Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"

Perspectivas para el análisis de la viabilidad de las empresas desde el enfoque de la clinica organizacional.

Brandstadter, José Ariel

2006

Cita APA: Brandstadter, J. (2006). Perspectivas para el análisis de la viabilidad de las empresas desde el enfoque de la clinica organizacional.
Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.
Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios".
Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.
Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Tesis Posgrado 001502/0220

Col. Tesinas

TESINA

CATALOGADO

Carrera de Especialización en Administración de Empresas en Crisis

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Buenos Aires

Perspectivas para el análisis de la viabilidad de las empresas desde el enfoque de la clínica organizacional.

Y.3020

Alumno: Lic. José Ariel Brandstadter

Lic. Ariel Brandstadter
DNI: 16582.286
18/09/06.

Tutor: Dr. Norman Eduardo Pickholz

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS

Calif: 5 (sobresaliente)

INDICE

1.	Introducción	5
1.1	Justificación de la temática	7
2.	Marco Teórico	9
3.	Hacia una clínica organizacional	12
3.1	Algunas perspectivas freudianas que enriquecen la clínica organizacional	15
3.2	Acerca del diagnóstico organizacional	24
3.2.1	¿Para qué diagnosticar?	28
3.3	Concepto de escena organizacional	29
3.4	La demanda: puerta de entrada del clínico organizacional	32
3.4.1	Ejemplo: un inicio paradojal	36
3.5	El esquema organizacional	40
4.	Perspectivas para el análisis de la viabilidad organizacional	48
4.1	Perspectivas escénicas	48
4.2	Energía organizacional	51
4.2.1	Organizational energy flow	52
4.3	Dinámica organizacional	56
4.4	La perspectiva creativa	64
4.5	Armonía organizacional	69
4.6	Arquitectura del lazo social	75
4.7	Arquitectura del Liderazgo	81
4.7.1	Liderazgo y escena	91
4.8	Construyendo futuro	96
4.8.1	Ejercicio del duelo	101
4.9	Cultura organizacional	105
4.9.1	Lo instituyente y lo instituido: procesos de imbricación y desimbricación	105
4.9.2	Elementos para el análisis de la cultura desde el registro simbólico	108
4.9.3	Elementos para el análisis de la cultura desde el registro imaginario	112

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
BIBLIOTECA "EDUARDO DE ALBERGO L. PALACIOS"

5. Conclusiones 114

6. Bibliografía 117

AGRADECIMIENTOS

Quiero aprovechar este espacio introductorio para agradecer a todos aquellos que de una manera u otra han contribuido, facilitado y apoyado la concreción de este trabajo. En especial al Dr. Norman Pickholz, tutor y mentor en el quehacer organizacional, quien con su afecto, sabiduría (que, como se sabe, no es lo mismo que conocimiento), estímulo y paciencia supo abrir un camino en territorio inexplorado y, no contento con ello, invitarme a recorrerlo, so pretexto de que lo asistiera.

A mi esposa, Gisela Untoiglich por su apoyo incondicional, su ternura, su paciencia y por el ejemplo que para mí significa esa inclaudicable pasión invertida en recorrer los pasos necesarios para alcanzar el norte que le señala la brújula de su deseo.

A mis hijas, Maia y Nicole quienes con sus inquietudes, curiosidades, chispa, alegría y vitalidad llenan de color mi cotidianeidad.

A mis padres Curt y Susi por trasmitirme su amor por los números y las letras, verdaderos mojones de mi experiencia. Por su afecto, su estímulo y su ayuda en momentos de dificultad.

A los docentes de la Carrera de Administración de Empresas en Crisis, por su generosidad, dedicación y apertura a la polémica y la confrontación, estimulando siempre el espíritu crítico. Quiero expresar mi gratitud especialmente a dos de ellos. Al ingeniero Jorge Schvarzer por haber despertado en mí el interés por los temas económicos, cautivando mi atención a través de exposiciones memorables que atesoro en mi recuerdo y a la Dra. Dora Fried Schnitman por su calidad y su calidez como docente y ser humano.

Por último, quiero recordar a dos personas muy significativas en mi vida. A mi hermano, Dany, que hubiera cumplido 50 años en estos días y a la Dra. Beatriz Grunfeld quien supo guiar mis primeros pasos – y otros más tardíos – en la vida profesional.

Buenos Aires, 17 de agosto de 2006

1. Introducción

> "Estas desviaciones no las mostramos por nuestro gusto, sino más bien para hacer de sus escollos boyas de nuestra ruta".
>
> Jacques Lacan[1]

El objetivo de este trabajo consiste en introducir y desarrollar una serie de perspectivas de abordaje de la trama organizacional a fin de poder agregar valor a la tarea de determinar la viabilidad de las empresas, desde el enfoque de la clínica organizacional. Estas perspectivas pretenden complementar y no eclipsar las vías de acceso generalmente utilizadas para ello, basadas en la consideración de índices y ratios (contables, financieros, productivos, etc.). De este modo se posibilita una visualización del entramado organizacional que resulta sumamente importante a los fines de una conceptualización y (e)valuación de los procesos que allí transcurren, ya que los contempla en su riqueza y complejidad, aspectos estos que permanecerían en estado de invisibilidad parcial, de no mediar una aproximación psicológica a los mismos, pudiendo resultar dicha omisión en una lectura empobrecedora y distorsionada del acontecer organizacional.

A fin de poder dar cuenta de lo expresado en el párrafo anterior, el plan de trabajo de esta tesina contemplará los pasos que se detallan a continuación: a esta introducción le sucederá el desarrollo del marco teórico en el que presentaré en forma sucinta los conceptos que servirán de soporte al núcleo central del trabajo. Expondré luego aquellos elementos necesarios para abordar a las empresas desde la perspectiva de la clínica organizacional, haciendo referencia al concepto freudiano de transferencia y su aplicación en el contexto organizacional y la idea de un diagnóstico organizacional orientado hacia el análisis de la viabilidad. Una vez concluido ello, analizaré el concepto de escena organizacional y el de demanda, como piedra angular sobre la que habrá de edificarse la consulta organizacional; un breve caso permitirá ilustrar lo expuesto hasta ese momento.

[1] Lacan, J. (1983) "La dirección de la cura y los principios de su poder" en Escritos II, Editorial Siglo XXI.

En el siguiente apartado expondré el esquema organizacional creado por Norman Pickholz que proporcionará una visión de conjunto de los niveles implicados en su operación.

En la sección siguiente, comenzaré el desarrollo de la temática central de esta tesina, es decir, los elementos para el análisis de la viabilidad organizacional desde el enfoque clínico aquí propuesto. Se sucederán las distintas perspectivas (energética, dinámica, *creativa*, de la armonía organizacional, de la arquitectura del lazo social, del liderazgo y de la cultura). En el apartado referido a las conclusiones intentaré cosechar los frutos del trabajo efectuado y, por último, dejaré constancia de la bibliografía utilizada.

1.1 Justificación de la temática

Quisiera dar cuenta brevemente en este espacio de aquellos caminos y circunstancias que me llevaron a abordar esta temática. Habiendo terminado mis estudios de grado de Psicología, me desempeñé durante cuatro años como residente en un hospital de la Provincia de Buenos Aires. Fue en esa oportunidad en que la palabra crisis se incorporó como un término de frecuente uso, en ocasión de haber participado en la creación de un servicio de atención de pacientes que se encontraban en esa condición. Luego me incorporé al Centro de Salud Mental N°3, en el Servicio de Urgencias. De esta manera, marcado por una práctica de la urgencia y la crisis, ante la necesidad de hacer lugar a otras inquietudes que alojaba en mi interior, emprendí el estudio de la Carrera de Especialización en Administración de Empresas en Crisis, donde los enfoques jurídico, contable, financiero y administrativo fueron proporcionándome herramientas para abordar la crisis en las organizaciones.

Surgió así la necesidad de retornar sobre la psicología para pensar herramientas que pudieran enriquecer los caminos ya transitados, con la firme intención de usufructuarlas en el trabajo con las empresas. El encuentro con un psicoanalista, consultor en psicología de las organizaciones, me proporcionó el espacio para la reflexión y - en gran medida - muchas de las herramientas que fueron puliéndose a lo largo de cuatro años de trabajo de consultoría y que hoy forman parte de nuestro *toolbox*. Esta tesina constituye el precipitado – en sentido químico - y la decantación del proceso efectuado.

Retomando lo expresado en el plan de tesina oportunamente presentado, quisiera explicitar que no he acotado la investigación objeto de esta tesina al contexto de crisis ya que entiendo que el instrumental que aquí se expone debiera ser de uso cotidiano y no específico de situación alguna, sea esta crisógena o de bonanza. Adicionalmente, me interesa en particular destacar su carácter prospectivo y eventualmente preventivo – si fuera el caso – de aquellas situaciones que pudieran comprometer la viabilidad de una organización, si no fueran atacadas a tiempo. Entiendo que, de esta manera se recupera el "espíritu fundacional" de la carrera de "Administración de Empresas en Crisis" que buscó correr el eje "forense" de la Sindicatura Concursal - dada la situación terminal que presentaban muchas de las empresas que caían bajo su órbita – hacia una escena que,

no estando tan compelida por el riesgo de destrucción organizacional, posibilitara un mayor margen de maniobra y transformación.

2. Marco Teórico

En esta sección definiré los conceptos que servirán de referencia para el desarrollo de la temática central de esta tesina.

El enfoque de la clínica organizacional al que adscribo, se fundamenta en parte en los desarrollos de la denominada "Sociología Clínica", susceptible de definirse como "un campo teórico transdisciplinario que toma prestado a tres ramas de las ciencias sociales: la sociología, el psicoanálisis freudiano y la psicosociología. El propósito es trabajar sobre la valencia respectiva de los factores económicos, históricos, sociológicos, ideológicos y psicológicos en las trayectorias individuales de los actores, buscando evitar el doble obstáculo del psicologismo y del sociologismo."[2]

La sociología clínica "tiene por objeto desenredar los nudos complejos entre los determinismos sociales y los determinismos psíquicos en las conductas de los individuos y los grupos así como las representaciones que ellos se hacen de sus conductas. Se inscribe en el corazón de las tensiones entre objetividad y subjetividad, entre estructura y acción, entre el individuo producto socio-histórico y el individuo creador de historia, entre la reproducción y el cambio, entra las dinámicas inconscientes y las dinámicas sociales..."[3]

La sociología clínica parte de la premisa que el sujeto se ubica en la intersección de tres órdenes con lógicas diferenciadas respecto de las cuales resulta necesario pensar sus conexiones[4]:

- El universo de la ley, las reglas, las normas, del lenguaje y de lo simbólico, en el que el individuo es "sujeto de derecho" confrontado a la ética del respeto de códigos y de valores.

---

[2] CORNEJO, M (2006). "El Enfoque Biográfico: Trayectorias, Desarrollos Teóricos y Perspectivas", **Psykhe**. [online]. mayo 2006, vol.15, no.1, p.95-106. Disponible en <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22282006000100008&lng=pt&nrm=iso>.

[3] De Gaulejac, V. (1998) "Introducción a algunos elementos de la sociologia clínica", **Materiales de Sociología Clínica**, Montevideo, Uruguay.

[4] De Gaulejac, V. (1998) "El sujeto entre el inconsciente y los determinismos sociales", **Materiales de Sociología Clínica, Montevideo**, Uruguay.

- El universo del inconsciente, de las pulsiones, de [los] fantasmas y de lo imaginario en el que el individuo es "sujeto de deseo" y es confrontado al deseo del otro que contribuye a producirlo y/o sujetarlo.
- El universo de la sociedad, de la cultura, de la economía, de las instituciones, de [las] relaciones sociales, del status y [las] posiciones sociales en el que el individuo es "sujeto socio-histórico", confrontado a determinaciones múltiples ligadas al contexto del cual emerge.

De estos tres órdenes, el primero, el de la ley, no se encuentra en el mismo nivel que los otros dos. Por el contrario, está en su fundamento ya que el orden simbólico es el soporte tanto de la subjetividad como de las instituciones sociales. Por ello, en rigor, se trataría de dos órdenes (irreductibles): el del sujeto y el social.

El interés principal del enfoque que aquí se describe no está puesto ni en el Sujeto (eventualmente encarnado por el empleado, jefe, líder, etc.), ni en la institución como tal (Otro institucional), sino en los puntos de articulación, encuentro y desencuentro de estos dos órdenes, así como los efectos de su influencia recíproca.

El término "clínica" presente en el sintagma "clínica organizacional" pretende, precisamente indicar tanto la identificación de los efectos no deseados (o padecidos) que se producen de un lado a otro de dicha relación, como la posibilidad de operar sobre ellos, a fin de revertirlos y poder contribuir a una mayor fluidez en su articulación.

Ahora bien, el encuentro entre el sujeto y el Otro institucional tiene como escenario al ámbito del trabajo. La articulación entre ambos términos (sujeto y trabajo) – turbulenta y conflictiva – hace a una dialéctica que comprende dos procesos simultáneos: a) el trabajo subjetivo, incluyendo en él todo aquello que se pone en funcionamiento desde el lado del sujeto en el encuentro con la demanda laboral, transformándola y b) la subjetivación del trabajo, como proceso de apropiación y metabolización de dichas exigencias y su efecto sobre la subjetividad y el cuerpo.

La viabilidad organizacional, desde este enfoque, hace a la posibilidad de sostener ese encuentro entre el sujeto y el Otro institucional - cuya *mise en scène* **es** el ámbito de trabajo – en el tiempo, procurando que – entre otros aspectos - los niveles de armonía, satisfacción y reconocimiento resulten compatibles con las expectativas productivas y de rentabilidad.

Para poder analizar la viabilidad organizacional desde el marco proporcionado por la clínica organizacional, habré de recurrir a distintas perspectivas que se focalizarán en el punto de articulación e inseminación antes descripto, a fin de poder dar cuenta de aquello que lo obstaculiza, estrangula, o dificulta o, por el contrario, le proporciona una mayor fluidez.

El diccionario de la R.A.E[5] en su versión *on line* define algunas de las acepciones de la palabra **perspectiva** del siguiente modo:

- Panorama que desde un punto determinado se presenta a la vista del espectador, especialmente cuando está lejano.

- Sistema de representación que intenta reproducir en una superficie plana la profundidad del espacio y la imagen tridimensional con que aparecen las formas a la vista.

El término comienza a utilizarse a partir del siglo XVI, deriva del latín *perspicere*, que puede entenderse como "penetrar a través de la mirada". La particularidad que ofrece cada perspectiva es la de representar el todo – en este caso ese punto de encuentro entre el sujeto y el Otro institucional – de un modo singular, caracterizado tanto por lo que "ilumina" como por aquello que deja en penumbras (cono de sombra que proyecta). Cada una de estas perspectivas es equiparable en aquello que pone en evidencia al efecto de un calidoscopio donde – a pesar de que los elementos son siempre los mismos – su disposición produce una imagen de conjunto, un ensamble único e irrepetible que sólo habrá de modificarse, a partir de un pequeño golpe o giro del instrumento, generando así un "cambio de perspectiva".

[5] Disponible en www.rae.es (con acceso el 03/08/06).

3. Hacia una "clínica organizacional"

El término "clínica" proviene del griego *klinikos*, donde *kline* significa cama y *klino*, inclinar. Es decir que se trata de una práctica en la que el médico se inclina sobre el lecho del enfermo para auscultarlo, tomar nota de sus signos (semiología médica) y, en base a ellos, elaborar un diagnóstico que les dé coherencia y posibilite, en primer lugar, la determinación del agente causal, luego el pronóstico y finalmente una terapéutica orientada a la reversión, sino de la enfermedad al menos de sus síntomas. Los sentidos del galeno son el instrumento a través del cual este intentará aprehender el mal que afecta al paciente. De entre ellos, Foucault recorta como piedra angular del campo clínico, la *mirada*.[6]

El inclinarse hacia el otro nos habla de un gesto, de una postura que ilustra un deseo de acercarse al lugar del que sufre. Posición que nos interesa diferenciar de otras figuras "técnicas" que suelen ser demandadas ante situaciones de dificultad y que responden a una lógica por entero distinta a la ya mencionada. Nos referimos al asesor y al consultor. En el primer caso, también nos servirá de ayuda la etimología. El término "asesor" proviene del latín *assessor*, donde *assidere* significa estar sentado al lado. El asesor no se inclina junto al lecho, acompaña aunque sin tener que lidiar con los síntomas ni los obstáculos, al abrigo del acecho del *pathos*[7] que ese encuentro suscita. Otro tanto ocurre con la figura del consultor que, como su nombre lo indica, se trata de alguien a quien le es relatada una problemática determinada y en una posición de exterioridad respecto de ella, emite su opinión, que no es necesariamente un diagnóstico por cuanto para ello resulta necesaria la "actitud clínica", cuestión esta que habremos de desarrollar en los próximos párrafos.

Una clínica de las organizaciones requiere en primer lugar recorrer la empresa, percibir sus signos vitales, tomarle el pulso, medir las presiones a las que está sujeta, auscultar sus distintos órganos internos prestando mucha atención a los distintos signos que puedan emitir, situar sus molestias y sus sufrimientos, analizar los elementos con que

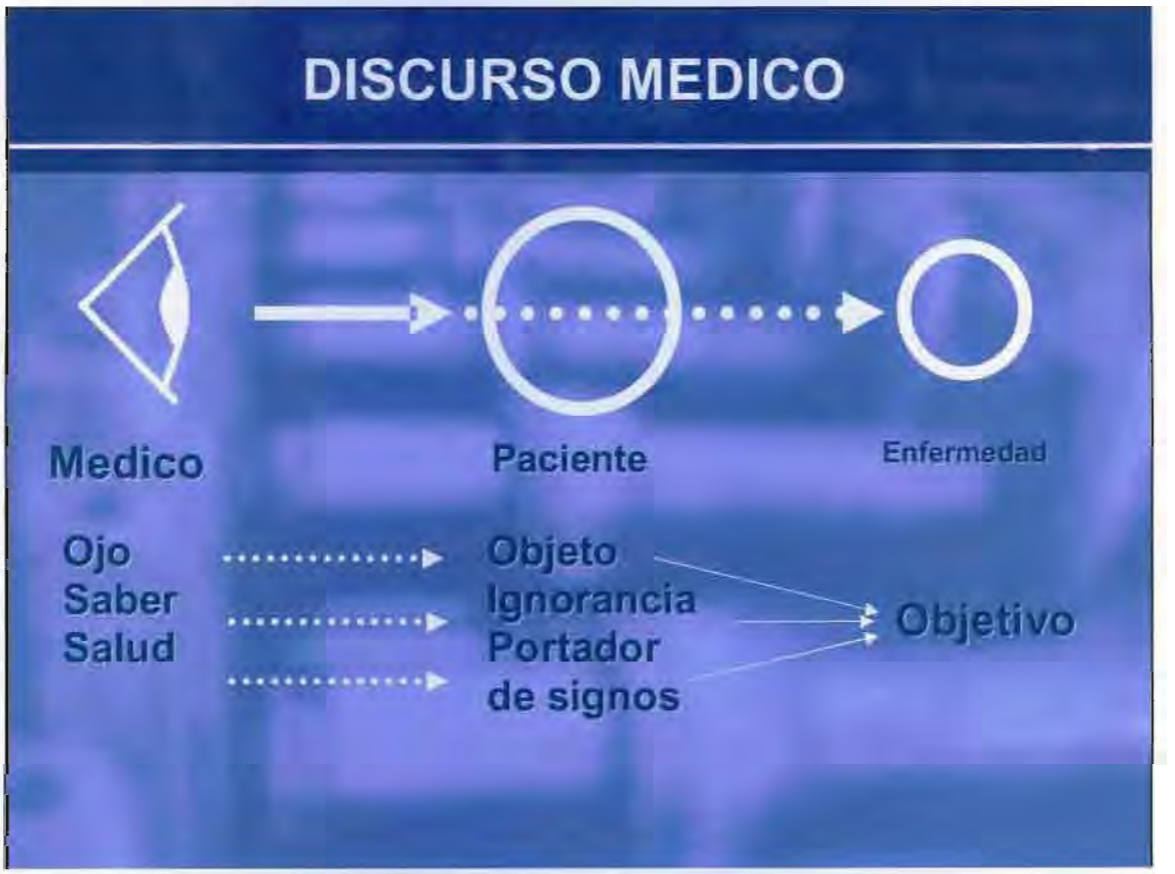
[6] Foucault, M. (1986) **El Nacimiento de la Clínica: una arqueología de la mirada médica**, Siglo Veintiuno editores, 11 edición, Méjico.
[7] Sufrimiento, también emoción.

se nutre, cómo digiere y metaboliza los acontecimientos que en ella tienen lugar, el modo en que trata sus residuos y - fundamentalmente en lo que hace a nuestro tema de investigación - analizar su talante.

Sin embargo – y aquí este enfoque se distancia del discurso médico – éste último se dirige más allá del paciente, desinteresándose de su subjetividad para detectar allí la enfermedad mediante la identificación de signos "objetivables" (fiebre, taquicardia, congestión, etc.). En otros términos, el médico se interesa fundamentalmente por la enfermedad y no tanto por el enfermo. Por ello, para el discurso médico, no se trata de una relación intersubjetiva[8] sino de la relación entre un sujeto (el médico) y un objeto que vale en tanto portador de signos, síntomas, etc.[9]. La pretensión objetivante propia del discurso médico organiza el campo de forma tal de ubicar en un extremo: la patología - como objeto - y la ignorancia acerca de sus causa y, en el otro, del lado del sujeto (médico): la salud y un saber-hacer acerca de esa patología, estableciéndose así una relación instrumental. En otros términos, el médico lee en el cuerpo del paciente los signos opacos (semiología clínica) de una enfermedad (esencia) que lo trasciende. Esos signos adquieren racionalidad en función de un saber-hacer del cual el médico es depositario y que instrumenta a los fines de organizar el producto de lo observado en un diagnóstico que lo habilitará a efectuar la indicación terapéutica (tratamiento) coherente con lo detectado.

[8] «Si se quiere definir la enfermedad, hay que deshumanizarla,... (dado que en la enfermedad) lo que hay de menos importante en el fondo es el hombre» Ver Leriche, R. (1936) «Introduction générale. De la santé à la maladie. La douleur dans les maladies, Où va la médicine?», en **Encyclopédie francaise**, vol. 6, pp. 622-624, citado en "¿Es la psiquiatria una ciencia?" Francesc Roca i Sebastià (2006). Disponible en ww.dinarte.es/salud-mental/pdfs/72_colaboraciones2.pdf

[9] "Podemos percibir en ello una de las consecuencias fundamentales de la implantación del método clínico en la curación de las enfermedades: el enfermo pasa de ser el sujeto de su propia enfermedad a no ser más que un ejemplo de la misma, constituyéndose así en un mero «accidente» del fenómeno que llamamos enfermedad, independientemente de que sus manifestaciones susciten o no su queja". ibidem op. cit.



Esquema del discurso médico

3.1 Algunas perspectivas freudianas que enriquecen la clínica organizacional[10]

Hay que ir por el lado en que la
razón gusta de estar en peligro.
Gastón Bachelard[11]

Dicen Gabriel y Carr:

> "Las personas tanto dentro como fuera de las organizaciones son seres afectados por emociones que están anudadas a su historia personal y familiar. Esta perspectiva ni niega ni subestima la importancia de la razón y de la racionalidad en los asuntos humanos. Sin embargo, hasta los actos racionales, como la búsqueda de ganancias o el desarrollo de la propia carrera, la evitación de desperdicios o del peligro, el castigo de los delincuentes y así sucesivamente están generalmente impregnados por una agenda emocional, compuesta por – entre otras – ambición, agitación, enojo, temor, nostalgia y otros. Estas emociones proveen el combustible que yace tras los actos racionales y razonables. Más aún, muchas de estas emociones son expresiones de deseos inconscientes, anhelos y fantasías que fueron modelados por experiencias tempranas de las personas en sus encuentros con los padres y otras figuras importantes en los comienzos del desarrollo de sus identidades"[12].

Efectivamente, estos autores señalan que la identidad está sometida a fuertes cambios a lo largo de la vida pero, no obstante ello, se asemejan a los árboles "cuyo desarrollo puede ser afectado por diferentes condiciones de natura o nurtura pero que no pueden volver a echar raíces en un predio diferente o hacer crecer ramas donde estas no existen, las identidades de las personas no pueden ni desechar ni hacer caso omiso de las experiencias tempranas (sean ellas placenteras o dolorosas), incluyendo experiencias

[10] Por una cuestión de lógica expositiva, posponemos la introducción del concepto de inconsciente para más adelante aunque entendemos que sería pertinente, dado el título del apartado, incluirlo aquí.
[11] Citado en Najmanovich, D. (2005) **El juego de los vínculos**, Editorial Biblos, Buenos Aires.
[12] Gabriel, Y. y Carr, A. (2002) "Organizations, management and Psychoanalysis: an overview" en The **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 17,Número 5: 348 – 365.

relativas a su género, posición en el orden de nacimiento, etc. En este sentido sus historias los siguen a lo largo de la vida. Las historias son al mismo tiempo conscientes, bajo la forma de reminiscencias y recuerdos, pero también inconscientes, bajo la forma de *flash-backs*, impulsos irracionales, deseos, fantasías y emociones"[13].

La clínica organizacional rescata esa doble dimensión de la subjetividad, verdadera diplopía que hace al encuentro de la razón con la emoción en el campo intersubjetivo del lazo social.

En lo que hace al abordaje del acontecer empresarial, la clínica organizacional cuyos fundamentos aquí se desarrollan, muestra su divergencia con las formas contemporáneas que asume la vieja clínica de la mirada en el campo de la consultoría, encarnadas - entre otras - en la figura del gurú, maestro, guía, especialista, técnico, etc. En estos casos, estamos ante modalidades que operan desde el ideal (de saber, de *expertise*, de excelencia, etc.), instancia tan seductora como alienante, que promueve la "adquisición" de soluciones "enlatadas", preestablecidas y prefabricadas, que no toman en cuenta las encrucijadas subjetivas que determinan los fenómenos organizacionales que abordan.

Un concepto psicoanalítico fundamental que articula las historias personales con la vida organizacional es la transferencia. Esta puede definirse como "... el proceso en virtud del cual los deseos inconscientes se actualizan sobre ciertos objetos, dentro de un determinado tipo de relación establecida con ellos y, de un modo especial, dentro de la relación analítica"[14].

Esta repetición de los prototipos o esquemas infantiles, vivida con un marcado sentimiento de actualidad, desborda el marco analítico – en el cual constituye el terreno en el que se juega la cura -, ya que se produce en forma habitual en nuestra vida cotidiana. Ello habilita a su consideración en el contexto de la clínica organizacional no ya a los fines de la cura sino como baliza o instrumento del clínico en su pesquisa de los aspectos que hacen a la/s escena/s inconsciente/s que puedan estar determinando la dinámica actual, ya sea en la relación con la figura de líderes, pares, personal

[13] Gabriel, Y. y Carr, A. Ibidem op. cit.
[14] Laplanche, J. y Pontalis, J-B. (1981) **Diccionario de Psicoanálisis**. Editorial Labor. Barcelona, pag. 439.

subordinado o aún con el propio clínico organizacional.

Dichas figuras pueden constituirse tanto en objeto de identificación como de idealización cuando, por ejemplo, son depositarios de aspectos o rasgos cuya perfección era otrora atribuida a la pareja parental o también puede ocurrir que dichas personas lleguen a ser vilipendiadas, difamadas y denigradas, convertidas incluso en agentes causales de tragedias y males; son, en ese caso, depositarias de importantes montos de agresión, generados en los lazos con los otros significativos de la infancia. Lo común en todos estos casos es la falta de proporción entre la intensidad del sentimiento actualmente dirigida hacia los integrantes de la escena organizacional y cualquier explicación racional del porqué de dichos sentimientos. Ese exceso da cuenta, precisamente, del carácter de **subrogado** de quien es depositario de los sentimientos en juego en el proceso transferencial.

