles, el saber cristalizado junto al poder en que se respalda, los sistemas disciplinarios, el lenguaje interior, la historia oficial, los dogmas, las ideologías, las tradiciones. Es el anclaje de la organización a lo que ya sabe y funciona, desviaciones y víctimas incluidas.

A veces el cierre se vincula más estrechamente con las misiones o con los propósitos, y ello se exterioriza. Ocurre con los lugares de meditación, conventos, oficinas burocráticas, museos, centros de detención, reformatorios y asilos. Pero (y esto trata la perversidad) también hay anclaje y cristalización en los laboratorios, agencias de publicidad, periódicos y partidos políticos que como organizaciones también se cierran sobre sus verdades, sus estilos y modos particulares de entender la realidad.

No estoy pensando en cómo hacerles perder la identidad o las invariancias que las individualizan como organizaciones, sino en el modo de superar los procesos que las llevan hacia una identidad negativa. El cierre que las protege y les permite reconocerse a sí mismas como una organización, también puede destruirlas porque se trata de sistemas que sobreviven en sus intercambios con el ambiente.

El nivel de lo maligno es entonces el aislamiento ignorante del contexto, el desacople entre las capacidades de la organización y los requerimientos ambientales y el desplazamiento transgresor de sus misiones institucionales. El nivel de cierre en un establecimiento político, educacional o asistencial o que produce medicamentos no puede ignorar las necesidades en su contexto social o los avances en el saber y el conocimiento científico. He dicho que esto es perverso cuando ocurre de un modo sistemático.

Me he referido a lo perverso por la falta de sincronía entre el cierre en cada nivel de recursividad de la organización y de ésta respecto del medio social. Pero insisto que esto no consiste en devolver la organización a un orden determinado (o dictaminado por mí) porque este tipo de unicidad o totemismo es también perverso, contradictorio con el respeto de las múltiples versiones de la verdad que sobreviven con las organizaciones, contradictorio con la realidad. Por lo que tiene de natural y creativo me he cuidado de no señalar esta multiplicidad como algo negativo.

Lo positivo es que las organizaciones funcionan aportando a sus integrantes y al medio social, aun cuando es posible que incluyan órdenes destructivos en sus prácticas cotidianas, en particular cuando recorremos su

realidad desde la óptica de sus grupos componentes y desde los intereses particulares de otras organizaciones.

Desde la óptica del devenir de las organizaciones, dicho orden destructivo o perverso, cuando se lo observa expandido en el eje del tiempo, también puede considerarse como una fuente potencial de disrupción respecto del orden establecido desde el afuera, tanto en los modos de pensar como en las estructuras y pautas de relación en las organizaciones.

Esta idea de la disrupción desde el adentro, de la confrontación de las prácticas cotidianas con la racionalidad predicada por las relaciones instituidas está presente en múltiples modelos teóricos. Entre ellos, particularmente he recurrido a las ideas de la dialéctica del amo y del esclavo (Hegel, 1816), el orden desde el ruido (Von Foerster, 1976), las estructuras disipativas (Prigogine, 1983), la destrucción creativa (Morin, 1981), el azar organizacional (Atlan, 1986), lo malo de lo bueno (Watzlawick, 1988) y la interacción entre lo instituido-instituyente (Lapassade, 1985).

Este es el marco conceptual en el cual se enmarca esta obra. Señalo ahora que al escribirla me ha guiado el propósito de mostrar a los procesos perversos no como fuerzas malignas, maleficios o conjuras, sino como un razonar y hacer destructivo. Como una manifestación en el aquí y el ahora, de las contradicciones y las desviaciones éticas a las que llevan la manipulación ideológica, la impunidad del poder y las múltiples versiones que los propios participantes construyen acerca de la realidad deseada en las organizaciones sociales.

Como una profecía que se ha cumplido a sí misma, ahora que he definido los propósitos de la obra, siento que puedo darla por finalizada, es decir, lista para volver a ser leída y adjudicarle nuevos propósitos. Dentro del orden de lo destructivo puede decirse que estamos como al inicio. Desde el orden constructivo, significa que estamos mejor preparados para recomenzar la lectura.

