



## **“EL COSTO DE LA EXCELENCIA”**

### **Conferencia de Vincent de Gaulejac**

### **28 de octubre de 2008 – Buenos Aires**

Buenos días a todos. Soy sociólogo, profesor en la Universidad de París VII y Director del Laboratorio de Cambio Social, que es un Laboratorio que trata de entender los cambios que tienen lugar en el mundo, y en particular dentro del ámbito laboral. Este Laboratorio fue fundado en Francia en la universidad de Paris IX, Dauphine, y yo fui el primer doctor de Dauphine, puesto que fui el primero que terminó allí su doctorado.

Esto es interesante, porque el proyecto científico de la Universidad de París IX era “ciencias de las organizaciones”. Es decir que se trataba de una universidad hecha con el objeto de investigar para entender qué es una organización. Y he visto allí cómo se pasó de una Universidad científica, creada para entender qué era una organización, a una universidad de gestión. Es decir que ya no estamos en un proceso de comprensión de lo que ocurre, sino en un proyecto de prescripción, donde se le dice a la gente qué debe hacer para optimizar el funcionamiento de las organizaciones.

#### **Del taylorismo a la generalización de la “ideología de la gestión”**

Ése me parece un punto importante para discutir hoy: ¿qué son las ciencias de la gestión y qué pasó en el mundo de las empresas desde hace treinta años a esta parte, con el surgimiento de un nuevo tipo de poder que se llama “el management” y el desarrollo de lo que, de modo un poco provocativo, podemos llamar “la ideología de la gestión”?

Estoy muy contento con este encuentro que tenemos hoy, porque no ocurre muy a menudo que los directivos de empresas se reúnan con investigadores y sociólogos. A veces se reúnen con consultores, lo cual está muy bien por cierto, pero en muy pocas ocasiones tenemos esta posibilidad de reflexionar juntos, no desde una óptica operacional, para encontrar soluciones, sino para dedicarle algo de tiempo a la comprensión de lo que está ocurriendo en nuestro mundo. Un colega mío dice que a veces los managers se sirven de los investigadores como el borracho se sirve del farol, es decir no para iluminarse sino para apoyarse sobre él.

Voy a hablarles entonces de las investigaciones que hacemos en el Laboratorio de Cambio Social. Hemos analizado el surgimiento de una nueva forma de poder, que primero tuvo lugar en las multinacionales. En los años '70, por ejemplo, trabajamos sobre IBM. IBM era el modelo de una nueva forma de management que rompía profundamente con el modelo piramidal y jerárquico del capitalismo industrial clásico: las firmas automotrices, la siderurgia, la metalurgia, etc. Estas empresas funcionaban sobre un sistema de poder muy jerarquizado, muy funcional, muy estructurado. Allí, cuando uno tenía un problema llamaba a su jefe, porque el jefe tenía la solución. Dicho poder había desarrollado al mismo tiempo una visión, una cultura de empresa basada en la idea de que, en realidad, no necesariamente tenía que haber una contradicción entre el interés personal y el interés de la empresa (frente a la visión marxista que postulaba que la contradicción central del capitalismo se hallaba entre el capital y el trabajo). Esa representación de la empresa estaba justificada por la historia del capitalismo y por la idea de que los dueños de

los medios de producción concentraban todos los poderes, se los confiaban a una dirección o los asumían de forma directa y, en consecuencia, el poder estaba legitimado por la propiedad del capital y el dueño era quien decidía. Los obreros, los empleados, estaban enmarcados dentro de ese esquema por un poder jerárquico y piramidal que asignaba a cada uno su tarea, su función, etc., con una escala de salarios en función de la antigüedad y otras variables. El modelo principal de esta representación era el taylorismo: la organización científica del trabajo, con la idea de que los ingenieros podían concebir el trabajo para los otros. El corte era muy claro entonces entre la concepción arriba y la ejecución abajo.

Ésa fue la forma dominante a lo largo de todo el siglo XIX y el XX. A fines del siglo XX dicha forma eclosionó, para dejar lugar al surgimiento de una nueva forma de organización: reticular, matricial...cosas que ustedes conocen perfectamente, y que transformaron las relaciones sociales dentro de la empresa. Y, al mismo tiempo, este nuevo modelo es el que se difunde con la globalización, no sólo para gestionar las empresas multinacionales, sino también para gestionar a sus clientes y proveedores, en particular a través de la difusión de modelos informáticos de gestión del tipo del SAP.

Este modelo se desarrolló entonces en el universo mercantil, pero luego se exportó: en primer lugar en lo que se llamó la modernización de las empresas públicas. En Francia, todas las empresas nacionales fueron privatizadas y, si no fueron privatizadas, fueron modernizadas: el correo, France Telecom, pero también ahora los hospitales, la cultura, las universidades...Todas las empresas e instituciones públicas importan este management que se presenta como más eficiente, más performante y menos arcaico, con la idea de que todo lo que está manejado por el Estado está mal manejado y que, en consecuencia, hay que importar los modelos del sector privado, percibidos como mucho más eficientes para manejar la totalidad de las empresas públicas. Hasta llegar al Estado mismo. Ahora, los ministerios son gestionados según este modelo y los ministros del gobierno francés tienen sus objetivos, con sus indicadores de resultados y son evaluados como cualquier manager.

### **Las consecuencias del “poder del management”: de la contradicción a la paradoja**

En primera instancia me gustaría entonces examinar este modelo y mostrar sus consecuencias, tanto a nivel de la sociedad como de los individuos y luego, poder conversar con ustedes sobre dos puntos. Mis investigaciones las realizo sobre todo en el hemisferio norte y, a pesar de que las multinacionales están presentes por supuesto en el hemisferio sur, no he trabajado en América del Sur como para saber si ese modelo es el que ustedes encuentran dentro de su contexto social y cultural. Me gustaría pues poder conversar con ustedes y saber si las hipótesis que yo propongo les parecen pertinentes para trabajar aquí. Y el segundo punto consistiría en reflexionar juntos para ver si existen relaciones entre la naturaleza profunda de estos poderes, de estas transformaciones del capitalismo financiero y la crisis que hoy en día atraviesa el mundo. Esto evidentemente desembocaría en una discusión sobre qué podemos hacer con respecto a eso.

Entonces, veamos en primer lugar algunos elementos sobre el surgimiento de este nuevo poder, al cual propongo que llamemos “poder del management”. Aclaremos previamente la diferencia que, al menos en francés, existe entre el management y la gestión. En Francia, cuando hablamos de la gestión nos referimos a todo lo referente al funcionamiento de las empresas y el management emerge como un concepto anglosajón en los años '70-'80, para designar esas nuevas formas de gestión. Es decir que esta forma de poder del management no abarca toda la gestión sino que es la gestión modelizada, en particular en un libro muy exitoso a nivel mundial: el libro de Peters y Waterman llamado *En búsqueda de la excelencia*. La traducción de ese título en francés fue *Le prix de l'excellence*, sabiendo que el término “prix” significa “precio” y también “premio”. Y es por eso que, junto a Nicole

Aubert hemos escrito luego un libro llamado *El costo de la excelencia*, para tratar de analizar las consecuencias de ese modelo de gestión.

