

## De las organizaciones paranoigénicas al mobbing en Elliott Jaques: fuentes psicoanalíticas

Elena Beatriz Bisso\*

### Resumen

*La Organización Requerida* de Elliott Jaques es un manual de prácticas gerenciales que recopila lo investigado durante décadas por su autor. En este artículo se enumerarán sus antecedentes psicoanalíticos con el objeto de contribuir a la construcción de una bibliografía de la que carece. Otro aporte de este texto es el de situar la contribución que Elliott Jaques hizo a la intersección entre la salud mental y la vida del trabajo.

Palabras clave: Organización Requerida - Trabajo y Salud Mental - Organizaciones Paranoigénicas - Freud - Klein.

### From the paranoigenic organizations to Elliott Jaques's mobbing: psychoanalytic sources

### Abstract

*The Requisite Organization* by Elliott Jaques is a handbook of the management practice that collects what has been researched by the author for decades. This article will list up his psychoanalytic background in order to promote writing a future bibliography which is still missing. It will also place Elliott Jaques's contribution to the junction between the mental health and the working life.

Keywords: Requisite Organization – Work Life and Mental Health – Paranoigenic Organizations – Freud – Klein.

---

### Introducción

*La Organización Requerida* de Elliott Jaques se publicó en 1998 y su versión en castellano en el año 2000. En *Antecedentes y reconocimientos* se encuentra una aclaración de su autor:

Este libro no tiene el propósito de ser un tratado científico. Pretende ser un instrumento práctico de trabajo para uso de los altos ejecutivos y de todo individuo que trabaje. Como no tiene referencias bibliográficas, el lector tiene derecho a que se le indique de alguna manera de dónde provienen las ideas que encontrará en él. (Jaques, 2004, p.15)

En *Epílogo* afirmó: “Mi propia experiencia clínica y las pruebas en las que me apoyo me han inclinado en la dirección de Freud y de la teoría psicoanalítica desarrollada por Melanie Klein” (Jaques, 2004, p. 372).

En este texto no se ahondará en otros autores

que han influido en su obra como los fueron Chris Argyris, Rensis Likert y Kurt Lewin.

La ausencia de una bibliografía en *La Organización Requerida* no impide la construcción de sus antecedentes psicoanalíticos. En este artículo se presentarán conceptos nucleares que integran esta obra de Jaques y que proceden de la obra de Sigmund Freud y Melanie Klein, referencias que amplifican y permiten extraer conceptos muy importantes que se integran al campo de la Salud Mental Laboral.

#### *Las masas artificiales en Freud y el concepto de organización*

Uno de los antecedentes que Jaques enumeró en *Antecedentes y agradecimientos* es su trabajo con el ejército, fue selector de oficiales para el ejército canadiense en la Segunda Guerra Mundial, y luego dirigió el Proyecto Glacier de investigación durante treinta años, 1947-1977. De este proyecto Jaques afirmó:

La experiencia Glacier me enseñó que no es posible estudiar los procesos organizativos

---

\* Universidad de Buenos Aires. Argentina. E-mail: elena.bisso@gmail.com

sin definir primero la estructura. No bastaba con procurar comprender la dinámica de grupos, la psicopatología y el liderazgo si no se entendía la índole de las instituciones sociales en que se insertaban. (Jaques, 2004: 15)

También trabajó con el Instituto de Investigaciones del Ejército de Estados Unidos, tratando problemas como comando y organización de combate, la tarea y liderazgo de los generales de más alto rango, las comunicaciones y la coerción.