## BIBLIOGRAFIA

- Anscombe, G. E. M.: *Intention*, Blackwell Publisher, Oxford, 1991.
- Arendt, H.: *La Condición Humana*, Siglo XXI, México, 1980.
- Argyris, C., y Schon, D.: *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Reading MA. Addison-Wesley, 1978.
- Atlan, H.: *A tort et a raison. Intercrique de la science et du mythe*, Editions du Seuil, París, 1986.
- Austin, J.: «How to do things with words», *The Clarendon Press Oxford*, 1962.
- Barembliitt, G.: *Saber, poder, quehacer y deseo*, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1988.
- Bateson, G.: *El temor de los ángeles. Epistemología de lo sagrado*, Barcelona, 1987.
- : *Espiritu y Naturaleza*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1980.
- Baudrillard, J.: *De la Seducción*, Ediciones Cátedra S. A., Madrid, 1987.
- Beer, S.: *Diseñando la libertad*, Fondo de Cultura Económica, Madrid, 1977.
- : *The Managerial Cybernetics of Organization. Diagnosing the system for organizations*, John Wiley & Sons, Toronto, 1987.
- Bell L. A.: «The school as an organization: a reappraisal», en *British Journal of Sociology of Education*, Londres, 1980.
- Bentham, J.: *El Panóptico*, Ediciones Pierre Belfond. Madrid, 1989.
- Bleger, J.: *El grupo como institución y el grupo en las instituciones*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1989.
- Block, P.: *The empowered manager: positive political skills at work*, Jossey Bass Publishers, San Francisco, 1987.
- Bosch, J.: *Cultura y Contracultura*, Emecé editores, Buenos Aires, 1992.
- Brown, M.: *Working Ethics. Strategies for Decision Making and Organizational Responsibility*, Jossey-Bass Publishers. San Francisco, 1990.
- Brunsson N.: *The Irrational Organization*, John Wiley & Sons. Toronto, 1985.
- : *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions*, John Wiley & Sons. New York, 1989.
- Burns T., y Stalker G.: *The Management of Innovation*, Tavistock Publications. Londres, 1961.
- Castillo, C.: *Los discursos de la mentira*, Editorial Alianza Universidad, Madrid, 1988.
- Chandler, A.: «Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise», *The MIT Press*, Cambridge, 1962
- Chavez N.: *La Imagen Corporativa. Teoría y Metodología de Identificación Institucional*, Editorial Gilli, Barcelona, 1988.

- Colombre, A.: *La hora del «bárbaro»*, Ediciones del Sol, Buenos Aires, 1988.
- Comisión Especial Independiente (Gobierno de España): *Informe sobre asuntos humanitarios internacionales, «El hambre, una tragedia inevitable»*, Alianza Editorial, Madrid, 1986.
- Davenport M., y Stockdale J.: *Ética Militar. Reflexiones sobre sus principios*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1989.
- Deal T., y Kennedy A.: *Las empresas como sistemas socioculturales. Ritos y Rituales de la vida organizacional*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1985.
- Deleuze, G.: *Foucault*, Editorial Paidós, Studio, Buenos Aires, 1987.
- : *El Pliegue. Leibniz y el barroco*, Ediciones Paidós, Barcelona, 1989.
- Derrida, J.: *La desconstrucción en las fronteras de la filosofía. La retirada de la metáfora*, Paidós, Barcelona, 1989.
- Diderot, D.: «Paradoxe sur le comédien (1751)», en *Obras Completas*, Editorial Gallimard, París, 1951.
- Dor, J.: *Structure et Perversions*, Editions Denoel, París, 1987.
- Drucker, P.: *Innovation and Entrepreneurship. Practices and Principles*, Harper y Row, 1985.
- Durandín, G.: *La mentira en la propaganda política y en la publicidad*, Paidós Comunicación, Barcelona, 1990.
- Durkheim, E.: *The rules of sociological method*, Ed. Solvay, Chicago, 1938.
- Eco, U.: «Semiótica o lógica delle scienze», en *I Sistemi di segni e lo strutturalismo*, Editorial Bompiani, Milan, 1969.
- : *Signo*, Editorial Labor, S. A., Barcelona, 1976.
- Eco U. y Bonazzi M.: *Las verdades que mienten*, Editorial Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires, 1974.
- El País ediciones: *Libro de Estilo del periódico El País*, 4.ª edición, Madrid, 1990.
- Elizur J., y Minuchin S.: *La locura y las instituciones. Familias, terapia y sociedad*, Editorial Gedisa, Buenos Aires, 1991.
- Elster, J.: *Ensayo sobre la sociología de Ibansk. XI Congreso Privadas*, Mundial de l'Association de Science Politique, Moscú, 1979.
- Emery F., y Trist E.: «The causal texture of organizational environments», en *Emery, F.E. (comp): Systems thinking*, Harmondsworth, Penguin, 1959.
- Enriquez, Eugene; «El trabajo de la muerte en las instituciones», en *La institución y las instituciones*, Paidós, Buenos Aires, 1989.
- Etkin, J.: *Burocracia en Corporaciones Públicas y Ediciones Macchi*, Buenos Aires, 1986.
- : *Viabilidad de las Organizaciones. Formas de sobrevivir y crecer en medios inciertos*, Editorial Macchi, 1984.
- Etin, J., y Schavarstein L.: *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y Cambio*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1989.
- Etzioni, A.: *La Sociedad Activa. Una Teoría de los Procesos Sociales y Políticos*, Editorial Aguilar, Madrid, 1980.
- Ey, H.: *Études Psychiatriques*. Editado en *Desdée de Brouver* núm. 13, París, 1950.
- Fedida, P.: *Diccionario de Psicoanálisis*, Alianza Editorial, Madrid, 1979.
- Felcman, I.: *Los Empresarios Argentinos*, Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas. U.B.A., Buenos Aires, 1989.
- Ferrater Mora, J.: *Ética aplicada. Del aborto a la violencia*, Alianza Universidad, Madrid, 1983.
- : *Diccionario de Filosofía*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1956.

