

## *Exploraciones psicoanalíticas en el ejercicio del poder y las ansiedades en los miembros de un grupo en una empresa productora de plásticos*

Ana María Arboleda, Psicol.\*

### RESUMEN

*A través de un estudio exploratorio se llevó a cabo un proceso de observación naturalista en una organización productora de artículos plásticos de la ciudad de Cali. La observación se realizó a la luz de la teoría psicoanalítica como herramienta con la cual explorar el ejercicio del poder en relación con la ansiedad de los miembros de la organización. Para esto se tuvo en cuenta la teoría de relaciones objetales de acuerdo con las propuestas de Klein y Freud, así como los aportes en torno a la dinámica de grupos realizada por Bion, Manfred y Kets de Vries. Se crea un esquema conceptual en el cual se relacionan la ansiedad y las defensas del sujeto con los objetivos emocionales del grupo, así como con la tarea del mismo, de acuerdo con el ejercicio del poder por parte del líder del grupo; todo esto inscrito en el entorno organizacional, como sistema de defensa contra la ansiedad, del cual el líder puede ser un representante.*

Palabras claves: Ansiedad. Defensa. Tarea. Objetivo emocional. Poder. Psicoanálisis.

Como la ansiedad es un factor fundamental en la relación cotidiana que el sujeto establece con su entorno, se delimita en este estudio la ansiedad que puede afectar a aquellos que desempeñan una actividad laboral. Se considera como objetivo general del mismo el explorar la relación que se establece entre el ejercicio del poder y las ansiedades de los miembros de una organización. Para esto es necesario describir las relaciones de poder que se establecen en el grupo organizacional dentro del ámbito laboral, identificar cómo se percibe el líder por los demás miembros del grupo, describir algunos de los tipos de ansiedad que se presentan en estos, y correlacionar el poder y las ansiedades presentes en el grupo de trabajadores.

La ansiedad se define como una expresión del sujeto relativa a la intensidad de sus emociones provenientes de la frustración y/o la satisfacción, que surgen en él al establecer un contacto emocional con otros (personas y/u objetos) y

consigo mismo a través de sus relaciones. Durante las etapas más tempranas de la vida se viven ansiedades más intensas<sup>1</sup>. La primera es de tipo persecutorio, que se debe a la falta de madurez del sujeto, no sólo física sino mental y emocional. Por la intensidad de las emociones el sujeto no alcanza a pensar en ellas, simplemente las expulsa sobre el objeto con el que se relaciona atribuyéndoselas a este. El sujeto no tiene mentalmente la capacidad de hacerse cargo de sus experiencias en relación con el mundo.

En la segunda etapa son las ansiedades de tipo depresivo, en las que el sujeto siente pesar y percibe que sus intensas ansiedades han causado daño al objeto. El mecanismo de defensa es entonces el buscar reparar este objeto o recrearlo. Las ansiedades persecutorias y depresivas nunca se superan totalmente, determinan también, aunque con una menor intensidad, la forma en como el sujeto adulto se relaciona con su entorno<sup>1</sup>.

La emoción está determinada

por una dinámica entre la realidad interna y las experiencias del sujeto en la realidad externa a sí mismo. En esta relación es el cuerpo el que actúa como medio para entrar en contacto con el exterior y a través del cual proyectar los propios procesos mentales conscientes e inconscientes del sujeto<sup>2</sup> como puede ocurrir con algunos síntomas como manifestación de la ansiedad. Inicialmente la ansiedad se consideró como un efecto inmediato ante la percepción de un peligro real<sup>3</sup>. Este concepto se desarrolló según su subjetividad y por lo tanto refiriendo su causa a hechos que implican separación de algo amado o el sentimiento de persecución al sentir el objeto como algo dañado y frustrante.