Cabe señalar algo muy interesante: el libro de Waterman fue escrito en 1980 y, cinco años después, uno de los dos autores, Peters, escribió un libro llamado *Caos management*, donde dice que para escribir *En búsqueda de la excelencia* analizaron los modelos de gestión de las 64 empresas más performantes. Cinco años después, de esas 64 empresas, más de la mitad había desaparecido o bien estaba en crisis. Pero eso parece haber pasado completamente desapercibido. Y *En búsqueda de la excelencia* tuvo un éxito considerable que sigue vigente en la actualidad, incluso cuando sus mismos autores, cinco años después, mostraban que ese modelo producía crisis permanente, producía desorden, contradicción y paradoja.

Ésa es una de las características del modelo del management: tratar de encontrar mediaciones frente a contradicciones que cada vez están más exacerbadas. Un solo ejemplo: recuerdo un manager que me decía “tengo catorce jefes”. Creo que ustedes saben lo que quería decirme. Que ya no estamos en un sistema jerárquico donde tenemos un jefe arriba que nos dice lo que hay que hacer y lo que no hay que hacer, sino que estamos como “managers de proyecto” y estamos en relación con interfases: la dirección de RRHH, la parte comercial, control de gestión, marketing, etc. Todos ellos imparten órdenes, procedimientos, plazos, todos tienen expectativas, y expectativas contradictorias entre sí, lo cual genera que cuando se responde a uno ya no se puede responder al otro. El management se convierte entonces en el arte de la mediación. Y el problema es que esas contradicciones se vuelven cada vez más paradójicas.

Creo que todos los managers del mundo saben que el mundo es contradictorio y que hay que aprender a vivir con eso. Pero cuando esas contradicciones se transforman en paradojas, empieza a haber sufrimiento. La paradoja aparece cuando uno se encuentra ante dos órdenes que son tan necesarias como incompatibles entre sí. Por ejemplo: hacer más con menos.

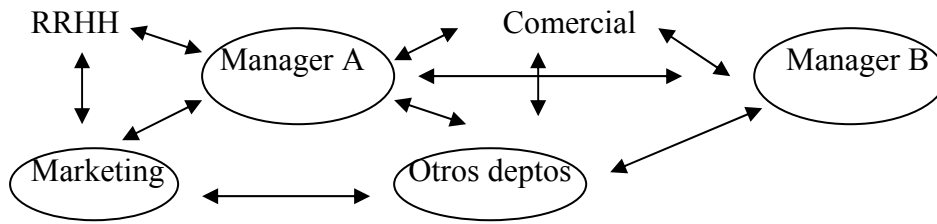
Les voy a dar un ejemplo de la diferencia entre contradicción y paradoja. Es un ejemplo que los psicólogos conocen bien. Una madre quiere complacer a su hijo y le regala para su cumpleaños una corbata roja y una verde. El niño está muy contento. Se pone la corbata roja y va a mostrársela a su mamá. Su madre le dice entonces: ¿por qué te pusiste la roja? ¿no te gustó la verde? El niño vuelve a su cuarto, se saca la roja, se pone la verde, va a ver a la mamá y ésta le dice: ¿por qué te pusiste la verde? ¿no te gustó la roja? Entonces el chico ya no sabe qué hacer. Vuelve a su cuarto, se pone las dos corbatas y va a mostrarle a su mamá. Y la madre le dice: ¡Pero me vas a volver loca!

¿Se dan cuenta de la violencia que existe en esta relación? El niño, haga lo que haga, siempre es encontrado en falta. Y al final hace algo que, efectivamente, es irracional, y la madre le dice “¡Me vas a volver loca!”, cuando es ella quien lo está volviendo loco a él. En las investigaciones que hacemos hoy en día, toda la gente de las empresas que encontramos nos cuenta constantemente historias de esta índole. Se ven atrapados entre órdenes cada vez más paradójicas que los enfrentan a una doble dificultad: cómo encontrar la respuesta correcta en estas situaciones y cómo no volverse loco o no volver locos a aquellos con quienes trabajan. Éste es un síntoma de la crisis que existe actualmente en las organizaciones.

Voy a darles un ejemplo de management. Supongo que todos conocen el management por proyecto. Tenemos organizaciones reticulares, como ésta (fig1).

FIG.1 Management complejo con interfases

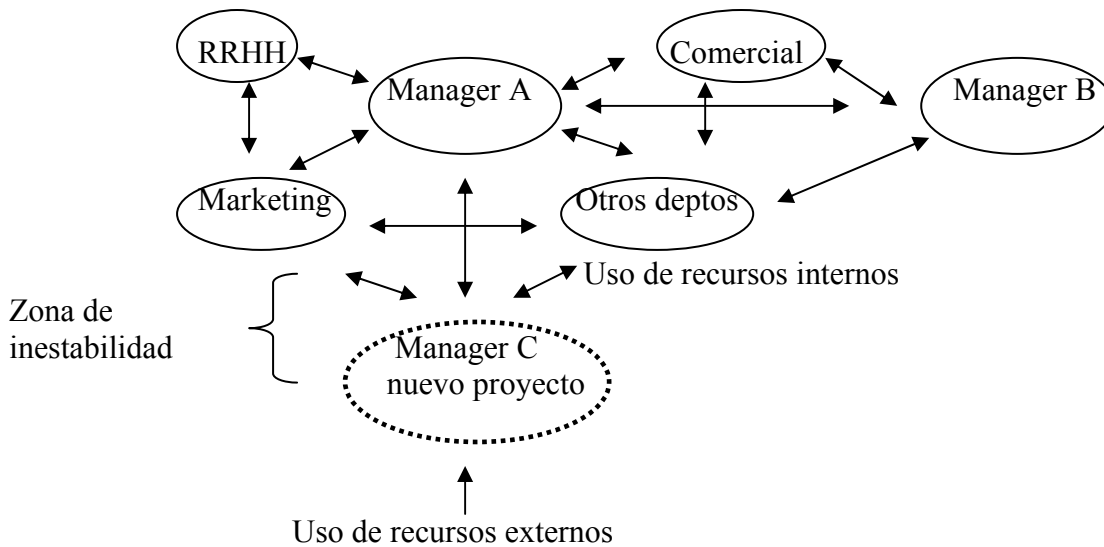




Por ejemplo, el manager que me contaba que tenía catorce jefes sería el A, y tiene a su alrededor todas las interfases (RRHH, Comercial, etc.). O este mismo ejemplo puede darse en forma territorializada: puede ser la Argentina, los otros países de América del Sur y luego esto es América del Norte, Europa, etc. ...O bien pueden ser líneas de productos diferentes: Danone, por ejemplo, antes tenía las galletas, la mostaza, las aguas minerales, los yogures, etc. Entonces tenemos redes e intrincaciones de redes que funcionan sobre lógicas funcionales, lógicas de territorio u otras. Estamos en pleno en la complejidad. Pero los managers ya saben manejarse hoy en día con esa complejidad.