Los procesos transferenciales que tienen lugar en la escena organizacional generan una sobrecarga de la misma que, de alguna manera debe ser "drenada" a fin de no entorpecer el flujo organizacional. Explicitarlos y trabajarlos posibilita que sus actores adquieran mayor flexibilidad, no quedando sujetos a esquemas rígidos y estereotipados de vinculación que resultan, por lo general, nocivos tanto para los sujetos en ellos involucrados, como para la empresa en general.

Las modalidades que adquiere el proceso transferencial en el contexto organizacional han sido desarrolladas por Kets de Vries[15]. El distingue tres tipos transferenciales: son ellos la transferencia idealizada, la transferencia de espejo y la transferencia persecutoria. Las describiremos en forma sucinta:

1) **Transferencia idealizada**: actualización de una fase temprana del desarrollo psíquico. Se intenta recuperar un estado de dicha original promoviendo la unión con alguien "omnipotente y perfecto". Toda satisfacción se extrae de dicha persona y sin ella aparece el vacío y la impotencia. Se trata de una figura idealizada por su belleza, inteligencia, moral, etc. Se ignora lo malo y se exagera

[15] Kets de Vries, M. y Miller, D. (1993) **La organización neurótica,** Ediciones Apóstrofe, Barcelona: 104-115.

lo bueno de ella. Genera gran dependencia. Los subordinados que la padecen, se sienten satisfechos en su trabajo, tienen fe y confianza en el líder e intentan complacerlo, quieren aprender de él. Rivalizan entre sí por sus favores. Se sienten muy desvalorizados ante una palabra crítica, y motivados por un halago de su parte. Padecen la falta de independencia, lo que los convierte en buenos seguidores. Esperan mucho de sus líderes y al idealizarlos tanto, cualquier desliz que cometan los decepciona y quizá los haga rebelarse. Respecto de la toma de decisión, dada su situación, estos individuos no aportan mucho, hacen lo que el líder les indica o lo que él o ella harían. Esta transferencia es "buena" en contextos de crisis ya que no hay opción más que seguir al líder. Los líderes carismáticos y emprendedores son muy propensos a desencadenar este tipo de transferencia.

2) **Transferencia de espejo**: el sujeto intenta restablecer un estado de felicidad, viéndose a sí mismo como perfecto y todopoderoso. Posee una imagen de sí grandiosa, un interés por el mundo externo limitado pues de allí provienen las imperfecciones. Necesitan que otros los nutran permanentemente mediante respuestas admirativas. Se "pavonean" para despertar la atención de los otros y así contrarrestar su minusvalía. Las transferencias en espejo son complementarias de las idealizadoras, puesto que las primeras responden al deseo de ser aplaudidos, admirados y respetados y las segundas manifiestan la propensión a satisfacer ese deseo. Los superiores que manifiestan una transferencia en espejo, buscan subordinados idealizadores.

Estos ejecutivos son narcisistas, pagados de sí, se sobrestiman y buscan fervorosamente ser alabados. Para estos, sus seguidores, generalmente son percibidos en un nivel más profundo, como los padres que nunca mostraron suficiente empatía, que no percibían lo que verdaderamente sentían ellos como niños. Por ellos siguen buscando unos padres en quien mirarse, ansiando una atención y admiración constantes. Debido a esta abrumadora necesidad, resultan incapaces de expresar empatía hacia otros, ya que siempre es su turno y, por ello, se encuentran generalmente rodeados de sujetos aduladores, serviles y obsecuentes.

Esta modalidad transferencial genera fuertes inconvenientes respecto del liderazgo: el líder quiere atribuirse el mérito de todo, aunque no lo merezca, recibir todos los aplausos para demostrar su gran capacidad. Tiende a explotar al otro y espera recibir favores especiales. Reacciona con ira ante las críticas. Es volátil emocionalmente. Las oscilaciones en sus opiniones respecto de los otros que basculan entre idealización y devaluación son constantes. Además se sienten amenazados por los subordinados independientes que puedan hacerles sombra. Poseen una evaluación de sí muy poco realista, sobreestimando su talento y capacidad, lo que determina su arrogancia y los hace sordos a los consejos. Centralizan poder. Suelen embarcarse en empresas osadas, que puedan glorificarlos, generando grandes peligros, dada la soledad en la que deciden, debido a su arrogancia.

Recuerdo especialmente un empresario que se quejaba con mucha frecuencia de la ineptitud de sus empleados y de la dificultad de conseguir personal eficiente en la actualidad, decía (supongamos que su nombre fuera Juan) que lo que a su empresa le hacía falta era encontrar muchos "Juancitos" y ubicarlos en distintos sectores de la organización, para así asegurar la eficiencia y eficacia perseguidas. Este modelar la organización a su imagen y semejanza, da cuenta del juego de espejos que caracteriza esta modalidad transferencial que intenta reproducir la satisfacción y omnipotencia percibida – o reconstruida a posteriori – de la que gozó como hijo de sus propios padres, proyectada sobre sus subrogados "Juancitos". El mecanismo aquí en juego es la identificación de Juan a sus padres – en el gesto de satisfacción y embelesamiento frente a su hijo – y la identificación de los Juancitos con el lugar que Juan ocupó en relación al Otro materno.

3) **Transferencia persecutoria**: Esta modalidad ilustra cómo pueden utilizarse las propias defensas para enfrentarse al conflicto, para defenderse de los propios sentimientos de persecución. Estos sujetos se caracterizan por abusar del mecanismo de la escisión, la tendencia a considerar el mundo como ideal (todos buenos) o persecutorio (todos malos), generalmente debido a una excesiva frustración en la infancia que genera tal magnitud de agresividad que es

necesario recurrir a la escisión para poder controlar la ansiedad. Si los aspectos buenos y malos de una persona se perciben como entes escindidos, el sentimiento de culpa por la hostilidad contra esa persona se reduce ya que esta va dirigida contra la persona mala, que se lo merece. La división preserva así la sensación de que uno es bueno; los sentimientos de culpa por la propia ira se evitan atribuyendo cualquier pensamiento o sentimiento no querido a los otros.

Esta transferencia suele generar hostilidad, manifestándose en el plano de las relaciones interpersonales bajo la forma de masoquismo moral y envidia en las relaciones. La necesidad de atacar al otro, como reacción defensiva ante los propios sentimientos de persecución es lo que produce el modelo de interacción. Los sentimientos de persecución pueden ser también causa de una conducta de masoquismo moral; el sujeto se siente culpable por sus propios deseos de atacar y por sus sentimientos hostiles, quiere redimir su culpa por estos sentimientos y vuelve su hostilidad hacia adentro. Así el sufrimiento llega a verse como un modo de congraciamiento, como el castigo que está dispuesto a sufrir para conseguir el perdón por los deseos sentidos hacia figuras claves de su vida.

Hostilidad: puede presentarse en muchas situaciones de liderazgo e incluso entre pares. Puede originarse en fracasos en la infancia que se convierten en sentimientos de persecución y desconfianza. Resulta muy destructivo en el liderazgo ya que impide toda relación. El jefe ve a sus subordinados como quienes desean destruirlo, simuladores e incompetentes. Puede entonces ejercer un gran control con reglas muy severas y castigos, ahogando toda iniciativa y creatividad en los empleados, expulsándolos paulatinamente ó, puede agredirlos abiertamente, resistiéndose a concederles aumentos, promocionarlos, formarlos para su trabajo. Así estos tenderán a guardarse sus aportes, muy probablemente desarrollarán hostilidad hacia el líder en ellos. Aparecerán las huelgas, los sabotajes, alimentando la sensación en el líder de que su equipo no tiene valor y retroalimentando así el ciclo.

El clínico organizacional cuenta con un instrumento adicional para poder "leer" la escena que transcurre. Se trata de la Contratransferencia, definida como "conjunto de las

reacciones inconscientes del analista frente a la persona del analizado y, especialmente, frente a la transferencia de éste"[16], es decir, los efectos que dicha escena suscita en forma inconsciente en el analista. Estos elementos, insistamos en ello una vez más, constituyen un recurso adicional invalorable, en la medida en que posibilitan una lectura más integral y abarcativa del acontecer organizacional pero no pueden ni deben ser equiparados en su función al lugar que ocupan en el contexto de la cura analítica, del mismo modo que la empresa u organización no constituye un sujeto en tratamiento.

Recapitulando entonces, resulta importante destacar respecto de la noción de sujeto que se desprende del aporte freudiano, en su aplicación al contexto laboral, que no se trata entonces de ver en el empleado el brazo ejecutante de aquello que fue pensado en la cúpula, ni el pequeño engranaje en la relojería organizacional (modelo taylorista y fordista), tampoco un ser pasivo que debe ser inducido a través de técnicas especialmente estudiadas a tal efecto (teoría motivacional), ni el agente de cierto racionalismo económico cuya conducta resulta comprensible en función de una referencia permanente a los fines buscados y los medios disponibles para alcanzarlo. El psicoanálisis proporciona la posibilidad de vislumbrar allí una subjetividad historizable que comprende la coexistencia de un universo fantasmático y un ámbito de racionalidad que conforman un palimpsesto cuyas escrituras superpuestas revelan lógicas distintas y discrepantes y donde las primeras tiñen o modelan las características de las segundas.

En términos de Manfred Kets de Vries:

> "En el curso del proceso de maduración, todos desarrollamos temas o esquemas propios en nuestro teatro interno – temas que reflejan la preeminencia de determinados deseos que contribuyen a nuestro estilo único de personalidad (...) Expresándolo de otro modo, nuestros deseos básicos modelan los guiones o libretos de nuestras vidas que, a su turno, condicionan nuestras relaciones con los otros, determinando el modo en que creemos que estos habrán de reaccionar ante nosotros y la manera en que nosotros habremos de reaccionar ante ellos. Las vidas de los hombres están coloreadas, por ejemplo, por el anhelo de sentirse amados o el de ser

[16] Laplanche, J. y Pontalis J-B. (ibidem op. cit), p. 84.

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Colección Especial Dr. ALFREDO L. PALACIOS

comprendidos, de ser notados o de verse librados de los conflictos que los afligen, de ser independientes, de ayudar y hasta inclusive de fracasar o de herir a otros"[17].

Cuando vamos a trabajar, llevamos con nosotros estos libretos o guiones y los ponemos en juego – lo sepamos o no – en los vínculos que allí establecemos. Podemos comenzar a vislumbrar la escena laboral como un ámbito en el cual las personas pueden – a través de distintos mecanismos – satisfacer o realizar algunos de sus deseos inconscientes y no sólo – como el racionalismo económico intenta explicar – como un medio para proveer los recursos necesarios para cubrir los requerimientos alimenticios, educativos y de vestimenta para sí o su familia. Se busca también en ella, alimentar o saciar los anhelos y fantasías, vestirlos y revestirlos – transferencia mediante – de distintos ropajes, en una superposición de escenas que llama a su deconstrucción.

Los deseos que buscan satisfacerse en el contexto laboral pueden ser tan disímiles y variopintos como los sujetos que allí se desempeñan. Para algunos el trabajo quizá sea simplemente a una forma de proveerse lo elemental, mientras que para otros pueda estar orientado a satisfacer los deseos de sus figuras significativas. Otros buscarán competir afanosamente para vencer a sus rivales/hermanos y así ganarse un lugar en el reconocimiento del jefe/padre o refugiarse en el trabajo para huir de sus obligaciones como padres o maridos o, tal vez, sobreponerse al pánico que le significa la perspectiva de su muerte y sumergirse en el trabajo en forma maníaca buscando la inmortalidad en el legado a aquellos que lo sucedan.

En estos tiempos en los que las demandas emergentes del contexto laboral resultan cada vez más desmedidas, las personas corren serios riesgos de quedar fagocitados por ellas especialmente cuando dichas exigencias encuentran eco, del lado del sujeto, en un deseo sacrificial. Ello probablemente implique anular la posibilidad de tener, por ejemplo una vida familiar, en aras de brindarse por entero a los ideales organizacionales o participar de una violenta contienda promovida bajo el señuelo del ascenso a un cargo superior. En estos casos ambas instancias - es decir, el deseo sacrificial y la demanda

[17] Kets de Vries, M. (2003) "Organizations on the Couch: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics", **European Management Journal** Vol. 22, No. 2, p. 183–200. La traducción es nuestra.

laboral - se apoyan y potencian recíprocamente, de suerte que una demanda socialmente aceptada y legitimada por las prácticas instituidas en el mercado laboral (aquella de las empresas), encubre y a la vez proporciona la *mise en scène* al deseo del sujeto.

Podrá resultar extraño que no desarrolle en este apartado el concepto de inconsciente, generalmente identificado como el aporte freudiano más relevante. Por motivos de lógica expositiva, lo introduciré al abordar la perspectiva dinámica.

En el próximo apartado explicitaremos la función y metodología del diagnóstico en el contexto de la clínica organizacional a los fines del análisis de la viabilidad organizacional.

3.2 Acerca del diagnóstico organizacional

Otro elemento que orienta la práctica del clínico es el diagnóstico. Este debe tomar en cuenta dos planos diferenciados:

1) La lectura de la articulación sincrónica de los distintos elementos organizacionales, es decir, cómo coexisten estos en el aquí y ahora. Se trata de un corte transversal que pone en evidencia las distintas instancias organizacionales y, fundamentalmente, las relaciones que entre ellas se establecen, prescindiendo de la historia, es decir, del desarrollo tanto de la relación como de los elementos que la integran (sincrónico = sin tiempo). Así por ejemplo, desde este enfoque, puede analizarse el diseño organización (funcional, matricial, por proyectos), las distintas áreas que la componen, su aporte en los procesos organizacionales, las dificultades y obstáculos en la articulación de los procesos, etc., a condición de no incluir aquí su devenir histórico.

2) Esa perspectiva debe ponerse en relación con el modo en que dichos elementos han venido desenvolviéndose a lo largo del tiempo (eje diacrónico), ello significa analizar los modos en que dicha relación se ha desplegado en el tiempo (historia o trayectoria de los fenómenos a analizar).

El primer eje constituye una fotografía estructural de lo que acontece, mientras que el segundo se focaliza en los elementos organizacionales a lo largo del tiempo, perdiendo de vista su articulación actual, al modo de una filmación. La conjunción de ambas perspectivas permite sortear los errores que generalmente se cometen al privilegiar en forma excluyente uno u otro de los ejes propuestos. De este modo se enlaza la dimensión estructural junto con la histórica en la determinación del diagnóstico[18].

Ahora bien, toda intervención clínica – y el diagnóstico constituye *per se* una – supone un eje normativo o normativizante. Efectivamente, el diagnóstico implica la entrada en escena de criterios que ordenan los fenómenos en función de distintas

[18] Para acceder a una notable y original articulación entre estos dos planos (diacrónico y sincrónico) ejemplificados por la oposición entre el rito y el juego véase Agamben, G. (2003) "El país de los Juguetes" en **Infancia e historia**, Adriana Hidalgo editora, Buenos Aires, P. 95 -128.

polaridades (normal/patológico; salud/enfermedad, funcional/disfuncional, etc.) ó, en función de la distancia o diferencia entre lo que existe actualmente y aquello a lo que se aspira. En este caso, dada la fuerte carga semántica e ideológica que acompaña estos términos, resulta preferible inclinarse por un término más pertinente al campo en cuestión y que, por otro lado, no esté tan saturado. Por ello, en lo que sigue, tomaré como eje de este trabajo el concepto de viabilidad organizacional.

Todo aquello que impide, obstaculiza, dificulta, pone en riesgo o cuestiona la continuidad de una organización en sus distintos niveles de integración, amenaza su viabilidad. Esta, es susceptible de desagregarse en las siguientes dimensiones:

- Administrativa – financiera y contable.
- Estructural.
- Comercial.
- Psicosocial.
- Estratégica.

Una empresa resulta viable cuando desde las perspectivas antes seleccionadas cuenta con las condiciones, los recursos y elementos necesarios para desplegar su operatoria cotidiana con un grado de éxito razonable, permitiéndole así proyectarse en el futuro de forma de aspirar a lograr un cierto crecimiento (mejora incremental, cuantitativa) o desarrollo (mejora cualitativa) en cada uno de los planos mencionados. Ahora bien, focalizando en la perspectiva psicosocial – que es la que desarrollaré en este trabajo - la viabilidad supone[19]:

a) Desde el nivel energético: un buen caudal.
b) Desde el punto de vista dinámico: no se trata tanto de la viabilidad entendida como ausencia de síntomas, obstáculos o dificultades, sino, más bien, la posibilidad de darse espacios para reconocerlos, trabajarlos e intentar revertirlos.

[19] Los ítems mencionados a continuación son precisamente aquellos que habremos de desarrollar en forma detenida y exhaustiva, en el contexto de esta tesina.

c) Desde la perspectiva creativa: estimular, proveer herramientas y espacios necesarios para el desarrollo de innovaciones en todas las áreas organizacionales.

d) Un nivel aceptable de armonía organizacional.

e) Una sólida arquitectura del lazo social.

f) Una arquitectura del liderazgo que se desparrame por toda la organización (líder de líderes y no de seguidores) y que promueva en cada uno de los líderes, el desarrollo de las distintas facetas de su gestión, de manera tal de poder contemplar las necesidades de los dirigidos y de la escena en que se encuentre.

g) La posibilidad de construcción de futuro

h) Una cultura organizacional que incluya el disenso, contemple la equivocación en la experimentación y provea las condiciones necesarias para el desarrollo tanto de la empresa como de quienes en ella se desempeñan.

Como el lector habrá podido apreciar, hemos corrido el eje desde el par salud – enfermedad ó normal – patológico, caracterizados ambos por oposiciones binarias rígidas y estáticas que resultan limitadas y limitantes respecto de la posibilidad de asir un real que se presenta como continuo. Aplicar sobre la realidad dichos esquemas termina por encorsetar aquello sobre lo que se intenta operar. Es por ello que proponemos ocuparnos de aquellos fenómenos (obstáculos, síntomas, problemas) que, como mencionáramos anteriormente, interrogan la viabilidad, la obstaculizan o la problematizan, sin por ello tener que hacer referencia a la idea de patología o anormalidad, recurriendo así a una categoría más flexible y comprensiva, como es la de viabilidad.

Dicho en otros términos, nos resulta tan poco operativo el concepto de institución sana como el de enferma. Dada la complejidad de los sistemas que las componen y los niveles de atravesamiento que las caracterizan, resulta imposible pensar en una interacción pacífica y perfectamente sincronizada de los mismos. Por el contrario, la complejidad del objeto en cuestión llevaría a pensar que, en él, la regla es el conflicto, el obstáculo y, eventualmente, el síntoma. Esta nueva cartografía que la práctica impone, excluye, *ex profeso,* las categorías antes mencionadas (salud – enfermedad/ normal – patológico) que

funcionaron durante la modernidad "sólida"[20] como brújulas ideológicas de la praxis humana, pero que resultan inadecuadas hoy para abordar el acontecer organizacional.

Los fenómenos organizacionales – antes calificados como disfuncionales, anormales o patológicos - no ponen sólo en evidencia lo que no anda, o anda mal, sino que adquieren su valor precisamente porque posibilitan la interrogación y la reflexión acerca de lo que sí anda. De allí que pongamos el acento en la viabilidad como eje de nuestra reflexión. La viabilidad no es una categoría estática ni cerrada, por el contrario, se podría decir que resulta difícil de circunscribir o limitar. Teniendo la viabilidad como referencia el obstáculo resulta – como decíamos antes - un punto de reflexión y de inflexión en la marcha del proceso que posibilita un desensillar, pero no **hasta** que aclare sino **para** que aclare o, al menos, detectar e identificar los nubarrones que dificultan la visibilidad.

Más aún, considero que esta práctica confiere al obstáculo, la dificultad o incluso el síntoma, un status ético. Ya que la práctica del obstáculo hace del mismo, ocasión, posibilidad y acontecimiento. Ella encuentra en Sigmund Freud a uno de sus más exquisitos exponentes. Toda su obra puede ser abordada desde este sesgo, como una clínica del obstáculo, destacándose su obstinación en publicar historiales de tratamientos poco exitosos ya que:

> "(...) los análisis que obtienen un resultado favorable en breve lapso quizá resulten valiosos para el sentimiento de sí del terapeuta... [pero] nada nuevo se aprende de ellos. Sólo se puede aprender algo nuevo de análisis que ofrecen particulares dificultades, cuya superación demanda mucho tiempo. ... En materia de esas fructíferas dificultades, el caso clínico que aquí se describe [se refiere al de aquel paciente conocido como "El hombre de los Lobos"] no dejó nada que desear"[21].

---

[20] Bauman, Z (2002) **Modernidad líquida**, FCE, Méjico.
[21] Freud, S. (1986) "De la historia de una neurosis infantil", **Obras Completas,** Vol. XVII, Amorrortu Editores Buenos Aires, p.11-12.

3.2.1 ¿Para qué diagnosticar?

Varias aproximaciones a la respuesta:

a) Para determinar las disfunciones organizacionales (detección y registro).

b) Para saber cómo mejorar la performance de una organización.

c) Para optimizar los recursos de que se dispone y su uso.

d) Para intervenir sobre lo que ocurre (el diagnóstico no es – como se cree comúnmente – previo a una acción, sino que es propiamente una incursión muy significativa sobre la escena).

e) Para historizar el modo en que hemos estado desarrollando las operaciones (en este sentido diagnosticar es reconstruir el pasado desde el presente).

f) Para efectuar una prognosis.

Una conocida anécdota permitirá situar la importancia del espacio y del proceso de diagnóstico en el ámbito organizacional. Se cuenta que en una oportunidad un hachero ofreció sus servicios a un aserradero. Luego de entrevistarlo, sus dueños decidieron contratarlo, atento a su experiencia y a la necesidad de incorporar más personal para hacer frente a la creciente demanda de madera.

En su primer día laborable, nuestro hachero trabaja 8 horas y tala 5 árboles. Al día siguiente logra derribar 4 árboles en idéntico tiempo. Atento a la caída en su productividad decide trabajar una hora extra pero una vez más derriba 4 árboles. Al día siguiente dedica 10 horas consiguiendo sólo 3 árboles. Luego trabaja 14 horas para igualar la marca del día anterior. Descontentos con su performance, los dueños le advierten que de continuar así lo despedirán. Al día siguiente trabaja 20 horas, obteniendo sólo 2 árboles. Al finalizar la jornada lo despiden. Moraleja: **no se dio 5 minutos para afilar el hacha**.

La finalidad del diagnóstico es precisamente crear una instancia que permita detectar qué herramientas necesitan afilarse para cumplimentar los objetivos organizacionales (y/o cuáles resulta necesario incorporar) y determinar los pasos necesarios para ello.

3.3 Concepto de escena organizacional

The essence of a scene is that it asks a dramatic question[22]

Matt Hughes

All the world's a stage,
and all the men and women merely players.
they have their exits and their entrances,
and one man in his time plays many parts

William Shakespeare[23]

Afortunadamente, en los últimos años el diagnóstico organizacional ha venido siendo objeto de estudio de tesis y publicaciones especializadas. No obstante ello, a menudo los modelos propuestos suelen abordar el problema en forma sesgada o unilateral, forzando a la inconmensurable riqueza de la escena empresarial a transitar por el estrecho desfiladero del punto de vista adoptado para su análisis. Como una suerte de moderna reedición del Lecho de Procusto, se mutilan aquellos aspectos de la realidad que no son contemplados por los conceptos ó se fuerza y "estira" a estos últimos a fin de recubrir lo real[24]. Posición que nos recuerda la famosa frase atribuida a Locke "si la realidad no es así, pues peor para ella".

La escena organizacional ó, más precisamente, las escenas que concurren en aquello que damos en llamar el ámbito organizacional, constituyen un sistema complejo y multidimensional. Podemos vislumbrar en ellas atravesamientos de diversa índole, biológicos, psicológicos, grupales, institucionales, políticos, jurídicos, económicos, nacionales, transnacionales, etc. A su vez, la referencia al tiempo introduce la idea del desarrollo histórico de la escena (escenas precursoras de la actual) así como su carácter prospectivo (escenas imaginadas, planificadas o fantaseadas) que proyectándose desde la actual hacia el futuro, también la determinan, de igual modo que nuestros proyectos afectan nuestras conductas actuales.

Ahora bien, esa miríada de escenas no tienen existencia a priori, independiente de

[22] Frase tomada del área de discusión de una página de internet.
[23] Citado en Kets de Vries, M. (2003) Leaders, fools and impostors: Essays on the psychology of leadership, iUniverse, USA.
[24] Para el primer caso, vale la advertencia de Edgar Morin: «La visión mutilante y unidimensional se paga cruelmente en los fenómenos humanos: la mutilación corta la carne, derrama la sangre, disemina el sufrimiento».

quien/es la/s perciben ó transitan. Son siempre escenas-para-alguien y, como tales cuentan por la lectura que de ellas se haga. El texto dramático es siempre polisémico, esto es, abierto a interpretaciones diversas. No hay, por ello lecturas "reales" ni verdaderas. Habrá quizá lecturas más o menos verosímiles pero no reales. La pretensión de verdad en su lectura es un acto de imposición que aplasta la riqueza de la escena, su *ser-caleidoscópico*-para-otros, reduciéndola al autoritarismo hegemónico del ser-sólo-para-uno.

Aquellos modelos conceptuales que aspiran a reproducir la dinámica de lo real en el nivel de las ideas, fracasan al ignorar que existe una inadecuación de los sistemas teóricos – en tanto que formulaciones simbólicas – que impide que estos logren representar o capturar lo real; este les resulta huidizo, esquivo e inasible. Si hipotéticamente ello ocurriera – y es verdaderamente una aspiración de algunas corrientes científicas – no estaríamos, como se creería frente al cenit del desarrollo científico sino, por el contrario, redactando su certificado de defunción[25]. De modo tal que es precisamente el carácter etéreo e inasimilable de aquello que damos en llamar "realidad", lo que asegura que todo intento – siempre fragmentario y parcializante – de los sistemas teóricos de dar cuenta de aquélla, resulte infructuoso.

Hechas estas aclaraciones, pasaré a analizar más detalladamente el concepto de escena para poder avanzar luego en las perspectivas de análisis.

El Diccionario de la R.A.E. define la escena como el "sitio o parte del teatro en que se representa o ejecuta la obra dramática o cualquier otro espectáculo teatral. Comprende el espacio en que se figura el lugar de la acción a la vista del público". Se refiere además a "aquello que se representa en el escenario"; "Cada una de las partes en que se divide el acto de la obra dramática, y en que están presentes unos mismos personajes" e incluso un "acto o manifestación en que se descubre algo de aparatoso, teatral, y a veces fingido, para impresionar el ánimo". Pero la escena incluye además la dinámica de los actores, la puesta en acto de un guión, el decorado y la ambientación, los lenguajes en juego, etc. Elementos que deben ser tomados en cuenta necesariamente para comprender aquello

[25] Aspecto este que podría formar parte del proyecto hegeliano que culminaría con la identidad entre lo real y lo racional, esto es, el absoluto; momento en el cual se frenaría todo el movimiento intrínseco a la dialéctica.

que allí transcurre. Acepciones todas ellas pertinentes al campo que aquí se intenta explicitar.

El análisis de la escena permite avanzar – entre otras - en las siguientes cuestiones que hacen a la práctica del clínico: en qué escena estamos situados, cuáles la preceden y hacia dónde parecen perfilarse (genealogía y teleología); cuál es su horizonte. Desde qué perspectiva la estoy abordando y qué esquemas proyecto sobre ella.

Analizar la escena significa además pasar revista a sus determinaciones para no amplificar ni incrementar nuestros puntos de ceguera. Nos posibilita, también, decidir sobre qué aspectos (políticos, vinculares, etc.) apalancamos para intervenir en ella. Pensemos entonces por qué y para qué se nos convocó, qué expectativas se proyectan sobre nosotros, qué tan realistas son ellas, cuál es el clima imperante, etc.