El trabajo con el ejército, en Jaques, fue uno de los campos en los que se elaboraron los conceptos de *La organización requerida*. La fuente bibliográfica canónica respecto de la relación de los sujetos con las organizaciones es el ensayo *Psicología de las masas y análisis del yo* que Freud publicó en 1921. En este texto Freud tomó como ejemplo de masa artificial y muy organizada al ejército. En la introducción de la mencionada obra Freud afirmó que:

En la vida anímica del individuo, el otro cuenta, con total regularidad, como modelo, como objeto, como auxiliar y como enemigo, y por eso desde el comienzo mismo la psicología individual es simultáneamente psicología social en este sentido más lato, pero enteramente legítimo. (Freud, t. XVIII. p. 67)

Esta afirmación puede traspolarse no sólo a la obra de Freud sino a otras escuelas del psicoanálisis. Melanie Klein, representante de la escuela inglesa, dio privilegio a la relación del sujeto con su madre, y Lacan, representante de la escuela francesa, elaboró el concepto de Gran Otro. En ambas elaboraciones la otredad es fundamental en la constitución de un sujeto.

Freud hizo una enumeración de los distintos tipos de masas: las muy efímeras, las duraderas, las homogéneas y las diversas, las naturales y las artificiales, las primitivas o las altamente organizadas. Algunas tienen un conductor y otras no.

El título del texto de Freud expresa el núcleo de su hipótesis. Las personas en las masas sufren una alteración del yo.

La primera pregunta que se planteó Freud en este ensayo es el por qué el individuo cambia en la masa.

Lo que ocurre es que experimentan un gran aumento del afecto y un empobrecimiento del pensamiento. El lazo que une a los individuos dentro de la masa en su lazo de libido, homóloga al amor, lo que hace que cada uno resigne su narcisismo procurando mantener el lazo de unión con los otros, y dejándose guiar.

En el capítulo quinto de este ensayo Freud analizó dos masas artificiales, la Iglesia y el ejército, que tienen alto grado de organización y son duraderas. Son masas que resisten los cambios. Esta resistencia a los cambios es característica de la estructura de las organizaciones tal como se las estudia actualmente.

El concepto de “masa artificial”, duradera y que se protege de su disolución, guarda correspondencia con el concepto de organización.

En ambas masas hay un jefe que ama a todos por igual. Cristo en la Iglesia y el General en el ejército. En esta última masa hay una organización jerárquica muy clara, en que cada jefe ama por igual a sus reportes. En estas masas artificiales cada sujeto tiene un lazo doble: uno con el jefe y otro con sus pares. Freud, que dio prevalencia a la figura del padre en toda su obra, plantea aquí que el jefe se comporta como un padre.

Señala aquí la falta de libertad del sujeto en estos lazos dobles que establece, tanto con pares como con superiores.

Estos elementos son fundamentales para comprender la base teórica de *La organización requerida* de Elliott Jaques, ya que lo que singulariza su teoría es el privilegio que le da a la estructura jerárquica. Lo que Freud analizó en el capítulo V de su ensayo, da contexto y contenido a *La organización requerida* de Jaques como obra que analiza la pirámide jerárquica y los estilos de vida dentro de ella.

En el capítulo VI de *Psicología de las masas*, Freud estudió que los integrantes de la masa se comportan como si fueran iguales. Existe un rechazo por las diferencias. Se preguntó allí por la índole de los lazos que existen dentro de la masa.

Jaques diseñó el concepto de relaciones de rol en su organización requerida, aclarando que el trabajo conjunto tiene lugar en la dimensión social.

En 1998 definió a las relaciones de rol: “Las relaciones de rol contienen los ingredientes explosivos de la responsabilidad (*accountability*) y la autoridad recíprocas, condimentados con los poderes persuasivos relativos y los estilos y valores personales de quienes

interactúan.” (Jaques, 2004, p. 224)

Luego afirmó que en las relaciones de trabajo laterales es clave la formulación clara de responsabilidad y autoridad. Cuanto más claro está definido un rol menos conflictos surgirán.

Jaques dio énfasis al establecimiento de un contexto requerido de autoridad y responsabilidad, en el que los sujetos armonizan en sus interacciones laborales y su influencia mutua atendiendo al contexto en el orden requerido.