Por el contrario, en los sectores tecnológicos de punta ¿cómo hacer frente a la innovación, a los nuevos mercados, etc.? Se implementa allí el management por proyecto. Es muy sencillo. Se le confía a un manager performante que conciba un proyecto (fig.2).

FIG.2 Management por proyecto



Como no se sabe todavía qué recursos va a necesitar, le toca arreglárselas a él para conseguirlos y tomarlos de donde sea necesario, ya sea de modo interno en la organización – si los recursos existen- o bien, como suele ocurrir puesto que son nuevos proyectos, procurándose los en el exterior. Si el proyecto es aceptado, el manager va a construir una organización para llevarlo a la práctica. Se trata de una nueva organización, que utiliza al mismo tiempo recursos internos y externos. ¿Ven ahora por qué este tipo de management genera desorden? Porque cuanto más ponga orden en el nuevo proyecto y haga entrar en sinergia los recursos que necesita, más va a generar desorden en los otros espacios, porque esos recursos irán volcándose hacia el otro lado. Es decir que nos encontramos en una organización donde el orden de unos no es el orden de los otros. Y todos están en situación de competencia.

Es por eso que en las organizaciones, hoy en día, hay un deseo de poder saber por fin quién se ocupa de cada cosa y se intenta hacer constantemente una reorganización que sea la última de una vez por todas, etc. Estamos frente a procesos de reorganización y desorganización permanentes. El ejemplo que di está simplificado al extremo, porque no hay un solo jefe de proyecto, sino que en las organizaciones actuales hay entre diez y quince, que parten en todas las direcciones ¡y que gane el mejor! Pero el mejor no se sabe quién es en realidad. En determinados momentos, algunos van a realizarse y otros no.

Esto explica la tensión permanente que hace que la gente tenga una representación de la organización como algo que ya no es estable, no es algo que permita saber quién es quién, quién hace cada cosa, con quién lo hace, etc. Nos encontramos por el contrario en movimiento. Y eso, al mismo tiempo, es valorizado por el discurso del management: “adaptabilidad”, “flexibilidad”, “movilidad”. Pero genera en todos incertidumbre y contradicciones importantes, por ejemplo en lo que hace a los sentimientos de fidelidad y confianza entre otros. El manager A trabaja con el B, es decir que necesitan establecer un vínculo de confianza entre ellos. Pero el futuro tal vez esté en el proyecto C. Se le dice por otra parte que tiene que ser móvil y flexible, desarrollar la innovación...Entonces tal vez le sea útil ir hacia C. Durante un tiempo se mantiene en los dos lugares. Y en un momento dado, va a cambiar.

Vemos entonces que en esos momentos la confianza, la fidelidad y algunos valores necesarios para poder trabajar juntos ponen a la gente en una situación muy difícil. Tanto más cuanto que las herramientas de gestión también los confrontan a una fuerte contradicción, entre el hecho de que la evaluación del rendimiento generalmente es totalmente individual, cuando todos sabemos que la capacidad de rendimiento depende de la movilización colectiva. El manager C va a tener éxito gracias a todos los demás con quienes trabaja, y el manager A también. Entonces, las herramientas de gestión también ponen a la gente en contradicción.

Les daré otro ejemplo que me parece típico de estas tensiones: seguramente conocen el ejemplo de la evaluación en American Express. El mismo muestra dos procesos:

- A) Outstanding-
- B) Well above normal expectancy
- C) Satisfactory
- D) Improve needed
- E) Insatisfactory

Cuando uno está en American Express pasó por universidades prestigiosas, es un luchador, un “winner”. Es impensable ser “insatisfactorio”. Es una vergüenza. Supongamos que acaban de entrar, pero aun así, si son “insatisfactorios”, se irán. Entonces la nota real más baja sería “improve needed”. Luego viene “satisfactorio”, que es algo medio, o mediocre. En realidad, lo que se pide, lo que se espera de uno, es que si el objetivo fijado era hacer 100, haga 110. Entonces el promedio es 110. Vale decir que se espera que uno esté por encima de las expectativas. Por último, la calificación “outstanding”, por su parte, es muy difícil de lograr.

Ven entonces que, en los hechos, hacer 100, es decir hacer su trabajo y hacerlo normalmente, ya no es la prescripción actual. Hoy en día, la prescripción es hacer más. Sin mencionar por otra parte la presión de los accionistas, el paso del 12 al 15%, etc. Hablo simplemente de la evaluación interna con respecto a los objetivos. Pero si 100 es el objetivo de un año y uno hizo 110, uno está por encima de las expectativas y eso es normal. Claro que al año siguiente, el 110 se transforma en 100. No le van a dar como objetivo hacer menos que el año anterior. Entonces, lógicamente, habrá que hacer 120. Y así siempre...es la exigencia del “siempre más”. Es decir que todo el sistema no está hecho

para hacer su trabajo normalmente, sino que el ideal se ha convertido en la norma. Ustedes escuchan hablar de “calidad total”, de “defecto cero”...es decir que todo el mundo interiorizó esta exigencia de “siempre más”. Mi hipótesis es que ése es uno de los motores de la crisis: lo que en Europa se propuso bajo los términos de “excelencia sustentable” para definir el management por la calidad.

No sé si aquí se ha desarrollado esa tendencia de management por la calidad. En Europa existe la European Foundation for Quality Management, que fue apoyada por las instituciones de Bruselas. Se trata de la élite de las “grandes écoles” y universidades europeas que desarrolló el management por la calidad, con el apoyo de las más grandes multinacionales europeas. Les voy a leer simplemente el primer renglón del folleto de esa Fundación, para que puedan ver otro fenómeno de esta ideología del management: “La FQM tiene por misión ser el motor de la excelencia sustentable en Europa, con una visión de un mundo en el cual las organizaciones europeas se distinguen por su excelencia”. La formulación de esta frase ya es un poco tautológica: el término excelencia aparece dos veces, y la excelencia se define por la excelencia. Pero sobre todo, hay algo absolutamente paradójico en su planteo: el concepto de “excelencia sustentable”. “Excelencia” significa estar fuera de lo común. Es decir que lo que se está proponiendo es estar fuera de lo común, pero de manera sustentable. Se les propone a *todas* las empresas que sean *constantemente* fuera de lo común. ¿Qué queda entonces para el mundo común? Hannah Arendt define la política como “la construcción de un mundo común”, un mundo en común, donde estamos todos juntos y cada uno tiene su lugar. Lo que se propone aquí en cambio es un mundo donde todos estarían fuera de lo común. Y un mundo con esas características es un mundo loco, que genera una regresión, una lucha de todos contra todos y una encarnizada competencia. ¿Y con qué objetivo? El de la excelencia, que no sabemos qué esa ciencia cierta .