Una persona debe contar inicialmente (al comenzar un proceso, como la vida misma) con otro que actúe como objeto contenedor<sup>4</sup>. En el desarrollo del ser humano este objeto puede ser la madre o figuras primarias constitutivas, también puede ser el maestro y durante la vida laboral (generalmente en el adulto) este lugar lo puede ocupar

\* Psicóloga, Cali. e-mail: tatara9@hotmail.com

el líder del grupo de trabajo. La capacidad que tienen algunas personas para tolerar la incertidumbre, la ansiedad y la duda, propia y de otros, sostenerlas en su mente por un momento mientras son pensadas, y luego devolverlas al sujeto, es lo que le permite a este pensar en ellas, tolerarlas y darles un significado; esto es la capacidad para pensar pensamientos<sup>5</sup>. En la medida en que el sujeto puede pensar acerca de sus emociones e inhibe sus mecanismos impulsivos, puede aprender de las emociones en forma más madura. En las situaciones grupales esta es precisamente la dificultad que se presenta<sup>6</sup> pues la mente del grupo actúa en forma infantil<sup>7</sup>. En el grupo el sujeto pierde su individualidad; el grupo busca satisfacer los objetivos físicos, cognitivos y/o emocionales de sus miembros<sup>8</sup>. Es posible que las personas se unan con objetivos racionales de generar productividad y utilidad a nivel individual y social, este interés le permite al grupo organizarse en torno a una actividad o a una tarea y constituirse así como un grupo de trabajo. Los objetivos racionales pueden estar acompañados de otros que se generan a nivel emocional como lo son la necesidad de protección, la de tener esperanzas y la de defender los propios intereses o atacar los de otro. Estos son objetivos bajo los cuales se conforma el grupo de supuesto básico. Estos son el grupo de dependencia (que busca un líder u objeto que lo guíe y lo sostenga), el grupo de emparejamiento (que tiene la esperanza de que llegara un líder u objeto que les permitirá su desarrollo) y el grupo de ataque-fuga (que es incentivado por el líder para luchar por sus ideas, objetos, territorio, etc.)<sup>7</sup>.

De acuerdo con los objetivos racionales, en el grupo de trabajo, el líder es un miembro más del grupo; y por los objetivos emocionales, en

el grupo de supuesto básico, el líder es sobre quien el grupo supone el poder para la realización de sus objetivos. Para que a un sujeto se le otorgue y asuma este poder debe poseer unas determinadas características, como la habilidad para unirse en forma espontánea con la mayor parte de los miembros del grupo y la capacidad de contención (es decir, de tolerar las ansiedades del grupo, pensar en ellas y guiar su resolución). Por esto los líderes determinan significativamente como es el grupo y la organización<sup>9</sup>.

El líder es una figura representante del poder en la organización y por esto se convierte en el blanco principal de ciertas reacciones en los demás miembros del grupo que pueden hacer referencia a relaciones que se conservan en el individuo como prototipos de experiencias pasadas; es decir, con el líder se establecen relaciones de tipo transferencial. El líder es considerado un objeto satisfactorio en la medida en que se percibe mentalmente presente y contenedor, y es considerado como frustrante al ser percibido como ausente y amenazante.

La relación de poder se legitima en el proceso en que la autoridad formal es reconocida como líder del grupo. Las relaciones de poder son constitutivas de la estructura social del sujeto, se trata de un vínculo, una estructura de interacción, que se articula en el mundo interno de los sujetos, condicionando la forma en que asumen sus deberes y determinan una relación afectiva en la que por medio del reconocimiento de otro superior, a quien se le atribuyen la capacidad de satisfacer las necesidades del sujeto, se busca obtener los beneficios correspondientes con el potencial que se supone sobre este<sup>10</sup>.