Resulta también importante tomar nota de las sensaciones que la escena nos produce, cómo nos impacta o repercute sobre nosotros. Produce sensaciones de agrado, o desagrado, de tristeza, de alegría, de temor o quizá nos veamos "contagiados" de su fervor, etc. En ocasiones el clima organizacional – invisible para sus integrantes por ser parte de la cotidianeidad - sólo es palpable a nivel de las manifestaciones que produce en el cuerpo (como una suerte de reverberación) o de resonancia según las imágenes, sensaciones o fantasías que dispare en el consultor por el eco subjetivo que encuentra en la escena percibida. El cuerpo – del consultor – aparece así como un instrumento susceptible de registrar sentidos escénicos que, de otro modo, se perderían.

El concepto de escena resulta particularmente importante de ser tomado en cuenta a la hora de situar la demanda que habrá de convocarnos desde nuestro lugar de clínicos organizacionales. Como veremos en el próximo apartado, la demanda modela y en parte condiciona la escena en la que habremos de actuar.

3.4 La demanda: puerta de ingreso del consultor

"Te pido que rechaces lo que te ofrezco porque no es eso"
Jacques Lacan

Todo proceso diagnóstico resulta motorizado por una demanda y esta, a su vez, por un malestar más o menos difuso que compele a quienes lo padecen a recurrir a los servicios de un tercero, generalmente ajeno a la organización, para que diagnostique primero y eventualmente resuelva luego la situación. El momento de la consulta resulta particularmente importante ya que implica que, por algún motivo, los mecanismos que generalmente se ponen en funcionamiento ante una dificultad han fracasado o resultado insuficientes para poder resolver, compensar, amortiguar o hasta incluso ignorar dicho malestar. Ubicar el momento de la consulta respecto de la "trayectoria del malestar" proporciona información muy útil para el clínico desde distintos ángulos:

a) Capacidad de pedir ayuda.
b) Puesta en funcionamiento y efectividad de las defensas y/o recursos organizacionales para abordarlo.
c) Capacidad para el registro y detección de señales de alarma.

Resulta importante subrayar algunos aspectos de la demanda. La demanda puede asumir la forma de una petición o de un reclamo, según su modalidad de enunciación. La modalidad de la demanda "preconfigura" el lugar al cual habrá de concurrir aquel que la recepcione. Si se trata de una empresa que está atravesando una situación crítica es muy probable que ese lugar sea no sólo el de quien pueda tener un conocimiento acerca de las causas que precipitaron su emergencia, sino, además, el de quien pueda "salvar" a la organización de lo que parece inexorable. Así la demanda puede convocar al "salvador", más allá del consultor. En el otro extremo, el descrédito asignado a quien no conoce la organización y no vive su cotidianeidad puede dar forma a la figura de la impotencia, vale decir, de aquel que nada puede hacer pues no es del paño y, por si esto fuera poco, sólo aspira a enriquecerse a costa de la empresa.

El clínico puede ser llevado a asumir, en ocasiones el rol de mediador o negociador entre distintas instancias, fundamentalmente cuando existen conflictos entre áreas de una misma organización. En otros casos el ámbito de la consulta puede transformarse en una suerte de "confesionario" al cual concurren los interesados para expiar sus culpas o también el consultorio psicológico, en el cual volcar las angustias y tristezas que los aquejan.

Otra posibilidad es que sea convocado como una suerte de profeta visionario; Gurú futurista que debe efectuar pronósticos extendidos o que revele el futuro promisorio que habrá de aguardar a la organización a la vuelta de la esquina. Salvador, mediador, psicólogo, profeta, juez, embajador, cura, policía, etc[26]., son algunos de los ropajes con que se puede revestir el "maniquí" del consultor. Su arte consiste en no quedar atrapado por el personaje – esto es – sutil y gradualmente desmarcarse de él de forma tal de no rechazar la demanda ni verse empujado a tener que satisfacerla. Parafraseando una frase atribuida a Pichon Rivière – "hacerle la verónica al cliente". Es decir, hacer que pase de largo (marcando con cierta sutileza) su deseo de ubicar al clínico en esa posición.

No siempre va de suyo que quien demanda un diagnóstico quiera confrontarse o enterarse de los resultados que este genere. Suele ser este uno de los motivos más frecuentes del "fracaso" de ciertas intervenciones diagnósticas. Freud solía ejemplificar estas cuestiones mencionando el caso de aquel hombre que, afectado por un insoportable dolor de muelas concurre al odontólogo rogándole que ponga fin a su sufrimiento extrayéndole la pieza dentaria en cuestión (registro explícito de la demanda). El odontólogo examina la boca del paciente, reconoce la prominente inflamación que lo aqueja y toma las pinzas para proceder a la extracción y en ese preciso instante el paciente lo detiene, impidiéndole su labor y preservando así un sufrimiento al que no quiere renunciar (registro implícito de la demanda).

Podemos imaginar una contraargumentación que plantearía la imposibilidad de suponer que las personas aniden semejante deseo (de infligirse daño, preservando el que

[26] Arnaud, G. (1998) "The Obscure Object of Demand in Consultancy: A Psychoanalytic Perspective", **Journal of Managerial Psychology** 13(7): 469–84. Allí agrega los de garante, rehén, fusible, cómplice, catalizador y promotor, definiendo a la demanda como una suerte de "nudo gordiano".

padecen actualmente). Quien así piense no sólo conoce poco a sus congéneres sino que, además, desconoce la cantidad de diagnósticos organizacionales que quedan truncos o cuyas indicaciones de pasos a seguir no se llevan a cabo, precisamente por no estar dispuestos a renunciar al malestar que el síntoma provoca. Cabe mencionar que gran parte de lo que los teóricos de las organizaciones incluyen bajo el acápite de "resistencia al cambio" resulta una formulación menos precisa, más benigna y de carácter prospectivo de aquello que desde el Psicoanálisis se denomina goce masoquista del síntoma. Es decir, aferrarse al malestar que este produce y no resignarlo. Dicho en otros términos el malestar que produce el síntoma y al que se aferra el sujeto en cuestión (o la organización) es la contracara de la resistencia al cambio.

La demanda tiene entonces una suerte de función paradojal, de apertura y de cierre. Por un lado es la vía de acceso a la organización y a la problemática que emerge de ella. Por el otro nos habilita a intervenir en y hasta donde sea tolerable que lo hagamos, según el ropaje que se nos asigne. En ello reside su limitación pero también su poder.

Pero se podrá argumentar que si se es convocado para resolver una problemática en particular, ¿por qué avanzar más allá de ella? Precisamente, porque la demanda no se presenta en un único registro.

La demanda presenta motivaciones más profundas que es necesario desentrañar ya que tienen su eficacia sobre la escena institucional. A ello me referí anteriormente al mencionar los ropajes con que se puede revestir al clínico y al aferramiento al malestar que produce el síntoma. Ambos aspectos, uno ligado al fenómeno de la demanda y la transferencia y el otro al síntoma, en la medida que están ambos ligados a la singularidad de cada sujeto, permiten vislumbrar el registro inconsciente como instancia que se agrega al análisis de la escena organizacional.

La demanda también lo porta. Es decir que también tiene un registro inconsciente. No se trata sólo de lo que explícitamente se nos pide sino también de aquello que se pide sin saberlo y que por ello está allí presente modelando la escena de la consulta.

Reformulando esta idea, se trata de pensar qué se dice en aquello que se pide y qué se pide efectivamente en aquello que se dice.

La demanda no es ni regular ni uniforme, presenta relieves, aristas, accidentes y pendientes que precipitan (re)acciones, sensaciones y actitudes en quien está expuesto a ella. Por ello, la respuesta a la pregunta: a qué fuimos convocados, nunca es unívoca ni mucho menos evidente. A menudo se nos convoca para no modificar absolutamente nada, e incluso para aventar el temor de que quizá las cosas no estén funcionando lo bien que podrían. Por el contrario, en otras, pareciera demandarse mayor "severidad" en el diagnóstico, menos indulgencia "porque seguramente estamos haciendo mal las cosas", etc.

No faltará tampoco quien necesite avalarse en la palabra del clínico para llevar adelante alguna iniciativa que se tenía in mente con anterioridad y que sin ese subterfugio no podría llevar a cabo. "Fue el consultor quien lo determinó, no yo".

Por otra parte, a menudo la demanda es formulada por una persona o grupo con capacidad decisoria dentro de la organización. En este sentido, es necesario destacar que la personalidad del manager a menudo le imprime a la demanda una coloración específica, sea aquella histérica, paranoica, obsesiva o perversa[27], con las particularidades subjetivas que ello implica y que no habremos de tratar aquí por cuanto excedería el marco de investigación propuesto.

Resulta entonces de capital importancia poder visualizar la posición que nos es asignada en el proceso de consulta y el margen de maniobra u horizonte de intervención que desde allí se dibuja ya que de ello – de su conocimiento y manejo – dependerán las posibilidades de operar sobre la organización.

En el próximo apartado analizaré brevemente un caso que posibilitará comprender en forma más acabada cómo trabajar con los distintos registros de la demanda y de la escena.

[27] Kets de Vries, M. y Miller, D. (1993) **La Organización Neurótica.** Editorial Apóstrofe, Barcelona.

3.4.1. La demanda: Un inicio paradojal.

Habiendo efectuado previamente una consulta con un destacado profesional del medio, del que se encargó de referir que no lo había conformado en lo absoluto, alguien a quien en adelante llamaremos "El Ingeniero", decidió llevar a cabo una nueva consulta - por insistencia de una de sus hijas. Se trata de un profesional con notables antecedentes científicos que decidió incursionar hace algunas décadas en la industria química, creando así una empresa de fuerte crecimiento, en especial en los últimos años, a partir de la revitalización puesta en juego en dicho sector una vez superada la crisis que determinó la caída de la convertibilidad y sus secuelas.

Hace algunos años se incorporan a dicha organización los yernos del Ingeniero que se vuelcan respectivamente hacia el área de producción y de comercialización. Ambos comparten el hecho haber padecido tempranamente la muerte de sus propios padres. Adicionalmente, uno de ellos, había integrado la dirección de una empresa familiar de renombre que fue afectada por un sonado proceso de quiebra. El hijo varón del Ingeniero se desempeñó en la empresa durante un breve lapso, alejándose de ella por fuertes desavenencias con su padre que se tradujeron en un distanciamiento que excedió el marco laboral y que perdura hasta el día de hoy. El padre no dejará de recalcar su respeto por la valentía y los "cojones" que puso en evidencia su hijo al haber tomado esa actitud.

Los yernos vienen reclamando infructuosamente una participación accionaria en el negocio, entendiendo que el tiempo dedicado y los logros obtenidos los habilitan para ello. No obstante este común denominador, sus posiciones resultan bastante distintas. El que llamaremos A, tiene todas las fichas puestas en este negocio y ha trabajado intensamente para contribuir a su crecimiento. B, por su lado, tiene una posición más cruda y realista y considera que hay que aprovechar la situación mientras dure, razón por la cual ha iniciado un emprendimiento personal que se encuentra en estado germinal.

A su vez, la esposa del Ingeniero, resulta un personaje más difícil de asir en esta trama. La ambivalencia, es decir, la coexistencia de amor y odio hacia una misma persona resulta en un conflicto sumamente difícil de tramitar para las personas. Por ello, una de las formas de esquivarlo consiste en escindir el rencor y dirigirlo hacia un tercero, de suerte de preservar el vínculo afectivo con el primero. Muy probablemente la suegra sea

depositaria de la hostilidad experimentada hacia el Ingeniero por parte de los yernos. A su vez, ella pareciera ser quien lo incentiva a vender la organización con el argumento de poder disfrutar en vida del dinero, evitando así que se haga realidad la frase de un allegado que en cierta oportunidad le habría dicho: "A y B te van a perjudicar".

Detengámonos ahora en la figura del Ingeniero. Se trata de un hombre que goza de un merecido prestigio y éxito profesional. No parece una persona accesible, más bien distante y quizá un tanto parco, poco afecto al trato cálido y amistoso. Sus yernos se dirigen a él como el Ingeniero X (por su apellido), sin siquiera utilizar su nombre de pila. Impresiona como una persona que no necesita del otro y, si puede, se lo va a hacer notar. Aquellas circunstancias de la vida – entre otras una enfermedad que lo tuvo a mal traer – que podrían haberle producido cierta angustia, fueron rápidamente sorteadas, contribuyendo a desarrollar cierta imagen de inconmovible con la que parece investido.

Qué notable resulta pensar que en lugar de que la sombra de la muerte pudiera haberlo afectado, experimentando la angustiante sensación de finitud que le es correlativa, sean aquellos que lo rodean quienes experimentaron esa sensación (la de la angustia e incertidumbre respecto del futuro). Así escuchamos de boca de los yernos aquellas expresiones que cabría haber esperado del ingeniero, luego de haber atravesado una situación límite, a saber, "No tenemos nada seguro", "hay que disfrutar de las cosas mientras duren", etc. Por una extraña inversión, la angustia que debiera haber padecido el ingeniero surge en otro contexto a través de los yernos.

El ingeniero no necesita de ellos; se yergue como una figura inaccesible que no dona ni su nombre de pila, ni su confianza, ni su afecto. La única forma de ganarse su respeto (que no es su afecto) es enfrentándolo y resignando **la ilusión** de tener algún lugar frente a él, lugar que, de todos modos, no estaría dispuesto a otorgar.

Ello produce en el otro una sensación de "no alojamiento", prescindibilidad y, por tanto, de precariedad en la situación. Muy probablemente eso mismo sea lo que los yernos perciben frente a su pedido – permanentemente desoído – de tener alguna participación accionaria en la organización. Pero este efecto no se limita al vínculo familiar/laboral – en donde produce efectos en extremo erosivos, sino que también se juega en la relación (transferencial) con el consultor. Efectivamente, se encargó de

destacar que la consulta anterior (con aquel otro profesional) no le había parecido satisfactoria y que si ello ocurría nuevamente, no dudaría ni un instante en interrumpirla.

En términos generales, toda consulta se estructura en función de cierto malestar, síntoma, problema u obstáculo que no ha podido sortearse con los recursos que el consultante tuvo a su disposición. Su persistencia lo interroga, como se suele decir en la jerga, "le aprieta el zapato" y supone / necesita de alguien que pueda darle las respuestas que en vano intentó buscar por su cuenta. Ese lugar es el que se le atribuye inicialmente al consultor y por ello este caso resulta ejemplar, precisamente porque esa estructura quedó invertida. Es el Ingeniero el que sabe y, por ello, la angustia, la incertidumbre, el no saber qué hacer ni cómo enfrentar la situación quedan del lado del Otro (consultor, yerno, etc.). Pero en este caso, precisamente porque se tomó en cuenta la dimensión transferencial y contratransferencial, se pudo analizar ese malestar que la escena producía y situarlo. Restaba entonces pensar en una maniobra que creara las condiciones para una consulta, produciendo cierto viraje que ubicara el enigma del lado del consultante, habilitando correlativamente un espacio desde el cual poder trabajar sobre la estructura.

Trazadas estas coordenadas de la escena de la consulta, puesto en evidencia el escaso margen de maniobra a que daba lugar, cabría pensar cuál hubiera sido la actuación de un profesional que no tuviera en cuenta la perspectiva psicodinámica en juego – como muy probablemente haya sido el caso del primer consultor. La inversión antes señalada produciría un efecto que empujaría al consultor a actuar ya sea poniendo en juego alguna estrategia conciliatoria, buscando convencer a los jugadores de tomar tal o cual opción que sería la más pertinente, etc. Ni bien ello fuera expresado, es muy probable que el Ingeniero hiciera "no a lugar" e interrumpiera la continuidad del trabajo, quedando el consultor en una posición similar a la de los yernos demandantes a los que no presta atención alguna.

Desde esta perspectiva la opción fue intervenir con tranquilidad pero con firmeza iniciando el trabajo con la frase "es muy probable que esta sea la última reunión que tengamos o quizá el inicio de una nueva serie" marcando precisamente esa dimensión paradojal de la escena que sólo encuentra alguna posibilidad de sostenerse en la medida en que sea denunciada y devuelta a su artífice. Esa estrategia – sin deseo ni memoria –

es decir, sin expectativa alguna puesta en el resultado, fue la que se puso en práctica y produjo un doble efecto interesante de adhesión y quizá alivio en los yernos y de cierta incomodidad en el Ingeniero que funcionó como punto de partida para la reconsideración de la situación organizacional.

A menudo con las paradojas sólo se puede operar denunciándolas ya que no tienen resolución en los términos en que son planteadas. En ese sentido, la estrategia puesta en práctica en este caso apuntó exclusivamente a generar las condiciones para una verdadera consulta, cuestión que entendemos se logró.

Habiendo concluido el desarrollo de los conceptos ligados al campo de la escena y la demanda hacia el clínico, describiré el esquema organizacional que nos posibilitará visualizar e integrar los distintos niveles presentes en los procesos organizacionales (nivel del ser, del saber y del saber hacer) para así acceder a una mirada más comprensiva del acontecer organizacional.

3.5 El ESQUEMA ORGANIZACIONAL

En este apartado recurriremos a un esquema que nos ha servido como piedra fundamental para la reflexión acerca del objeto de esta tesina, es decir, la determinación de los ejes que posibilitan el análisis de la viabilidad organizacional, desde una perspectiva clínica.

(Norman Pickholz, 2006)

En el primer nivel, que se podría denominar "nivel del ser", encontramos a los empleados de una organización. Cada persona tiene su propio nivel particular de energía. Esta energía básicamente se transforma en dos productos que son los deseos y los miedos, que constituyen el fundamento emocional de una organización. Rafael Echeverría destaca que "el miedo es un elemento inherente del trasfondo que sustenta las relaciones de trabajo en la empresa tradicional [esquema taylorista] y representa el fundamento del ***ethos organizacional***, del tipo de convivencia que se establece con ella" y señala

también: "[el temor] nos lleva a evitar el peligro y eludir el riesgo. Como tal es una emocionalidad contraindicada para el aprendizaje y la innovación"[28]. Existen otras emociones pero queremos destacar en esta oportunidad el "papel protagónico" que asumen las ya mencionadas por sobre el resto.

El deseo es propulsión y movimiento. Es engendrado por la diferencia entre el placer hallado y el placer buscado. Esa diferencia relanza el movimiento a los fines de volver a capturar aquel momento mítico de satisfacción que inició el proceso. El temor, a su vez, crea zonas de exclusión para la circulación del deseo, restándole potencia e inhibiéndolo.

La suma de los niveles energéticos compone el capital energético de la organización, es decir, el combustible necesario para poner en marcha los diversos procesos que allí tienen lugar. Ese capital pasa a través del segundo nivel, que podemos denominar "nivel del conocimiento instalado", compuesto por las competencias, habilidades y talentos actuales y potenciales, aplicados y aplicables a la organización. Este conocimiento, que no se refleja generalmente en los "Estados de Resultados", es el producto de años de experiencia que han precipitado un saber acerca de cómo llevar a cabo la operación cotidiana. Es por lo tanto un capital intangible irreemplazable.

La energía que pasa a través del nivel del conocimiento es transformada en una serie de procesos que le confieren a la organización sus características dinámicas, y su modo particular y específico de producir y agregar valor. A ello se lo denomina *Know How*. Desde esta perspectiva percibimos a cada organización como una cadena única y singular de producción de valor añadido. Los procesos organizacionales suponen – desde la perspectiva del Coaching Ontológico - una articulación coordinada de conversaciones y acciones. Rafael Echeverría[29] se refiere al carácter tridimensional del trabajo, incluyendo en él las siguientes dimensiones:

1. La tarea individual.
2. Las actividades de coordinación.

---

[28] Echeverría, R. (2005) **La Empresa Emergente,** Editorial Granica, Buenos Aires, p. 90.
[29] Echeverría, R.: Ibidem op. cit., pag. 66-67.

3. El trabajo reflexivo de aprendizaje.

Señala dicho autor, que el trabajo de la organización no resulta de la simple adición de los trabajos unitarios, sino que se trata de trabajos individuales articulados en procesos cuya eficacia radica fundamentalmente en las actividades de coordinación que las ensamblan. En el momento en que dichas actividades alcanzan un importante grado de desarrollo, cuando – en la jerga futbolística - podemos hacer el pase al jugador adonde suponemos que debe estar, sin tener la necesidad de verlo - lo que suele designarse como "jugar de memoria" - es el instante en que se accede al nivel de la conectividad. Ello da lugar a la conformación de procesos caracterizados por un alto nivel de rendimiento que potencian los resultados colectivos mucho más allá de la sumatoria de las individualidades, generando una notable sinergia organizacional. Dejo para más adelante el desarrollo de la tercera dimensión mencionada por Echeverría (el trabajo reflexivo de aprendizaje).

Retomando el esquema podemos señalar que las empresas exitosas, generalmente producen los siguientes resultados:

a) Dinero
b) Bienestar para los miembros de la compañía.

¿En qué consiste la construcción de bienestar en las organizaciones? Básicamente en el reconocimiento por la tarea realizada, la sensación de pertenencia que se enlaza a nivel del ser con la identidad ("Soy un empleado de la corporación XX") y además la posibilidad de una proyección en el futuro en y con la organización.

La producción de bienestar – representada por la primera flecha que alimenta al nivel del ser, proporciona un plus energético que contribuye a la motivación, relanzando el proceso. Ahora bien, en este punto nos interesa abrir un paréntesis para desarrollar una temática que hace al lazo conformado por el sujeto y la organización. El trabajo de Vincent de Gaulejac junto a Nicole Aubert, al frente del *Laboratoire de Changement Social*, en la Universidad de Paris IX, pone en evidencia y denuncia que el modelo actual

de gestión "funda sus bases en el mérito individual, la adhesión, la negociación, la autonomía de cada individuo, la movilidad, la adaptabilidad, la comunicación, la motivación, la calidad, la noción de proyecto, etc. Sobrepasa el campo de la empresa e impregna a la sociedad en general. El hombre pasa a ser un recurso a explotar, un capital al que hay que sacar fruto"[30].

El modelo de gestión de la excelencia que dichos autores mencionan, más que depredar[31], fagocita la subjetividad, lo que resulta particularmente claro en la patología que le es patognomónica: el Burn Out. Como efecto de ello, la gestión no tiene límite alguno e impregna la totalidad de la vida de un sujeto que, en algunos casos, sólo encuentra refugio de ella – como intento desesperado de supervivencia - en la "interioridad" de su cuerpo. De allí la proliferación de las patologías comúnmente denominadas "psicosomáticas" y que corresponden, más precisamente, a la degradación de las referencias simbólicas que fueran sostén de la subjetividad en el pasado. La universalización del modelo de gestión es correlativo al deslizamiento semántico – ideológico que se produjo principalmente en las décadas de los 80 y 90 en el pasaje de las sociedades **con mercado** a las sociedades **de mercado**.

La empresa "fagocitante" es aquella que demanda la objetalización del recurso humano con fines instrumentales exigiendo así su sacrificio en el altar de la productividad, la excelencia, la calidad total, etc. En estas empresas, el personal es un recurso más, es decir, un medio para alcanzar un fin. Cuando este fin no se alcanza - o aún habiéndolo alcanzado, en la medida que algunas empresas tienen por política desprenderse de un cupo o porcentaje de empleados anualmente, cualquiera sea el resultado económico obtenido en ese período – emerge su carácter de sustituibles, desvinculables, etc. Por el contrario, la empresa "destotalizada"[32] es aquella que sin descuidar sus objetivos o metas específicas, hace lugar, reconoce y de alguna manera contribuye a desarrollar, la subjetividad de quien allí se desempeña.

Desde esta perspectiva, es decir, aquella que hace a la articulación entre el deseo del

---

[30] Aubert, N. y De Gaulejac, V. (1993) **El Coste de la Excelencia**, Paidós, Barcelona, p. 30.
[31] Véase Melamed, A. (2006) **Empresas Depredadoras**, Paidós, Buenos Aires.
[32] Desde el punto de vista de la clínica nos referiríamos a una empresa "barrada" o, más precisamente, un Otro barrado.

sujeto (empleado) y la demanda organizacional, es posible situar dos posiciones polares. Por un lado la alineación y por el otro, la alienación. Entre ellas media sólo un cambio de posición de una de las vocales, la "e" que pasa de ser la quinta letra (en alineación) a ser la cuarta (en alienación). Pero ese cambio de posición subjetivo – gramatical, significa lisa y llanamente arrasar, devastar y exterminar la subjetividad. En la alienación, mis objetivos "son" los objetivos de la empresa. No adhiero a ellos – con la consecuente posibilidad de despegarme - ya que ello supondría cierta distancia que no existe, sino que quedo adherido a ellos, en mi ser. Por el contrario, entendemos por alineación, un proceso por el cual mis objetivos de carrera profesional coinciden más o menos coyunturalmente con los de esta organización, de manera tal que la propuesta de ella implica para mi "escalera laboral" un peldaño en el que elijo hacer pie, enmarcado dentro de un proyecto que rebasa la coyuntura de esta elección – y por ende a la empresa en la que actualmente me encuentro - y que apunta a un objetivo de desarrollo personal más o menos claro, según la circunstancia[33].

Volviendo entonces al esquema, ese bienestar que retorna sobre el nivel del ser, contempla necesariamente el espacio y, por ello la posibilidad de que cada uno de los integrantes de una empresa pueda desarrollar la idea de cuál es "su" empresa, y cómo esta se engarza o articula con aquella en la cual se desempeña. Ello impediría entonces que su subjetividad quedara reducida simplemente a una fuerza meramente reproductora del proceso.

Podemos desagregar la producción de bienestar en dos vertientes, por un lado el efecto sobre el sujeto en cuanto a la posibilidad de desarrollo de su subjetividad y, por el otro, un efecto sobre la organización que consiste en estimular la continuidad y construcción de los procesos organizacionales.

A su vez, en la medida en que la cultura organizacional lo promueva se agregaría un tercer producto organizacional. Se trata de la posibilidad de reflexionar acerca del modo de realización del trabajo, es decir un trabajo de segundo orden (trabajo sobre el trabajo) que posibilite el incremento del Know How, estimule la creatividad y la innovación,

[33] Una expresión digna del manual de las zonceras argentinas es aquella tan remanida de "ponerse la camiseta". En este caso en particular, la alienación sería el equivalente a descubrir - con el horror que ello conllevaría - que **la camiseta es la propia piel.**

generando nuevas posibilidades de desarrollo de negocios o mecanismos para incrementar el valor al cliente. Nos referimos así, al ya muy desarrollado tópico – pero no por ello menos vigente - del aprendizaje organizacional, señalado a través del segundo vector retroactivo del esquema que venimos desarrollando.

Los tres productos que resultan de los procesos organizacionales hasta aquí mencionados ($, bienestar y aprendizaje) relanzan el proceso aunque sin re-iterarlo pues en el interín se ha producido una marca transformadora correspondiente a la motivación y al aprendizaje, obtenidos en el ciclo.

Solidariamente con el producto, surge además, como efecto de los procesos de producción de bienes o servicios que tienen lugar en la organización, aquello que no pudiendo ser absorbido ni incluido en ellos, se desprende como resto. Se trata del desperdicio, deshecho, escoria, despojo, *scrap*, resto, sobrante, bagazo, recorte, retazo, remanente, exceso, basura, excremento. Como podemos notar existen innumerables formas de nombrar este sobrante, como si el lenguaje intentara atrapar a través del enmallado semántico, en las redes significantes, aquello que resulta expulsado del proceso productivo organizacional. Muchas de las iniciativas centradas en calidad, mejora de procesos, etc. (Six Sigma, TQM) apuntan a la reducción de este sobrante, con el afán de optimizar sus resultados, aunque ello no siempre es posible.