Si seguimos leyendo el folleto encontraremos la siguiente frase: “definimos la excelencia como una práctica excepcional de management de una organización y de obtención de resultados basados en ocho conceptos fundamentales”. Yo que soy científico, al llegar aquí me alegro y pienso “bueno, ahora vienen los conceptos, esto es serio y consistente”...Veamos los ocho conceptos, pero les aviso desde ya que es aterrador:

“la excelencia de los resultados relativos al rendimiento, los clientes, el personal y la colectividad se obtiene gracias al liderazgo que sostiene la política y la estrategia, que gestiona el personal, los partnerships, los recursos y los procedimientos”. No son ustedes quienes no comprenden esta frase. Es incomprensible. Lo más terrible es que este modelo se traduce en una matriz como la que está escrita aquí en esta planilla, donde los ocho conceptos están de un lado y se arma una grilla de medición de calidad. Es decir que se implementa un sistema hiper-complejo, donde cada concepto se define en subcriterios y luego en indicadores, ítems, etc., para, supuestamente, medir la calidad con una nota que va de 1 a 1000. So pretexto de calidad, lo que se termina generando es una “cuantofrenia aguda”. La cuantofrenia es la enfermedad de la medición, de la cuantificación extrema. ¿Y por qué la gente se vuelve loca con esto? Porque hay un desfase total entre el valor que la gente le da a lo que hace y la manera en que ese valor es medido por el sistema de evaluación, de cuantificación de lo que supuestamente es la calidad.

Cuando se hacen lavarropas o coches, medir la calidad tiene sentido: funcionan o no funcionan. Pero para las relaciones de servicio, para el management, que constituyen el 80% de las actividades de las empresas actuales, estamos tratando de implementar sistemas de medición que están totalmente desfasados con respecto a la manera en que la gente vive y el valor de su trabajo y de lo que hacen. Esto explica el desfase cada vez más evidente entre el trabajo prescrito y el trabajo real, entre lo que miden las herramientas de gestión y lo que concretamente hace la gente. Y el sentimiento cada vez más frecuente entre las

personas es que hay un desfase, o una contradicción, entre lo que tienen que hacer para que funcione bien y la manera en que son evaluados en términos de resultados, particularmente con respecto a herramientas informatizadas que traducen su actividad en términos cuantitativos. Y la paradoja de las paradojas es que la “cuantofrenia” se instala en nombre de la “calidad”. Es decir que lo cuantitativo termina substituyendo lo cualitativo. Eso hace que la gente pierda el sentido de lo que hace.

Cuando uno entrevista hoy en día a la gente que trabaja en empresas, la mayor parte del tiempo dicen dos cosas: “ya no sabemos a qué sentido implorarlo<sup>1</sup>” y “avanzamos con los ojos cerrados, sabemos que vamos contra la pared, y cada vez pedaleamos más rápido”. Tuve la suerte de entrevistar algunos traders, esas personas que están en el centro mismo del corazón del sistema del capitalismo financiero. Son gente hiper-seleccionada, son la élite de las grandes universidades europeas y norteamericanas. Se supone que son quienes fijan el valor de las empresas. Escriben notas a la mañana que determinan la oferta de compra y venta de las acciones de las empresas. Y toda esa gente me decía, y creo que hoy en día lo afirmarían con mayor énfasis todavía, que su trabajo no tiene sentido. Es decir que los que están en el corazón mismo del sistema afirman que lo que hacen no tiene nada que ver con el valor real de las empresas. Estamos pues en un sistema donde, a partir de los '90, se operó una desconexión entre el capitalismo de producción y el capitalismo financiero. Esto trajo aparejadas muchas consecuencias, y en particular la territorialización del capitalismo de producción, que continúa, y la desterritorialización del capitalismo financiero.

La totalidad del management fue atrapada entonces en una fuerte contradicción. Por un lado, está el imperio del “sharehold value” (el valor para el accionista). Los managers explican que llegan, encienden la computadora y tienen el valor de la acción en tiempo real, y trabajan con la angustia de las subidas y bajadas de las acciones. Fueron sometidos entonces a esa presión permanente de la evolución del valor de la acción. Y eso es lo que los confronta a una gran dificultad cuando tienen que encarar, por otro lado, lo relativo a cómo hacer funcionar la empresa, en particular con respecto al trabajo. Aparece una tensión con “la ideología de los recursos humanos”, y con la idea de que los efectivos son un costo y que, entonces, si queremos mejorar la rentabilidad, hay que reducir los costos.

¿Por qué decimos “ideología de los recursos humanos”? El término apareció en los años '80 y fue considerado como un gran progreso con respecto a la dirección del personal, la dirección de asuntos sociales, etc., consideradas como una gestión arcaica de las carreras, los ascensos, etc. ¡Por fin lo humano iba a volver a ubicarse en el centro de la empresa! Se desarrolló así la gestión de los RRHH, diciendo: “lo humano es nuestro recurso principal”, sin prestar demasiada atención a la manipulación que esta frase implica, ya que lo humano pasa a ser considerado como un recurso de la empresa, al mismo nivel que el capital, la tecnología, etc, como un factor entre otros...esto significa que se invirtió la cuestión de los medios y los fines. Lo humano se convierte en un medio para desarrollar la empresa. La empresa ya no es un medio, un recurso para desarrollar lo humano. Y esta inversión que hubo es fundamental en términos de representación de las relaciones entre lo económico y lo social. Es decir que lo social se vuelve un medio para desarrollar lo económico, cuando podríamos pensar en cambio que lo económico es un medio de desarrollo de la sociedad.

Uno de los síntomas de esta inversión son los criterios de evaluación de las políticas. Actualmente se evalúan las políticas según criterios económicos. Es decir que el objetivo de lo político no es construir un mundo en común, una sociedad armoniosa y tranquila, sino crear las condiciones para que la sociedad se ponga al servicio del desarrollo

---

<sup>1</sup> N.de.T. En francés, “no saber a qué santo implorarlo” es una expresión que significa “no saber cómo salir de una situación”. El reemplazo en esta expresión de la palabra “saint”(santo) por “sens” (sentido) da a entender la situación de desconcierto de los managers para salir de la situación actual y encontrar el sentido.

económico, con la hipótesis subyacente de que solamente el desarrollo económico puede brindar los medios a lo político para desarrollar políticas sociales. Los criterios de evaluación de las políticas son el índice de desempleo, el índice de crecimiento, el monto del déficit público, etc. Son criterios económicos. Y, globalmente, toda la clase política está completamente contaminada por la ideología de la gestión. Por otra parte, muchos políticos han desarrollado la idea de que para manejar bien una sociedad, hay que manejarla como una empresa: Vicente Fox en México, Bush en EEUU, Berlusconi en Italia, Sarkozy en Francia... Ese modelo de “corporate governance” se convirtió en el modelo de toda la clase política.