La organización al limitar la expresión del sujeto de acuerdo con normas y patrones de comporta-

miento puede causar malestar o ansiedad<sup>11</sup>, pero este mismo hecho puede calmar las ansiedades al provocar sentimientos de protección, seguridad, estabilidad y contención por parte del sistema institucional<sup>12</sup>. La organización, como representación social, actúa como un sistema de defensa contra la ansiedad<sup>13,14</sup>. El líder debe estar presente en los procesos, su presencia determina su capacidad para contener las ansiedades del grupo y encaminarlas hacia la reparación y la creación; o por el contrario generar ansiedades más intensas con su ausencia y provocar la destrucción y la obstrucción del desarrollo. La dinámica de los principales fundamentos conceptuales planteados en esta introducción está esquematizada en la Figura 1.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación es un estudio de campo exploratorio que se realizó, tomando como caso una empresa productora de plásticos, durante el período septiembre, 1997 hasta abril, 1998. En este tiempo se realizaron observaciones de forma longitudinal de acuerdo con el encuadre establecido, es decir durante una hora, en un día de la semana, en el lugar y hora de trabajo acordada con el grupo. Este encuadre busca darle un lugar al observador en el ambiente natural del grupo, así como permitirle la continuidad y el aprendizaje de la dinámica de las relaciones.

El grupo objeto de estudio estuvo conformado por 12 personas, en su mayoría operarios (una mujer y siete hombres), un mensajero-vendedor, una secretaria y dos personas con cargo directivo (los dueños de la empresa, uno de ellos el jefe inmediato). La información acerca de la dinámica grupal se obtuvo a partir de cada una de las observaciones

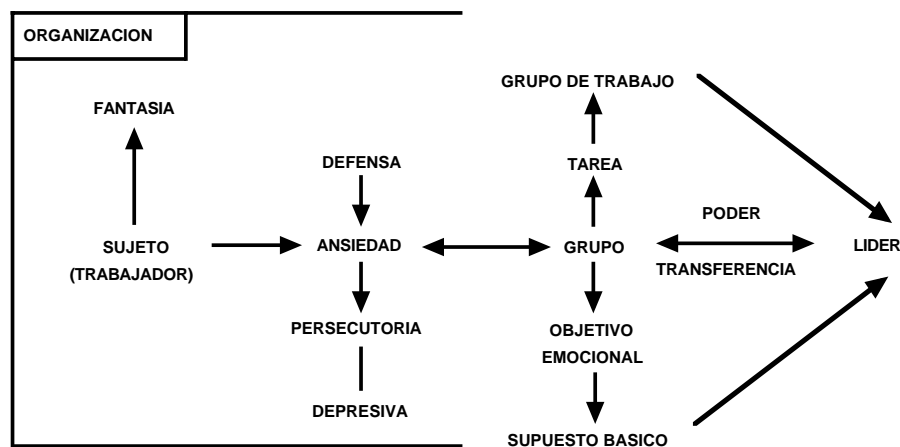


Figura 1. Esquema conceptual

que constituyeron el material de trabajo para análisis posterior realizado bajo la constante supervisión de un experto en el método de observación y en el psicoanálisis aplicado.

Mediante el método de observación naturalista se determina la participación del investigador, quien fue un observador. Esta participación consistió en el establecimiento de una relación en la cual el observador actuó como un elemento que presencié (no intervino) regularmente la cotidianidad del grupo. A continuación de cada observación éstas eran transcritas en forma detallada y narrativa, teniendo en cuenta las impresiones del observador. Luego, con el apoyo y la presencia neutral de un experto, se reflexionó en torno al material de observación, por medio de asesorías en donde se dio lugar a la teorización e interpretación. Esto se llevó a cabo en dos horas semanales, durante el tiempo que duró la investigación. La participación del experto consistió en darle una mirada externa al proceso de observación, y en facilitar la interpretación del objeto de estudio mediante su experiencia y actitud objetiva.