En su organización requerida Jaques enfocó la relación del sujeto con la organización en un sistema de relaciones de rol. Y aquí tenemos una descripción ejemplar de que entre el sujeto y la organización hay contradicciones de modo tal que sin una estructura requerida, con roles descriptos de modo incompleto, se puede producir “un crónico y oneroso mar de fondo de inquietudes y vagas sospechas que puede crecer hasta convertirse en una marejada de desconfianza” (Jaques, 2004, p.224).

En este punto se ha visto la correspondencia clara entre *Psicología de las masas* de Freud y la teoría de Jaques. La “masa artificial” de Freud es homóloga a la organización. Y el trabajo para Jaques dentro de una Organización requerida está regulado por un sistema de roles, que de funcionar correctamente, permite que los sujetos vivan satisfechos.

Bajo este modo de organización en que una masa se organiza por identificación vertical y horizontal se encuentra lo que Jaques llamó el principio de Arquímedes: “Toda organización busca alcanzar el nivel de capacidad de trabajo de sus directores ejecutivos.” (Jaques, 2004, p.349)

Otra manera de enunciar este principio es que la capacidad de trabajo efectiva del más alto directivo de una corporación es, de lejos, *el factor preponderante que determina el crecimiento, contracción o estabilidad de la organización* – al contrario de lo que se cree comúnmente, según lo cual son las condiciones económicas o las del mercado las que determinan estos efectos-. (Jaques, 2004, p.349)

### *La identificación proyectiva*

El concepto de identificación proyectiva tiene origen kleiniano y es aquél por el cual un sujeto entabla un lazo con un líder, lo que se tratará en este ítem del artículo. En consecuencia también es el mecanismo por el cual un sujeto entabla su lazo con la organización en la que trabaja, concepto que sostiene lo que se conoce en

Psicología Organizacional como contrato psicológico, concepto desarrollado por Schein (1992).

La identificación proyectiva es el modo de identificación que Melanie Klein elaboró y explicó así:

La identificación proyectiva se vincula con procesos evolutivos que aparecen durante los primeros tres o cuatro meses de vida (la posición esquizo-paranoide), cuando la disociación máxima y la ansiedad persecutoria predominan. El yo se encuentra todavía en gran medida no integrado y es susceptible por ende de disociarse, así como de disociar sus emociones y sus objetos internos y externos, pero la disociación es también una de las defensas fundamentales contra la ansiedad persecutoria. Otras defensas que aparecen en esta etapa son la idealización, la negación y el control omnipotente de los objetos internos y externos. La identificación por proyección implica una combinación de la disociación de partes del yo con la proyección de las mismas sobre (o mejor en) otra persona. (Klein, *Sobre la identificación*, 1955, p. 149)

Melanie Klein citó a Elliott Jaques en su artículo *Sobre la identificación*, ensayo que integra el libro *New directions in psychoanalysis* (1955), en el que Klein publicó el artículo de Jaques *Social systems as a defence against persecutory and depressive anxiety*:

Releyendo hace poco *Psicología de las masas y análisis del yo*, me pareció que Freud tenía conciencia del proceso de identificación por proyección, si bien no lo diferenciaba por medio de un término especial del proceso de identificación por introyección, del que se ocupaba preferentemente. Elliott Jaques (1955) cita algunos pasajes de *Psicología de las masas* como implícitamente referentes a la identificación por proyección. (Klein. Pie de página del artículo *Sobre la Identificación* 1955, p. 151)

Este es el fragmento del ensayo de Jaques en que encontró en Freud el concepto de Klein:

Como Freud, Melanie Klein ve la introyección como uno de los procesos primarios mediante los cuales el niño establece relaciones emocionales con sus objetos. Pero ella considera que la introyección interactúa con el proceso de proyección en la realización de estas relaciones. Una tal formulación me parece a mí que concuerda, aunque no está explícita en ellos, con los conceptos de Freud expresados más arriba. Es decir, la identificación del yo con un objeto es una identificación por introyección; esto está explícito en Freud Pero *el reemplazo del ideal del yo por un objeto externo me parece contener implícitamente el concepto de la identificación por proyección*. Así, los soldados que toman a su líder por u ideal del yo, están, en efecto, identificándose proyectivamente con él, o poniendo parte de ellos mismos en él. Es esta identificación proyectiva común o compartida la que permite a los soldados identificarse entre sí. (Jaques, 1955, p.461)