Ahora bien, existe otro nivel de producción de sobrante que resulta particularmente importante analizar a los fines de esta tesina. El término proceso organizacional evoca generalmente la idea de un operario que ingresa materia prima en una maquina o serie de máquinas, obteniendo (él u otro) un producto, como resultado de una sucesión planificada de etapas que se van cumpliendo. Esa idea de proceso responde específicamente al ámbito del trabajo manual, sustentado en la destreza física del operario en su interacción con la tecnología. Sin embargo, la noción de proceso organizacional no puede ya reducirse al modelo que de él hemos heredado desde el Fordismo o el Taylorismo. Por ello hoy pensamos los procesos en términos de articulación Proveedor – Cliente (internos), es decir, los circuitos que hacen al flujo comunicacional y conversacional de una organización. Precisamente en ese nivel de los procesos resulta fundamental tomar en consideración el lugar del residuo. Más aún, resulta en extremo importante su

evaluación por tratarse a menudo de efectos **invisibles o silenciosos** del lazo social y, por ello, muchos más peligrosos aún.

Se trata de verdaderas "toxinas" que resultan contaminantes de los distintos procesos *internos*. Estas sólo adquieren presencia real cuando se manifiestan en forma de *conflictos*, accidentes o enfrentamientos, es decir, cuando ya han desencadenado y precipitado efectos nocivos que minan la capacidad productiva. Estos restos son estructurales, ya que son inherentes a toda tarea productiva, no siendo posible eliminarlos de cuajo. La tarea específica del clínico organizacional es lidiar con ellos, de manera tal de poder identificarlos, circunscribirlos, reducirlos a su menor expresión cuando ellos sea posible, de forma tal de posibilitar su tramitación y metabolización. Desde un enfoque centrado en la cultura organizacional, el concepto de "empresa tóxica"[34] ha intentado poner de relieve ciertas prácticas organizacionales que generan un efecto expulsivo del recurso humano, ya que promueven situaciones laborales poco propicias para su desarrollo.

Este elemento contaminante también ha sido mencionado por el consultor en temas organizacionales de formación psicoanalítica, Yiannis Gabriel[35] quien, por su parte propone el término "miasma organizacional" para referirse a estos fenómenos. Este término proviene del griego y significa mancha aunque puede también referirse a lo contaminado, lo sucio o lo tóxico. Sostiene Gabriel que el miasma traspasa la mera toxicidad, indicando una condición de descomposición moral y espiritual, una corrupción de todos los valores y las relaciones humanas basadas en la confianza, amor y comunidad.

En ocasión de una intervención clínica efectuada en una empresa dedicada al tratamiento de diálisis de pacientes que sufren de alteraciones crónicas del riñón, tuvimos la posibilidad de desarrollar la idea de que allí coexistían entre otros, dos procesos en forma paralela. Por un lado los pacientes debían "limpiar su sangre" tres veces a la semana, liberando las toxinas a través de las máquinas específicas, de forma tal de

---

[34] Concepto acuñado por Jeffrey Pfeffer. Véase Pfeffer, J. (1998) "The human Equation: Building Profits by Putting People First, Harvard Business Press, Boston.

[35] Gabriel Y. (2005) "Organizations and their Discontents: Miasma, Toxicity and Violation", disponible en: www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/ 2005/proceedings/psychoanalytic/Gabriel.pdf. La traducción del texto es nuestra.

retirarse con su sangre purificada. Por otro lado, el paciente que debía soportar permanentemente los efectos subjetivos de tener que lidiar con una enfermedad limitante y frustrante, "se enchufaba" vincularmente al Otro, de forma tal de descargar sus desdichas con los técnicos y las enfermeras, lo que hacía necesario efectuar una suerte de "diálisis organizacional" en forma periódica para poder tramitar las toxinas que este "otro nivel" producía a los integrantes de la empresa. Esta experiencia puso en evidencia la presencia de los residuos de los procesos intersubjetivos en el campo de las empresas y la necesidad imperiosa de ocuparse de ellos, debido al modo en que su acumulación afectaba el flujo normal de los procesos.

Cerrando así el análisis del esquema, es posible ahora agregar esta nueva instancia, la del residuo del proceso intersubjetivo. Elemento que no es contingente ni eventual, sino que es propio del quehacer cotidiano en el ámbito laboral y que por ello demanda la intervención del clínico organizacional, quien pondrá a trabajar dicho malestar.

He pasado revista a los temas y conceptos que enmarcan la práctica del clínico organizacional. A continuación iniciaré el desarrollo de lo que constituye el aporte específico de este trabajo; a saber: las perspectivas que permitirán determinar el nivel de viabilidad de una organización desde el enfoque de la clínica organizacional.

4. Perspectivas para el análisis de la Viabilidad Organizacional

4.1 Perspectivas escénicas

Abordaremos entonces las siguientes perspectivas que entendemos resultan imprescindibles para la elaboración de un diagnóstico psicológico organizacional, omitiendo las referentes a estructura y diseño, estrategia y la aproximación económico – financiera – contable, ya que no hacen a nuestro *expertise*, ni corresponden específicamente al tema a investigar en el contexto de este trabajo.

Perspectivas:

1) Energética
2) Dinámica
3) Creativa
4) Armonía Organizacional
5) Arquitectura del lazo social
6) Arquitectura del liderazgo
7) Construcción de futuro
8) Cultura Organizacional

Entramado de la Escena Organizacional

El esquema que he desarrollado utiliza la metáfora del entramado organizacional, donde cada una de las hebras converge entrelazándose con las otras, dándole así a la escena sus características particulares. Así, para el clínico organizacional el análisis consiste en el trabajo inverso a la urdimbre, persiguiendo inicialmente el derrotero de cada una de las hebras y luego analizando su conjunción sistémica. De esta manera se concilian las dos perspectivas desarrolladas anteriormente en relación con la función diagnóstica. Seguir cada hebra en su recorrido hace a la perspectiva diacrónica, mientras que analizar el tejido en su totalidad hace a la dimensión sincrónica.

Siguiendo la metáfora del síntoma como tejido, se puede analizar a aquel desde las siguientes perspectivas/lecturas, destacando los aspectos disfuncionales de las mismas que convergen en su producción:

- La energética: aquí se prestará especial atención – entre otros aspectos – a los puntos de pérdida del caudal organizacional.
- La dinámica: privilegiando los conflictos entre fuerzas.
- La creativa: buscando desde esta perspectiva, aquello que impide o inhibe el desarrollo de nuevas ideas o productos.
- La armonía organizacional: acentuando aquellas cuestiones que puedan enrarecer el ambiente, afectando la convivencia.
- La arquitectura del lazo social: perspectiva en la que se focalizará sobre aquello que pueda producir fisuras y/o fracturas en las relaciones humanas.
- La arquitectura del liderazgo: la disfunción desde esta lectura podrá centrarse, por ejemplo, en las dificultades para motivar a los empleados, el modo en que se orienta o encauza la energía organizacional o las patologías que se registren en el proceso de delegación de autoridad.
- La construcción de futuro: se podrá vislumbrar a través de esta perspectiva aquellas circunstancias que se conjugan para imposibilitar la planificación o implementación de planes.
- La cultura organizacional: subrayando en esta "hebra" los aspectos anquilosantes de la cultura que pudieran contribuir a la formación de un síntoma. (Por ejemplo a través del análisis de los mitos, creencias, héroes, rituales, sagas, historias, etc.)

4.2 La energía organizacional

Si se pudiera contar con un instrumento de medición lo suficientemente afinado como para obtener una "radiografía" de la distribución energética de una organización, probablemente aparecerían puntos de mayor o menor concentración y zonas en las cuales no se detectaría actividad alguna. Si el artefacto fuera tecnológicamente más avanzado aún, quizá podría detectar no sólo las áreas de concentración o ausencia de energía sino el flujo mismo, incorporando así una mirada más dinámica que la anterior. Se podría apreciar el flujo de los procesos, los puntos de interrupción o de franca disminución del mismo, así como el curso y el tránsito de las cargas.

En aquellas empresas cuyo crecimiento determinó una organización por áreas (productiva, comercial, administrativa, etc.) suele ocurrir que se produzca en ocasiones una cierta fragmentación de los procesos - tal como lo señalaran Hammer & Champi en su texto acerca de la Reingeniería – circunscribiéndose el interés y la responsabilidad de los operadores de cada una de ellas a su ámbito de "pertenencia" o departamento. Ello no sólo produce una pérdida de la visión global del proceso sino, además, rivalidades y cofradías, proliferación de héroes y villanos que terminan por "tensar la cuerda" de los vínculos entre distintos sectores de una misma empresa. Esta compartimentación se traduce en una interrupción del flujo entre áreas o, para ilustrarlo gráficamente, por una concentración de energía en el núcleo del sector y una fuerte disminución hacia la periferia, punto de contacto con y de paso hacia, el resto de los departamentos.

Resulta un elemento sumamente positivo en una organización contar un caudal de potencia considerable, así como también un flujo permanente que asegure la continuidad del trabajo. Las barreras entre áreas constituyen uno de los obstáculos más frecuentes al flujo energético en las empresas. Ello suele acompañarse y, más aún, justificarse mediante una elaboración de sentido – generalmente de corte paranoide – que tiende a interpretar este obstáculo atribuyendo intencionalidad a algunos de los grupos que integran sectores adyacentes a aquel en el que se registra dicha interrupción, desresponsabilizando al mismo – por ejemplo - por los atrasos o incumplimientos registrados.

4.2.1 *Organizational Energy Flow*[36]

El análisis de los instrumentos administrativos, contables y financieros constituye una de las vías más frecuentes para la evaluación acerca de la viabilidad o la "salud" de un negocio, así como también de su valuación. No obstante ello y sin menoscabar la importancia de la información obtenida a través de los mismos, queremos destacar que todo proceso de evaluación debiera contemplar, además, el flujo energético de y en una organización, ya que es aquello que está en la base de los números que de ella puedan obtenerse. Desde la física, se define a la energía como la capacidad para realizar un trabajo y es esa idea, precisamente, la que queremos destacar.

La energía humana en cuestión, no es un *factum,* se la puede deducir pero no detectar a través de instrumento alguno. Podemos "leerla" por su ausencia en el desgano o por su acrecentamiento en aquellos que abordan su tarea con motivación e implicación, pero no la podemos medir... ¿aún? Debemos entonces recurrir a elementos, que en forma indirecta incidan en el flujo para tener alguna noticia de su discurrir. Pasemos revista a algunos de esos elementos que permiten su visualización, además de los ya mencionados.

- El término *empowerment* (siendo energía una de las acepciones de la palabra *power*) da cuenta precisamente de un proceso de fortalecimiento o "energización" producto, generalmente de la delegación. Se trata de un proceso de atribución de poder y autoridad. El *empowerment* constituye una forma de transferencia de poder por delegación que modifica la "radiografía" de la distribución energética en una organización.

- Las sinergias, definidas como una acción coordinada de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales, constituyen una fuente de potenciación de la energía existente. Ejemplo de ello son los grupos de alto desempeño cuya productividad supera en forma notable, a la suma de aquella de cada uno de sus integrantes.

[36] Comunicación personal de Norman Pickholz.

- La motivación: una de las usinas más interesantes y efectivas a la hora de incrementar el flujo. La motivación introduce la distancia entre lo que existe hoy y aquello que se pretende alcanzar pero puesta en términos tales que genere una tensión impulsora pero no aplastante. En otros términos hace que dicha distancia sea vivida como posible de recorrer – aunque con esfuerzo - en tiempo y forma, anticipando en el aquí y ahora una muestra de la satisfacción de la que se habrá de *gozar*, una vez alcanzados los objetivos. Evidentemente, para que ello sea posible debemos introducir como agente catalizador de la motivación, el liderazgo y la visión que este ayuda a transmitir e instalar en una organización. La motivación pasa a formar parte de un proceso mayor, integrado además por el sentimiento de pertenencia y el compromiso, constituyendo una trilogía inseparable. A través del liderazgo se produce la orientación, el encauzamiento de la energía en función del logro de la misión y de alcanzar la visión, generándose en cada uno de los participantes del proceso un fenómeno de retroalimentación positiva que no es ajeno a los sistemas de premios y castigos que se instrumenten para ello.

- Cuando la motivación no opera o fracasa, aparece el desgaste que erosiona la posibilidad de trabajo. Se trata de una suerte de amortización de la "maquinaria deseante" que motoriza los procesos. La abulia, la apatía, la burocratización del trabajo son formas en las que se degrada el potencial energético de una organización.

- Los partidarios de la teoría de los sistemas se refieren a estos fenómenos como lazos de realimentación negativo (regulación) o positivo (refuerzo) según mantengan la energía dentro de un rango determinado o la potencien. Son mecanismos a tomar en cuenta para la elaboración del *Human Energy Cash Flow*.

- Obstáculos y síntomas organizacionales comportan modificaciones en el flujo y la disponibilidad energética. El primero implica una suerte de "congestión" energética a la espera de ser resuelta, mientras que, el segundo caso se trataría de energía gastada inútilmente en la medida que no está orientada hacia la consecución de los fines organizacionales. Su supervivencia – la del síntoma - depende de restar flujo en forma continua de los procesos productivos; de allí su aspecto parasitario, dado que se nutre del alimento que resta a su huésped (la empresa). En relación

con los obstáculos, la acumulación temporaria de energía pendiente de utilización que los caracteriza, no sólo puede revertirse, reorientándola, sino que también puede constituirse en una circunstancia privilegiada para producir cierto aprendizaje – siempre que se den las condiciones para ello -, agregando así valor (*energético*) a la organización.

Retomando ahora la idea del "*Organizational Energy Flow*", considero importante señalar que frente a cualquier planificación o proyecto específico a desarrollar sería conveniente realizar una suerte de inventario que determinara el capital energético inicial, a ello sumarle aquellas instancias "productoras" (motivación, sinergias, *feedbacks* positivos, nuevas incorporaciones de personal, aprendizajes, etc.) y restar las erogaciones energéticas (síntoma, *feedback* negativo, entropía, desvinculación de empleados, etc.). Ubicando sobre un eje temporal las estimaciones respecto de cada uno de estos ítems, se podría obtener la resultante en el período que se tomó como referencia (semana, mes o año) de capital energético sobrante o faltante, según la situación.

Al final de este apartado se incluye un modelo de estado de resultado de flujo energético organizacional.

Algunos elementos para la detección de disfunciones en el registro energético:

- Revisar el tiempo que se le dedica a la motivación del personal en el área/empresa.
- Analizar la relación existente entre control y delegación. Los desequilibrios suelen ser muy frecuentes y producir puntos de estrangulamiento por exceso de control o de cierta anomia[37] ante el exceso de delegación.
- Analizar las relaciones proveedor – cliente entre los distintos sectores, rastreando aquellos elementos que pudieran contribuir a la formación de camarillas o bandos.
- Estudiar el posicionamiento energético de los integrantes de la organización en función del liderazgo.

[37] "Conjunto de situaciones que derivan de la carencia de normas sociales o de su degradación." Diccionario de la RAE, www.rae.es, con acceso 27/08/06.

- Estar pendiente de aquellas circunstancias que parecen estimular o motivar al personal y de aquellas que lo deprimen.
- Utilizar instancias de feedback para recabar información acerca del clima en los distintos sectores de la organización.

Capital Energético Inicial (Cei):

+ INGRESOS

Nuevos empleados:
Sinergias:
Lazos alimentación +:
Motivación:
Aprendizajes:

Total ingresos:

-- EGRESOS

Síntomas:
Lazos de regulación:
Entropía:
Desvinculaciones:
Abulias, abatimientos:

Total Egresos:

Resultado energético neto:

Modelo de Estado de Resultados del flujo energético organizacional

4.3 La Dinámica Organizacional

Dejando a un lado el plano energético abordaré ahora la realidad organizacional desde una perspectiva dinámica. La dinámica – en el campo de la física - es la parte de la mecánica que se aboca al estudio del movimiento de los cuerpos teniendo en cuenta las fuerzas que lo causan. Este enfoque permite imaginar la organización como un sistema de fuerzas que se aplican sobre los distintos cuerpos que transitan la escena, y los efectos que ello genera.

Cuanto más alineadas las fuerzas en pos de un objetivo, mayor el módulo de la resultante y, por ello, el empuje para alcanzarlo. Sin embargo, esto no es sino una expresión de deseos. Con frecuencia las fuerzas suelen divergir en su orientación, debilitando la resultante. Cuando en un sistema de fuerzas concurren vectores de sentido contrario, se produce un conflicto. Cuando este se cristaliza, es decir, permanece como una suerte de "elemento fijo del sistema" se transforma en un síntoma. Se trata de una suerte de transacción entre dos fuerzas en pugna que pone en evidencia una disfunción en el modo de organización.

Por lo general los síntomas no se resuelven en forma espontánea. Por el contrario, tienden a perpetuarse y hasta lograr que algunas organizaciones se estructuren en torno a ellos. Por ejemplo: aquella empresa que por su fortaleza en el desarrollo de productos naciera como proveedora de otra, encargada a su vez de la comercialización y distribución de sus productos, presenta, muchos años después de la disolución de aquella asociación estratégica, una seria dificultad en la organización de su área comercial, contando con unos pocos (aunque buenos) vendedores. La misma vulnerabilidad que ayer la llevó a incursionar en una asociación (que no concluyó favorablemente) hoy la hace depender de estos vendedores de mucha experiencia pero de avanzada edad que no tienen reemplazo ni capacidad para formar nuevos cuadros, haciendo peligrar la continuidad de la empresa.

En las empresas familiares resulta sumamente frecuente que conflictos propios de la esfera familiar se escenifiquen en la empresa, cristalizándose en síntomas. Movimiento

extraño por el cual pareciera querer preservarse – fallidamente - la dinámica familiar poniendo en riesgo la empresa, resultando ello en numerosas ocasiones en una ruptura en ambos niveles.

El caudal energético al que se hiciera referencia en el apartado anterior está en la base de las ansiedades, deseos, temores, inhibiciones y culpas de las personas que integran una organización. Por ello, para asir el aspecto dinámico en profundidad, es necesario internarse en el terreno psicológico para así poder detectar las pasiones que se asientan en los vínculos.

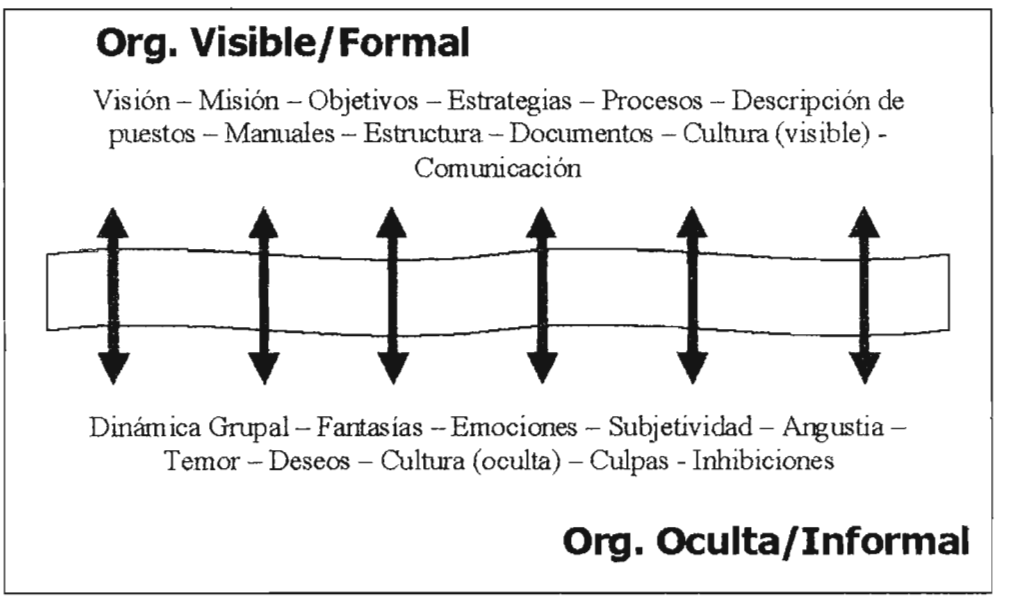
En ese sentido, siguiendo a María Ester de Freitas podemos afirmar: "Las organizaciones son no solamente los lugares en donde se ejecuta el trabajo. Son también los lugares en donde los sueños coexisten con pesadillas; son también los lugares en donde el deseo y las aspiraciones pueden encontrar el espacio de realización; son también los lugares donde coexisten la excitación del placer de la conquista con la angustia del fracaso. Las organizaciones, en particular las compañías, no son el imperio de la racionalidad por naturaleza, ellas son alimentadas por la emoción, la fantasía, los fantasmas que cada ser humano abriga en sí mismo." Esta autora, respecto de los sujetos que en ellas se desempeñan, señala: "son hombres y no máquinas que sueñan, expresan alegrías, frustraciones, inquietudes, grandezas y fragilidades. Las empresas aparecen como siendo el reino de las posibilidades para la realización de fantasías de conquista, reconocimiento y poder. Pero ellas también son el espejo que denuncia el fracaso, la vulnerabilidad, la frustración y el rechazo."[38]

Por otro lado, la "racionalidad instrumental" que pretende erigirse en guía para la acción y la toma de decisiones en el ámbito empresarial, se encuentra atravesada por fuerzas extrañas, corrientes secretas, ambivalentes, escurridizas, atemporales y contradictorias que escapan a la percepción de los sujetos y que ponen en evidencia que el hombre no tiene un dominio total de sí, ni de sus decisiones, motivaciones, deseos, ni

[38] De Freitas, M. (1999) "A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise". Disponible en: http://www.eaesp.fgvsp.br/AppData/GVPesquisa/Rel03-1999.pdf. La traducción es nuestra.

tampoco de aquello que dice. Desconocer este aspecto es negar deliberadamente la naturaleza humana.

En sintonía con ello, se presenta a continuación un esquema que ha sido tomado del desarrollado por Manfred Kets de Vries en "*The Leadership Mystique*"[39] y adaptado según *el enfoque* aquí desarrollado, pretendiendo dar cuenta, precisamente de esa "diplopía" en la vida organizacional. Se trata de evidenciar la coexistencia de estos dos dominios de funcionamiento de la organización, que equiparan lo visible con lo formal en un nivel, y lo invisible con lo informal en el otro. Para acceder a una lectura de la dinámica organizacional es necesario tener en cuenta la relación de fuerzas dentro de cada una de las escenas y su articulación con la otra. Las organizaciones en las que no se trabaja clarificando la escena invisible o informal, corren un riesgo serio de verse afectadas por profundas disfunciones que pueden hacer peligrar su continuidad o tornarlas inviables.



Esquema organización visible/oculta

[39] Kets de Vries, M. (2005): The leadership mystique. Puede obtenerse en www.vacature.com / bestewerkgever2005/ pdf/200502_VacatureLeadership.pdf

Los elementos que integran la faz oculta o informal de una organización son generalmente inconscientes, es decir, no son asequibles al pensamiento o la reflexión.

Hace ya varios años, se desarrolló una herramienta pedagógica de gran utilidad para introducir la idea de lo inconsciente. Se trata de la ventana de Johari[40].

	Lo que los otros saben de mi	Lo que los otros no saben de mi
Lo que conozco de mí	1 **Transparencia**	2 **Secreto**
Lo que no conozco de mi	3 **Punto Ciego**	4 **Inconsciente**

Ventana de Johari

Se trata de una matriz de doble entrada en la cual se conforman cuadrantes en función de lo que conozco de mí y lo que no, y lo que el otro sabe de de mí y lo que no.

El cuadrante número uno se ubica en el cruce de lo que conozco de mí y lo que los otros saben de mí. Allí se ubica la transparencia, eso está a la vista, no es necesario esforzarse para verlo. Por el contrario, en el cuadrante 2, hay algo que si bien conozco, pretendo que

[40] Cuya denominación responde a la unión de las primeras letras de los nombres de sus "constructores" Joseph Luft and Harry Ingham.

no sea visible para el resto, es decir, un secreto. El cuadrante 3 es el inverso del 2, lo que no conozco de mí pero otros pueden detectarlo o visualizarlo. Es el punto ciego. Por ejemplo, puede que tienda a asumir una posición paternalista con aquellas personas que reportan a mí, no darme cuenta de ello y que otros lo registren. Sin embargo, no estamos aún en la dimensión inconsciente ya que para que ello ocurra, es necesario que ese conocimiento tampoco sea accesible al otro. Por otro lado, el punto ciego, una vez que se lo identifica, resulta relativamente fácil incorporarlo y trabajarlo. No así lo inconsciente pues se trata de aspectos que resultan inasimilables o intolerables a la conciencia y, por ello, radicalmente desconocidos.

Muy brevemente, a fin de no interrumpir la exposición de las distintas perspectivas, he de mencionar las principales características de lo inconsciente[41].

- Como adjetivo se lo utiliza en sentido descriptivo para connotar el conjunto de los contenidos no presentes en el campo actual de la conciencia.

- En sentido tópico, designa uno de los sistemas definidos por Freud dentro del marco de su primera teoría del aparato psíquico. Está constituido por contenidos reprimidos a los que ha sido rehusado el acceso al sistema preconsciente-consciente por la acción de la represión. Sus características principales son:

1. Procesa representantes pulsionales.
2. Estos están sometidos a los mecanismos específicos del proceso primario, en especial la condensación y el desplazamiento.
3. Los representantes, fuertemente investidos de energía pulsional buscan retornar a la conciencia (retorno de lo reprimido) pero sólo lo logran a través de formaciones de compromiso, luego de haber atravesado deformaciones a raíz del efecto de la censura.
4. Se trata, especialmente, de deseos infantiles los que experimentan una fijación en el inconsciente.

[41] Laplanche, J. y Pontalis J-B. Ibidem op. cit. Pag. 193-194.

Ingresando en el dominio de la grupalidad, muchos teóricos han pensado al registro inconsciente como aquello que incide en el objetivo conciente del agrupamiento, vale decir, el desarrollo de la tarea que lo convoca (Pichon Rivière, Bion, Kets de Vries, etc.), determinándolo. En términos de Kets de Vries y Miller "Cuando los individuos se reúnen en un grupo, tiene lugar cierta forma de actividad mental colectiva, que tiene como resultado percepciones y deseos comunes que, a menudo, llevan a la formación de fantasías compartidas... [que] influirán en la toma de decisión, estructura, estrategia y cultura de la organización".[42]

Para Bion[43], por ejemplo, el trabajo del grupo está orientado hacia la realidad pero, existe un dominio regido por un modo de funcionamiento más primitivo y de naturaleza regresiva al que denominó "Supuestos Básicos" que influye sobre la tarea racional que el grupo debe emprender. Ellos son: Dependencia, Emparajamiento y Ataque/Fuga. Tomando como ejemplo a este último, bajo su influencia, el grupo se constituiría en torno a la idea de que en algún sitio existe un enemigo del que habría que defenderse y/o huir. Percibirán entonces el medio circundante como fuente de hostilidad y peligro, y por ello refractario a la construcción de confianza y a la exposición abierta de los propios pensamientos por temor a lo que otros podrían hacer si los conocieran. Ubicarán probablemente la responsabilidad – mejor aún, la culpa – siempre en el otro.

Los acontecimientos serán interpretados en función del daño que puedan provocar o no. Las emociones predominantes en esta configuración serán la ira, el odio, el temor y la desconfianza. A nivel organizacional, la predominancia de este supuesto puede conducir a la formación de camarillas o facciones que contribuyan al incremento del recelo y a la elaboración de complejas teorías persecutorias, para dar cuenta de los fracasos que su propia rigidez ocasionó. La desconfianza, a su vez, puede generar un rechazo de aquellos aspectos de la realidad que puedan poner en entredicho las fantasías dominantes o, en el peor de los casos, originar un repliegue sobre la propia organización, con la consecuente pérdida del contacto con la realidad.

---

[42] Kets de Vries, M y Miller, D. Ibidem op. cit. Este enfoque conjuntamente con el de Bion, no obstante su riqueza, pareciera deslizar la idea de una suerte de inconsciente grupal o colectivo que no parece sostenible ni en la teoría ni en la práctica, como lo veremos más adelante.