El análisis se logró teniendo en cuenta los planteamientos realiza-

dos por la teoría psicoanalítica en torno a la dinámica de los grupos y aplicando esta teoría al caso de exploración del grupo organizacional. El análisis consiste en la interpretación de las relaciones interpersonales y objetales observadas en el grupo. Se establecieron unas categorías que delimitan estas interpretaciones: ansiedades, defensas, fantasía, grupo, líder y transferencia, es decir, se tiene en cuenta la forma de cómo se presentan estos factores en el grupo de estudio para el análisis del mismo. Las categorías hacen parte del esquema conceptual planteado (Figura 1), el cual se explicó en la introducción al presente artículo. Las categorías de análisis y el esquema conceptual son instrumentos que facilitan, como sustento teórico, el proceso de interpretación de la dinámica grupal.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El material recolectado permitió obtener información de tipo cualitativo. La discusión parte de revisar las características de la experiencia de investigación, teniendo en cuenta la organización objeto de estudio. Esta tiene aproximadamente 10 años, hace un año se separó

del lugar (otra organización) en la cual surgió y actualmente se busca un nuevo lugar en cual instalarse, pues necesita de más espacio por su crecimiento actual. La empresa se encuentra en un período de desarrollo y esto es algo significativo para todos los miembros del grupo.

El grupo de trabajo está constituido en su mayoría por operarios, quienes realizan un trabajo rutinario y mecánico. La vida emocional del grupo sugiere unas condiciones mentales infantiles, porque se observa en los miembros del grupo en general una necesidad de dependencia, un lenguaje poco elaborado, una constante expulsión de las ansiedades así como una cotidiana reparación de los objetos de trabajo. Junto con la expresión de emociones infantiles se percibe un ambiente en desarrollo.

El ambiente de desarrollo está relacionado con las concordancias que se establecen en el grupo y con las características de la tarea. A pesar de que la tarea exige una constante rutina, rigidez (que con el tiempo no es sólo física sino emocional y mental) y poca expresión de sí mismo, las relaciones grupales representan un hecho que permite contrastar estas características. El grupo se caracteriza por su unidad y compañerismo, es, desde su forma constitutiva, una cadena de amigos. Por su cohesión al interior del grupo existen pocos límites, que se expresa en su misma forma de vestir pues generalmente tienen el dorso desnudo.

Existen en el grupo figuras que por su función contenedora permiten el desarrollo de los miembros en general; estas personas tienen funciones que requieren de una mayor capacidad de pensamiento, no sólo en la tarea sino en su trabajo contenedor en relación con el grupo.

El líder del grupo es percibido como una figura satisfactoria, pro-

tecnica y comprensiva, y al mismo tiempo como alguien exigente y de carácter fuerte. Su constante presencia, como apoyo y sostén permite que la imagen de los miembros del grupo sea predominantemente satisfactoria. Su presencia es la de un objeto contenedor pues observa a los miembros del grupo, guía y orienta la tarea y las necesidades de los mismos ayudándoles a pensar en ella y finalmente se las devuelve para que sean ellos quienes se encarguen de esta tarea. En este último aspecto algunas veces actúa en forma protectora y se encarga personalmente de lo que el sujeto le pide. De acuerdo con esto, el empoderamiento es un hecho que se puede ir desarrollando en forma gradual en la organización, en la medida en que los miembros del grupo estén emocional y cognitivamente preparados para ser autónomos y responsables por la tarea y en cierta medida por la organización.

Hablar de empoderamiento es permitirle a los miembros del grupo hacerse cargo por sí mismos de sus asuntos; entonces, el líder ocuparía un lugar de asesor. Sin embargo, es probable que en esta organización sea todavía necesario para los miembros sentirse firmes y constantemente sostenidos y protegidos por quien ellos perciben y tiene la capacidad para esto, es decir el líder. Su exigencia es lo que permite crear un punto de equilibrio entre la permisividad y el autoritarismo. Es un líder cuya forma de ejercer el poder permite el desarrollo, pues el estar respondiendo constantemente a las necesidades de los miembros del grupo, le permite a estos crear la confianza y tolerancia a las frustraciones necesaria para el desarrollo de la tarea.