- Feyerabend, P.: *Against Method: Outline of an Anarchistic Theory of Knowledge*, Trad. Editorial Airel, Barcelona, 1970.
- Finkelraut, A.: «La dissolution de la culture», en *Le Débat* núm. 35, París, 1985.
- Flores, F.: *Inventando la Empresa del Siglo XXI*, Colección Hachette Comunicación, Santiago de Chile, 1989.
- Foucault, M.: *Vigilar y Castigar*, Editorial Siglo XXI, México, 1975.
- : *Historia de la Sexualidad. La voluntad de saber*. Editorial Siglo XXI, México, 1977.
- : *El discurso del poder*, Folios Ediciones, Buenos Aires, 1985.
- : *Historia de la Sexualidad 2. El uso de los placeres*, Editorial Siglo XXI, México, 1986.
- Freud, A.: *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, International Psychoanalytic Press, Londres, 1922.
- Freud, S.: «Una teoría sexual», en *Obras Completas*, vol. I, cap. VII, Editorial Biblioteca Nueva, Madrid, 1967.
- : *Malestar en la Cultura (1929)*, Editorial Alianza, Madrid, 1970.
- Friedlander, K.: *Psicoanálisis de la Delincuencia Juvenil*, Paidós Studio, Buenos Aires, 1987.
- Fromm, E.: *Ética y Psicoanálisis*, Fondo de Cultura Económica, México, 1960.
- : *Psicoanálisis de la Sociedad Contemporánea*, Fondo de Cultura Económica, México, 1960.
- Giberti, E. (compilador): *La mujer y la violencia invisible*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1989.
- Glasserfeld, E.: «Cybernetics, experience and concept of self», *Westview Press*, Boulder (Colorado), 1979.
- Goffman, E.: *Internados. Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*, Amorrortu Editores, Madrid, 1984.
- : *The Presentation of Self in Everyday Life*, Penguin Books, Middlessex, 1959.
- Habermas J.: «¿En qué consiste la racionalidad de una forma de vida?», en *Racionalidad*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt, 1984.
- : *Teoría de la Acción Comunicativa. Racionalidad de la Acción*, Editorial Aguilar, Buenos Aires, 1989.
- Hartley, R.: *Marketing Mistakes*, Editorial John Wiley & Sons, New York, 1990.
- Hegel, F.: *Fenomenología del Espíritu (1816)*, cap. IV. Sección A, Fondo de Cultura Económica, México, 1966.
- Heidegger, M.: *Sein und Zeit. Halle, Niemeyer*, 1.ª edición, 1927, Trad. Fondo de Cultura Económica, México, 1951.
- Horney, K.: *El nuevo psicoanálisis*, Fondo de Cultura Económica, México, 1960.
- Hume, D.: *Investigaciones sobre la Naturaleza Humana (1776)*, Alianza Editorial, Madrid, 1976.
- Jaques E.: *La Forma del Tiempo*, Editorial Paidós Studio, Buenos Aires, 1984.
- Kaes, R., y Puget, J.; *Violencia de Estado y Psicoanálisis*, Centro Editor, Buenos Aires, 1991.
- Kaminsky, G.: *Dispositivos Institucionales. Democracia y autoritarismo*, Editorial Lugar, Buenos Aires, 1989.
- Kant, E.: *Fundamento de la Metafísica de las Costumbres (1785)*, Editorial Aguilar, Madrid, 1973.
- : *Crítica de la Razón Práctica (1788)*, Editorial Porrúa, S. A., México, 1990.
- Keeney, B.: *Estética del Cambio*, Editorial Paidós, 1987.