¿Pero la finalidad de una empresa y la de una sociedad es la misma? Esta ideología de los recursos humanos está basada en las teorías del capital humano, teorías cercanas a las de Wilton Friedman, que desarrolló la idea del Estado mínimo y de la regulación por la mano invisible del mercado. Hoy, de repente, esas visiones del mundo confrontan a todo el planeta con una suerte de estupefacción total frente a un mundo que ya nadie maneja. Y en particular, frente a ese sector de los capitales financieros, cuya circulación fue totalmente liberalizada en los años '90, y que resulta en lo que vemos hoy: cualquiera sea la voluntad de los políticos para retomar esto en mano, y por cierto han hecho todo lo posible por hacerlo, los vemos completamente impotentes frente a eso y aparece una necesidad urgente de implementar nuevamente regulaciones y reinstalar lo político, en el sentido noble del término, para que vuelva a haber reglas en el sistema. En particular, se trata de volver a encontrar el equilibrio que el modelo del capitalismo industrial de lo que se llamaron “los Treinta Gloriosos”, o el modelo fordista proponía, un equilibrio entre el capital, el trabajo y el mercado.

Entonces, las consecuencias: 1) este sistema funcionó sobre una lógica de obsolescencia. Es decir que destruye permanentemente lo que produce por necesidad de producir otra cosa. Schumpeter había hablado de la destrucción creativa, a propósito del capitalismo, para explicar su dinamismo. Pero en este caso la destrucción deja de ser creadora, en particular en el capitalismo financiero. Ahora es una destrucción destructora, que pone a todo el planeta en una especie de carrera hacia delante, de productivismo desenfrenado, de conquista de nuevas partes de mercado, pero cuyos efectos son destructivos para la sociedad, para el individuo y para las organizaciones mismas. Eso es lo que Peters entendió perfectamente cuando escribió *El Caos Management*. Es decir que esas empresas se destruyen constantemente para poder reproducirse. Y la gente que trabaja allí, evidentemente sufre los efectos de ello bajo una tensión máxima. Tienen que tener éxito para poder esperar hacer carrera y, al mismo tiempo, hacer carrera es encontrarse en situaciones cada vez más tensas. La paradoja es: cuanto más éxito tengo, más seguro estoy de ir hacia el fracaso. Porque cuanto más éxito tenga, más me van a ubicar ante terrenos y asuntos difíciles.

2) Se trata de un sistema cada vez más paradójico: el éxito lleva al fracaso, cuanto más tiempo ganamos, menos tenemos, etc. De este modo, tenemos la sensación de que este management paradójico se ha transformado en un sistema de dominio que impide cualquier crítica individual o colectiva y, en particular, impide pasar a un nivel reflexivo de meta-comunicación.

Los psicólogos explican la meta-comunicación de la siguiente forma. Ese chico del que hablábamos antes, que se ve atrapado dentro de una relación paradójica con su madre, no puede hacer nada dentro del sistema. Lo único que puede hacer es comunicar por sobre el sistema. Por ejemplo, decirle a su madre, o a través de un tercero (un mediador) explicarle a su madre, que lo está poniendo en una situación paradójica, desconstruyendo así el sistema. Yo, como consultor, hoy en día, es lo que le propongo a las empresas. Les digo: “no tengo soluciones para aportarles. Lo que puedo brindarles es un marco que les permita



entender la fuente de su propia impotencia, con respecto a las contradicciones en las cuales están inmersas. Y proponer una reflexión colectiva, con la totalidad de las interfases involucradas”. La respuesta siempre es la misma: “Eso es lo que tendríamos que hacer, pero no tenemos tiempo, porque estamos sobre lo urgente”.

### **El sufrimiento en el trabajo y la internalización de las exigencias**

Lo operacional absorbe entonces toda la energía e impide tomar esa distancia necesaria para poder concebir otras maneras de funcionar. De allí se deriva el sufrimiento en el trabajo, y ese sentimiento de acoso permanente. El sentimiento de acoso no es causado por perversos narcisistas acosadores, como se suele creer (si hay acoso es porque hay un acosador). En la presión en la que se encuentran las personas que trabajan en estos universos, *todos* se convierten en acosadores y acosados. Atrapados por la urgencia, por la tensión de la cultura del alto rendimiento, en esa carrera del “siempre más”, uno se encuentra bajo tensión y pone a los demás bajo tensión. Y todo el sistema está bajo tensión. Para soportar eso...algunos explotan, enloquecen, y otros son hiperactivos. Esos hiperactivos parecen estar siempre diez puntos, tienen una capacidad de renovación de sus energías que todo el mundo admira, y dicen “you must be number one”. Son como los deportistas de alto nivel, que siempre tienen que superar sus rendimientos anteriores.

Tengo varios estudiantes de doctorado que han hecho sus tesis sobre los deportistas de alto nivel. Cinco años después de haber obtenido sus mejores resultados, había una proporción del 70 al 80% de entre ellos que eran o toxicómanos, o depresivos, o ambas cosas. La toxicomanía de los altos ejecutivos, de los gerentes de empresas y de los traders es un fenómeno tabú. Pero es evidente que cada vez se habla más del estrés, que todo el mundo sabe que el estrés aumenta, pero hay una especie de barrera de silencio sobre ese tema, mientras que el fenómeno salta a la vista y no cesa de crecer. Hay cifras de la Oficina Internacional del Trabajo. La semana pasada entrevisté a dos médicos de IBM, uno de los cuales fue demandado por el Colegio Médico por haberle enviado una carta a los nuevos dueños de IBM alertándolos sobre el sufrimiento en el trabajo dentro de esa empresa, y que había habido varios suicidios o tentativas de suicidio entre el personal. El director, en lugar de recibirlo para tratar de entender, mandó una carta al Colegio Médico, diciendo que ese médico era un mentiroso y que no estaba haciendo bien su trabajo. Tuvo que presentarse ante el Colegio Médico...y además había hecho un trabajo muy interesante. Le pedía a las personas que atendía que se ubicaran dentro de una escala de estrés y mostraba que el sentimiento de estar estresado había pasado del 40% en 2003 al 70% en 2008. Ese 70%, sobre una escala de 1 a 10, se ubicaba entre 7 y 10. Y el fenómeno de la depresión encubierta es uno de los síntomas masivos de las sociedades hipermodernas. Con la dificultad de que cuando la gente no se siente bien, en lugar de responsabilizar por ello a la presión del trabajo, han interiorizado hasta tal punto las exigencias de la empresa, que terminan diciendo: “yo soy el que no sirve”. Se les dan objetivos cada vez más difíciles, y en vez de decir “no, denme los medios para cumplir con esos objetivos”, dicen “no sirvo”, “no estoy a la altura de las circunstancias”, “no rindo lo suficiente”, “soy un *has been*”. Ellos mismos interiorizan entonces el hecho de no estar a la altura de las exigencias y esa es la definición de la depresión: cuando el Yo ya no se siente a la altura de las exigencias del Ideal del yo.