En 1955, Jaques postuló que los sujetos tramitan sus ansiedades integrando instituciones. En 1998, en *La organización requerida*, revirtió esta relación planteando que son las instituciones las que inciden en las ansiedades de los sujetos. Con estas fuentes conceptuales de Jaques, que tienen treinta y tres años de distancia entre sí es posible afirmar que los sujetos tramitan sus ansiedades en las instituciones y que las instituciones, tal como sean gobernadas, incidirán para calmar o exacerbar las ansiedades de los sujetos.

Volviendo a *Psicología de las masas* de Freud, en el capítulo VIII, distinguió la identificación del enamoramiento. La gran diferencia es que la identificación enriquece al yo al “introyectar” o incorporar al yo propiedades del objeto. El enamoramiento empobrece al yo, se entrega al objeto.

De aquí se obtiene que el sujeto al identificarse a la organización se enriquece.

En el fin de este capítulo Freud concluyó que las masas artificiales que tienen un conductor, por ejemplo la Iglesia y el ejército, son una multitud de individuos que han puesto un objeto, uno y el mismo, en el lugar de su ideal del yo, por lo que se han identificado entre sí en su yo.

Este mecanismo de poner un objeto en su ideal del yo, es para Jaques, la identificación proyectiva que elaboró Melanie Klein, y que ya estaba anticipada en Freud.

*Organizaciones paranoigénicas y la posición esquizo-paranoide en Melanie Klein*

El concepto de organización en Elliott Jaques tiene como antecedente el concepto de masa artificial en Freud y las clasifica en una lógica kleiniana que se tratará a continuación.

*La organización requerida* de Elliott Jaques postula que es posible que las personas puedan confiar en el lugar donde trabajan. “Requerida” en la acepción de “buena”, que tenga eficacia realizando el trabajo necesario y dándole un sentimiento seguro de satisfacción y de confianza a todos sus empleados.

Y en términos de Aldo Schlemenson, “Un marco organizacional adecuado verdaderamente contenedor es aquel que satisface las condiciones que demanda un individuo normal, un trabajador capaz de realizar un aporte significativo.” (Schlemenson,2007,p.137) Cuando la organización cumple los requisitos de contemplar las necesidades de “confianza”, equidad y reconocimiento individual, es un recurso para contener la ansiedad.

Las organizaciones generadoras de confianza mutua presentan las siguientes variables (Jaques, 2004, p.66):

- \* Sistema equitativo de distribución de las diferencias de remuneración, relacionadas con las diferencias en el nivel del trabajo
  - \* Clara definición de la autoridad y responsabilidad en las relaciones laborales laterales
  - \* Gerentes separados por un estrato, tanto en cuanto al rol como a la capacidad, de sus subordinados inmediatos.
  - \* El gerente del gerente actúa como tutor del subordinado para el desarrollo de carrera de este último.
  - \* Los empleados están bien al tanto del contexto de su trabajo y de la visión de la empresa.
  - \* La autoridad concuerda con la responsabilidad.
- El nivel del trabajo concuerda con el nivel de capacidad potencial.
- \* El gerente recibe realimentación periódica de las personas cuya eficacia personal debe evaluar.
  - \* Se cuenta con la autoridad requerida para el trabajo del rol.
  - \* El trabajo en equipo realizado por individuos, con responsabilidad individual y reconocimiento, trabajando

juntos bajo un gerente responsable o con un líder de equipo.

\* Los nombramientos y promociones se basan en la capacidad potencial, el compromiso con la tarea y los conocimientos.