- Kelman, H., y Hamilton V.: *Crímenes de obediencia. Los límites de la autoridad y la responsabilidad*, Editorial Planeta, Política y Sociedad, Buenos Aires, 1990.
- Kets, de Vries, M. F.: *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counter-productive Styles of Management*, Jossey-Bass, San Francisco, 1984.
- King, M.: «Letter from Birmingham City Jail», en *Bedau H. Civil disobedience: theory and practice*, Pegasus, New York, 1980.
- Klitgaard, R.: *Controlling Corruption*, University of California Press, Ltd., Los Angeles, 1988.
- Lacan, J.: *El Seminario de Jacques Lacan*, libro 7. «La ética del psicoanálisis», Editorial Paidós, Buenos Aires, 1986.
- Lapassade, G.: *Grupos, Organizaciones e Instituciones. La transformación de la burocracia*, Editorial Gedisa, México, 1985.
- Laplanche, J., y Pontalis, J. B. *Diccionario de Psicoanálisis*, Editorial Labor, S. A., Barcelona, 1989.
- Lawrence, P., y Lorsh, J.: *La empresa y su entorno*, Editorial Plaza & Janes, Barcelona, 1987.
- Le Mouel, J.: *Critique de l'Efficacité*, Editions du Seuil, París, 1991.
- Lefort, C.: *¿Qué es la burocracia?*, Editorial Ruedo Ibérico. París, 1970.
- Levi, S.: *Claude. Le regard éloigné*, Cap. 1 «Race et culture», Editorial Plon, París, 1983.
- López, L.: *Un currículo de educación bilingüe intercultural para el sur andino*. Editorial Ildis, Bolivia, 1991.
- López Garrido, D.: *Terrorismo, Política y Derecho*, Alianza Editorial, Madrid, 1987.
- Lourau, R.: *El análisis institucional*, Editorial Amorrortu, Buenos Aires, 1975.
- Luhmann, N.: *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*, Seix Barral, Barcelona, 1964.
- MacIntyre, A.: «After Virtue. A Study in Moral Theory», *University of Notre Dame Press*, 1981.
- : *Historia de la Ética*, Ediciones Paidós, Barcelona, 1982.
- Malfe, R.: «Psicología Institucional Psicoanalítica. Un caso institucional», en *Revista Argentina de Psicología*. núm. 21. A.P.B.A., Buenos Aires, 1976.
- Maquiavelo, N.: *Discursos sobre la primera década de Tito Livio (1510)*, Trad. Alianza Editorial, Madrid, 1965.
- : *El Príncipe*, Editorial Bruguera S. A., Madrid, 1983.
- March, J. y Simon H.: *Organizations*, Editorial John Wiley & Sons, New York, 1961.
- March J., y Olsen P.: *Ambiguity and Choice in Organization*, Bergen Universitetslaget, 1976.
- Maturana, H.: *Biología de la cognición y epistemología*, Ediciones Universidad de La Frontera, Temuco-Chile, 1990.
- Menzies, P., y Jaques, E.: *Los sistemas sociales como defensa contra la ansiedad*, Ediciones Horme, Buenos Aires, 1980.
- Merleau-Ponty: «Nota sobre Maquiavelo», en *Signos*, Editorial Paidós, Barcelona, 1990.
- Mintzberg, H.: *La estructuración de las organizaciones*, Editorial Ariel, S. A., Barcelona, 1984.
- Monod, J.: *El azar y la necesidad. Ensayo sobre la filosofía natural de la biología moderna*, Editorial Tusquets, Barcelona, 1984.
- Moore, G.: *Principia Ethica*, Ed. Hutchinson, Londres, 1903.
- Morgan, G.: *Imágenes de la Organización*, Editorial Alfa-Omega, México, 1991.
- Morin, E.: *El Método. La naturaleza de la naturaleza*, Ediciones Cátedra, Madrid, 1981.
- Nietzsche, F.: *La genealogía de la moral (1887)*, Alianza Editorial, S. A. Madrid, 1976.
- Odum, E.: *Fundamentos de Ecología*, Editorial Interamericana, México, 1986.
- Orgogozo, I.: *Les paradoxes du management*, Les Editions d'Organisation. París, 1991.
- Ortega y Gasset, José: «Obras Completas», vol. VI, *Revista de Occidente*, Madrid, 1947.
- Oslak, O.: *Teoría de la Burocracia Estatal*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1984.
- Palazzoli, S.: *El mago sin magia. Como cambiar la situación paradójica del psicólogo en la escuela*, Paidós, Buenos Aires, 1987.
- Paz, O.: «La Mirada Anterior», en Castaneda C., *Las enseñanzas de Don Juan*, Fondo de Cultura Económica, México 1984.
- Perel, V.: *Administración, Presente, Pasado y Futuro*, Editorial Macchi, Buenos Aires, 1985.
- Perrow, C.: *Complex Organizations. A critical essay*, New York, Random House, 1979.
- Popper, K.: *La Sociedad Abierta y sus Enemigos*, Editorial Paidós Ibérica, Barcelona, 1989.
- Prigogine, I.: *Tan sólo una ilusión. Una exploración del caos al orden*, Tusquets Editores, Barcelona, 1983.
- Rawls, J.: «Theory of Justice, Cambridge, Mass», *Harvard University Press*, 1971.
- Ries, A., y Trout J.: *Positioning: the battle for your mind*, Ed. McGraw-Hill, New York, 1989.
- Rosenthal, R.: *Pigmalione in classe. Aspetative degli insegnanti e sviluppo intellettuale degli allievi*, Milan, Angelli, 1972.
- Rousseau, J.: «Julie ou la nouvelle Heloise II. Lettre XIV, 1761», en *Obras Completas*, Editorial Gallimard, París, 1969.
- Ruse, M.: *Sociobiology. Sense or Nonsense?*, Reidel Publishing Company, Dordrecht (Holanda), 1983.
- Sábato, E.: *Sobre Héroes y Tumbas*, Compañía General Fabril Editora, Buenos Aires, 1963.
- Sahlins, M. D.: *Uso y Abuso de la Biología*, Trad. de Eutalia Seden, Editorial Siglo XXI, Madrid, 1982.
- San Agustín: *Confesiones (396)*, Centro de Estudios Teológicos de la Amazonia, Perú, 1986.
- Saussure, F.: *Cours de Linguistique Generale*, Ed. Payot. París, 1968.
- Schvarstein, L.: *Psicología Social de las Organizaciones*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1991.
- Schein, E.: *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Inc., Publishers, Londres, 1988.
- Schein, V.: «Relationship Between Sex-Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics», *Psychology*, vol. 57, núm. 2.
- Scheler, M.: «Ética. Ensayo de un nuevo personalismo ético (1913)», en *Revista de Occidente*, Madrid, 1941.
- Schopenhauer, A.: *Sobre la Voluntad en la naturaleza (1819)*, Alianza Editorial, Madrid, 1985.
- Schutz, A.: *Fenomenología del mundo social*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1972.
- : *El problema de la realidad social*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1974.
- Selznick, P.: *Leadership in Administration*, Harper & Row, New York, 1957.