[43] Bion, W.R.(1980) **Experiencias en Grupos**, Ed. Paidós, Bs.As., 1980

Desde la óptica de la clínica organizacional que aquí se desarrolla y aunque reconociendo la fecundidad de las ideas antes mencionadas, resulta más correcto pensar no ya en términos de formaciones grupales inconscientes o fantasmáticas colectivas – en la medida en que no es posible pensar la organización como sujeto o persona[44] - sino en procesos de resonancia fantasmática. Según esta última concepción – desarrollada fundamentalmente por Didier Anzieu[45], la coexistencia de varias personas en un grupo desencadena una suerte de circulación fantasmática por medio de la cual cada uno de los integrantes oferta al grupo su fantasma individual, su propia escena inconsciente. En la base de ese fantasma hay un deseo que pugna por ser realizado y así cada integrante demanda al grupo su escenificación, a los fines de satisfacer el deseo puesto allí en juego. Al preponderar alguna de estas escenas, se produce un efecto por el cual dicha escena evoca en el resto otras de idéntica factura. Es ese encadenamiento al que se denomina resonancia fantasmática, cuyo origen es singular pero que termina por ser colectivo. Como en la física, se trata de un fenómeno caracterizado por el sonar con el otro.

La escena preponderante compele a asumir roles en ella previstos y que cada uno será llevado a actuar. En ocasiones, la escena preponderante puede ser aquella portada por el líder organizacional que, de esta manera, imprimirá su sello fantasmático a su propia organización, fenómeno evidentemente facilitado por la posición que este ocupa – en tanto que ideal – de los integrantes.

Resumiendo este enfoque, debemos tener simultáneamente en cuenta la relación entre la escena inconsciente y la consciente, por un lado, su eficacia a nivel subjetivo y en el contexto grupal o institucional como efecto de resonancia fantasmática, a los fines de entender la dinámica en juego y sus efectos, adquiriendo en ese sentido una mayor importancia, el síntoma a nivel organizacional, como expresión de conflicto entre las escenas antes mencionadas.

Algunos elementos para la detección de disfunciones en el marco del enfoque dinámico:

---

[44] Coincidiendo en ese sentido con Vincent de Gaulejac y Nicole Aubert. Ibidem op. cit. P.212.
[45] Anzieu, D. (1993) **El grupo y el inconsciente**, Biblioteca Nueva,Madrid.

- Indagar acerca de los aspectos temidos por los integrantes.
- Determinar el nivel y la calidad del diálogo entre los distintos sectores que componen la organización.
- Indagar acerca del modo en que se detectan, encaran y resuelven los distintos conflictos que puedan tener lugar en las organizaciones.
- Recurrir a modalidades no formales de comunicación (buzón de sugerencias, intranets, blogs, etc.) que faciliten la expresión de situaciones conflictivas que puedan estar ocurriendo.
- Realizar encuestas de clima organizacional.
- Promover encuentros y/o actividades fuera del ámbito laboral que permitan que los integrantes expresen sus dificultades en un ámbito propicio.
- Análisis de las tasas de ausentismo y rotación laboral.

4.4 La Perspectiva Creativa[46]

Se le atribuye frecuentemente a S. Mallarmé la metáfora que describe a la palabra como una moneda que al circular de mano en mano, pierde su brillo, su valor y su significación. Dicha comparación encuentra un refuerzo "semántico" en el hecho de que se suele decir tanto de una nueva moneda como de un nuevo término, que ambos han sido "acuñados". Pese a su reciente origen (según el Oxford English Dictionary, en 1875) el término que nos ocupa – creatividad - ha padecido una fuerte expansión en su área de aplicación, lo que determinó una pérdida de especificidad en su definición y, por ello, al igual que la moneda de Mallarmé, un gran desgaste.

Derivado del latín "Creare" significa crear o nombrar. El diccionario de la R.A.E. la define como "facultad de crear" o "capacidad de creación". La Enciclopedia Británica como "habilidad de traer a la existencia algo nuevo, ya sea una nueva solución a un problema, un método o dispositivo nuevo u objeto o forma nuevos". El Webster destaca una faceta distinta al describirla como "Acto de encontrar algo oculto o desconocido".

Haciendo pie en el campo de la clínica psicoanalítica, resulta importante remarcar que la creatividad implica un punto de fractura o de discontinuidad en la reproducción o repetición de lo mismo. Hay allí engendramiento, (a)parición de lo distinto, de la diferencia, en el seno de lo idéntico. La creatividad puede pensarse como un trabajo de producción de diferencias, de inseminación de lo heterogéneo o de la alteridad en el seno de lo unitario o único, de inmersión de lo múltiple en lo uno. Se trata de un desgarro en la inercia monocorde de lo idéntico, que permite la apertura hacia la polifonía de la alteridad diferenciante.

Sin descartar el interés por el resultado u obra creativa, el enfoque aquí expuesto se centra en el proceso creativo y su contexto, destacando el trabajo necesario para llevarlo a cabo, señalando así el desacuerdo con aquella idea – bastante fantasiosa, por cierto – que pretende ver en la creatividad un acto de inspiración o iluminación aislado.

---

[46] Los elementos de la creatividad que desarrollaremos en las próximas páginas han sido tomados de: Kastika, E. (1997) **Desorganización creativa Organización innovadora**, Ediciones Macchi, Buenos Aires.

El proceso creativo presenta una serie de características o elementos que a él concurren. En primer lugar señalaré la importancia de la ***fluidez.*** Con este término se pretende destacar que el proceso creativo requiere de un tránsito rápido, dinámico y continuo de ideas. Evidentemente, este término se acerca – de alguna manera – al de caudal energético que se desarrollará en la perspectiva homónima, salvo que, en este caso está orientado a la producción de algo novedoso o distinto. La interrupción, el bloqueo, la inhibición o el agotamiento o quizá también una producción desmesurada y desbordante – maníaca – constituyen indicadores de cierta disfunción en el flujo del proceso creativo.

Pero no basta con la fluidez, es necesario agregar un nuevo elemento que también caracteriza el proceso creativo. Me refiero a la ***flexibilidad***. En efecto, no sólo se trata de disponer de un buen flujo, sino de una importante variación o variabilidad de los esquemas a partir de los cuales se produce. Este concepto introduce un matiz muy enriquecedor productor de divergencia en el proceso, lo que permite ampliar el espectro productivo, generando mayores posibilidades creativas. Ciertas modalidades rígidas de pensamiento, lógicas binarias férreas o blindadas limitan considerablemente dicho proceso, imponiéndole restricciones o cotas a su desarrollo. La angustia frente a lo indeterminado o abierto dispara en algunas personas la necesidad extrema de burocratizar el proceso e impedir su desarrollo natural. Por ello, la flexibilidad implica no tanto la tolerancia frente a la ambigüedad, sino la posibilidad de trabajar con ella y a partir de ella.

El proceso creativo puede graficarse, recurriendo a la idea de un viaje hacia una ciudad desconocida. Frente a esa circunstancia es posible identificar distintas actitudes posibles de los turistas. Están aquellos que planifican con antelación el recorrido a seguir, estudian toda la información disponible y trazan el derrotero en forma ajustada. Anticipan la escena como acto de dominio que tiende a no dejar nada librado al azar. En el otro extremo, un dejarse llevar, perderse por las calles de la ciudad y conocerla a partir de lo que un encuentro azaroso posibilite, sin preconceptos ni ideas previas. Así el "viaje creativo" puede asumir tantas formas como matices puedan encontrarse entre estas posturas polares.

Lejos de oponer estas dos formas de exploración, vale destacar que la faz divergente y convergente son **tiempos sucesivos del proceso** y no formas polares de atravesarlo. Una primera fase de divergencia o ramificación, donde el planteo sea lo más amplio posible, preferentemente sin restricciones, de manera tal de producir una masa crítica de ideas. A posteriori, una segunda fase, convergente, en la cual se decante parte del producto y se desarrollen aquellas ideas que se consideren más fecundas.

Volviendo a los elementos del proceso, el tercer elemento a destacar está constituido por la **originalidad** como posibilidad de crear algo que se diferencie de lo dado, existente o conocido. En este sentido, este nuevo elemento se diferencia de los anteriores en que está referido exclusivamente al producto del proceso y no tanto a las características del mismo como los dos anteriores (fluidez y flexibilidad).

Para muchos la novedad constituye el rasgo fundamental de la originalidad. Por ello, numerosas definiciones del término creatividad acentúan ese aspecto. Es probable que el contexto cultural actual y la importancia que en él adquieren los resultados, lleve a ubicar en una posición más relevante al producto, respecto del proceso. Pero no hay producto original sin proceso, ni creación que no implique un arduo transitar para así atravesar lo semejante en busca de lo distinto.

Last but not least, todo proceso creativo requiere necesariamente de una **orientación a objetivos** que constituyen el punto al que se tiende. Ello resulta fundamental en todo ámbito y más aún en el contexto empresarial donde existe una expectativa o demanda explícita o implícita de producir algo novedoso de acuerdo a ciertos parámetros fijados de antemano.

Decía Edward de Bono en su visita a Buenos Aires en el año 2005 que dentro de unos años todos los "insumos" de los procesos productivos de las organizaciones se transformarán en *commodities*, a excepción de uno, la creatividad. Es probable que así sea, en la medida en que la globalización empuje hacia una mayor estandarización de los procesos productivos. El elemento creativo no sólo agrega valor a una cadena existente sino que tiene el poder de modificarla, transformándola en algo distinto a lo que era. La creatividad sería desde este enfoque, **la ventaja competitiva por excelencia**.

La perspectiva creativa se articula además con el resto de los ejes mencionados. No hay duda que todo proceso creativo requiere de energía para poder desplegarse; pero además el acto creativo produce efectos sobre el capital energético, en la medida en que quienes a él asisten se reconocen como partícipes del proceso y se sienten de alguna manera, satisfechos por el logro obtenido. El acto creativo capitaliza energía por añadidura.

Desde el punto de vista dinámico, el proceso creativo guarda relación estrecha con el problema o el obstáculo ya que generalmente encuentra en estos su punto de partida. Sin embargo, la vertiente que lleva del obstáculo al proceso creativo es opuesta a la que lleva al síntoma. El síntoma implica la cristalización de una imposibilidad, mientras que el proceso creativo – que conlleva la imposibilidad de toda cristalización - es la manifestación de una potencia transformadora.

Existen ciertas culturas organizacionales que reconocen, promueven y premian la creatividad y otras que, por el contrario, la inhiben. Lo mismo vale para la perspectiva ligada al liderazgo. Un clima armonioso, tolerante de la incertidumbre y también del error como fuente de aprendizaje, resulta necesario para el desarrollo de un proceso creativo.

En cuanto al eje vincular, anticipando su desarrollo, se puede decir que la promoción de lo diferente respecto de lo semejante y lo ajeno seguramente habrá de incidir en el proceso creativo y viceversa, en la medida en que una organización que promueva la creatividad de sus integrantes, producirá mayores diferencias que podrán enriquecer los vínculos.

La creatividad requiere para su desarrollo de cierta armonía del contexto. Un marco que ampare el proceso y lo estimule proveyendo el espacio y el tiempo necesarios y la posibilidad de experimentar con cierta libertad pero, además, resulta imprescindible un deseo de conquista que implique incorporar lo nuevo a lo ya conocido y, en función de ello, la posibilidad de construir un futuro distinto.

Por último, retomando un aspecto ya mencionado anteriormente, es necesario destacar que el telón de fondo de todo acto creativo debe ser una emocionalidad que no coarte, inhiba o limite dichos procesos. El miedo, elemento central de la construcción de la jerarquía organizacional en el modelo clásico taylorista, correlativo de la figura del capataz como instancia de coordinación y control, debe dejar lugar a otro tipo de emocionalidad que promueva e incentive la búsqueda de lo distinto. Adherimos a las palabras de Rafael Echeverría: "Los nuevos mecanismos de regulación requieren sustentarse en una emocionalidad diferente. Esta emocionalidad es la confianza... La confianza es la emocionalidad clave del nuevo modo de hacer empresa. Con confianza el trabajador se abre al aprendizaje, se atreve a innovar, acepta cometer errores y confrontar sus ignorancias e incompetencias"[47].

Algunos elementos para la evaluación de eje creativo:

- Determinar el posicionamiento de la creatividad en el sistema de valores que conforma la cultura organizacional.
- Interrogarse acerca de si existe un sistema de premios que estimule el aporte creativo.
- Evaluar la tolerancia a la exploración e investigación y eventualmente a los errores que puedan cometerse al emprenderlas.
- Indagar si existen ámbitos destinados al desarrollo creativo en la organización.
- Presupuesto destinado al desarrollo de la creatividad de los empleados.
- Investigar qué variantes o novedades ha introducido o experimentado la organización en materia de servicios o productos en los últimos seis meses.
- Realizar un mapa de la creatividad en la organización, determinando la ubicación de los distintos focos creativos en función de los aportes realizados por los distintos sectores de la empresa en el último período. Determinar si el origen de las propuestas creativas coincide con los niveles de responsabilidad más altos de la organización o no.

[47] Echeverría Rafael: ibidem op. cit. P. 91

4.5 La perspectiva de la armonía organizacional[48]

La armonía organizacional constituye un punto de llegada y no de partida, determinado por la concurrencia de tres elementos que se combinan en distinta proporción. Cada organización presenta una configuración particular que resulta del modo de articulación de estos "ingredientes" de la armonía. Ellos son el **deseo de conquista**, el **deseo de amparo** y el **deseo de futuro**. Toda empresa proporciona o vehiculiza en diferente medida los objetos de dichos deseos, de forma tal que el reconocimiento o satisfacción de los mismos por parte de ella coadyuva al establecimiento de una sensación de equilibrio en la relación de los sujetos que allí se desempeñan con la organización.

Estos tres deseos no corresponden exclusivamente ni a los sujetos que allí se desempeñan ni a la empresa como un todo sino que emergen de su encuentro[49], de manera que resulta difícil atribuirlo a uno u otro polo del mismo. Los deseos que allí concurren son:

1. El deseo de conquista: implica crecimiento, ampliación, expansión, lucha, confrontación, dominio y apoderamiento. Aplicado a la relación de la organización con el mercado, se traduciría en – por ejemplo - una ampliación del *market share* debida a una fuerte capacidad de penetración ejercida por la empresa; la superación de los objetivos fijados, la incursión en nichos tradicionalmente no frecuentados, desarrollo de nuevos productos, etc. A su vez, el deseo de conquista del sujeto puede ser satisfecho en la medida en que la empresa proporcione posibilidades de crecimiento y desarrollo interno (formación, ascensos, premios, etc.).

2. El deseo de amparo: se ubica en el polo opuesto al anterior y se orienta hacia la propia organización. Implica protección, cobijamiento, refugio, asilo, cuidado,

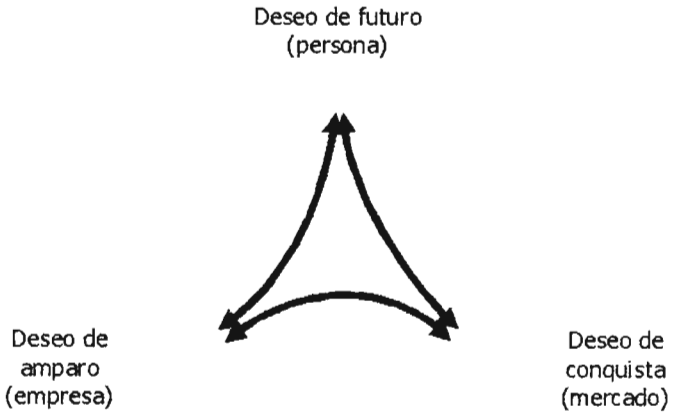
[48] Comunicación personal de Norman Pickholz.
[49] Esta concurrencia es susceptible de ser representada mediante la figura topológica de la banda de Möbius que tiene la particularidad de permitir pasar del adentro (organización) al afuera (sujeto) sin atravesar ningún borde y en forma continua.

resguardo, seguridad y calidez. El deseo de amparo tiene como objeto conjurar la incertidumbre, el desvalimiento y la impotencia. Permite sentir que no se está solo ni abandonado a fuerzas que no se pueden controlar. El valor de amparo de las empresas se vuelve evidente ante la ausencia de trabajo. Así el desempleo se traduce no sólo en términos de caída de poder adquisitivo sino que – fundamentalmente – en el efecto vergonzante frente al otro y la degradación de la autoestima, lo que precisamente destaca – por la negativa – la importancia del trabajo en la constitución de la identidad y los ideales de las personas.

El deseo de amparo está muy ligado a la estabilidad, la evitación del riesgo, la predictibilidad y la confianza. Saber que se ha de contar con estos elementos, creer que en se continuará teniendo aquello con que hoy se cuenta. El amparo presenta una modalidad de funcionamiento inercial que tiende a proyectar el futuro como una suerte de continuidad del presente. Los dibujos animados suelen ilustrar este punto cuando el personaje en cuestión – por ejemplo el Coyote en su persecución del Correcaminos – avanza más allá del risco, en el vacío, continuando una trayectoria imaginaria que proyecta el camino en el aire, cayéndose sólo cuando se percata que está flotando. El amparo es precisamente ese puente imaginario que necesitamos ubicar para no caer presos de la incertidumbre o impotencia que lo real nos produce.

Dentro de los múltiples aspectos que la organización puede proveer al servicio de alimentar – y en ocasiones sostener - el deseo de amparo, se puede mencionar: idea de saber que se habrá de cobrar el sueldo en tiempo y forma y que este será acorde a las tareas y responsabilidades asignadas, pero además incluye el salario emocional, conformado por un ambiente agradable de trabajo, un espacio placentero que contemple las necesidades propias, donde se pueda expresar con franqueza lo que se piensa y ser bien tratado, contar con cierta posibilidad de crecimiento y formación, etc.

Si deseo de conquista y de amparo resultan de alguna manera polares, el tercer deseo en juego, apoyándose en el amparo y la conquista, conforma una especie triángulo:



Esquema de armonía organizacional

3. El deseo de futuro no implica la proyección inercial del amparo en el porvenir, sino la construcción permanente desde el hoy de las condiciones de crecimiento de una organización y a su vez, la posibilidad de que cada integrante pueda subir escalones en su carrera laboral. La construcción de futuro está íntimamente articulada con el desarrollo de la estrategia y con el liderazgo, de los que es tributaria. En el primer caso se trata del diseño de los escenarios en los que habrá de desenvolverse la organización y, en el segundo, de quién y cómo habrá de conducirla para poder construir ese escenario futuro. Construir futuro significa, además, despegarse de la cotidianeidad, de la operatoria consuetudinaria y proyectarse hacia el mañana.

La anécdota del hachero mencionada anteriormente señala precisamente la necesidad de rever lo que se ha hecho y así afilar el instrumento para poder obtener una mejor performance a futuro, agregando a ello las previsiones acerca de aquellos factores que habrán de modificarse y los que no, variando las características de los escenarios respecto de aquellos que hoy se transitan. La apertura hacia el futuro revitaliza a la organización en la medida que la proyecta, planificando y creando las condiciones para su desarrollo ulterior. Desde el punto de vista del empleado, una empresa que se reconstruye en forma permanente permite asegurar – y quizá mejorar – las condiciones de amparo y de conquista actuales generando nuevas posibilidades y oportunidades para el futuro.

El mix de estos tres elementos le imprime a cada organización un matiz particular. A lo largo de estos años de experiencia en clínica organizacional, me he topado tanto con empresas que presentaban cierto equilibrio entre ellos como con algunas en las cuales preponderaban alguno de ellos sobre los restantes.

En el apartado dedicado a la Dinámica Organizacional, ejemplificamos la formación de un síntoma con una empresa que nació como proveedora de otra que comercializaba sus productos. Su *Know how* se situaba claramente en el desarrollo de productos, sin tener un buen desarrollo en el área comercial. Una vez disuelta esa alianza primera, la empresa recurre a una fuerza de ventas – un puñado de vendedores algunos de edad avanzada que – al momento de la consulta – presentaban una fuerte inercia en lo que a deseo de conquista de mercado se refería, generando así una gran vulnerabilidad. En concreto las cifras de ventas permanecían estáticas en los últimos años, prácticamente sin variaciones ni incorporación de nuevos clientes. El síntoma se cristalizaba en demandas recíprocas entre la empresa y la fuerza de ventas acerca de la necesidad de corregir este problema.

En el aspecto en que existía un claro acuerdo entre ambas partes era en la capacidad de amparo que proveía la empresa, aunque todo ello fuese a costa de una gran vulnerabilidad. Valga como ejemplo la siguiente anécdota. En ocasión de haber expuesto teóricamente los tres deseos, se les solicitó a los vendedores que asignaran un porcentaje a cada uno de ellos. Uno de ellos anotó la siguiente relación: 90 % amparo y 10% de conquista. Evidentemente, en esas condiciones, no había futuro posible.

El diagnóstico de una empresa cuya antigüedad superaba los cien años y que fuera en el pasado una institución de gran renombre en su rubro, me permitió aproximarme a una situación en la cual los tres ejes estaban seriamente dañados. Se trata de una empresa familiar que se encuentra en la actualidad atravesando su tercera generación. Alcanzó su apogeo a mediados del siglo pasado (estando a cargo el hijo del fundador) y luego experimentó una difícil sucesión. No obstante ello, los nietos se hacen cargo de la empresa.

Ingresar en la empresa hoy, es como transitar el túnel del tiempo, una arquitectura donde los bronces y los mármoles de Carrara se encuentran deteriorados al igual que la infraestructura del edificio, testimoniando el éxito de antaño y cierta añoranza por esas épocas de esplendor ya definitivamente abandonadas. El todo da la impresión de una suerte de mausoleo, golpeado por el transcurso de los años, donde el deterioro arquitectónico espejaba el económico, sumergiendo a la organización en una inexorable caída, que las tímidas maniobras por revertir la situación no podían impedir.

Goethe decía "lo que de tus padres has heredado es necesario que te lo apropies". No sólo no hubo allí apropiación – lo que hubiera posibilitado llevar adelante determinadas estrategias que quizá hubiesen podido modificar la situación, sino que, por el contrario, se erigió la organización como una suerte de altar a ese padre insuperable. La organización no presentaba ningún hambre de conquista; ni siquiera aparecía el futuro como proyección del presente sino que se confundía con el anhelo de "resucitar" ese pasado glorioso que era necesario sostener a toda costa. Un cierto amparo en decadencia que se cristalizaba en empleados de gran antigüedad y gran fidelidad a la empresa. En síntesis, resultó muy impactante para la tarea, toparme con una organización que literalmente se autofagocitaba.

Otro aspecto que hace al nivel de la armonía organizacional, está relacionado con las competencias genéricas con que cuentan sus miembros. De entre ellas, las competencias conversacionales y fundamentalmente la escucha, la capacidad de equilibrar el deseo de persuadir con el de explorar y poder manejarlos según el contexto, resultan de fundamental importancia en la construcción de la armonía. Otra de las competencias, asociada a las anteriores y a la que a menudo no se le reconoce en las áreas de RR.HH de las empresas la importancia que merece, es la capacidad de resolución de conflictos.

En las entrevistas que ocasionalmente llevo a cabo a los fines de seleccionar personal para alguna organización suelo pedir a los postulantes que relaten dos situaciones conflictivas que hayan atravesado y que los tuvieran como protagonistas; una que – a su juicio – hayan podido resolver en forma eficaz y otra que no. Les aclaro, además, que años atrás, en los procesos de selección se solía buscar indicadores acerca del grado de conflictividad del candidato. Hoy se parte de la base de que conflictos habrá siempre y

que en todo caso, la tarea de selección debe apuntar a identificar la capacidad que el postulante tiene para reconocerlos, identificarlos y además resolverlos. Dice al respecto Dora Fried Schnitman:

> "El mayor desafío que enfrentamos no es el de crear organizaciones o relaciones libres de conflicto, o un orden perfectamente armonioso. Teniendo en cuenta el carácter endémico del conflicto, la cuestión reside más bien en cómo proceder para que los antagonismos que siempre han de surgir no desemboquen en situaciones estancadas o violentas..."[50]

Algunos elementos para el análisis de la armonía organizacional:

- Determinar el incremento en: cantidad de clientes, monto de facturación, desarrollo de nuevos productos y políticas de incentivos para incrementar las ventas
- Análisis de la estrategia comercial para el próximo período.
- Lugar y peso del área de recursos humanos en la organización.
- Lugar y peso de la fuerza de ventas en la organización.
- Lugar y peso del sector de Investigación y Desarrollo.
- Nivel de desarrollo de la inteligencia comercial.
- Promedio de antigüedad de los empleados.
- Volumen de postulaciones espontáneas para ingresar a la empresa e índice de rotación de empleados.

[50] Fried de Schnitman, D (2000) "Introducción" **en Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y Prácticas**, Granica, Buenos Aires

4.6 La arquitectura del lazo social

"I have not been afraid of excess: excess on occasion is exhilarating. It prevents moderation from acquiring the deadening effect of a habit".

Somerset Maugham[51]

Desde esta perspectiva se pondrá especial énfasis en el modo de vinculación de aquellos que se desempeñan en una organización. Este lazo generalmente está condicionado por distintas variables. A manera de ejemplo, podemos mencionar entre otras tantas:

- El tipo de tareas que se realizan.
- Las áreas a las que pertenecen los empleados.
- Las políticas que lleva adelante la empresa – y en particular el área de RR.HH – a los fines de lograr una mayor o mejor integración de las personas.
- El organigrama de la empresa (jerarquías, staff, etc.)
- La arquitectura y disposición de la empresa (sucursales, filiales, etc.).
- El tipo de comunicación (formal, informal, descendente, ascendente, etc.)
- El estilo de liderazgo.

Independientemente de ello, examinaré la arquitectura del lazo social desde un enfoque que incorpora pocas categorías aunque de un fuerte potencial explicativo.

El concepto de lazo social, que aquí no debe entenderse como aquello que – partiendo de la existencia de sujetos – habría de ligarlos entre si, sino, por el contrario,

[51] "No he temido el exceso: el exceso, en ocasiones es estimulante. Impide que la moderación adquiera el anestesiante efecto de un hábito." Citado en: Lapp, Ch. & Carr, A. (2005) "Escalating *mores*: Eleytherias i Thanatos" en **Excess and Organization**, The royal institute of technology stockholm, Sweden.

aquello necesario para que se constituyan como tales[52]. El lazo social es el "útero simbólico" en el cual se concibe y desarrolla la subjetividad. Sigmund Freud expresó esta idea de la siguiente manera: "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..."[53].

Avanzando en esta idea del lazo social, digamos que este se despliega a partir de tres registros que se entrelazan[54]. Ellos son lo semejante, lo diferente y lo ajeno.

En el caso de lo semejante, estamos frente a aquello que rápidamente se hace presente cuando el vínculo se asienta sobre el terreno fértil de las coincidencias, los parecidos y los puntos de semejanza (identificaciones). Campo en el cual – por medio de un juego de espejos – me (re)encuentro en el otro con aquello que me es propio y que valoro y estimo de mi mismo. Narciso, quien de acuerdo a la profecía de Tiresias, sólo podría llegar a la vejez a condición de no ver su propia imagen, sucumbe – efectivamente - al verse reflejado en el agua. Es por ello que el narcisismo es el Deseo de lo Uno[55]. La mismidad transita el terreno de lo uno, que es el campo del narcisismo que, para sostenerse, requiere de un rechazo de lo diferente.

Cuando viajamos al exterior – terreno extranjero – y alguien que habla nuestro idioma se nos acerca para pedirnos un favor es muy probable que accedamos a satisfacerlo. ¿Por qué lo hacemos en esa circunstancia y muy probablemente no lo haríamos en nuestro propio país? Estando fuera de nuestro medio habitual, la realidad nos puede resultar ajena y hostil. En ese contexto, reencontrarnos con lo conocido (por ejemplo el idioma) nos permite reconocernos como semejantes y posibilita la identificación. Pasamos a comportarnos como si fuésemos amigos desde hace mucho tiempo. Allí el prójimo es

---

[52] Desde otro enfoque aunque convergente, Norman Pickholz plantea que "el individuo se constituye como una parte ambulatoria de la institución [pues] posee un fragmento de la misma" en ¿Por qué juntos? Reflexión Psicoanalítica acerca del lazo social. S/a.