De acuerdo con estas características del líder y del grupo organizacional se establece una transferencia

particular, en la que se puede hacer evidente el supuesto básico de dependencia<sup>5</sup> ya que pareciera existir una relación entre padre-hijos. El líder como un sujeto protector al tiempo que exigente y el grupo como miembros con pocos recursos (mentales o emocionales) para sostenerse por sí mismos y con una constante demanda de quien perciben como capaz de suplir sus necesidades.

La tarea es un hecho que por sus características, antes mencionadas, puede causar un constante dolor mental que dificulta en los miembros del grupo realizar pensamientos elaborados en torno a la misma, es decir, pensar en formas diferentes de realizarla, sugerir formas de mejorar, realizar cambios o crear. Ante el dolor mental los miembros asumen principalmente defensas maníacas como el ritmo de trabajo, la cantidad de trabajo, la música, la proyección de ansiedades al tirar objetos o expulsar sonidos. Estas defensas, dada la ansiedad del grupo, son las que utilizaría un sujeto en su temprana infancia. La constante tensión a la que los trabajadores de la organización se ven sometidos produce ansiedades intensas, frente a las cuales aparecen las correspondientes defensas.

En el grupo prevalecen las ansiedades de tipo depresivo. Tal vez este tipo de trabajo podría causar bajo otras circunstancias (menos contenedoras) ansiedades de tipo persecutorio. Las defensas de tipo depresivo se pueden representar en la constante reparación, en la dificultad de abandonar la tarea, en la culpa por objetos perdidos o dañados, en la manía con que se realiza la creación y re-creación del producto.

El juego es algo que realizan después de terminar la semana de trabajo y en parte puede permitirles crear un espacio de transición entre

la vida laboral y la vida fuera del espacio de trabajo. Por otro lado puede ser una defensa como actividad sobre la cual desplazar la necesidad de expresión del sí mismo.

El grupo organizacional se desarrolla en un ambiente donde hay ansiedades pero también hay figuras contenedoras y donde la misma cultura laboral en la organización es algo satisfactorio. El trabajo es percibido como algo gratificante; a pesar de que causa ansiedad, es algo que en general se realiza en forma grata. Es evidente que existe cierta dificultad en el momento de separación de la tarea; al aproximarse la hora de salida el grupo se encuentra generalmente en un momento de euforia y alegría, en el cual cada uno realiza su tarea en forma entusiasta, sobre todo quienes permanecen en ella porque se quedan trabajando en la noche. Es decir, parece haber un apego a la tarea, o mejor, a lo que ésta significa para los miembros del grupo.

Pertenecer a la organización es algo que puede causar estabilidad emocional porque ésta se encuentra directamente relacionada con la estabilidad laboral. Hasta el momento, cuando una persona parte de la organización es por decisión personal, por lo tanto la organización no representa una amenaza para el futuro laboral de sus miembros, lo cual está relacionado con la ansiedad de la continuidad del sujeto como persona. Por el contrario, la organización está pasando por un período de desarrollo en el cual ha ido aumentando lentamente (dos en dos años), según lo requerido el número de miembros.

Podría decirse por las actuales circunstancias del país en el que la mayoría de las empresas están en déficit y deben disminuir su producción así como sus gastos y el número de sus empleados, que ésta es una organización que está en proceso de

crecimiento y tiene un comportamiento inverso al general. Esto podría explicarse por el hecho de ser una pequeña empresa cuyo momento de desarrollo le permite cierta flexibilidad y adaptación a las circunstancias del medio.

Por otro lado se debe rescatar que la estructura bajo la cual se ha desarrollado, parece ser sólida pero flexible que remite a las características del líder del grupo y teniendo en cuenta que la estructura de la organización depende de las mismas características de quien la organiza<sup>7</sup>, es posible que el grupo cuente con la contención de una organización sólida y flexible, así como cuenta con la contención del líder.