- Shigeo S.: «A Study of the Toyota Production System», *Productivity Press*, Cambridge, Massachussets, 1989.
- Sibony, D.: *Perversiones. Diálogos sobre locuras actuales*, Siglo XXI Editores, México, 1990.
- Simmel, G.: «El Secreto y la sociedad secreta», en *Revista de Occidente*, Madrid, 1977.
- Sloterdijk, P.: *Crítica de la razón cínica*, Editorial Taurus Humanidades, Madrid, 1989.
- Sobral, J., y Arce, R.: *La Psicología Social en la Sala de Justicia. El Jurado y el Testimonio*, Paidós Ibérica, Barcelona, 1990.
- Tenzer, N.: «La Sociedad despolitizada. Ensayo sobre los fundamentos de la política», Presses Universitaires de France, París, 1990.
- Therborn, G.: *La ideología del poder y el poder de la ideología*, SIGLO XXI de España, editores, Madrid, 1987.
- Tomás de Aquino: *Summa contra gentiles (1260)*, Trad. Alianza Editorial, Madrid, 1966.
- Tornero, J.: *La Seducción de la Opulencia. Publicidad, Moda y Consumo*, Ediciones Ibérica, Barcelona, 1992.
- Taylor, E. B.: *The origins of culture*, Harper-Torch books, New York, 1958.
- Valcárcel, Amelia: «Mentira, versiones, verdades», en *El discurso de la mentira*, Editorial Alianza, Madrid, 1988.
- Varela, F.: *A Calculus for self-reference. International Journal of General Systems 2*, Boston, 1975, pág. 22.
- Varela, F., y Maturana, M.: «Sistemas autopoieticos, Una caracterización de la organización viviente», *G.E.S.I.*, núm. 4, Buenos Aires, 1982.
- Vargas Llosa: *La verdad de las mentiras*, Seix Barral, S. A., Barcelona, 1990.
- Veron, E.: *Construir el acontecimiento*, Editorial Gedisa, Madrid, 1987.
- Vilches, L.: *Manipulación de la información televisiva*, Ediciones Paidós Ibérica, S. A., Barcelona, 1989.
- : *La Lectura de la Imagen. Prensa, cine, televisión*, Editorial Paidós Comunicación, Barcelona, 1990.
- Von Foerster, H.: *An epistemology for living things. Peoria III*. Illinois Blueprint Corporation, 1976.
- : «An epistemology for living things», en K. Wilson (comp.), Illinois Blueprint Corporation, 1976.
- : *Ethics and Second Order Cybernetics. International Conference of Systems & Family Therapy*, París, 1990.
- Wagensberg, J.: *Ideas sobre la complejidad del mundo*, Tusquets Editores, Barcelona, 1985.
- Watzlawick, P.: «Games Without End, en Surviving Failures», *Humanities Press*, New Jersey, 1979.
- : *La realidad inventada*. Editorial Gedisa Serie Mayor, Barcelona, 1988.
- : *Teoría de la comunicación humana*, Editorial Herder, Biblioteca de Psicología, Barcelona, 1989.
- Weick, K.: *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley Publishing Co., Massachusetts, 1979.
- Wittgenstein, L.: *Tractatus logico-philosophicus*, Alianza Editorial, Madrid, 1981.
- Woiittgenstein, L.: Conferencia sobre Etica (1929), Trad. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, 1990.
- Zutter P.: *Etnias, Educación y Cultura. Defendamos lo nuestro*, Editorial Ildis, Bolivia, 1991.