[53] Freud, S (1984) **Psicología de las Masas y análisis del yo**, Obras Completas, Vol. XVIII, Amorrortu Editores, Buenos Aires.

[54] Simbólico, imaginario y real aunque, en esta oportunidad por razones didácticas habremos de seguir la trilogía establecida por Isidoro Berenstein que, en cierta medida, se corresponde con la anterior (lo semejante, lo diferente y lo ajeno).

[55] Green, A. (1983) **Narcisismo de vida, narcisismo de muerte**, Amorrortu Editores, 1999, Argentina.

vivido como próximo, cercano o vecino. Ese es el reino de lo semejante en el cual los puntos de contacto emergen con una fuerza cautivante.

Otra forma de nombrar lo semejante puede ser "lo familiar" (conocido, reconocible, etc.). No hay duda de que lo semejante acerca a las personas, las aproxima y favorece el proceso identificatorio. No obstante ello, en la medida que se trata de un juego especular, de ver-se reflejado en el otro, resulta empobrecedor en la medida que hace a una relación entre lo uno y lo otro, donde el otro vale como reproducción o coincidencia con lo uno. Un grupo que se sostiene en este nivel seguramente terminará por disgregarse porque se agotará en el exceso de semejanzas. Si dos hombres no se conocen, es probable que el fútbol sea un puente eficaz para acercarse, podrán hablar un tiempo sobre el tema al cabo del cual, se agotarán las coincidencias y comenzarán a aburrirse.

El registro de lo diferente introduce "la otredad", como plena diferencia respecto de lo uno. Precisamente en este registro ingresa la idea de lo extraño y extranjero. Implica aventurarse a transitar y explorar un espacio, un lenguaje, costumbres y actitudes que se diferencian de las propias pero que aunque puedan resultar un poco perturbadoras – por ser novedosas – no dejan de atraerme. La hospitalidad significa así acoger de alguna manera al extranjero en su alteridad, en el propio hogar. Esa alteridad porta la diferencia que enriquece el lazo, por un lado y lo ejercita (lo pone a prueba) por el otro, ya que demanda siempre un fuerte trabajo de reconocimiento y diálogo con lo diferente.

En ciertas ocasiones se corre el velo de lo semejante y emerge lo ajeno que, en rigor, siempre estuvo allí, agazapado. Donde se pensaba encontrar la familiaridad, al resguardo del esfuerzo que significa procesar la diferencia, uno se topa con algo que no se puede reconocer como tal, que resulta indigerible, intragable e inasimilable del otro. Instancia inadmisible e inclasificable y que, sin embargo, nos concierne íntimamente. Jacques Lacan acuñó el término "lo éxtimo" para señalar el carácter radicalmente íntimo que tiene este objeto ajeno, abyecto y despreciable, no susceptible de ser reconocido como propio[56].

[56] El saber popular ejemplifica lo ajeno con el olor, que siempre se desprende del otro (por proyección) pero que nunca podemos percibir como resultado de nuestra propia presencia.

Lo ajeno pese a introducir un factor anonadante del lazo, forma parte de él y se encuentra siempre presente, aunque velado por los otros dos registros. Emerge por corrimiento del registro de la semejanza o por fuerte degradación de la diferencia. Recuerda a ciertas parejas que terminan por divorciarse por algo similar – aunque caricaturizado - a aquello que los atrajo en un principio. Así ella pudo haber dicho hace ya varios años "me encanta su educación, su sutileza, su comprensión" y ahora quejarse de sólo ver en ello un indicador de su pasividad y su falta de energía. Mientras que para él, lo que hoy es un "carácter despótico, autoritario y caprichoso" antes pudo ser una muestra de su independencia, su iniciativa y su vitalidad.

Una organización que presenta niveles aceptables de semejanza (necesarios para llevar a cabo una tarea en común y disponer del "pegamento" necesario para afianzarse), que aloja la diferencia porque apuesta al enriquecimiento del vínculo y al efecto que ello pueda producir en relación con los fines u objetivos de la organización y que – por último – presenta un bajo nivel de ajenidad, posee la solidez necesaria como para hacer frente a las circunstancias que la cotidianeidad le exija, sin correr riesgos serios, al menos en este nivel.

Se puede aplicar esta terna conceptual al campo estratégico. Cuando en una organización se desarrollan una serie de operaciones cuya finalidad es la diferenciación de sus productos respecto de los competidores, mediante la generación una cadena de valor que proporcione una mayor satisfacción al cliente, esa empresa se hace preferir, separándose del conjunto que integra junto a sus competidores quienes, despojados de esa posibilidad, padecen la consiguiente caída en las compras de sus productos, lo que implica la producción de un efecto de ajenidad en el vínculo entre el cliente y la competencia.

Esa diferenciación, sustentada en una mayor producción de valor al consumidor y cuya manifestación en la mente del cliente se denomina – desde el punto de vista del marketing - posicionamiento, es la responsable de crear las condiciones para la retención y fidelización de los mismos.

La arquitectura del lazo social, tal cual se la ha descripto, puede complementarse con el concepto de conectividad desarrollado por Rafael Echeverría, en ocasión de su visita a Buenos Aires en el año 2003. Este autor, que es uno de los desarrolladores del Coaching Ontológico, lo define como: "capacidad que muestran los miembros del equipo para expandir con sus acciones las acciones de los demás y para expandir sus propias acciones a partir de las acciones de los otros". En otros términos y, a partir del desarrollo de las competencias conversacionales, se trata de un "dejarse tomar" por la palabra del otro en su poder de creación – a través de la escucha – transformándome y, a su vez, utilizar la palabra propia para transformar al otro. La palabra – para esta disciplina – lejos de ser un instrumento para expresar realidades que le son externas, es el ladrillo con el cual se edifica el mundo.

Los grupos de alto rendimiento presentan un excelente nivel de conectividad, lo que promueve la plasticidad de los integrantes y la coordinación de sus acciones, de forma tal de asegurar colectivamente una productividad mucho mayor que la suma de las producciones individuales.

La conectividad implica un sólido soporte en la semejanza que posibilita una fuerte integración de las diferencias, manteniendo en un nivel muy bajo la ajenidad.

Algunos elementos para el diagnóstico:

- Interrogarse acerca de si la organización busca incorporar empleados de formación, origen y trayectorias profesionales diversas.
- Realizar un relevamiento histórico de los modos de resolución de diferencias que se suscitaron en la organización.
- Indagar acerca de si se realizan actividades que tiendan a establecer puentes entre los distintos sectores de la organización.
- Analizar la articulación intra e interdepartamental.
- Realizar encuestas de satisfacción concernientes a la vinculación con los clientes.

- Indagar en aquellos elementos que hayan dañado o erosionado la relación con el cliente interno y externo (Ej.: conflictos sindicales, hostigamientos, sabotajes, situaciones de crisis, etc.).
- Promover la existencia de canales de comunicación y de expresión anónimos e informales (Ej.: graffiti, buzón de sugerencias, libros de quejas, blog, etc.)

4.7 La arquitectura del liderazgo

"Una gran figura que camina, aplasta muchas flores inocentes, destruye por fuerza muchas cosas a su paso. El interés particular de la pasión es, por tanto, inseparable de la realización de lo universal [...] La idea universal no se entrega a la oposición y a la lucha, no se expone al peligro; permanece intangible e ilesa, en el fondo, y envía lo particular de la pasión a que en la lucha reciba los golpes. Se puede llamar a esto la astucia de la razón..."[57]

"There's no place where the vicisitudes of narcissism are acted out more dramatically than on the organisational stage, where narcissistic leaders can find themselves, but followers must lose themselves"[58]

Manfred Kets de Vries

Es este, probablemente uno de los tópicos organizacionales sobre los que más se ha escrito aunque – es necesario decirlo – generalmente desde perspectivas descriptivas que, salvo raras excepciones, no se aventuran a buscar los resortes más íntimos de su función. Comenzaré por indicar aquello que no hace al liderazgo:

1) El liderazgo no es sinónimo de carisma.

2) El liderazgo no forma seguidores (forma líderes).

3) Como consecuencia de 2), aquello que la literatura organizacional de inspiración psicoanalítica describe como "líder narcisista" no sería estrictamente hablando un liderazgo, en la medida en que no apuntaría a la formación de nuevos líderes, sino a saciar su hambre de reconocimiento. Ello no implica que no puedan existir – y de hecho es importante que los haya – rasgos narcisistas en los líderes propiamente dichos.

4) El liderazgo no es equivalente al *management* pero no es sin él.

---

[57] Hegel, G. (1993) **Lecciones sobre introducción a la filosofía de la historia**, Editorial Planeta-Agostini, Buenos Aires.

[58] "No hay lugar en el cual las vicisitudes del narcisismo se interpreten en forma más dramática que en el escenario organizacional, donde los líderes pueden encontrarse a si mismos y los seguidores pueden perderse". La traducción es mía.

Los primeros trabajos sobre esta temática construyeron **una versión heroica y épica del liderazgo**[59]. Una figura legendaria, casi sobrenatural con rasgos excepcionales. Esta vertiente se inclinó por la indagación biográfica para encontrar allí los caracteres innatos que hicieron de él un Gran Hombre, predestinándolo al liderazgo y al éxito. El correlato de este ser "sin medida" era la masa de seguidores que engendraba. Más tarde comenzó a ponerse de relieve – en los trabajos acerca del tema - la necesidad de realizar un inventario de aquellos rasgos o cualidades necesarios para liderar, pasándose revista a todo adjetivo que describa una cualidad – previamente identificada como positiva o virtuosa – para el liderazgo. Así fue como adquirió un gran peso la idea de que todo líder debía contar con un gran carisma para poder llevar adelante su función. Proliferaron los intentos por definir esta cualidad francamente ambigua, poco operativa y que, en rigor, hacia referencia a **un tipo particular de liderazgo y no al liderazgo en sí**. Esta concepción personalista y personalizada del liderazgo – si bien funcional a épocas fundacionales de las estructuras productivas modernas – no sólo generó un modelo generalmente basado en el poder – y también en el capricho – sino que redujo o cabría decir degradó, a los empleados a meros brazos ejecutores "sin cerebro", susceptibles de ser reemplazados fácilmente y desechados en función de su rendimiento. Esta decapitación de la "masa laboral" fue una de las piedras angulares del taylorismo y el fordismo.

Desarrollos posteriores en el campo del liderazgo acentuaron primero su carácter situacional, destacando la ventaja que suponía que aquél asumiera la forma que el contexto demandara, ampliando al mismo tiempo el rango de perfiles de liderazgo posibles; luego el enfoque transaccional que enfatizó la importancia de la relación entre líder y seguidores, focalizando en los beneficios mutuos derivados de una suerte de contrato a través del cual el líder provee recompensas y reconocimiento como contrapartida del compromiso y la lealtad de los seguidores; por último, aquella idea a la que adscribo y que plantea que el líder es aquel que promueve y estimula la reproducción del liderazgo a lo largo de la estructura.

[59] Véase para un enfoque muy especial de este tema Fernández Rodríguez C.J.(2005) "The figure of the "Hero manager" in management books: a structuralist approach" en Excess and Organization, op. cit.

Utilizando un símil conocido para ejemplificar esta concepción, se puede pensar en las copas de champagne dispuestas en pirámide unas sobre otras. Al volcar el líquido en la primera copa esta se derrama, diseminando el líquido de forma tal de llenar todas las copas. Esta nueva idea tiende a atravesar el plano de la personalidad del líder para destacar que existe una suerte de **función de liderazgo**, que la propia estructura organizacional demanda para que pueda funcionar como tal. Por ello el liderazgo no requiere para ser eficaz de estar permanentemente en el foco de los reflectores ni en el centro del escenario, sino construir los procesos y realizar aquellas acciones necesarias para facilitar y estimular su desarrollo en el contexto de toda la empresa. En este sentido resulta de gran interés la distinción planteada entre cultura, por un lado y culto del liderazgo[60].

La idea de un líder formador de líderes, catalizador de una cultura del liderazgo, progresa precisamente en esa línea, la de una "Cultura del Liderazgo". Es aquel que puede plantearse hoy, cuáles son los pasos necesarios de emprender para desarrollar líderes que en 10 años estén formulándose exactamente la misma pregunta. ¿Cómo puedo hacer hoy para identificar, desarrollar y retener a aquellos que considero mejor dotados para recibir mi testimonio y trasmitirlo? Un líder de líderes no se plantea su sucesión cuando ya no puede retener su poder, sino cuando lo asume.

Atravesando el plano descriptivo se llega así a la idea de una función de liderazgo como capacidad de creación, estimulación, reconocimiento y valoración, en el seno de una organización social, de las condiciones necesarias para liderar. El proceso se cumple en forma inexorable en la medida que el líder sirve a la función y la mantiene vigente sin coartarla ni inhibirla.

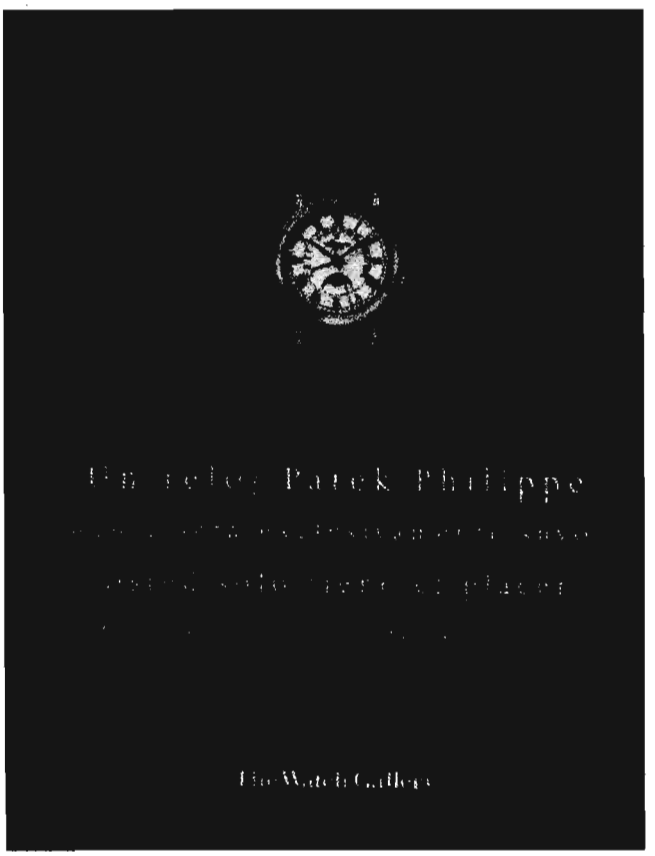
En algunas circunstancias los líderes no trabajan para desarrollar la cultura de liderazgo, ya que se encuentran psicológicamente incapacitados para hacerlo y, en su lugar, establecen lo que se ha dado en llamar un "Culto Personal", asimilable a una fuerte necesidad de satisfacción narcisista por parte de aquel que se encuentra en posición de

---

[60] Deering, A. y otros (2003) "Leadership Cults and Cultures". Disponible en http://leadertoleader.org / leaderbooks/L2L/spring2003/deering.html.

liderar. El culto es un fenómeno rudimentario, incompleto y efímero que se desvanece cuando la persona que lo instauró desaparece. La cultura de liderazgo, en cambio, es mucho más duradera, estable y robusta que el culto, ya que su supervivencia y poder no se asientan en la presencia o características personales de individuo alguno. La cultura surge de los miembros que integran una organización social y es compartida por ellos.

En una conocida revista para ejecutivos apareció la siguiente publicidad que ilustra con claridad la última de las posiciones mencionadas:



Tomemos nota de lo que ella transmite:

- No sólo que no hay posibilidad de apropiación, sino que el único goce que le está reservado a quien "circunstancialmente" lo luce es el de cuidarlo y transmitirlo. Técnicamente se trataría de un usufructo de por vida.
- Introduce el carácter de finitud del usuario versus la infinitud del objeto que está concebido como para sobrevivirlo. Esto necesariamente supone la confrontación y elaboración de la posibilidad de su muerte (duelo), aspecto este que resulta una de las problemáticas nodales no sólo de las empresas familiares – como generalmente se sostiene – sino también de las que no lo son.
- Permite anticipar e imaginar el proceso de elección de quien habrá de continuar con su uso y prepararse para ello, facilitando el proceso.

Si se sustituye el reloj por la empresa y al consumidor por el líder se comprenderá con facilidad el alcance de la metáfora.

Para el líder que padece una fuerte necesidad de satisfacción narcisista, los otros y la organización en su totalidad son parte de sí – objetos incorporados a su yo – "La organización soy yo y yo soy la organización" no existiendo nada por fuera ni trascendente a esta identidad. Por ello, si él no está, la organización tampoco, lo que hace prácticamente imposible instalar la idea de una organización como instancia simbólica – o desde la perspectiva jurídica, persona ideal - cuya existencia no dependa de quién la lidere. La organización en su totalidad se vuelca a sostener el narcisismo siempre frágil y efímero del líder – la famosa corte de adulones – instaurando el "culto a" en lugar de "la cultura del" liderazgo.

Podemos oponer las características de ambas configuraciones en el siguiente cuadro:

Culto del líder	**Cultura del liderazgo**
• Liderazgo narcisista.	• Liderazgo como función.
• Emerge rápidamente con un líder vigoroso.	• Emerge lentamente en un equipo de líderes.
• Basado en la personalidad del líder.	• Basado en valores y metas

	compartidas.
• Frágil y volátil debido al líder.	• Durable y robusta debido al ambiente.
• El futuro se extiende a la duración del líder.	• El futuro se crea al preparar la sucesión.
• Organización como extensión de la persona del líder; no se la concibe más allá de él.	• Organización como objeto que trasciende al líder.
• "Sucesión, qué diablos es eso! Después de mi el abismo".	• "Debo administrar la organización pensando en quienes me sucedan".
• Las personas son controladas desde arriba.	• Las personas son motivadas desde arriba.
• El líder inculca forzadamente los valores en los otros.	• El líder modela, facilita y "coachea" la competencias en los otros.
• Trabaja promoviendo la sumisión.	• Trabaja a través del compromiso.
• Concentración de poder.	• Delegación de poder.
• Construye en general sobre la base del poder, causando temor e inseguridad.	• Construye sobre la base de la autoridad, con confianza y respeto.
• El líder conduce a seguidores.	• El líder crea líderes.
• Corto plazo.	• Largo plazo.
• Dificultad para admitir ideas distintas de las propias ya que reacciona desfavorablemente ante las diferencias, interpretándolas generalmente en términos de perjuicio o las desconoce, lo que termina por aislarlo de los otros	• Busca, promueve y recompensa la diferencia y la heterogeneidad en las ideas y las personas.

progresivamente, empobreciendo su perspectiva y exponiéndolo a situaciones sumamente peligrosas por confiar sólo en su buen tino para la toma de decisiones.	

Esquema culto y cultura del liderazgo

De los puntos mencionados en el comienzo de este apartado, me he ocupado del primero, el segundo y el tercero. Resta abordar el tercero y el quinto.

Respecto del cuarto aspecto señalado que hace a relativizar la oposición liderazgo - management, se ha insistido mucho en los últimos años en intentar separar el perfil del líder de aquel del manager. Un texto señero en este sentido ha sido el de Abraham Zaleznik, publicado en 1977[61]. Expongo los principales elementos destacados por el autor en el cuadro siguiente:

	MANAGEMENT	***LIDERAZGO***
DIRECCION	Planificación dirección y presupuestación. Mantiene el ojo en la última línea. Mejora eficiencia. Visión de corto plazo.	Crea visión y estrategia, mantiene el ojo en el horizonte. Promueve el cambio y desarrolla las personas. Visión de largo plazo.
ALINEACION	Organiza y dota de suministros. Dirige y controla. Crea límites.	Crea cultura y valores compartidos. Ayuda a otros a crecer. Reduce límites.
RELACIONES	Focaliza en objetos: producción/venta objetos o servicios. Basadas en	Focaliza en personas: inspira y motiva. Basadas en su autoridad. Desarrolla creatividad y entornos dinámicos.

[61] Zaleznik, A. (2004) "Directivos y líderes: ¿Son diferentes?" **HBR Liderazgo**, Editorial Deusto, Buenos Aires. El autor pareciera destacar la figura del líder como un artista que usa la creatividad y la intuición para navegar a través del caos, mientras que el manager es visto como un especialista en resolver problemas, dependiente de la racionalidad y el control.

	posiciones de poder. Fuerza, presiona, empuja, controla. Actúa como jefe.	Actúa como coach, facilitador o sirviente.
CARACTERISTICAS PERSONALES	Distancia emocional Expertise profesional	Emocionalmente conectado, mente abierta, escucha atentamente y comunica.
RESULTADOS	Mantiene estabilidad. Predictibilidad. Orden, eficiencia, alcanza resultados consistentes en el corto plazo.	Provee visión estratégica. Impulsa el cambio. Desafía el *status quo*. Efectivo y Eficiente. Crea futuro, construye confianza y redes vinculares.

Cuadro oposición management - liderazgo

Si bien la oposición anterior intenta destacar diferencias entre estos dos "personajes", su representación esquemática responde a una presentación en extremo maniquea y polarizada de la realidad. Las figuras de peso en las organizaciones (CEO, CFO, etc.) encarnan – y es francamente deseable que lo hagan - generalmente aspectos de ambas posiciones, constituyendo el equilibrio entre ambas lo que posibilita un funcionamiento dinámico que contemple no sólo los resultados a corto plazo sino las necesidades de crecimiento futuro de la organización. Es por ello que la utilidad del desglose desarrollado por Zaleznik, reside en demarcar el peligro que supondría que el perfil de liderazgo "integral" quedara eclipsado por el del manager, imprimiéndole así un velo pragmático a la organización que omitiera los aspectos esenciales que el líder pudiera proporcionarle (coaching, motivación, visión, misión, etc.) y, a la inversa, un liderazgo sin gestión, que impediría las tareas necesarias para llevar adelante a la organización[62].

En ese sentido coincido con Gozling y Mintzberg[63] quienes acertadamente indican: "La mayor parte de nosotros nos hemos entusiasmado de tal manera con el "liderazgo"

[62] "Leadership is different from management, but not for the reason most people think. Leadership isn't mystical and mysterious. It has nothing to do with having charisma or other exotic personality traits. It's not the province of a chosen few. Nor is leadership necessarily better than management or a replacement for it: rather, **leadership and management are two distinctive and complementary activities. Both are necessary for success in an increasingly complex and volatile business environment**." Kotter, J.P. (1990) **A Force for Change: How Leadership Differs From Management**. New York: Free Press.

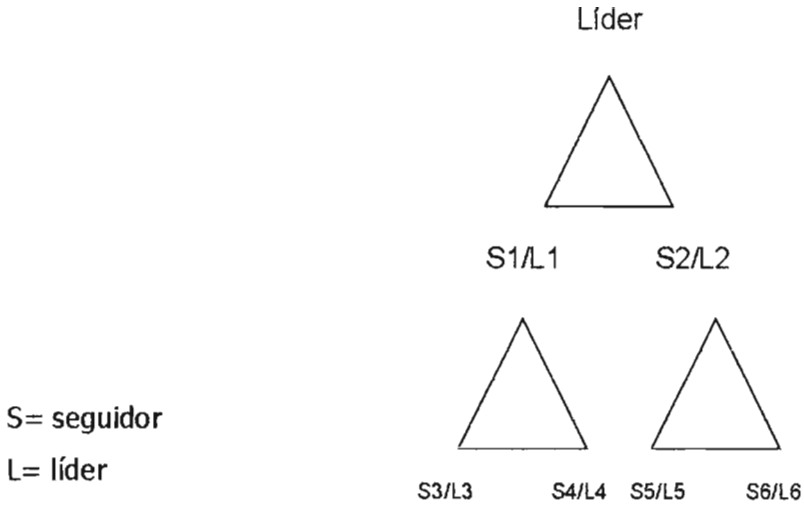
[63] Gosling, J. & Mintzberg, H. (2003) "The five minds of a Manager". **Harvard Business Review,** November, 54-63.

que el "management" ha sido empujado hacia un segundo plano. Nadie aspira ya a convertirse en un buen manager; todos quieren transformarse en grandes líderes. Pero la separación del management respecto del liderazgo resulta peligrosa. Así como el *management* sin el liderazgo fomenta un estilo mediocre y falto de inspiración, que hace que las actividades pierdan vigor, el liderazgo sin management fomenta un estilo desconectado que promueve la arrogancia; y todos sabemos el poder destructivo de la arrogancia en las organizaciones"

Desde la perspectiva psicoanalítica, el estudio de los fenómenos de masas le permite a S. Freud despejar la función de una nueva instancia psíquica que denomina "Ideal del yo", instancia que permite articular la subjetividad con el lazo social. Efectivamente, en los fenómenos de masa se verifica una doble ligazón afectiva; con aquel que oficia de líder, por un lado, y con los integrantes, por el otro. La estructura de la masa se constituye por la vía de haber ubicado una misma persona – o idea – en el lugar del ideal del yo, a consecuencia de lo cual se han identificado entre sí en su yo[64]. Dicho en otros términos, se identifican entre sí a nivel yoico por haber coincidido todos en ubicar un mismo objeto en el lugar del ideal. Lo que la masa comparte es una ligazón afectiva producto de identificarse entre sí en el punto antes mencionado. Así, el Ideal del Yo, como instancia subjetiva, pone en evidencia su reverso social, en el lazo que lo fundamenta. De allí la idea freudiana ya mencionada acerca de que toda psicología individual es, desde el comienzo, psicología social.

Trasladando esta concepción a la idea de la Cultura del liderazgo, se desparrama esta estructura, iterándola, a lo largo de la organización, tornando cada S(ujeto) en un líder.

[64] Freud, S. (1984) **Psicología de las Masas y análisis del yo**. Obras Completas. T XVIII, Amorrortu Editores. Buenos Aires.



Esquema de Cultura de Liderazgo

Warren Bennis, quien ha dedicado gran parte de su obra a investigar el tema del liderazgo, destaca que la empresa emergente exige un nuevo tipo de líder. Este deberá ser un líder de líderes y agrega: "El trabajo principal del líder de líderes es (...) potenciar a otros líderes, lo que significa, en primer lugar, crear las condiciones que expandan la habilidad de todos los empleados de tomar decisiones y crear el cambio. Pero, más que eso, significa que el líder debe ayudar de manera activa a sus seguidores a alcanzar su máximo potencial de liderazgo."[65]

[65] Citado por Rafael Echeverría, ibidem op. cit. Pag. 94.

4.7.1 Liderazgo y escena

Si bien no me extenderé en este punto, resulta importante destacar que en los últimos años, varios autores han señalado la importancia de un liderazgo que pueda reconocer e *interpretar* los diferentes requerimientos y/o demandas que puedan serle dirigidas en función del contexto o escena que se esté atravesando y variar así su posicionamiento con respecto a ello. Este liderazgo situacional, si podemos denominarlo así, se ha preocupado por distinguir los distintos estilos o características susceptibles de asumir según sea el contexto. Tomaré, a modo de ejemplificación dos de ellos.

Así Goleman[66] distingue seis estilos de liderazgo: **coercitivo** (que demandan cumplimiento inmediato); **autoritarios** (que movilizan a la gente hacia la visión); **afiliativo** (que crean lazos emocionales y armonía); **democráticos** (construyen participación a través del consenso); el que **marca el paso,** (espera excelencia y autogobierno) y el líder **coach** (que desarrolla a las personas para el futuro). El autor señala la importancia de la flexibilidad para poder variar de uno a otro estilo según la circunstancia, con la idea de que cuanto mayor sea esta capacidad, mayores las posibilidades de éxito en la gestión.