A pesar de que la organización fue fundada y pertenece a dos personas, una de ellas es el jefe inmediato del grupo y probablemente es quien ha sido responsable de su desarrollo. Una de las personas es la que el grupo percibe como amenazante pues está física y sobre todo mental y emocionalmente fuera del grupo y la otra es la que el grupo percibe como satisfactoria porque está constantemente presente en el grupo no sólo física sino emocional y mentalmente. La segunda de estas personas es la responsable del grupo y de alguna forma esto puede hacerla responsable por el grupo en términos emocionales también.

Es probable que la figura de la primera persona (ausente) signifique para el grupo una defensa, pues es en él en quien se pueden depositar emociones intensas. Esta es una figura que permanece ausente al grupo, y por lo tanto percibirlo como una persona que causa ansiedades en el grupo es percibir las cosas amenazantes como aspectos externos al grupo.

Por otro lado, tal vez el tipo de tarea influye en el desarrollo mental de los miembros del grupo. Sin

embargo la organización cuenta con espacios y figuras que pueden contener las ansiedades del grupo y facilitar su desarrollo. La organización está pasando por un momento de desarrollo en el que busca estabilizar sus tareas, es decir, crear una rutina. En las primeras etapas del desarrollo lo que prima es la estabilidad del ambiente, esto causa contención y satisfacción. Por lo tanto, en este momento la constancia y continuidad de la tarea pueden ser convenientes para crear bases sólidas para continuar el crecimiento. Se debe contar con que en el largo plazo exista la flexibilidad necesaria para realizar los cambios o para acudir a asesores que los faciliten, no sólo para el desarrollo de la organización sino también de sus miembros.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Se ha evidenciado la necesidad de entrar en contacto con la dinámica individual para así acceder a la dinámica grupal. Las ansiedades y las emociones son condiciones que hacen parte del mundo interno del sujeto y estas actúan en el grupo como manifestación de la interacción humana.
- La figura del líder es la que contiene al grupo emocionalmente, observa sus necesidades y las guía. El líder es quien impulsa el desarrollo del pensamiento en el grupo y en esta medida la continuidad del mismo puede depender de él, de su presencia.
- Si el líder es una figura que está en la mente del grupo, es decir que su imagen es significativamente satisfactoria como para poder ser pensada y no representar una amenaza, el grupo tendrá la posibilidad de crear,

reparar, buscar soluciones en el momento en el que la figura que lo contiene esté ausente. Por lo tanto, la ausencia se convertirá probablemente en un estímulo para generar pensamientos, sentimientos y soluciones alternativas de trabajo.

- En la medida en que el líder o la organización que puede ser representada por el líder mismo, puede suplir las necesidades del grupo organizacional, adquiere poder en relación con éste. La forma en como se ejerce el poder definirá entonces la manera como se contienen o no las ansiedades grupales e inversamente las ansiedades que se encuentran en un grupo sugieren cómo se debe ejercer y movilizar el poder en él.
- La ansiedad de separación. El momento de salida, de la separación del trabajo (abandonarlo) hasta el siguiente día laboral parece ser un momento que despierta diversas formas de ansiedad. Puede significar por un lado la separación de un objeto satisfactorio y además la culpa por sentir que se abandona (se pierde) este objeto.
- Las tareas rutinarias causan ansiedad en el trabajador, el cual asume un tipo de defensa ante las mismas como la sublimación a través de otras actividades; para expresar el sí mismo hablan de una estructura relativamente sana y adaptada a la realidad.
- La rutina puede ser, por otro lado, una defensa contra la ansiedad laboral pues a través de ella se establecen límites y la mente tiene la capacidad de estar contenida por la estandarización de la tarea; es decir por los tiempos y movimientos que determinan patrones de comportamiento y tal vez de emociones y pensamientos.
- El lenguaje del grupo puede dar

cuenta de su madurez emocional. Cuando el lenguaje es más gestual y emocional, menos elaborado, refleja una estructura más inmadura.