De la colección de PAPELES JPG  
en <http://padron.entretemas.com.ve>

## INDICE ANALITICO

- Absoluto, 20, 39
- Actores, 34, 98, 141
- Adaptación, 32, 184, 199  
como necesidad, 213
- Adhocracias, 220
- Adicción, 111
- Aislamiento, 231
- Amoral, 53, 64, 69
- Anomia, 61
- Anormal, 98
- Antipoesis, 207
- Aprendizaje, 139
- Arce, 145, 291
- Arendt, H., 277
- Argyris, C., 139, 288
- Asilos, 191
- Atlan, H., 18, 71, 80, 141,  
180, 318
- Austin, J., 284
- Autonomía, 223
- Autoorganización, 7, 204
- Autoritario, 54, 252, 258
- Autorreferencia, 43, 81
- Barembliitt, 223
- Bateson, G., 81, 84, 135,  
213, 248
- Baudrillard, J., 84
- Beer, Stafford, 31, 261
- Bell, J., 221
- Beneficios, 31
- Bentham, J., 248, 270
- Berman, H., 58
- Bhikhu, Parekh, 275
- Bleger, J., 164, 201
- Block, P., 292
- Bosch, J., 242
- Brown, M., 154
- Brunsson, N., 157, 221,  
290, 298
- Burns y Stalker, 219
- Burocracia, 208, 260  
crímenes en, 271  
en el Estado, 265  
en partidos, 35, 264
- Butler, S., 42
- Cambio, 185  
dinámica del, 211  
y clausura, 198
- Camps, V., 303
- Camus, A., 61
- Castigo, 7, 34
- Castilla, C., 147
- Castillo, C., 285
- Catástrofe, 30
- Cautiverio, 110
- Cinismo, 304
- Círculos, 97  
en el Estado, 185, 213  
recurrencia, 189  
viciosos, 187
- Coexistencia, 96, 168  
en realidad, 169  
y creatividad, 98
- Competencia, 8, 162
- Complejidad, 169
- Cómplices, 141
- Comunicaciones, 277
- Conciencia, 56
- Construcción, 307
- Constructivismo, 179  
y descripción, 182  
y realidad, 180
- Contaminación, 150, 235
- Contexto, 137, 172, 185  
acople con el, 198  
competitivo, 212, 275  
turbulento, 220
- Controles, 215
- Corporaciones, 254
- Corporizar, 90
- Corpus, 235
- Corrupción, 97, 112  
en el gobierno, 271  
legalizada, 267
- Creencias, 229
- Crímenes, 157
- Cristalización, 198
- Crónico, 210
- Cultura, 131, 217, 233  
cerrada, 199  
cierre en la, 231  
disonancia, 212  
manipulación, 233  
y contracultura, 237  
y (sub)cultura, 230
- Chandler, A., 220

- Chavez, N., 289  
 Darwin, Ch, 187  
 Davenport, J., 22  
 Deal y Kennedy, 235  
 Deber ser, 19, 24, 37, 77  
 Defensas, 158, 264  
   culturales, 160  
   mecanismos de, 158  
 Deformaciones, 29, 35  
 Deleuze, G., 108, 249  
 Derecho, 19, 249, 255  
 Derechos humanos, 17  
   en hogares, 214  
 Desigualdad, 101, 115, 129  
   en los ciclos, 189  
   y distribución, 17  
 Desnaturalizar, 112  
 Despotismo, 35  
 Destrucción, 114, 138  
 Desviaciones, 42, 81  
   en misión, 132  
   tipología, 132  
   y creatividad, 171  
   y perversidad, 86  
 De Vries, K., 232  
 Diacrónica, 6  
 Dialéctica, 67, 185  
 Dialógica, 5, 40, 152  
 Diderot, D., 300  
 Diferencia, 183  
 Dilemas, 21  
 Discriminación, 14, 116  
   en justicia, 146  
   y ocupación, 260  
   y odio racial, 178  
 Discurso, 11, 61, 106  
   cambiante, 61  
   imaginario, 289  
   lo hablante, 174, 278  
   publicitario, 294  
 Disfuncionalidad, 103  
 Disgregación, 16, 239  
 Dispositivos, 245  
 Doble moral, xx, 10, 61  
 Dogma, 54  
 Dominios, 10  
 Donahue, J., 266, 269, 289  
 Dor, Joel, 166  
 Drucker, P., 226  
 Dualidades, 137, 184  
   atrapados, 281  
 Durandín, G., 293  
 Durkheim, E., 61, 241  
 Eco, Umberto, 9, 298  
 Ecosistema, 45  
 Educación, 75, 236, 246  
 Eficacia, 26, 62  
 Eliot, T. S., 187  
 Elizur, J., 107, 191, 214  
 Emery y Trist, 220  
 Enfermos, 68, 116  
   desadaptación, 103  
   y pacientes, 107  
 Enmascarar, 300  
 Enriquez, E., 104  
 Escepticismo, 15  
 Estigmas, 49, 107  
 Estilo, 28  
 Estrategias, 220, 222, 233  
 Estructurado, 137, 166  
*Ethos*, 26, 32, 229  
 Ética, 13  
   aplicada, 48  
   autoritaria, 23  
   de empresas, 26, 30  
   humanista, 19, 24  
   militar, 22  
   reflexión, 40, 81  
   social, 15, 18, 21  
   valores, 16  
 Etkin, J., 151, 206, 260  
 Etzioni, A., 102  
 Evolución, 117  
 Exhibicionismo, 34  
 Éxito, 8, 226  
 Exorcismo, 251, 299  
 Ey, Henry, 84  
 Faulkner, W., 105  
 Fedida, P., 85  
 Felcman, I., 30  
 Ferrater Mora, J., 60, 65, 114  
 Fetichismo, 84, 111  
 Feyerabend, P., 239  
 Finkelkraut, A., 234  
 Flores, F., 201  
 Foucault, M., 25, 67, 88,