Las organizaciones que generan confianza tendrían como antecedente lo que Klein desarrolló en su concepto de amor y gratitud y que se situará en el último ítem de este texto.

Robert de Board publicó en 1978 un libro llamado *El psicoanálisis de las organizaciones*. Le dedicó el capítulo noveno a *La organización como defensa contra la ansiedad*. Esperablemente incluyó a Elliott Jaques y su artículo de 1955. Es oportuno reproducir aquí cómo introduce a ese capítulo:

No deja de ser irónico que, a medida que se desarrolla la civilización y se van erradicando gradualmente las enfermedades mortales del pasado, hay un paulatino aumento de males provocados por la tensión de la vida moderna, como enfermedades coronaria, mentales e hipertensión. Conviene tener en cuenta que en Gran Bretaña, con una población adulta de 46 millones, no menos de diez millones de personas obtienen recetas de algún tipo de medicamento que ejerce efectos sobre la mente. Aunque hay quejas de que se pierden de 15 a 20 millones de días laborales por año debido a disputas industriales, debe recordarse que anualmente se pierden unos 33 millones de días laborales a raíz de enfermedades. (de Board, 1980, p. 114)

Esta situación descrita por De Board es de 1978 en Gran Bretaña. El libro de que se trata en este texto se publicó dos décadas después.

Jaques sistematizó cuáles son los “pecados capitales” del estilo gerencial de las empresas que engendran paranoia, *las características de la cultura organizacional paranoigénica* (Jaques, 2004, p.66):

\* En las negociaciones por la remuneración interviene el poder, o existen falsos sistemas de “incentivos” mediante bonificaciones vinculadas con el producto.

\* Se deja que las personas escojan sus relaciones laborales laterales por vía de la manipulación, las redes personales y el poder.

\* Los gerentes ubicados a más o menos de un estrato de sus subordinados, y por ello “soplándoles en la nuca” o forzados a meterse en detalles.

\* No hay tutoría ni desarrollo de carrera, ni tampoco una verdadera conciencia de las capacidades potenciales de los empleados.

\* Los empleados lo ignoran todo acerca de la evolución probable de la empresa o del motivo por el cual hacen lo que hacen.

\*La responsabilidad no va acompañada de una autoridad equivalente.

\*La capacidad de las personas no se reconoce ni se utiliza suficientemente.

\*La falta de realimentación del gerente deja a los empleados a ciegas en cuanto a la eficacia con que proceden.

\*La “restitución del poder” (*empowerment*) a los empleados no es más que una frase vacía o un falso artilugio.

\*Mezcla de oscura autoridad y responsabilidad de las personas en equipos autodirigidos o en “equipos interfuncionales autorresponsables” con “patrocinadores”, “entrenadores”, “adalides”, etc.

\* Los nombramientos y promociones son tergiversados por cuestiones de género, color de la piel, grupo étnico, edad, religión, red de pertenencia, cultura, etc.

Estos modos de proceder de una organización paranoigénica minan la confianza, que es el pilar de la organización requerida. Se trata a las personas desconociendo su subjetividad y motivación.

Esta descripción de las organizaciones paranoigénicas son el escenario, da las coordenadas, de lo que hoy se conoce como *mobbing* o acoso laboral, concepto investigado tempranamente por Heinz Leymann.

Para tratar el concepto de *mobbing* es importante llevar la perspectiva más allá de la víctima y pensar la cultura organizacional en el que tiene lugar.

“Paronigénico” proviene de una de la posición

esquizoparanoide que conceptualizó Melanie Klein, quien planteó que existen dos posiciones tempranas en los sujetos: la esquizoparanoide y la depresiva.

La posición esquizoparanoide predomina entre los primeros tres y cuatro meses de vida, lo que se encuentra en *Nuestro mundo adulto y sus raíces en la infancia* (1959).