El modelo de la excelencia produce, en consecuencia, exclusión y depresión, que son los dos síntomas más importantes de las sociedades actuales.

### **Algunas conclusiones**

En conclusión, 1) ¿Cómo puede ser que el management se haya puesto al servicio del capital de un modo tan masivo en todos los países del mundo? Pensaban que jugaban win-

win, y en realidad hoy se dan cuenta de que no es tan sencillo. Ése tal vez sea uno de los aspectos positivos de la crisis, que los obligue a reflexionar. Pero de todas formas no deja de asombrarme esa sumisión masiva de gente que, individualmente, es inteligente y sabe ser crítica pero que, globalmente, disculpen la expresión, vienen cerrando la boca.

2) El segundo punto que habría que reconsiderar es la esquizofrenia del capitalismo entre la lógica financiera y la lógica de producción. Es hora de encontrar una reconexión entre el valor producido y el valor estimado en los mercados financieros. Y evidentemente la desconexión entre ambas es una catástrofe. Pero habría que entender las razones de esa catástrofe.

3) En tercer lugar, creo que hay que hacer un poco de psicología, e interrogarse sobre el sentimiento de poder ilimitado que se adueña de nuestros dirigentes en cuanto ocupan una posición de poder. “I want to be number one”. ¿Qué significa ese objetivo? No es “yo quiero hacer funcionar mi empresa”, ni siquiera “quiero tener ganancias normalmente”. No. “I want to be number one”. Eso es peligroso.

4) En cuarto lugar, volver a una idea sana de la política y de la sociedad. La política es construir un mundo en común, y es la idea de que, para construir una sociedad tranquila, los vínculos valen más que los bienes. En el Palacio de los Rectores, en Dubrovnik, ex – Yugoslavia, los rectores estuvieron encerrados durante un año en el edificio equivalente a la municipalidad, y la divisa escrita al frente de ese Palacio dice: “olviden sus intereses privados en pos del interés general”. Un gran antropólogo francés, Marcel Mauss, decía que el fundamento de cualquier sociedad es la triple obligación de dar, recibir y devolver. Y subrayaba que en nuestra sociedad actual la obligación era producir, obtener y vender. Vale decir un predominio de lo económico por sobre lo societal. Y fundamentalmente yo creo que eso es lo que está en los orígenes de la crisis mundial que estamos atravesando actualmente.

Para terminar, tomaré prestada mi conclusión a Scott Fitzgerald que escribía: “¿La inteligencia no consiste acaso en fijarse al mismo tiempo dos ideas contradictorias sin dejar de funcionar por ello? Deberíamos, por ejemplo, poder entender que las cosas no tienen esperanza y, sin embargo, estar decididos a cambiarlas. Gracias.

## **PREGUNTAS Y COMENTARIOS**

### **1) *La visión es muy interesante, pero ¿cuál sería la propuesta de cambio?***

La cuestión de los “remedios” es un tema que nos preocupa a todos. En el enfoque clínico se dice que el remedio está en el diagnóstico. La manera de analizar los problemas es lo que permite encontrar respuestas. Cuando yo escribí este libro, el editor me dijo “usted dice que hay cáncer pero no da ninguna terapia”. Yo le respondí: “No es porque no tengamos la terapia que no hay que decir que hay cáncer”. Eso plantea un problema porque en las empresas, el positivismo hace que a veces se escuchen frases como “aquí no hay problemas, sólo hay soluciones”. Es decir que no hay que decir que hay un problema si uno no lleva la solución. De allí el tema del estrés por ejemplo: mucha gente no sabe qué hacer con respecto a eso. Y la única respuesta frecuente consiste en volver rentable el estrés, haciendo seminarios como “Aprenda a manejar (gestionar) el estrés”, lo cual es una negación de las causas del estrés, porque el estrés es producido justamente por ciertas formas de gestión. Por eso lo importante es saber si estamos de acuerdo sobre el diagnóstico, porque es eso lo que va a determinar las respuestas que vamos a encontrar.

**Otro participante:** - *En Argentina, yo casi nunca puedo ofrecer trabajar sobre el estrés, porque la respuesta final suele ser negativa. “Si hacemos una medición sobre el estrés, estamos aceptando que nuestra organización genera estrés y después la gente nos*

***va a pelear con esto”. Y siempre esos temas quedan detrás. Ahora lo propongo como “prevención de los riesgos psicosociales”, pero hay que estar al borde de situaciones de suicidio en la empresa para que acepten trabajar sobre el tema. Si no, hay una negación absoluta, hay miedo a tomar eso de frente.***

En un centro industrial de Renault en Francia hubo cuatro suicidios. El responsable de RRHH dijo “No entiendo lo que pasa”, lo cual es prueba de honestidad, y nadie lo echa por eso. Sigue ahí. Es decir que las empresas no quieren darse los medios para entender el fenómeno. Aceptan manejarlo a través de una gestión, pero no de entenderlo. No se ponen realmente en situación de poder encontrar el remedio. ¿Y por qué? Porque es un problema ideológico: han internalizado la ideología de la gestión, no quieren cuestionarla y no quieren cuestionar los paradigmas sobre los cuales están acostumbrados a pensar los problemas dentro de la empresa. Entonces el primer remedio es cambiar de paradigma.

***2) En el mundo de las pequeñas empresas, no corporativo, no está dividida la incertidumbre económica de la incertidumbre decisional. Lo que Elliot Jacques llamaba la discrecionalidad. Creo que hay algo que Jacques apuntaba bien que es la ausencia de diseño organizacional. Es alinear la capacidad de la gente con la dificultad de la tarea, con la paga equitativa. Y diseñar procesos productivos que guarden relación. Una persona va a estar en una situación de estrés si yo le doy algo que no puede hacer por un problema de capacidad, entonces cada vez más la gente vive en organizaciones no diseñadas.***

Su pregunta es importante porque el análisis que yo hago parte efectivamente de las grandes organizaciones. Entre las grandes y las PyMes hay grandes diferencias. Es cierto que la mayoría de las organizaciones son pequeñas, pero hay que tener en cuenta también que los intermediarios, a causa de SAP World, cuando son clientes o proveedores se ven en parte obligados a entrar en el molde.