- Es posible que la madurez del grupo también se refleje en sus ansiedades. Las ansiedades persecutorias son más intensas que las depresivas y estas segundas son más intensas cuando los sujetos no tienen la posibilidad de expresarlas por medio de la reparación o de la sublimación.
- Existen algunos indicadores que dan cuenta de la salud mental de la organización como el hecho de aumentar progresivamente la producción, el mejoramiento de la calidad en el producto o los servicios, la disminución de los tiempos de producción, el crecimiento del grupo organizacional, el crecimiento de la planta física, el hecho de que sus miembros se capaciten y eleven su nivel educativo, el bajo ausentismo, el que se informen pocas enfermedades o lesiones y las horas extras que se trabajan. Algunos de estos factores pueden significar ansiedad para los sujetos en la medida en que hay una mayor exigencia (interna o externa) con la organización y la tarea. Sin embargo, a través de unos adecuados niveles de exigencia es que la organización puede desarrollarse. Si los trabajadores han introyectado la organización de tal forma que se

sienten responsables por la misma, a través de su función en ella, la exigencia será interna; si por el contrario no se ha introyectado la exigencia será algo externo, que puede ser percibido como amenazante.

- El reciclaje puede ser una forma de acceder a un proceso que hace más tolerables las ansiedades porque es probable que hechos o emociones que se perciban como dañadas o inconclusas puedan ser re-creadas o reparadas.
- El presente trabajo, como estudio exploratorio, podría ser aplicado en grupos de otras empresas. Considerando hasta donde sea posible la clara definición de los objetivos de esta reproducción y la estandarización de la metodología, de los instrumentos de recolección y del análisis de información, teniendo en cuenta la participación y asesoría del experto.

### SUMMARY

Trough an exploratory study was done a naturalistic observational process in an organization from Cali, which produces plastic articles. The observation was illuminated by the psychoanalytic theory as a tool to explore the use of power in regard to the anxiety of the members of the organization. Because of this, it was considered the theory of object relation according with Freud's and Klein's proposals; as well as the contributions on group's dynamics

done by Bion, Manfred and Kets de Vries. In the conceptual scheme are related anxieties and defenses of the person (worker) with the emotional objectives of the group; as well as with his/her job, in accord with the use of power by the leader of the group. All this, in the organizational environment, as a defense against anxiety.

### REFERENCIAS

1. Klein M. *Algunas conclusiones teóricas sobre la vida emocional del lactante*. Buenos Aires; Editorial Paidós, 1983.
2. Isaacs S. *Naturaleza y función de la fantasía*. Buenos Aires; Editorial Paidós, 1983.
3. Freud S. *Introducción al psicoanálisis*. Buenos Aires; Amorrortu Editores, 1917.
4. Berse P. *Thoughts on the containing process from the perspective of infant/mother relations*. London; Edited by Susan Reid, 1997.
5. Bion W. *Volviendo a pensar*. Buenos Aires; Ediciones Hormé, 1996.
6. Meltzer y Harris. *Familia y comunidad*. Buenos Aires. Editorial Paidós, 1990.
7. Bion, W. *Experiencias en grupos*. Barcelona. Editorial Paidós, 1985.
8. Anzieu D. *El grupo y el inconsciente*. Madrid; Editorial Biblioteca Nueva, 1985.
9. Manfred F, Kets V. *Organization on the couch*. San Francisco; Jossey-Bass Publishers, 1991.
10. Schvarstein L. *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires; Ediciones Paidós, 1995.
11. Freud S. *El malestar en la cultura*. Buenos Aires; Amorrortu Editores, 1929.
12. Menzies I. *Systems as a defense against anxiety*. Londres; Ed. Human Relations, 1988.
13. Kaës R. *La institución y las instituciones*. Buenos Aires; Editorial Paidós, 1989.
14. Jaques E. *Social system as a defense against persecutory and depressive anxiety*. Buenos Aires; Editorial Paidós, 1955.