La posición depresiva culmina hacia la mitad del primer año de vida (Klein, 2011) y anuncia un mayor grado de maduración del sujeto, tal como lo aclaró en su texto *Sobre el desarrollo del funcionamiento mental* (1958).

Fleischer (2009) postula que las posiciones en Melanie Klein son el resultado de la sistematización de una serie de ideas a partir de 1934 y que sustituyen las fases o etapas en Freud, dejando de lado una concepción cronológica o de desarrollo. Tomando este dato, es posible que se reaviven en la adultez, tal como planteó Jaques.

Las posiciones articulan cuatro elementos:

- \* ansiedades (angustia),
- \* relaciones de objeto,
- \* estructura del yo
- \* defensas específicas con relación a los elementos anteriores.

Considerando estas cuatro variables, cada una de las posiciones presenta especificidades. De modo tal que en la *posición esquizoparanoide* hay:

1. ansiedad persecutoria,
2. relación de objeto: los objetos son parciales. Hay un deseo voraz de ilimitada gratificación
2. estructura del yo: precoz
3. defensa: disociación, negación, control omnipotente.

En la posición depresiva en la que se enumeran:

1. ansiedad depresiva
2. el objeto es total y se siente ambivalencia por él.
3. el yo termina de constituirse
4. las defensas son las mismas pero en tanto defienden al yo de la angustia depresiva devienen defensas maníacas

Cuando Jaques (2004) afirma que “(...) en el transcurso de esa lucha somos proclives a ver a todos los demás (aun a las personas que amamos) como seres también destructivos, por lo cual *sufrimos intensos sentimientos paranoides*, (...) se refiere a la posición esquizoparanoide que desarrolló Melanie Klein, en la que el sujeto niega, disocia, se siente observado y hostigado, la valoración de sí mismo disminuye y hay una gran sensación de temor y confusión.

Es importante tener en cuenta que el sujeto establece con la organización un vínculo de dependencia muda, que sólo se evidencia en etapas de ruptura. En

términos de Schlemenson, la organización se transforma en un “meta-yo” o un yo auxiliar, que oficia de “soporte transicional de identidad que busca apoyos múltiples”. (Schlemenson, 2007, p. 132)

Es claro que Jaques no refiere a la paranoia como desencadenamiento de una estructura psicótica, sino a la reedición de temores que activan esa posición temprana, la esquizoparanoide, primera en el orden de aparición en la teoría de Melanie Klein.

Aldo Schlemenson, discípulo argentino de Elliott Jaques, en su libro *Remontar las crisis. El desenvolvimiento de las organizaciones en su contexto*, analizó etapas del desarrollo de una crisis, y la segunda de ellas es el *enfrentamiento polemógeno*, en el que analizó la posición esquizoparanoide de Melanie Klein aplicada al comportamiento de los sujetos en la organización:

La segunda etapa coincide con lo que M. Klein denomina “posición esquizo-paranoide”. La descripción que esta autora hace de esta etapa permite definir este segundo momento de elaboración del proceso de crisis y entender la naturaleza persecutoria de las vivencias que acompañan los hechos. Dada la persistente inmadurez de las relaciones de objeto, las relaciones son “de tipo parcial”, y los sentimientos que las acompañan son bivalentes: el sujeto tiende a disociar lo bueno e idealizar lo malo y persecutorio. Aspectos inmaduros del psiquismo temprano subsisten en el mundo adulto, que se ve poblado de sentimientos, fantasías y ansiedades que conservan la impronta de las etapas inmaduras del desarrollo. *Las experiencias frustrantes del mundo adulto tienden a reavivar estos sentimientos y conflictos primitivos al abreviar en ellos*. Las relaciones sociales, así como aquellas que representan figuras de autoridad, pueden estar impregnadas de tales experiencias primitivas y vínculos primarios.