- 106, 136, 186, 223, 248, 249, 302  
 Freud, S., 83, 87, 88, 105  
 Friedlander, K., 290  
 Fromm, E., 21, 24, 38, 105, 163  
 Fuerzas, 91, 173  
   represivas, 92  
 Fustier, P., 79  
 Genealogía, 67  
 Giberti, E., 115  
 Goffman, E., 202, 203, 304  
 Grunwald, E., 53  
 Habermas, J., 279  
 Hambre, 257  
 Hamilton, J., 148, 156, 250, 273  
 Hartley, R., 255  
 Hegel, F., 67, 318  
 Heidegger, M., 28  
 Hipocresía, 11, 283, 298  
 Historia oficial, 242  
 Homeóstasis, 207, 261  
 Horney, K., 159  
 Hume, David, 76, 77  
 Iatrogenia, 48, 104  
 Identidad, 131, 143, 195  
 Ideologías, 61, 142, 153  
 Ignorancia, 114, 130  
 Imágenes, 91, 238  
 Imperativos, 14, 20, 38  
 Impotencia, 3  
 Impuestos, 177, 189  
 Impunidad, 128, 259  
 Inflación, 177  
 Inmoral, 53  
 Instituciones, 113, 120, 245  
   aislamiento, 197  
   amuralladas, 203, 248  
   dispositivos, 230  
   injustas, 223  
   misión de las, 132  
   totales, 49, 80, 202  
   y violencia, 115, 275  
 Intituyente, 111  
 Intencionalidad, 144  
 Internados, 95, 213

- Intolerancia, 53  
 Irracionalidad, 152  
 Irreversible, 215  
 Jaques, E., 92, 227, 238  
 Juicios, 77  
 Justicia, 40, 80, 145  
   en tribunal, 293, 301  
 Kaminsky, G., 174, 252  
 Kant, E., 13, 19, 24, 54, 65, 76, 78, 165, 307  
 Keeney, B., 81  
 Kelman, C., 56, 148, 156, 250, 273  
 Klitgaard, R., 271  
 Kluckhohn, J., 36  
 Kracaver, S., 296  
 Lacan, J., 46  
 Lapassade, G., 245, 318  
 Laplanche, J., 87  
 Lawrence, P., 218  
 Lefort, C., 263  
 Legitimidad, 130, 139, 175  
 Lenguaje, 90, 114, 135  
 Levi, Strauss, 234  
 Leyes, 107, 110  
   actos de habla, 279  
   connotaciones, 229  
   denotaciones, 284  
 Le Mouel, J., 26, 62  
 López, L., 236  
 López Garrido, 102, 256  
 Lorsch, J., 218  
 Lourau, R., 223  
 Luther King, 55  
 MacIntyre, A., 20, 79  
 Macrocódigo, 21  
 Malfé, R., 238  
 Maligno, 159  
 Malo, 79, 81  
   vicio y virtud, 18, 24  
 Mandamientos, 112  
 Maquiavelo, N., 58, 59, 290  
 March, J., 151  
 Maturana, H., 109, 167, 179, 181, 182  
 Mentira, 147, 207, 285

- Menzies, M., 92  
 Merleau-Ponty, 300  
 Mesianismo, 70  
 Metacriterios, 15, 30, 192  
 Metáfora, 4, 105  
 Metasistema, 26, 33  
   Corte Suprema, 30, 50  
 Michels, R., 35  
 Militar, 250  
 Mintzberg, H., 220  
 Minuchin, S., 192  
 Misión, 31, 202, 231  
 Mística, 71  
 Mitos, 138, 167, 197, 275  
 Monopolio, 266  
 Morgan, G., 91, 237, 274  
 Morin, E., 83, 97, 215, 318  
 Monord, J., 199  
 Montevecchio, B., 81  
 Moore, G., 62  
 Moral, 25, 53  
   de empresa, 62  
   dominante, 26  
   juicio, 77  
   lo hipotético, 65  
   preceptos, 66  
   relativa, 59, 62  
   religiosa, 57  
   subordinada, 15  
   y naturaleza, 112  
 Naciones Unidas, 17  
 Naturaleza, 116  
 Neuróticos, 232  
   estilos, 233  
 Neurosis, 159, 230  
 Nietzsche, F., 60, 74, 75, 298, 304  
 Nihilismo, 60  
 Normal, 99  
 Obediencia, 56, 157  
 Objetividad, 23, 38  
   límites de, 37, 179  
 Observador, 45, 110, 166  
   prejuicios del, 43  
 Obstáculos, 164  
 Odum, E., 46, 47, 187  
 Orden, 4, 84, 93, 139  
   brechas, 177, 253

- instituido, 128, 173, 200  
 natural, 178  
 simbólico, 8, 237, 303  
 y cambio, 176  
 y uniformidad, 96  
 Organizaciones, 85, 95  
   aprendizaje en, 199  
   dominios, 168  
   enfermantes, 92  
   escuelas, 42, 247  
   fábricas, 209, 238  
   hospitales, 22, 142  
   lógica de las, 168  
   perversas, 94  
   procesos en, 100  
   propósitos de, 170, 171  
   racionalidad, 151  
   transgresión en, 143  
 Orgogozo, I., 93  
 Ortega y Gasset, 39  
 Oszlak, O., 265  
 Palazzoli, M., 250  
 Panóptico, 247, 270  
 Paradigma, 93  
 Paradojas, 282  
 Paz, O., 1  
 Persuasión, 290  
 Perversidad, 3, 13, 83  
   ejemplos de, 2, 95  
   el adentro de, 165  
   prácticas, 119  
   sexual, 107  
   vector de la, 9  
   y crueldad, 87  
   y degradación, 259  
   y ecología, 47, 187, 255  
   y normalidad, 85, 177  
   y objetividad, 37  
   y voluntarismo, 69  
 Perverso, 73  
   conocer lo, 163  
   irracionalidad, 155  
   metáfora, 86  
   montaje, 108  
   rasgos, 128  
   razonar, 91  
   recurrencia, 128