***3) Yo tenía una reflexión: yo creo que hay una diferencia entre el qué y el cómo. El cómo de siempre querer ser más o dar más no sé si necesariamente es el problema. El problema es el qué. Ayer estuve en una presentación de Muhammad Yunus, el Premio Nobel de la Paz, el del microcrédito, y él mismo, en su compañía, en el Grameeng Bank, contaba que sus asesores, quienes dan los préstamos, que tienen cada uno 600 clientes con crédito, él les otorga hasta cinco estrellitas. La primera estrellita se la ganan si todos, las 600 familias, pagan. La segunda si todos los que obtuvieron créditos salieron del umbral de pobreza, etc. Tiene ciertos rangos. Todos los asesores quieren ser el mejor. Todos quieren tener una, luego dos, tres, cuatro y cinco estrellas. Y claramente eso está bien, porque al final lo que él quiere es que esas familias que reciben los créditos salgan del nivel de pobreza y cumplir estos objetivos del milenio para Bangladesh en este caso. Entonces ahí el ser siempre mejor funciona, pero porque el qué es diferente. El cómo puede ser el mismo que el de IBM o el de Danone, pero es el qué lo que cambia.***

Estoy en desacuerdo radical con la distinción entre el cómo y el qué. Porque hay una profunda articulación entre los dos. Michel Foucault, un filósofo francés, habla de la lucha de Solidarnos, en Polonia, en los años '60 y dice que Solidarnos lucha no sólo *por* el derecho, *por* la democracia y *por* la libertad, sino que luchó también *mediante* el derecho, *mediante* la democracia y *mediante* la libertad. Yo creo que es lo mismo para el estrés. Hoy en día, en las empresas, habría que negarse a trabajar *mediante* la presión, el estrés y la urgencia. Quisiéramos resolver la cuestión de alivianar la presión, el estrés y la urgencia, sin cuestionar el funcionamiento propio de cada uno, que hace que cada uno genere

presión, estrés y urgencia, y responsabilizando por ello a los accionistas, a la competencia, a la jerarquía o al colega. Pero en realidad todo el sistema es el que produce eso. Entonces el remedio radica también en rechazar el *cómo* y no sólo interrogarse sobre el *qué*. Porque el hecho de que la finalidad de luchar contra la pobreza sea una finalidad muy loable no justifica que uno maltrate a sus colaboradores, poniéndolos bajo presión y sometiénolos al estrés.

El tema es más complicado aún. La mayor parte del tiempo la gente se siente impotente para trabajar de otra manera. Es por eso que una de las cuestiones es que el poder del management erradicó todo lo colectivo, intermediario entre el individuo y la organización. En nombre de la lucha anti-sindical, y en nombre de la resistencia al cambio, considerando que lo colectivo era una pérdida de tiempo, e implicaba el riesgo de crear fuerzas de resistencia. Entonces de repente ya no hay fuerzas de reflexividad colectiva sobre lo que ocurre en las empresas. Y cada uno es remitido a sí mismo para encontrar soluciones, cuando individualmente la única solución es soportar o partir. El único medio para poder pasar a otro registro es desarrollar colectivos que puedan funcionar de otra manera y elaborar preconizaciones colectivas.

*4) Creo que la descripción y el diagnóstico han sido muy buenos, posiblemente en algunos puntos se muestra el extremo, pero creo que es válido para marcar el punto. Pero creo que el sistema capitalista que en la actualidad tenemos ha influido tanto en las personas que estas personas ahora tienen unos valores, unos principios, de éxito, de desarrollo, que para empezar un cambio, también habría que trabajar sobre los valores de las personas. Porque en la masa de la población están arraigados determinados valores que tienden a seguir en este modelo, que yo no creo que sea el perfecto, coincido en esto, pero creo que no sólo hay que trabajar en el modelo sino también en la re-creación de valores en la gente.*

*5) La exposición ha sido muy rica y creo que la medición por objetivos, que todos nos otros estamos acostumbrados a tener y a enfrentar todos los años, es verdad que tiene esa parte mala de tener un satisfactorio, etc., pero creo que también depende mucho de cómo se aplican esos mecanismos. Porque, por lo menos en mi organización, un satisfactorio es cuando se cumple 100% la tarea y realmente se lo valoriza. Conuerdo en que en otras organizaciones puede ser distinto. Y por otro lado creo que un sistema de medición de la performance de la gente es bueno para dar un feedback, para dar una respuesta a su trabajo. Si se hace con sentido común y no se sobreexagera creo que es muy bueno para los colaboradores tener una opinión justa sobre su desempeño. Si todo se lleva al extremo de que la expectativa es siempre 110, etc, ahí se entra en un círculo vicioso. Pero creo que el sistema, llevado con sentido común, tiene su lógica.*

*6) Creo que gran parte de la falla del capitalismo está en ese problema entre producción y mundo financiero. Que lamentablemente las empresas grandes y públicas, y esto hasta los gobiernos como ud. ha dicho, se han insertado dentro de una rueda donde necesitan, para seguir creciendo –en forma tal vez no razonable- de un financiamiento externo, que son las acciones y el mercado de capitales...y eso lleva a poner a toda la organización bajo estrés, o a un país bajo estrés, porque finalmente los países...¿por qué tienen que mostrar indicadores de solvencia financiera? Porque en realidad son dependientes del mercado de capitales que invierten en ese país. Posiblemente lo perverso sea que los países se hayan vuelto dependientes de los*

*mercados financieros y quizás habría que volver a vivir con lo nuestro para poder buscar un fin social más equilibrado.*

*7) En principio acuerdo. Sólo a modo de aporte quería comentar que estuve estudiando neurociencias en los últimos años y me parece que no es desdeñable incluir la variable de lo defectuoso que es nuestro cerebro y de la falsa creencia omnipotente de que funciona bien. En realidad funciona mal. Me parece que es una variable que yo incluiría fuertemente porque si se la deja de lado, creo que estamos desdeñando un elemento importante que puede generar un gran cambio. Actuamos por el camino corto, amigdalino, y mientras no empecemos a funcionar con una frontalidad mayor seguiremos teniendo este tipo de crisis fuertemente.*

Yo pienso que cambiar de paradigma no es una cuestión de cerebro. Porque la respuesta no está en la capacidad de pensar las soluciones u otras maneras de hacer sino que está, hoy por hoy, en la capacidad de pensar *colectivamente*. Entonces lo primordial está más en compartir espacios de reflexión colectiva...y yo creo que los cerebros se van a adaptar bastante fácilmente. La resistencia principal no está ahí.

*Pero ese es un problema de aprendizaje. El cerebro, naturalmente, no está preparado para trabajar colectivamente*

No es tan seguro eso...