Desde otro marco teórico, el psicoanalítico, Kets de Vries[67] plantea que todo líder presenta dos roles distintos. Uno está ligado al carisma y el otro a la arquitectura organizacional. En el primer caso construyen la visión de un futuro mejor y transmiten el poder para llevarlo a cabo. En el segundo, dan cauce a cuestiones ligadas al diseño organizacional, el control y los sistemas de recompensa. Adicionalmente destaca que existen 8 arquetipos de liderazgo que extrae de su trabajo de asesoramiento, la clínica psicoanalítica y centenares de encuestas realizadas a ejecutivos que ocupan posiciones de prestigio en empresas. Por arquetipo entiende una constelación de rasgos de personalidad que son de cierta manera recurrentes, es decir, un patrón de conducta reiterado. Ellos son:

1. El estratega (liderazgo como un juego de ajedrez).
2. El catalizador del cambio (liderazgo como actividad de cambio).
3. El negociante (liderazgo como hacer negocios).

[66] Goleman, D. (2000) "Leadership that gets results" en Harvard Business Review, march-april.
[67] Kets de Vries, M. (2005) Leadership archetypes: an exposition, INSEAD, working papers.

4. El constructor (liderazgo como actividad empresarial).
5. El innovador (liderazgo como generación de ideas creativas).
6. El procesador (liderazgo como ejercicio de eficiencia)
7. El coach (liderazgo como desarrollo de personas).
8. El comunicador (liderazgo como management de la escena).

1) Estratega: Se trata de sujetos que poseen una visión cenital que les permite dominar tanto la propia organización como su entorno. Son talentosos en lo que hace a lidiar con desarrollos futuros en el entorno organizacional. Saben como proveer visión, estrategia, dirección y desarrollar un pensamiento innovador para crear nuevas formas organizacionales y generar crecimiento futuro.
2) Catalizador: Son excelentes para revertir situaciones de desorden. Son muy ejecutivos y expeditivos y especialistas en reingeniería. Saben cómo desarrollar nuevos proyectos organizacionales.
3) Negociante: Son grandes generadores de negocios. Están identificando y lidiando permanentemente con nuevas oportunidades. Brillan en las negociaciones. Saben cómo vender y crear cierres.
4) Constructor: Poseen un fuerte deseo de independencia a la espera de tomar control de sus vidas. No sólo tienen el sueño de crear algo sino que también poseen el talento para hacer realidad ese sueño.
5) Innovador: Tienen un fuerte deseo de desarrollar y hacer realidad ideas creativas. Trabajan en forma permanente con nuevos proyectos, nuevas actividades y nuevas formas de hacer las cosas. Poseen una gran capacidad para resolver problemas extremadamente difíciles.
6) Procesador: Ven la organización como una máquina bien lubricada y de funcionamiento suave y son muy efectivos en el establecimiento de las estructuras y los sistemas necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales.
7) Coach: Son grandes desarrolladores del recurso humano. Poseen la habilidad de obtener lo mejor de sus empleados, generar equipos de alto rendimiento y contribuir a un clima organizacional positivo.
8) Comunicador: Son personas sumamente influyentes, con una gran capacidad de generar impacto en sus "distritos"; son grandes comunicadores.

Este autor coincide con el anterior en la necesidad de que todo líder pueda flexibilizar su estilo, incorporar aspectos de los 7 arquetipos restantes para así lograr una mejor sintonía con la situación que se está atravesando a nivel organizacional.

Dejando ahora la temática de la relación entre liderazgo y escena, resumiré las articulaciones entre el liderazgo y las perspectivas restantes. La articulación entre liderazgo y energía organizacional ya se ha mencionado con anterioridad. El liderazgo tiene como función primordial orientar la energía existente hacia los objetivos organizacionales; buscar nuevos caminos para despertar la energía latente; intentar desanudar los puntos de enquistamiento energético y/o de producción de síntomas. Sin embargo, ciertos liderazgos disfuncionales producen el efecto contrario. Inhiben o aplastan la creatividad (por ejemplo cuando la viven como un ataque a su propia originalidad), castigan a quienes se equivocan cuando exploran o experimentan o producen alienación en lugar de alineación, asumiendo roles proféticos o religiosos.

El liderazgo, a su vez, se relaciona con la perspectiva dinámica en aquellos aspectos que hacen a los obstáculos, síntomas o problemas que se derivan de su función. Alguien comparó alguna vez la función del liderazgo con una gran cañería de agua. Se trata del vehículo para que el flujo circule[68]. Cualquier disfunción en ella generará congestión, pérdida, taponamiento, etc. Esto hace precisamente a la articulación entre liderazgo y dinámica.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, la conexión entre liderazgo y creatividad es evidente. Un líder "sano" no vive la creatividad de quienes trabajan para él como un ataque, por el contrario, la fomenta y estimula, se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores, etc.

La estructura del liderazgo está íntimamente vinculada con la de la armonía organizacional, en la medida en que los estilos de liderazgo pueden modelar las expectativas en el terreno del amparo, de la conquista y del futuro. En el primer caso, asoma la ya transitada idea del líder paternalista que cobija, en la medida en que sus seguidores permanezcan en posición de hijos, generando una escena marcada por la

[68] Norman Pickholz, comunicación personal.

protección y el resguardo pero, al precio de padecer en forma frecuente los efectos de la ambivalencia (manifestaciones de amor y odio) y la culpa por los deseos negativos experimentados respecto del Líder – padre.

El liderazgo guarda también relación con el deseo de futuro de los integrantes de la organización. Ello se cristaliza en la transmisión de la visión que, por su propia naturaleza, es siempre prospectiva e implica una situación a alcanzar, pero que, debe generar la ilusión de que el objetivo se encuentra lo suficientemente cerca como para no generar desazón. El liderazgo como visión, implica la construcción de una escena poderosa y cautivante que ofrece lugares disponibles (oferta identificatoria) para quienes quieran acoplarse a ella y representarla.

El liderazgo encastra con el deseo de conquista, en la medida que vehiculiza la necesidad de expansión y la ambición.

Respecto de la arquitectura del lazo social, ya se ha mencionado la importancia de desarrollar las semejanzas, tener una política activa de alojamiento de las diferencias y mantener "a raya" lo ajeno. Esa debiera ser, precisamente, la función del líder.

Peter Senge señala una anécdota, referida a un grupo de empresarios que le pidió a Drucker una definición muy breve de liderazgo. Dice Senge que Drucker contestó que si lo "apuraban" a definirlo diría que liderazgo es visión y visión es construcción de futuro, de allí se infiere la fuerte relación entre ambos términos.

Por último, la relación entre cultura y liderazgo se puede establecer desde distintos ángulos. Los líderes pueden integrar la categoría de héroes o villanos organizacionales, fundan prácticas, instauran rituales, fijan con sus declaraciones los significantes – amo de una organización (valores que regulan la conducta de los integrantes), participan del armado de los sistemas de premios y castigos, etc.

Algunos elementos para el análisis de este ítem:

- Abordaje de la temática de la sucesión en los distintos medios de comunicación.
- Formación de backups.
- Programas de *coaching* y *mentoring* internos.
- Mecanismos e instancias para obtener feedback de pares, subordinados y superiores.
- Capacidad de los líderes de tolerar, recibir y hasta promover diferencias y críticas.
- Capacidad de delegación.
- Posibilidad de experimentar; actitud hacia el error.

4.8 Construyendo Futuro.

> "For countless millennia there was no progress, only cycles. Seasons turned. Generations came and went. Life didn't get better, it simply repeated itself in an endlessly familiar pattern. There was no future, for the future was indistinguishable from the past."[69]
>
> Gary Hamel

Si se pone en conjunción la hipótesis - emanada de la ontología del lenguaje - de que las palabras no informan ni describen un mundo que las trasciende sino que, por el contrario, construyen el mundo en que vivimos, junto con la frase de Heidegger que expresa que, "el lenguaje es la casa del ser"[70], se puede concluir que el futuro no es ajeno a los juicios o afirmaciones que sobre él se puedan emitir. Más aún, depende íntimamente de ellos[71].

Por ejemplo, cuando se dice "aquí se construirá un edificio" se están usando las palabras como verdaderos ladrillos, se trata de ladrillos apalabrados que luego habrán de sumarse a los otros. Sin embargo, ya en ese momento ese edificio comienza a tener existencia. Efectivamente, se comienza a soñar con él, se imagina cómo se lo va a decorar, se trazan planes y planos, los acuerdos necesarios para construirlo, créditos, hipotecas, etc., todo ello a partir de una frase que abre un espectro de posibilidades.

Cuando se intenta desarrollar los posibles escenarios por-venir, se está construyendo un futuro hipotético que está condicionando las acciones que hoy se emprenden en función de acceder, lo mejor posicionado que se pueda, a ese futuro que se ha podido entrever.

---

[69] Hamel, G. (2000) excerpt from the forthcoming book Leading the Revolution, Harvard Business School Press, Boston, Ma. "Durante innumerables milenios no existió progreso, sólo ciclos. Las estaciones se sucedían. Las generaciones iban y venían. La vida no mejoró, sólo se repitió a si misma en un patrón inagotablemente familiar. No había futuro, ya que el futuro era indistinguible del pasado".

[70] Heidegger, M. (1946) **Carta sobre el humanismo**, Edición electrónica de www.philosophia.cl /. Escuela de Filosofía Universidad ARCIS.

[71] Fried de Schnitman, D (2000) ibidem op. cit. "La función primaria del lenguaje es la construcción de mundos humanos, no simplemente la transmisión de mensajes de un lugar a otro".

La construcción de futuro supone tender un puente sobre el escarpado abismo de la incertidumbre. Constituye un esfuerzo de dominación y acotamiento del riesgo. En ese sentido, la construcción de futuro necesita de la confianza ya que esta última permite abordar situaciones de riesgo o tomar decisiones que afecten el futuro. Desde una perspectiva sistémica, Niklas Luhmann considera la confianza como un mecanismo reductor de la complejidad social[72]. Para este autor, la existencia de relaciones de confianza permite extender el horizonte temporal.

La confianza conlleva siempre un elemento de tipo prospectivo (confianza en que tal persona no **habrá** de hacer una acción x ó, por el contrario, que **habrá** de hacer una acción) y, por ello, abre una ventana hacia el futuro.

Por otro lado, la construcción de futuro se articula, necesariamente con el liderazgo y la estrategia. El anuncio de J.F. Kennedy en los albores de los 60s de qué a fines de dicha década los EE.UU pondrían un astronauta en la Luna es construcción de futuro. No se trata del análisis técnico que pueda determinar o no la viabilidad de dicho proyecto. Eso pertenece a otro ámbito. Se trata de tomar la decisión política, crear la escena, insertar al público en ella y movilizar las fuerzas necesarias para su concreción.

Muchas veces la construcción de futuro se inicia con un sueño, como en el caso del famoso discurso de Martin Luther King, pronunciado en las escalinatas de monumento a A. Lincoln, en Washington D.C. el 28 de agosto de 1963[73]. Sueño que debe ser lo suficientemente seductor como para atraer, convocar y comprometer a las personas necesarias para llevarlo a cabo.

Resulta importante hacer hincapié en la idea de construcción, ya que el futuro no debe concebirse como una simple proyección ni tampoco como algo que se edifica de una vez

---

72 En un sentido probablemente similar aunque desde otra disciplina – la economía – Keneth Arrow decía que la confianza es un lubricante importante del sistema social.

73 "I have a dream that one day this nation will rise up and live out the true meaning of its creed: "We hold these truths to be self-evident: that all men are created equal." I have a dream that one day on the red hills of Georgia the sons of former slaves and the sons of former slaveowners will be able to sit down together at a table of brotherhood. I have a dream that one day even the state of Mississippi, a desert state, sweltering with the heat of injustice and oppression, will be transformed into an oasis of freedom and justice. I have a dream that my four children will one day live in a nation where they will not be judged by the color of their skin but by the content of their character. I have a dream today."

para siempre. Por ello, la frase debiera apelar al gerundio: "construyendo futuro", como una tarea sinfín que debe emprenderse cotidianamente, poniendo el presente permanentemente en perspectiva.

Los análisis contemporáneos de los escenarios tecnológicos, políticos y económicos hacen alusión en forma permanente a las turbulencias, la volatilidad e inestabilidad que los caracterizan. Son todos ellos fenómenos que pueden sintetizarse en la idea de incertidumbre. La incertidumbre no es un hecho ocasional o eventual, ha llegado para instalarse en la vida diaria. Por lo tanto, a pesar de los vanos esfuerzos por erradicarla, se la debe aceptar como un factor más de la cotidianeidad. Eso no significa que no se pueda hacer nada con ella. Se puede, efectivamente, circunscribirla, cercarla o limitarla y para ello resulta pertinente presentar una herramienta sumamente útil para llevar adelante esa tarea.

Se trata del esquema de los tres horizontes. Este permite acotar la incertidumbre y así trasponer el presente, avanzando en la posibilidad de construir y gestionar el futuro desarrollando los horizontes que se encuentran allende aquél.

Esquema de los tres horizontes (Norman Pickholz)

El Horizonte 1 corresponde a aquello que habiendo sido un proyecto en el pasado - hoy se está llevando a cabo. Son los productos o servicios que hoy se ofrecen y que constituyen la base de lo operación cotidiana de una empresa. A este horizonte se lo debe mantener, ampliar y mejorar permanentemente. Sin embargo, una organización no puede limitarse exclusivamente a él porque ello impediría el crecimiento y/o el desarrollo de la organización. Por ello, las empresas encuentran en el horizonte 2 su campo de exploración y desarrollo de nuevos proyectos y emprendimientos. Se trata de una incubadora de ideas, muchas de los cuales quizá no logren ver la luz y otras que finalmente puedan abrirse paso, concretarse e implementarse y pasar así al horizonte 1. Parte de la "patología" que padecen muchas Pymes argentinas, consiste precisamente en la imposibilidad de despegarse del horizonte 1. Quedan atrapadas en la cotidianeidad y se ven imposibilitadas de proyectarse.

Por último, en el Horizonte 3 podemos situar los sueños, fantasías y delirios que a menudo solemos cobijar en nuestra mente como "reservas naturales" en estado salvaje. Como verdaderas expresiones de deseo. Pero a veces ello no ocurre, ponemos a trabajar esas ideas, las pulimos, confrontamos y desarrollamos, haciendo que pasen al *horizonte* 2.

En general, los seres humanos – y en muchos casos las organizaciones – desarrollan el horizonte 1 y el 3 pero tienen escaso desarrollo del horizonte 2. Por ello resulta importante destacar la importancia de activar en las organizaciones este horizonte, ya que permitirá trascender lo que hay, y modelar dentro de las posibilidades con que se cuenta, lo que vendrá. Desarrollar el horizonte 2 es construir proactivamente el futuro en las organizaciones y no reaccionar a él ya que esta última posibilidad significa perder posibilidad de operar sobre dicho horizonte, cediendo la iniciativa a los competidores.

4.8.1 El ejercicio del duelo

"The mind is slow in unlearning what it has been long in learning"

Seneca

"Experience is not what happens to a man. It is what a man does with what happens to him."

Aldous Huxley

La construcción de futuro, el procesamiento de lo diferente y el acto creativo tienen en común la necesidad de trabajar sobre las "fijezas", rutinas, rituales y compulsiones que impiden su desarrollo. No se trata de que para poder construir futuro haya que desligarse, desprenderse o despegarse del pasado sino que el futuro, lo diferente y lo creativo ***sólo*** son posibles en la medida en que se haga algún trabajo sobre esos puntos de fijación, capitalizándolos y no padeciéndolos.

No hay forma de pasar por esta vida sin quedar marcado por ella, el "arte" no reside en la pretensión de ser invulnerable o resistente a ellas sino en la capacidad de trabajarlas y atravesarlas. Un ejemplo paradigmático de ello lo constituye Woody Allen. Toda su filmografía lleva el sello de sus conflictos neuróticos pero – y en ello radica la diferencia – transformados en obra artística. Ese quehacer de/con la marca (neurótica) es el trabajo al que se hacía referencia y ese trabajo sólo es posible a condición de poder desplegar un ejercicio del duelo. Es el duelo el que permite el pasaje de padecer algo a captilarizarlo como experiencia. En un duelo completo se suceden las siguientes etapas:

1) Choque o cambio: se trata de una modificación o pérdida que implica para la persona o grupo una fuerte ruptura en la continuidad de su vida y en su signficación. El impacto resulta difícil de asimilar ya que implica una abrupta alteración de creencias, costumbres y hábitos, elementos fuertemente arraigados en la personalidad. Si se toma como ejemplo la fusión de dos empresas, un aspecto del choque para el empleado o los grupos que integran las empresas participantes del proceso, está constituido por la confrontación de ambas culturas y su resultado. A nivel del recurso humano, la incertidumbre acerca de quién permanecerá y quién deberá abandonar la nueva

organización se desparrama a lo largo de la estructura y cómo se habrá de determinar ello; quién es el absorbente y quién el absorbido; cuál será el nuevo emplazamiento de la empresa, las mudanzas necesarias, etc. Lo que es seguro es que las cosas ya no serán más como fueron hasta este momento, hecho este que introduce turbulencias en el proceso y que moviliza en los participantes, fuertes ansiedades tanto persecutorias como depresivas.

2) Añoranza: en esta etapa, la conmoción deja su lugar a una fuerte nostalgia por la situación anterior, absorbiendo toda la actividad y energía en ello. Siguiendo el ejemplo anterior, los empleados se sorprenden recordando, con frecuencia, el modo de trabajo, el lugar de trabajo (si hubo que cambiar de localización), las reuniones con los compañeros de equipo en aquel café, los almuerzos de fin de año, etc. El nuevo jefe jamás podrá igualar en capacidad a aquel que hasta hace unos pocos meses lideraba al grupo. Evidentemente, el deseo de reencontrarse nuevamente en la situación abandonada se ve frustrado una y otra vez, de forma tal que la realidad, la dolorosa realidad, va imponiéndose a dicho deseo, obligando a la realización de un trabajo (psíquico) que caracteriza la etapa siguiente.

3) Desligamiento: implica un proceso mental lento y doloroso que consiste en el quite gradual de la fuerte carga energética depositada en los recuerdos que hacían a la etapa previa. Este trabajo demanda un gran esfuerzo pues significa resignar uno a uno aquellos lazos que mantenían unidos a la esperanza de restablecer dicha situación. Pero una vez concluido el desligamiento, se recupera la fuerza necesaria para sobrellevar la situación, experimentando la sensación de haber sorteado una situación muy penosa, lo que da lugar al reordenamiento representacional. Siguiendo el ejemplo anterior, la añoranza comienza a ceder y a hacer lugar al compromiso con la nueva empresa. Ya no significa un esfuerzo – como en la etapa anterior - alinearse con aquello que solicita el jefe a quien, por otro lado, se comienza a mirar con más aprecio.

4) Reordenamiento representacional: La finalización del trabajo de desligamiento posibilita, además de la liberación de la energía que en la etapa anterior se aplicaba al desligamiento, el reordenamiento de la situación. Ello quiere decir que se ha cambiado, pues se produjo una modificación en la personalidad dada por la conciencia de la imposibilidad de volver a la situación anterior. Aquélla empresa ya no será más "nuestra

empresa" pero se puede tener otra. Surgen las ganas – un importante indicador clínico - y se asume el desafío de hacerla – a la nueva empresa – propia y, de esta manera, reorganizar la vida emocional. Cuando las 4 etapas se cumplen, se está transformando lo que ocurre y a las personas a quienes eso les ocurre.

El ejercicio del duelo posibilita la elaboración de situaciones de pérdida del pasado y, además, posibilita una tramitación menos traumática de aquellas escenas por las que se habrá de transitar. Esa elasticidad o flexibilidad - que de ninguna manera significan inmunidad o resiliencia[74] – posibilitan la transformación subjetiva, incorporando lo acontecido, capitalizándolo y, de esa manera, enriqueciéndose. Se trata de una suerte de gimnasia que facilita la respuesta creativa a situaciones que – como las actuales – implican grandes demandas sobre el recurso humano y las organizaciones en general.

El duelo habita una mansión. Su "piso" es la añoranza melancólica y su techo la negación maníaca. En el primer caso se trata de aquellas personas que no pudiendo elaborar lo acontecido, permanecen fijadas a épocas pretéritas que además son idealizadas, es decir, embellecidas retrospectivamente. La frase "todo tiempo pasado fue mejor" es patognomónica de dicha posición. Por paradójico que sea, el melancólico no da por perdido lo perdido. Ese lamento permanente no acaba, porque a través de él intenta "dar vida" a aquello con lo que ya no cuenta. En el otro extremo – aunque se verá que bien vistas, ambas posiciones dejan de ser polares - la negación maníaca supone una imposibilidad radical de registrar la pérdida. Las frases "hay que seguir adelante", "*the show must go on*", ilustran esta posición. En el primer caso se trata de la imposibilidad de aceptar la pérdida, mientras que en el segundo no hay registro posible de la pérdida.

Algunos elementos para el análisis de este ítem:

- Presupuesto destinado para I&D.
- Horizonte de planificación estratégica.
- Presupuesto del área de RR.HH
- Instancias para el desarrollo de propuestas creativas.

[74] Desde la mecánica se la puede entender como lar resistencia de los cuerpos, en especial los metales, a la rotura por choque; desde el punto de vista psicológico se trataría de la capacidad humana para enfrentar, sobreponerse, y ser fortalecido o trasformado por experiencias de adversidad

- Proyectos de crecimiento o desarrollo organizacional.
- Nivel de confianza en la organización.
- Capacidad de tolerar situaciones de pérdida, frustraciones, etc.

4.9 La Cultura Organizacional

4.9.1 Lo instituyente y lo instituido: procesos de imbricación y desimbricación

El "cuadro" de la cultura organizacional es tan extenso que resulta imposible abordarlo integralmente en el contexto de esta tesina. Por ello, me limitaré a esbozar unas pocas pinceladas que entiendo serán de utilidad desde una perspectiva clínica. Abordaré la articulación de las fuerzas de lo instituyente y lo instituido, en primer lugar. Luego, mencionaré los aspectos más salientes a tener en consideración para el análisis de la cultura organizacional desde los registros simbólico e imaginario.

Suele mencionarse tanto en cursos o seminarios como en las publicaciones referidas a la historia de la filosofía que las líneas de tensión que la recorren están ya prefiguradas en la oposición entre dos grandes pensadores de la antigüedad: Parménides de Elea y Heráclito de Efeso. Para el primero, el ser resulta inmóvil e inmutable. Si el ser pudiera moverse, debería hacerlo por un ámbito distinto que el ser y como el no ser no existe, entonces no existe posibilidad de movimiento. La idea del ser como unidad inmóvil permitió comenzar a pensar en lo trascendente, inmutable y necesario, aspectos que marcaron la tradición metafísica posterior.

Por el contrario Heráclito, hace del devenir el ser mismo de lo real. En su universo, todo es fluir, lo único que permanece es la perpetua transformación de lo real. Esa lógica del fluir dará lugar, posteriormente, al nacimiento de la dialéctica.

Encontramos entonces, ya en el siglo VI A.C. el contrapunto entre lo que permanece y lo que cambia, lo estático y lo dinámico, etc. Idéntica confrontación es posible encontrar – por extraña que parezca la comparación - en los análisis relativos a la cultura organizacional. Muchísimos trabajo se orientan tanto a mostrar los aspectos inerciales de la cultura, la resistencia al cambio y/o las dificultades para implementar determinadas transformaciones como a tratar de encontrar en ella la razón última que explicaría la capacidad de transformación y adaptación que determinadas empresas han puesto en evidencia a partir de su éxito. La sabiduría talmúdica impone darle la razón a los

partidarios de ambas posiciones, ya que la cultura misma es la resultante de ese sistema de tensiones.

El análisis institucional, introduce un par conceptual que intenta dar cuenta de ese aspecto tan característico de la cultura organizacional. Se trata de la relación entre lo instituyente y lo instituido. Lo instituyente es siempre espontáneo, informal y presenta un carácter explosivo. Implica una negación de lo instituido, una fuerza renovadora del estar juntos que va creando nuevas significaciones o bien se planta críticamente frente a las existentes y aspira a disolverlas, proponiendo un cambio, una transformación. Por el contrario, lo instituido, es sinónimo de orden establecido. Implica una forma ya fijada y codificada que incluye aspectos históricos, rutinarios, hábitos y normas de conducta.

Esas fuerzas se encuentran en permanente interjuego, generalmente amalgamadas o **imbricadas** en toda organización, y sólo ante eventos críticos suelen escindirse. Por ejemplo, resulta muy evidente que la empresa - mausoleo a que hiciéramos referencia en el apartado relativo a la armonía organizacional, presentaba una "hipertrofia" de su dimensión instituida que hacía languidecer lo instituyente. A su vez, la exacerbación del poder disolvente de lo instituyente puede impulsar a la organización a su propia destrucción, en la medida que se trataría de una fuerza que socavaría, permanentemente los cimientos sobre los cuales construir. En síntesis, el peligro consiste en la **desimbricación** de estas fuerzas. Los casos intermedios suponen una dominancia de una sobre la otra. Así una cultura "conservadora" es aquella especialmente orientada al control y al orden (a través de un sistema de valores que premian las conductas alineadas con ellos y castigan aquellas que intentan subvertir o transformar). Edificada preponderantemente sobre el eje de lo instituido, la cultura conservadora señala como elemento perturbador y amenazante todo intento de cambio. A la inversa, una cultura en constante transformación, identificará y combatirá toda manifestación "reaccionaria" o inercial que registre entre sus integrantes.

A partir de lo expuesto, un primer aspecto a analizar al abordar la cultura de una empresa es la dinámica del par instituyente – instituido y su interjuego, tanto en la actualidad como en el pasado; en los momentos de cierta estabilidad y también en los de crisis. Se deberá prestar particular atención para su análisis no sólo a los testimonios de los integrantes de una organización sino también a los documentos que ella genere tanto

internos como externos y al modo en que ellos van esbozando o contorneando la identificación, lectura, interpretación y valoración (sistema de premios y castigos) de ambas fuerzas.

Desde el punto de vista de la viabilidad organizacional importa que ambas fuerzas aunque heterogéneas trabajen en forma mancomunada, es decir, imbricadas. Entiendo que ello es determinante de su decurso. Cuando es posible deducir de algún elemento que conforma la cultura organizacional, que este posee simultáneamente un carácter dinámico/ impulsor y controlante/ limitante, entonces ambas fuerzas están conjugadas en ese elemento. Cuando ambas fuerzas se polarizan y se disocian, los elementos que conforman la cultura se vuelven peligrosos y amenazantes ya sea por aniquilar sus fundamentos históricos (primacía de lo instituyente) o que caiga presa de una ritualización fosilizante (predominio de lo instituido).

4.9.2 Elementos para el análisis del registro simbólico de la cultura organizacional

Bracher[75], en su análisis del orden simbólico en las organizaciones desde una perspectiva lacaniana, señala la importancia de determinar cuáles son los significantes[76] amo (principales) ya que estos son determinantes de las relaciones que los empleados de una organización mantienen respecto de su identidad, angustia y goce. En otros términos, el posicionamiento que estos tienen respecto de dichos significantes resulta fundamental para ubicar los conflictos, angustias, síntomas y actuaciones que puedan padecer.

Por ejemplo, el rastreo de la documentación de una organización permite determinar que los significantes fundamentales son: agresividad y conquista. En ese caso sería importante reflexionar acerca de qué ocurriría con aquellas personas que no respondan a ellos o que deban "reprimir" aspectos "dóciles" o "pasivos" de su personalidad por no concordar con los mismos, generando así conflictos a nivel subjetivo. Se deben revisar además las declaraciones de misión y visión, los valores (tanto explícitos como implícitos) de la organización. Bracher propone el caso hipotético de que en las reuniones de gestión se haya considerado - con cierta recurrencia - algunos proyectos como tímidos o conservadores, es probable – sostiene - en ese caso, que un significante amo sea "osado" o "agresivo".

Prosiguiendo el análisis de la cultura organizacional desde el registro simbólico, se puede destacar que los elementos más frecuentemente citados en la literatura organizacional son: valores, creencias, presupuestos, ritos, rituales, ceremonias, historias, mitos, sagas, símbolos, tabúes, héroes, pioneros y fundadores, normas, lenguaje, comunicación, sistemas de recompensas y castigos, artefactos, estrategias de socialización de los nuevos miembros y las políticas de recursos humanos. Analizaré algunos de ellos en forma acotada.