Las ansiedades predominantemente persecutorias de esta etapa se caracterizan por un miedo irracional a ser dañado o destruido desde afuera por objetos, dotados de ánimas o fantasmas que representan peligros provenientes del mundo externo. Las fantasías que acompañan estos temores son la resultante de la proyección en el mundo externo de ansiedades internas que abrevan en la inmadurez del psiquismo. (Schlemenson, 2007, p.146)

Esta descripción enriquece la interpretación que puede hacerse de las organizaciones paranoigénicas debido a que las variables y el estilo de liderazgo promueven experiencias frustrantes tal como señala Schlemenson.

### *El concepto de salud mental*

El concepto de salud mental en Elliott Jaques es heredero del mismo concepto en Freud. En este texto se considerará el concepto de salud mental restringido al psicoanálisis debido a que es la fuente investigada.

En el comienzo de *La organización requerida* el autor analizó el impacto que la vida del empleo tiene en la sociedad:

Consideremos un impacto. En los países económicamente desarrollados de todo el mundo, entre un 75% y un 90% de los que trabajan para vivir lo hacen a cambio de un salario o sueldo por el empleo que tienen en una jerarquía gerencial. Trabajan alrededor de cuarenta horas por semana y entre treinta y cincuenta años. La desigual riqueza económica de las familias deriva principalmente de la distribución que realiza el sistema de sueldos y salarios.

(...) Además de estos groseros y notorios efectos en nuestra vida y en la de nuestros países, tenemos los efectos personales, de alta carga emocional, que tiene sobre nosotros como seres humanos la relación que mantenemos con los demás en el trabajo. Como dijo Freud, el trabajo y el sexo son las dos actividades humanas más importantes. Llegó la hora de dedicarle al primero la profunda atención que le hemos prestado al segundo. (Jaques, 2004, p.34)

De la última afirmación de Elliott Jaques se obtiene que su concepto de salud mental es heredero del concepto de salud mental en Sigmund Freud, quien en distintos momentos de su obra dio relevancia a la sexualidad y al trabajo como dos indicadores fundamentales de la curación analítica. En su ensayo *El método psicoanalítico* de 1903 Freud afirmó que:

Del mismo modo que entre la salud y la enfermedad no existe una frontera definida y sólo prácticamente podemos establecerla, el tratamiento no podrá proponerse otro fin que la curación del enfermo, el restablecimiento de su capacidad de trabajo y de goce. (Freud, t.VII, p. 233)

En *Consejos al médico* de 1912 Freud afirmó: “Como médico, es preciso ser sobre todo tolerante con las debilidades del enfermo, darse por contento si, aún no siendo él del todo valioso, ha recuperado un poco de *la capacidad de producir y de gozar.*” (Freud, t XII, p.118).

El concepto de trabajo vinculado a la salud mental en Freud no refiere estrictamente a la vida del empleo o trabajo en relación de dependencia sino a la capacidad del sujeto de implicarse satisfactoriamente en un proyecto. En la conferencia 30ª *Sueño y ocultismo* de 1933, la capacidad de trabajo refiere a rendir exámenes. Melanie Klein también se refirió a la capacidad de disfrutar del trabajo en la vida adulta:

La capacidad de amor y devoción, en primer lugar hacia la madre, se transforma de múltiples modos en devoción hacia diversas causas que se sienten como buenas y valiosas. Ellos significa que el goce que el bebé podía experimentar en el pasado al sentir que amaba y era amado, se transfiere más tarde no sólo a las relaciones con la gente, lo cual es muy importante, sino *también a su trabajo* y a todo lo que se considera valioso. Significa, asimismo, un enriquecimiento de la personalidad y *de la capacidad de disfrutar con el trabajo*, y abre caminos de acceso a múltiples fuentes de satisfacción. (Klein, 2011, p. 262)

Es posible considerar que las organizaciones filogénicas en Jaques tienen como fuente a esta perspectiva de su mentora.

### **Conclusión**

*La Organización Requerida* tiene antecedentes psicoanalíticos fundamentales en las obras de Sigmund Freud y Melanie Klein tal como se ha señalado en el comienzo de este texto y afirmado por su propio autor. *Psicología de las masas...* de Freud y la posición esquizoparanoide de Melanie Klein son los pilares clínicos sobre los que se ha elaborado la clasificación de las organizaciones en Jaques.