- se reproduce, 207  
 trama, 97, 137  
 y Otro, 109, 144  
 Perrow, Ch, 235  
 Poder, 74, 81  
 luchas por, 207  
 negatividad, 142  
 Política, 221, 256, 264  
 el Príncipe, 58  
 Pontalis, 87  
 Popper, K., 66, 112, 113  
 Posicionamiento, 181  
 Prácticas, 119  
 en comunicaciones, 126  
 en el poder, 127  
 en lo cultural, 123  
 en lo económico, 122  
 en lo jurídico, 124  
 en lo político, 121  
 en organizaciones, 125  
 Prigogine, I., 96, 318  
 Privatización, 196, 266  
 Profecías, 7  
 Profetas, 72  
 Propaganda, 296  
 Prostitución, 175
- Racionalidad, 150, 152  
 Rawls, J., 17  
 Razón de ser, 175, 202  
 Realismo, 60  
 Recursividad, 50  
 Reflexividad, 113  
 Regulación, 46, 50, 257  
 Relativismo, 14, 24, 61  
 cultural, 234, 254  
 Religión, 53, 70  
 y creencias, 54  
 y mesianismo, 70  
 y profetas, 57  
 Representaciones, 204  
 Represión, 101  
 Ries, A., 181  
 Rosenham, D., 49  
 Rousseau, J., 300  
 Ruse, M., 116
- Sahlins, M., 117  
 Salud, 103, 192, 232  
 San Agustín, 54, 284
- Santo Tomás, 55  
 Schein, E., 227  
 Scheler, M., 36  
 Schon, D., 139, 288  
 Schopenhauer, A., 70, 73  
 Schutz, A., 196  
 Schvarstein, L., 151, 206  
 Sectarismo, 120  
 Selznik, P., 225  
 Sexualidad, 87, 106  
 prácticas, 223  
 y fantasías, 91  
 Shigeo Shingo, 222  
 Sibony, D., 84, 108, 110,  
 149  
 SIDA, 154  
 Signo, 9, 10, 136  
 Simbólico, 70  
 Simmel, G., 291  
 Simon, H., 151, 225  
 Sincrónico, 175, 210  
 Síndrome, 5, 107, 134  
 Sinrazón, 55, 71, 141  
 Sinsentido, 108  
 Sistema, 7  
 cerrado, 7  
 límites en, 192  
 más de lo mismo, 194  
 viviente, 199  
 y clausura, 200  
 Sloterdijk, P., 305  
 Sobral, J., 145, 291  
 Socialización, 227  
 Sofismas, 62  
 Subjetivación, 25  
 y construcción, 179  
 Supervivencia, 8, 31  
 del sistema, 205  
 y aptitud, 187
- Tabúes, 112  
 Tecnología, 274  
 Tenzer, N., 217  
 Terrorismo, 102  
 Therborn, G., 142  
 Tiempo, 215  
 Todo vale, 239  
 Tomás de Aquino, 55,  
 56, 76  
 Tornero, J., 295
- Tortura, 64, 183, 186  
 Trama, 170, 257  
 Transgresión, 69, 142  
 Trout, J., 181  
 Tylor, E., 238
- Utilitarismo, 76
- Valcárcel, A., 304  
 Valores, 36  
 absolutos, 39  
 a priori, 38, 66, 71  
 dualidad, 40  
 Varela, F., 44, 167  
 Vargas Llosa, 181, 293,  
 297  
 Verdad, 178, 304  
 de la mentira, 297  
 versiones de, 180  
 Víctimas, 74, 98, 141  
 atrapadas, 306  
 visión de las, 167  
 Vilches, L., 295  
 Vínculo, 135  
 doble, 178, 281  
 Vínculos, 280  
 Violencia, 157, 275  
 Visión autónoma, 41, 85  
 del sistema, 164  
 de los actores, 167  
 y transgresión, 88  
 Visión heterónoma, 28,  
 44  
 de lo perverso, 6, 163  
 Voluntad, 24, 73, 311  
 de poder, 74  
 el querer ser, 37  
 Voluntarismo, 70  
 Von Foerster, H., 43,  
 104, 318
- Wagensberg, J., 18  
 Watzlawick, P., 79, 80,  
 104, 157, 181, 210,  
 283, 318  
 White, W., 230  
 Wilson, E., 47  
 Wittgenstein, L., 44, 71,  
 119, 285, 297, 301
- Zutter, P., 247