---

[75] Bracher, M. (1996) **Lacanian Resources for Organizational Consulting**, disponible en http://www.sba.oakland.edu/ispso/html/bracher.html

[76] Se entiende por significante a la palabra en su sentido o vertiente acústica. Los significantes amo son significantes que representan el ideal y, por ello, organizan, orientan, polarizan y controlan (cumplen una función similar a los valores organizacionales).

Según Freitas[77] "las historias y sagas son narrativas históricas que describen las realizaciones únicas de un grupo y sus héroes y sirven para reforzar el comportamiento deseado". Por otra parte, Alan Wilkins[78] sostiene que las historias sirven como mapas, símbolos o *scripts*. Las historias constituyen una suerte de cartografía cognitiva, que *orienta* a los recientemente ingresados acerca de cómo llevar adelante sus tareas, las reglas y las excepciones, las normas que se consideran sagradas, permitiendo identificar aquellos objetivos que representan ideas nodales y que orientan el modo de pensamiento y de toma de decisiones.

Los héroes, según el ya clásico trabajo de Terence Deal & Alan Kennedy,[79] desempeñan un papel importante en el desarrollo cultural. Se constituyen en modelos que corporizan la posibilidad de éxito al tiempo que simbolizan a la organización para el mundo externo, concentrando en su figura aquello más destacable de la empresa. Establecen patrones de desempeño y cincelan con su acción los valores organizacionales, motivando e impulsando a sus integrantes a alcanzar los objetivos previstos. El héroe sobrepasa al líder. Generalmente se encuentra en su historia, una fuerte capacidad no sólo de sobreponerse a los obstáculos que la vida le pueda plantear, sino capitalizarlos y hasta transformarse en virtud de ellos.

Los mitos escenifican entre otros, los deseos de inmortalidad y trascendencia que están en el fundamento de las organizaciones. No importa cuán dinámica esta sea, qué inversión realice en I & D o su disposición al cambio, existe la necesidad de establecer valores y principios fundamentales que perduren en el tiempo, desafiando modas y modismos. En este sentido los mitos son guardianes de lo instituido. Aseguran su continuidad imponiendo pautas permanentes e indelebles y, por ello, operan como instancias de control organizacional. Los rituales, ceremonias, discursos y símbolos complementan los mitos en la función de control organizacional. Según Eugène Enriquez:

---

[77] Citado en Trevisan Fossá, M. (2004) "O Simbólico e o Imaginário na Organição" en **NP 05 – Relaçoes Públicas e Comunicaçao Organizacional, do IV Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom**. Disponible en reposcom.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/17550/1/R0397-1.pdf; texto que seguiremos en los próximos párrafos (la traducción es nuestra).

[78] Wilkins, A. (1984) "The creations of company cultures: the role of stories and human resource systems", **Human Resource Management**, vol., 23, N°1.

[79] Deal, T. & Kennedy, A. (1985), Culturas Corporativas: Ritos y Rituales de la Vida Organizacional, México, Fondo Educativo Interamericano.

"La organización no puede vivir sin segregar uno o algunos mitos unificadores, sin instituir ritos de iniciación, de pasaje y de ejecución, sin formar sus héroes tutelares (elegidos con frecuencia entre los fundadores reales o los fundadores imaginarios de la organización), sin narrar o inventar una saga que vivirá en la memoria colectiva: mitos, ritos, héroes, que tienen por función sedimentar la acción de los miembros de la organización, de servirles de sistema de legitimación y de dar así una significación preestablecidas a sus prácticas y a su vida."[80]

Los sistemas simbólicos organizacionales – continuando con el análisis de Trevisan Fossá – encuentran en las narrativas sobre las acciones de los fundadores, así como también en las de los ejecutivos que los sucedieron y los actos heroicos de los empleados, una suerte de memoria colectiva que, amén de constituirse en objeto a ser incorporado por los miembros, opera como una suerte de referencia obligada que incita a actuar al recurso humano conforme a ella, convirtiéndose por ello en un poderoso instrumento de control afectivo e intelectual que supera, generalmente en alcance y en penetración, a las normas y reglas instituidas. Se trata de rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía, que muestran a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos y suministran ejemplos visibles de lo que la compañía representa.

Los ritos son susceptibles de categorizarse de diversos modos, siguiendo distintos criterios. Aquí mencionaremos algunos de ellos:

- **de iniciación**: es un rito introductorio que se lleva a cabo cuando un nuevo empleado se incorpora a la organización. Protege la cultura, filosofía e ideología dominante. Establece una diferencia entre aquellos de mayor peso y poder y los novatos, razón por la cual cumple una función de equilibrio social. La identidad del recientemente ingresado será marcada por la ideología central, que es el faro de los principios que gobiernan la corporación, tanto desde la perspectiva ética como social. También se los puede denominar de pasaje.

[80] Citado en Trevisan Fossá, M. (2004) Ibidem op. cit.

Facilitan la transición de individuos a nuevos roles, cambio de tareas, ascensos en la carrera profesional.

- **de integración**: sirve para afianzar y consolidar los lazos entre los miembros de una organización o grupo. Son generalmente informales y cumplen con el objetivo de hacer sentir al empleado que es importante para la organización.

- **administrativos**: uno de los más importantes es la junta. Las juntas no siempre producen decisiones, pero proporcionan la ocasión para la expresión, el desarrollo y la celebración de una cultura que funciona bien. Como rituales pueden proporcionar la oportunidad para que los gerentes representen las creencias y los valores culturales. Las reuniones les permiten *dramatizarlos* y proveen de cohesión de grupo y solidaridad a los miembros de la empresa, lo que favorece una imagen sólida hacia el entorno.

- **de confirmación o de refuerzo**: fortalecen identidades sociales y su poder. Son generalmente utilizados para reconocer públicamente "hechos heroicos", conquistas profesionales, superación de metas, etc.

- **de degradación**: disuelven identidades sociales y su poder. Comúnmente utilizados en casos de dimisión, desvinculación de altos dirigentes y también para denunciar faltas, incoherencias, incompetencias y violación de normas.

Los rituales, ritos, mitos, héroes, tabúes, historias, lenguajes y otros mecanismos intentar orientar a los individuos y a los grupos para llevarlos a actuar en una dirección determinada; proveen junto a la ideología una significación a los acontecimientos vividos, proporcionan a cada persona un papel a desempeñar y lo que se espera de esa persona desde ese rol; crean una comunidad ideológica a través una comunión de ideas, reforzando los lazos de afiliación, solidaridad, lealtad y compromiso.

4.9.3 Elementos para el análisis del registro imaginario de la cultura organizacional

El registro de lo imaginario, es genéricamente aquel que proviene de nuestras sensaciones visuales, kinésicas y espaciales ó, más precisamente, de la disposición de las imágenes en el espacio y su relación con el yo.

Desde este registro resulta importante considerar que los ambientes confortables y amplios generan una sensación de expansión yoica, mientras que los más restringidos (con poca comunicación con el exterior) son vividos como amenazantes. El *telemarketer* en un *call center* suele sentirse expuesto, mirado, escuchado lo que, en algunos, puede generar sensaciones de opresión, ahogo y hasta persecución (en la medida en que exista una disposición a ello). Como elemento cultural, la arquitectura también debe leerse desde esa perspectiva. No sólo en cuanto a su articulación con el poder (desde la lectura de Foucault[81], por ejemplo) sino al impacto subjetivo que pueda producir: Por ejemplo, el edificio, sede de la organización, suele ser un elemento emblemático de la misma. Los efectos hacia el cliente interno y/o externo de un edificio tipo bunker, no son los mismos que uno diseñado con profusión de vidrios, etc.

La relación entre los espacios arquitectónicos y el yo ha sido objeto de muchos estudios. Más aún, es posible establecer una secuencia que va del cuerpo, al yo y de este a los espacios que el yo habita. Freud ponía en relación al yo como instancia con la superficie corporal[82]. Anzieu[83], continuando con dichos desarrollos acuñó el término yo-piel, se trata de una "figuración de la que el niño se sirve, en las fases precoces de su desarrollo, para representarse a sí mismo como Yo que contiene los contenidos psíquicos a partir de su experiencia de superficie del cuerpo", estableciendo así la articulación y correspondencia entre la experiencia del cuerpo y la constitución del psiquismo. Es así que el término "piel de vidrio" con que los arquitectos o ingenieros designan aquellos edificios con fachada de vidrio resulta una explicitación de la continuidad que el cuerpo encuentra en las construcciones que habita, como una suerte de proyección de la propia piel y, por ello, frontera yoica. La sensación de expansión que proporcionan estos edificios

[81] Foucault, M. (1989) Vigilar y Castigar, Editorial Siglo XXI, Buenos Aires.
[82] Freud, S. (1986) "El yo y el ello", T. XIX, Amorrortu Editores, Buenos Aires. "El yo es ante todo un yo corporal, no es solamente un ser de superficie, sino que él mismo es la proyección de una superficie".
[83] Anzieu, D. (1994) El Yo-Piel, Editorial Biblioteca Nueva, España.

– aunque también de vértigo para algunos – es correlativa a la que registra una persona cuando se encuentra en una construcción cuyo techo se encuentra a gran altura. Se trata entonces de fenómenos de expansión y compresión del yo que están determinados por los espacios arquitectónicos que, a su vez hacen a la cultura organizacional.

La ergonomía -"conjunto de conocimientos científicos relativos al hombre y necesarios para concebir los útiles, máquinas y dispositivos que puedan ser utilizados con el máximo confort y eficacia"[84] – es una disciplina estrechamente vinculada con esta lectura antropológica de los espacios y su articulación con la cultura organizacional.

Algunos elementos para el análisis de la cultura organizacional:

- Análisis de los significantes amo en discursos, documentos, publicidades, declaraciones de misión, visión, valores, etc.
- Análisis de las fuentes y testimonios de comunicación informales de las empresas (graffiti en baños, durante los almuerzos, en los buzones de sugerencias, intranets, encuestas anónimas, etc.)
- Análisis de la "mitología empresarial" (fundadores, héroes, villanos, líderes, etc.)
- Determinación del grado de imbricación/desimbricación de las fuerzas de lo instituyente y lo instituido.
- Análisis de la arquitectura organizacional y de la ergonomía.
- Determinación y explicitación de los supuestos básicos y las creencias que sostienen el paradigma cultural (tanto por lo que permiten abordar como por lo que dejan de lado).
- Realización de encuestas de clima organizacional.

[84] Wisner, A. (1988) **Ergonomía y condiciones de trabajo**, Editorial Humanitas, Buenos Aires.

5. Conclusiones

He intentado poner en evidencia a lo largo de estas páginas que las distintas perspectivas de análisis de la viabilidad desde el enfoque aquí expuesto no constituyen un aspecto o variable más a ser tenida en cuenta en el proceso de (e)valuación de una empresa, sino, por el contrario, un elemento determinante a la hora de tomar decisiones que comprometan su futuro, so riesgo de cometer grandes desatinos como los que han caracterizado, por ejemplo, algunas fusiones empresariales o proyectos de reingenierías de procesos, en el pasado. No obstante ello, resulta extraño encontrar clínicos organizacionales participando de un *due diligence* o previendo los efectos de una reducción de personal ó participando de la elaboración de un plan de *crisis management*, etc. Más aún, la Carrera de Especialización en Administración de Empresas en Crisis ha tenido muy pocos inscriptos o cursantes que provengan de campos tales como la sociología o la psicología. Indudablemente ha incidido en ello que dicha carrera lleve en el armado de su programa, una fuerte impronta jurídico-contable y financiera y ello, aunque sumamente razonable, sería importante que estuviera balanceado con el aporte de otras disciplinas, para así posibilitar una aproximación más enriquecedora al quehacer organizacional (Ergonomía, arquitectura organizacional, sociología clínica, etc.).

Los índices, ratios y cifras generalmente constituyen la materia prima para la toma de decisiones que atañen o involucran a las organizaciones. Ellos a su vez están inducidos y determinados por las perspectivas que he desarrollado en esta tesina, que proveen en forma anticipada, información prospectiva de gran importancia e interés para los *stakeholders*. Los guarismos posibilitan la comparación y, en términos generales, son fácilmente interpretables por los interesados. Seguramente ha sido esta una de las razones principales de su primacía y su peso en la toma de decisiones. Sin embargo, resulta fundamental tener en cuenta lo que se pierde al utilizarlos como única forma de (e)valuación; son las variables cualitativas que configuran en su conjunto un importante capital subjetivo y un poderoso potencial transformador que le imprime a cada organización su sello particular y su modo especial y diferenciado de ser-en-el-mercado.

A menudo se escucha que las organizaciones tienen por objetivo maximizar el valor de sus accionistas pero, si este es su objetivo (único) ¿qué expectativa de vida podrán tener si "descuidan" su patrimonio subjetivo, su función social y su valor como referente simbólico en la construcción de identidad de quienes en ellas se desempeñan?

La sinécdoque es un tropo que consiste en designar una cosa con el nombre de otra que no es más que una parte de ella («el pan nuestro de cada día» para designar los alimentos); o con

el de la materia de que está hecha («oro» para designar el dinero); o con algo que lleva o usa («faldas» para referirse a las mujeres. Se trata, entonces de designar "el todo por una parte". La cifra y el ratio son sinécdoques de los procesos cualitativos y cuantitativos que tienen lugar en las organizaciones. Sin embargo poseen (al igual que la mercancía en el sistema capitalista, según *Carlos* Marx) un poder fetichizante que pareciera disimular su carácter de sinécdoque, arrogándose la representación totalizada del acontecer organizacional. Su uso generalizado y el valor a ellos concedido, han contribuido a esta tergiversación. Se han transformado en termómetros de la salud organizacional. Ello en sí no sería incorrecto, ya que la fiebre (como los índices y ratios) "*per se*" no hace diagnóstico, pues se trata solamente de un signo clínico. El problema reside en que se diagnostique sólo a partir de ellos – que es lo que efectivamente ocurre

No se puede emitir un diagnóstico organizacional a partir de un signo aislado. Sólo se puede llegar a él poniendo en conjunción los distintos signos con los síntomas de manera tal de identificarlos con algún síndrome que la clínica médica describa. Indicar la viabilidad organizacional a partir de los índices/ratios sería equivalente – desde el punto de vista clínico – a diagnosticar el S.I.D.A. a partir de un aumento en la temperatura corporal.

Si bien es cierto que tarde o temprano las crisis organizacionales habrán de repercutir en el área financiera, utilizar exclusivamente información emergente de ese sector para determinar el estado en que se encuentra una organización puede ser tan útil como colocar un único sensor contra incendios en un edificio de 50 pisos. Seguramente la alarma sonará pero es posible que ya no quede incendio por apagar en ese momento, ni edificio por salvar.

Poner en evidencia estas cuestiones ha sido el primer objetivo de este trabajo. El segundo, desarrollar **algunas vías** de análisis de la viabilidad desde una perspectiva psicológica, que la fetichización de los ratios antes mencionada dejaba en penumbras, intentando iluminar ese área a mi juicio descuidada. Estas, las vías, tienen como único mérito haber sido operativas en mi tarea clínica. Son herramientas labradas a la medida de quien las usa, casi artesanales, seguramente imperfectas, pero útiles no sólo para mí sino para algunas de las empresas para las que he trabajado. Resulta importante destacar que en las charlas, seminarios, *workshops* y actividades de capacitación que me ha tocado coordinar y/o dirigir, he notado una excelente respuesta y receptividad hacia el enfoque que aquí se desarrolló. Entiendo que ello se debe a la sensación de expansión, oxigenación y revitalización que algunas de ellas producen. No deja de sorprender/me los efectos saludables que produce reintroducir la subjetividad en un campo donde esta se encuentra fragmentada, erosionada y hasta rechazada.

Salvando las distancias - que para algunos no son tales[85] - reflexionaba hace algunos años[86] acerca del número tatuado en el brazo de los prisioneros de los campos de concentración, en la Segunda Guerra Mundial, en función del rechazo de la subjetividad que dicha cifra implicaba. Escribí en ese entonces: "La reducción de la subjetividad a la cifra era lógicamente coherente con el gigantesco proceso de industrialización de la muerte en marcha, donde el desarrollo tecnológico se aplicó a la búsqueda de métodos más eficaces, económicos y rápidos que tenían a la muerte por producto y a la cifra por materia prima" y luego proseguía: "El sujeto quedó así reducido a aquello representado por una cifra para aquel operario que lo "manipulaba" – eufemismo de asesino -, siendo el papel [la lista], el escenario en el que se dirimía su destino ... [cuando] una sucesión de engranajes rigurosamente aceitados ... traducían el borrón o la tachadura en exterminio".

Quiero decir con ello que la hegemonía de la cifra sobre la subjetividad, tal cual se observa hoy en día en el campo laboral, no es exclusivamente un problema de metodología de abordaje de un área específica del saber , sino que comporta además – más allá de la conciencia que de ello se tenga – un fuerte deslizamiento ideológico-discursivo que resulta fundamental poner en relación hoy, con ciertos "fenómenos" que vienen ocurriendo en dicho campo y que debieran ser materia de análisis permanente (*burn-out*, crímenes en la escena laboral, accidentes, adicciones, fuertes depresiones asociadas o vinculadas al trabajo, proliferación de las llamadas enfermedades psicosomáticas, etc.). Dichos fenómenos no son independientes, ni surgen en forma aislada del rechazo de la subjetividad que dicha hegemonía o supremacía genera. No va en ello sólo una actitud humanista – que no tendría nada de criticable por cierto – sino, un especial interés en hacer de las organizaciones que se sustentan en el trabajo, espacios donde **también** se cuide y estimule la subjetividad que – hoy por hoy – pareciera correr peligro de extinción. Ello seguramente redundará en empresas más dinámicas, productivas y eficaces, pudiendo así restablecer algo de la diversidad y de la diversión que son los combustibles necesarios para que funcionen.

---

[85] Véase Stein, H. F. 2001. **Nothing personal, just business: A guided journey into organizational darkness**. Westport, CT.: Quorum Books. Este autor relaciona algunos aspectos del discurso organizacional y de las prácticas a que da lugar en la actualidad con lo ocurrido en los lager (campos de concentración nazis) en la segunda guerra mundial.

[86] En Brandstadter, S. (2004) Introducción: De cifras y Nombres, Detrás de las Sombras, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires.

6. Bibliografía

Arnaud, G. (1998) "The obscure object of demand in consultancy: a psychoanalytic perspective", Journal of managerial Psychology," Vol. 13 N° 17, MCB University Press.

Arnaud, G. y Vanheule, S. (2004) "Towards a Psychanalytic Ecology of "Human Resources? A lacanian contributi9on to the Management of the Subject at Work", disponible en http://www.ispso.org/Symposia/Coesfeld/2004Arnaud.htm

Arnaud, G y Guinchard R. (2003) "Psychanalyse versus Entreprise? Contribution à une perlaboration des contradictions", **Actes XIIIèmes journées d'Etudes colloque de Pau** des 5 et 6 juin 2003 Thème : Contradictions individuelles et organisationnelles.

Bauman, Z. (2002) **Modernidad Líquida**, FCE, Buenos Aires.

- (2003) **Amor líquido,** FCE, 2005, Buenos Aires.

Bennis, W. (2004) "The seven ages of the leader" January 2004, **Harvard Business Review**, Boston, Mass.

Bennis, W. y Thomas R. (2002) **Geeks & Geezers: How era, values and defining moments Shape Leaders**, Harvard Business School Press, Boston, Mass.

Blejmar, B., Nirenberg O. y Perrone, N. (1998) "La juventud y el liderazgo transformador", con acceso 20/06/05, disponible en www.bvs.org.ni/adolec/doc/Liderazgo.pdf.

Bracher, M. (1996) "Lacanian Resources for Organizational Consulting", con acceso 18/07/05, disponible en http://www.sba.oakland.edu/ispso/html/bracher.html.

Briggs, J y Peat, F.D. (1989) **El espejo turbulento**, Salvat 1994, Barcelona.

Brunner, R. (1998) "Psychoanalysis and coaching" en **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 13 No. 7, MCB University Press, p. 515-517.

De Gaulejac, V. (2002) "Lo irreductible social y lo irreductible psíquico" en **Perfiles latinoamericanos,** Diciembre, año/volumen 10, número 021, FLACSO, México, p. 49-71

- (2002) "Memoria e Historicidad", en **Revista Mexicana de Sociología** Vol. 64 N° 2, Méjico.
- (1998) "Introducción a algunos elementos de sociología clínica", **Materiales de Sociología Clínica**, Montevideo, Uruguay.
- (1998) "El sujeto entre el inconsciente y los determinismos sociales", **Materiales de Sociología Clínica**, Montevideo, Uruguay.
- (1998) "Trayectoria social y conflictos de identidad", **Materiales de Sociología Clínica**, Montevideo, Uruguay.
- (1998) "Introducción a algunos elementos de la sociología clínica", **Materiales de Sociología Clínica**, Montevideo, Uruguay.

De Swarte, T (1998) "Psychoanalysis and management: the strange meeting of two concepts", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 13 No. 7, 1998, pp. 459-468, © MCB University Press.

Durán Rojas, C. (2003) "Psique, soma, institución. Una lectura de la psicopatología del trabajo" en **Revista de Psicología de la Universidad de Chile**, Vol. XII N°1 p. 121-131.

Enriquez, E (1992) "Vie Psychique ett Organisation" en **Socius Working Papers**, Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.

- (2003) "Caractéristiques spécifiques de la pulsion de mort dans les sociétés contemporaines et les organisations modernes", con acceso 06/04/05, disponible en pascalcourty.free.fr/violence/la%20**pulsion**%20de%20**mort**.pdf

- (2006) "O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável", RAE-eletrônica, v. 5, n. 1, Art. 10, jan./jun. 2006.

- (1993) "Le enjeux éthiques dans les organisations modernes, **Sociologie et sociétés**, Vol XXV N°1, France.

- (1998) "La aproximación clínica: génesis y desarrollo en Francia y en Europa del oeste", **Materiales de Sociología Clínica**, Montevideo, Uruguay.

- (1998) "El análisis clínico en ciencias humanas", **Materiales de Sociología Clínica**, Montevideo, Uruguay.

- (2005) "Psicanalise e Ciencias Sociais", **Ágora** (Rio de Janeiro) v. VIII n. 2 jul/dez 2005 153-174.

Foucault, M. (1986) El Nacimiento de la Clínica: una arqueología de la mirada médica, Siglo Veintiuno editores, 11 edición, Méjico.

Freitas, M. (1999) "A questao do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise", EAESP/FGV/NPP- **Núcleo de Pesquisas e Publicacoes**, São Paulo: FGV, 1999

Freud, S. (1986) **Obras Completas** T I al XXIII, Amorrortu Editores, Buenos Aires.

Fassio, A; Pascual, L y Suárez, F. (2002) **Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativos**, Ediciones Corporativas, Bs. As.

Fried de Schnitman, D. (2000) **Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y Prácticas**, Granica, Buenos Aires

Gabriel, Y. (2005) "Organizations and their Discontents: Miasma, Toxicity and Violation", con acceso 03/09/05 disponible en: www.mngt.wajkato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2005/proceedings/psychoanalytic/Gabriel.pdf. La traducción del texto es nuestra.

Gabriel, Y. y Carr, A. (2002) "Organizations, management and Psychoanalysis: an overview" en The **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 17,Número 5: 348 – 365.

- (2001) "The psychodynamics of organizational change management", **Journal of organizational change management**, Vol. 14 N° 5, MCB University Press.

Gould, S. (2000) "The spice of life: an interview with Stephen Jay Gould in **Leader to Leader**, No. 15, con acceso 25/06/04, disponible en www.l2li.org/leaderbooks/l2l/winter2000 /gold.html.

Goleman, D. (2002) "Leading Resonant Teams", in **Leader to Leader**, No. 25, con acceso 10/10/04, disponible en www.l2li.org/leaderbooks/l2l/summer2002/goleman.html

- (2000) What makes a leader? Harvard Business Review, Boston, Mass.

Goleman, D. , Boyatzis, R and Mckee, A. (2001) Primal leadership: the hidden driver of great performance, **Harvard Business Review,** Boston, Mass.

Green, A. (1983) **Narcisismo de vida, narcisismo de muerte**, Amorrortu Editores, 1999, Argentina.

Guilmore, T (2003) "Psychoanalysis of leadership exits" con acceso 12/05/06, disponible en http://www.ispso.org/Symposia/Boston/Gilmore.pdf

Guinchard, R. (1998) "Absenteeism and phantasy" **Journal of managerial psychology**, Vol 13 N° 17, MCB University Press.

Hamel, G. (2003) "Innovation as a deep capability" in **Leader to Leader**, No. 27, con acceso 10/08/06, disponible en www.l2li.org/leaderbooks/l2l/winter2003/hamel.html.

Hammer, M. and Champy, J. (1993) **Reingeniería**, Grupo Editor Norma, 1996, Colombia.

Hock, D. (2000) "The art of Chaordic Leadership" in **Leader to Leader**, No. 15, con acceso 09/10/05, disponible en www.l2li.org/leaderbooks/l2l/winter2000/hock.html.

Kets de Vries, M. (2003) "Can CEOs Change? Yes, But only if the want to", INSEAD Working Papers Series. Fontainebleau.

- (2005) High Performance Teams: Lessons from the Pygmies, disponible en www.vacature.com/bestewerkgever2005/pdf/199912_Pygmies.pdf.

- (2003) **Leaders, fools and impostors: Essays on the Psychology of Leadership**, iUniverse, Inc. USA.

- (1985) "Narcissism and Leadership: An object relations perspective" en **Human Relations**, Vol. 38, Great Britain, p. 583-601.
- (2005) "The danger of feeling like a fake", **Harvard Business Review**, Boston, Mass.

- (2005) "Leadership archetypes: an exposition", disponible en http://knowledge.insead.edu/doc.cfm?cd=1747

- (2004) "Doing an Alexander: Lessons on leadership by a Master Conqueror", disponible en http://knowledge.insead.edu/doc.cfm?cd=2215

- (2004) "Organizations on the couch: a clinical perspective on organizational dynamics" en **European Management Journal** Vol. 22, No. 2, Great Britain, p. 183–200.

- (2003) Dysfunctional Leadership, disponible en http://knowledge.insead.edu/doc.cfm?cd=2219

- (2004) Coach or Couch, Anybody? The Zen of Creating High-EQ Organizations, disponible en http://knowledge.insead.edu/doc.cfm?cd=868.

Lacan, J. (1983) **Escritos I y II**, Editorial Siglo XXI, Buenos Aires.

Lapierre, L. (2004) "Leadership Vrai : On dirige comme on est", Hec Montreal.

Leach, D. (1999) **La empresa familiar**, Ediciones Granica, Bs. As.

Maccoby, M. (2004) "Narcissistic Leaders: the incredible pros, the inevitable cons" en **Harvard Business Review**, January 2004.

Melamed, A (2006) **Empresas depredadoras: recursos humanos no tan humanos**, Paidos, Bs. As.

Mintzberg, H. and Gosling J. (2003) The five minds of a manager, **Harvard Business Review**, Boston, Mass.

Najmanovich, D. (2005) **El juego de los vínculos**, Editorial Biblos, Buenos Aires

Rooke, D. y Torbert, W. (2005) "7 Transformations of leadership", **Harvard Business Review**, Boston, Mass.

Schein, E. (1990) "Organizational culture", **American Psychologist,** 45, 109 -119 Massachusetts Technological Institute, Boston.

- (1996) Leadership and organizational culture, In Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, & Richard Beckhard (Eds.) **The Leader of the Future**, Jossey Bass. San Francisco, California.

Van Heule, Stijn (2001) "The dynamics of burnout: An analysis from a freudo-lacanian point of view", disponible en http://www.ispso.org/Symposia/Paris/2001vanheule.htm.

Winnicott, D.W. (1971) **Realidad y Juego**, Gedisa, 1986, Buenos Aires.