En este texto se han elaborado las correlaciones de los conceptos de masa artificial, identificación, identificación proyectiva, posición esquizo-paranoide y salud mental con las elaboraciones de Elliott Jaques.

Con estos vínculos conceptuales se reconstruye la tradición psicoanalítica que se aplicó a la complejidad de la vida de los sujetos dentro de las organizaciones. Es posible destacar la importancia que tiene *La Organización Requerida* no sólo para las prácticas gerenciales de recursos humanos sino también como fuente para el

campo de la Salud Mental Laboral, debido a que es posible situar la responsabilidad que concierne a los líderes en preservar las condiciones que permiten la

generación de confianza mutua en la vida cotidiana en el trabajo.

## Referencias

- De Board, R. (1980). *El psicoanálisis de las organizaciones*. (Pardal, I. Trad.) Buenos Aires, Argentina: Paidós. (Trabajo original publicado en 1978)
- Fleischer, D. (2009). *Las posiciones en Testimonios de un práctica de enseñanza*. M. Klein, D. Winnicott y W. Bion. Buenos Aires, Argentina: JCE Ediciones.
- Freud, S. (1997). El método psicoanalítico, en *Obras Completas*, Volumen VII, Buenos Aires: Amorrortu Editores. (Trabajo original publicado en 1903).
- Freud, S. (1997). Consejos al médico, en *Obras Completas*, Volumen XII, Buenos Aires: Amorrortu Editores. (Trabajo original publicado en 1912)
- Freud, S. (1997). Psicología de las masas y análisis del yo, en *Obras Completas*, Volumen XVIII, Buenos Aires: Amorrortu Editores, (Trabajo original publicado en 1921).
- Freud, S. (1997). Conferencia 30° Sueño y ocultismo, en *Obras Completas*, Volumen XXII, Buenos Aires: Amorrortu Editores. (Trabajo original publicado en 1933).
- Jaques E. (1955). Los sistemas sociales como defensa contra las ansiedades persecutoria y depresiva. Una contribución al estudio psicoanalítico de procesos sociales. En Zysman, S. (Trad.) *Nuevas direcciones en psicoanálisis*. Buenos Aires: Paidós.
- Jaques, E. (2004). *La organización requerida*. (Wolfson, L Trad.) Buenos Aires, Argentina: Granica. (Trabajo original publicado en 1998).
- Klein, M. (1975) *Sobre la identificación*, en Friedhental, H. & otros (Trad) *Obras Completas 3*. Buenos Aires: Paidós. (Trabajo original publicado en 1955)
- Klein, M. (2008) *Amor, culpa y reparación* en Friedhental, H. & otros (Trad) *Obras Completas 1*. Buenos Aires: Paidós. (Trabajo original publicado en 1975)
- Klein, M. (1975). *Envidia y gratitud* en Friedhental, H. & otros (Trad) *Obras Completas 3*. Buenos Aires: Paidós.
- Klein, M. (1975). *Nuestro mundo adulto y sus raíces en la infancia*, en. Friedhental, H. & otros Trad. *Obras Completas 3*. Buenos Aires: Paidós (Trabajo original publicado en 1959)
- Klein, M. (1975). *Sobre el desarrollo del funcionamiento mental*, en Friedhental, H. & otros (Trad) en *Obras Completas 3*. Buenos Aires: Paidós. (Trabajo original publicado en 1958).
- Schlemenson, A. (2007). *Remontar las crisis. El desenvolvimiento de las organizaciones en su contexto*. Buenos Aires: Granica.
- Schein, Edgar. (1992). *Organizational Culture and Leadership. A dynamic View*. California: Jossey-Bass. San Francisco.

Fecha de recepción: 27/04/16

Fecha de aceptación: 06/12/16