*Otro participante: Sobre la base del pensamiento no va a estar la solución...va a venir del otro hemisferio...son cambios que hoy no conocemos todavía.*

*8) Yo trabajo en una empresa de salud. Nuestro servicio es salud, que tiene un valor en particular. Y nos definimos como una empresa que busca la excelencia. Hace unos 12 años certificamos las normas de calidad, que tuvimos que hacer nuestros propios procesos, porque no existían, y la verdad es que eso nos resolvió mucho, porque para 500 personas trabajando juntas, buscando excelencia, tener procesos y objetivos y poder evaluar esos objetivos es muy importante. Lo que sí nos dimos cuenta hace dos años es que la capacitación permanente y el valor agregado para nuestros clientes son muy importantes. Sabemos que no tenemos que olvidarlo, que nuestro mayor valor es el recurso humano y trabajar así. De todos modos seguimos haciendo una evaluación cualitativa, que a nosotros nos sirve.*

Con respecto a la calidad, el tema no es la validez de las herramientas, sino de qué manera son vividas por la gente que las implementan y sobre las cuales se aplican. Si esas personas son tratadas como sujetos, que pueden dar su opinión y modificar las herramientas, no es lo mismo que si se los trata como objetos, que son objetos de aplicación de un procedimiento concebido por consultoras de organización, procedimientos que se aplican en la gestión del conjunto de la organización y que ponen a los individuos en una lógica de instrumentalización y no en una posición de sujetos, capaces de desarrollar su propia reflexividad sobre el funcionamiento de su organización.

*Creo que cada vez más, en las organizaciones, la estrategia no viene de arriba hacia abajo sino que se construye en forma grupal y cada empleado, si sabe muy bien cuál es la estrategia, trabaja más confortablemente y participa y es parte de la construcción de los objetivos. Creo que hay grandes problemas cuando la estrategia viene dada de arriba hacia abajo, pero cada vez es más necesario que sea construida entre todos. Creo que esa es una de las soluciones.*

Es por eso que hay una diferencia muy importante entre las grandes corporaciones y las pequeñas PyMES sobre el tema del manejo interno de los sistemas de gestión, de evaluación y de las relaciones interpersonales. Pero hay una salvedad. La globalización produce una generalización de los sistemas de información y de comunicación en las

empresas, que impone modelos de gestión que no sólo son elaborados en las grandes organizaciones sino también en los semilleros de las pequeñas organizaciones que son clientes y proveedores de esas grandes organizaciones. Se ven obligadas a aplicar herramientas de gestión, no necesariamente porque éstas estén adaptadas a su modo de funcionamiento, sino porque están adaptadas al sistema informático utilizado por los clientes y proveedores. Entonces esa “neutralidad” de las herramientas de gestión es en realidad uno de los elementos del poder del management. Se dice “no hay nada más neutro que un sistema informático”, o que las normas ISO. Y no es verdad. Todo eso instrumentaliza y forma parte del *cómo*. Instrumentaliza procedimientos, maneras de hacer las cosas que deben ser interiorizadas por los agentes, que tienen la sensación de verse desposeídos de la concepción de las herramientas que están obligados a aplicar. Entonces esa gente, objetivamente, es instrumentalizada por el *cómo*, que hace que ya no tengan acceso al *qué*.

***- Ese creo que es uno de los males de la globalización. Tratan de replicar las formas exitosas en otros lados, en otros países, y todo viene impuesto, casi enlatado, desde Nueva York, por poner un ejemplo.***

La gente se va cada vez más desposeída de la posibilidad de poder dar un sentido a su trabajo. En los hospitales que aplican este sistema de gestión en Francia, la gente que eligió hacer medicina, ocuparse de la gente que sufre, curar a los enfermos...se ven de repente inscripta dentro de un sistema de sentido muy fuerte. Tienen herramientas de gestión donde hay enfermos que les dan puntos y otros no. Entonces rechazan a determinados enfermos porque si no, no les van seguir dando los recursos para poder seguir haciendo su trabajo. Esto los mata a los médicos, porque están en una contradicción total, entre el sentido profundo, por el cual hacen ese trabajo, y unas herramientas de evaluación que los llevan a excluir a tal o tal tipo de enfermos que no entran dentro del marco del programa de calidad previsto en la gestión del hospital.

***9) Si tomamos en un extremo un estado de flaccidez o relajación total y en el otro extremo un estado de hipertensión o de superestrés, como siempre el punto medio debería dar la posición en la que uno debería sentirse más cómodo, especialmente para trabajar. Y si nos permitimos convenir que el estrés es un poco (ligeramente) el resultado entre la diferencia entre los objetivos que nos ponemos y la realidad que finalmente ocurre, diríamos que la medición de resultados no es un problema en sí mismo sino la sobrevaloración o las metas totalmente locas o irrealizables desde un primer momento, como decía ud.***

¿Qué es lo que hace que hoy en día, en las empresas, se ponga a la gente en situaciones en las cuales se les fijan objetivos, sin preocuparse por si son realizables o no? ¡Es algo increíble! Y que la evaluación se haga esencialmente sobre la capacidad de las personas para soportar eso, más que sobre los medios necesarios para cumplir con los objetivos que se les dan. En un mundo que se presenta como tan racional, hay dos cosas que son increíbles: 1) los prescriptores, a quienes no les preocupa en lo más mínimo las consecuencias de sus prescripciones sobre aquéllos que tienen que realizarlas y 2) la sumisión, que hace que cuando a uno lo ponen en una situación como ésta, la acepte. Uno no la acepta con su cerebro, ni psicológicamente, pero la estupefacción es tan grande que nos sentimos impotentes para cuestionar el proceso que culmina en fijar esos objetivos inalcanzables. ¿Por qué sucede esto? ¿Porque tenemos miedo? No es porque no tengamos cerebro. No es porque no entendamos lo que nos está pasando. Es porque tenemos miedo, porque nos sentimos impotentes, resignados. Eso es un misterio, que hace que exista esta suerte de resignación frente a un sistema que nos pone en dificultad y al cual seguimos

adhiriendo de todas formas. Y eso no es una cuestión de cerebro, es una cuestión más psíquica. La contradicción en la que entramos, donde tenemos que adherir para poder seguir trabajando y, al mismo tiempo, el rechazo a aceptar situaciones que nos ponen en dificultad. La mayoría de los managers de hoy en día están insertos en esa contradicción. Pero en lugar de ponerla en común y pensar juntos cómo salir de allí, la mayor parte del tiempo es “que cada uno se las arregle solo” y “sálvese quien pueda”.

***- Esta tendencia al exitismo, a lograr para poder acceder, etc, termina uno haciéndolo con uno mismo. Olvidémonos de las corporaciones. Uno mismo se fija objetivos sin medir si son realmente alcanzables, porque quiere llegar a tal cosa, porque si no queda afuera. El hecho de quedar excluido de determinados grupos o tendencias hace que, independientemente de las organizaciones, uno mismo se ponga objetivos y se genere estrés lamentablemente.***

Efectivamente, es un sistema sociopsíquico. Hay una interpenetración entre las organizaciones y el funcionamiento psíquico de los individuos.