

La angustia del guerrero

Alejandro Strozzi*

AUBERT, Nicole y Vincent de Gaulejac. *El coste de la excelencia ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?*, Paidós, Buenos Aires, 1993.

En 1982 apareció una obra revolucionaria que modificaría las prácticas de la administración y la producción: *In Search of Excellence*, de T. Peters y R. Waterman. Con un impacto que rebasaría el campo de la administración privada, por lo menos en el discurso, este libro sintetizó las características de los "excelentes": movilidad constante, espíritu innovador y autónomo; productividad centrada en las necesidades del cliente, y, en particular, motivar a los empleados en torno a un valor clave, una "filosofía de empresa" y un proyecto con el que todos pudieran identificarse. El camino para lograr la excelencia definió un nuevo modelo administrativo denominado "gestión", cuya función primordial es "producir organización", es decir, poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de la empresa y lograr una convivencia relativamente ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente. La gestión resume en sus últimas consecuencias la obsesión por la competitividad y el aumento constante de la productividad, y materializa los objetivos de la excelencia. Paralelamente, el desafío japonés movió a los occidentales al deseo de renovarse y hacer frente a ese caos llamado "sociedad posindustrial".

Con la gestión el mundo empresarial toma revancha de los críticos de

la alienación que provoca la lógica del capitalismo, la empresa se convierte en el responsable de la satisfacción personal del soy-y-quiero-ser. De espacio de trabajo y sustento material, la empresa pasa a ser el sentido de vida de los trabajadores, el instrumento de mediación para el desarrollo individual.

Pero, ¿está capacitada la empresa para convertirse en guía espiritual del empleado? Tal es la pregunta que se hacen Aubert y Gaulejac. La empresa, explican los autores, no puede ignorar el malestar que empieza a salir a flote. Cada vez son más numerosos los artículos especializados sobre "el estrés del trabajo" y la "angustia que aumenta". Los ejecutivos dividen sus preocupaciones entre su salud, su *look*, su trabajo, su rendimiento, etc.; resultado: angustia. La mitología creada por los medios de comunicación en torno a la belleza y la eficiencia no tiene recetas para paliar la contraparte del espíritu de conquista: la cultura de la ansiedad.

Ante el cambio acelerado y la competencia despiadada, los expertos claman por una personalidad guerrera, militar, estratégica; sin embargo, ¿es real la certeza de que el hombre puede modificar sin límites su capacidad de cambio y adaptación? En el mundo de la empresa el malestar no se denuncia. Al igual que los libros sobre la gestión, contruidos con una lógica que no da cabida al fracaso y al error humanos, al mundo empresarial no le interesan las disfunciones humanas, los males de empresa como enfermedades profesionales o los desajustes físicos y psíquicos. Aun para la mayoría de

los altos ejecutivos franceses estas "enfermedades" no son parte intrínseca de la lógica administrativa, a lo sumo son problemas de tipo personal cuya raíz no se encuentra en la empresa. En este contexto, la inconformidad, la depresión o la angustia sólo pueden revelar una gestión inepta o ineficaz, un síntoma seguro de que la persona realiza mal su trabajo.

A pesar de los problemas, la lógica de la gestión es implacable y le pide al individuo que haga frente al abatimiento en términos de gestión. El empleado debe aprender a "administrar su estrés" así como ha sido capaz de organizar su tiempo, su familia y su trabajo. También se le invita a realizarse; debe creer en el proyecto de la organización si quiere formar parte de ella. Aubert y Gaulejac estudian precisamente este nivel de confrontación y ajuste entre la lógica global de la institución y la lógica individual: ¿qué precio han de pagar aquellos que se comprometen a alcanzar la excelencia?, ¿qué ocurre cuando las tensiones entre la organización y las aspiraciones individuales son demasiado fuertes?, ¿por qué y cómo llegan algunos individuos a paralizarse o incluso a entrar en procesos patológicos?

La apuesta de los autores es el análisis de las "enfermedades de la excelencia" provocadas por organizaciones que trabajan de acuerdo con este modelo y que funcionan bajo la premisa de que existe una relación directa entre las formas de la organización que se crean así y la estructura psíquica de cuadros dirigentes que la detentan o la crean: la búsqueda de la excelencia en el seno de la organización induce a un número elevado de individuos a un desafío permanente para superarse. Los autores exponen la manera como las políticas de gestión de personal materializan, captan y canalizan los procesos psíquicos de los individuos que la integran. Si bien los procesos administrativos y humanos son de



distinta naturaleza porque responden a fenómenos diferentes, sí existen entre ellos vínculos de correspondencia y ligazón. No es posible pedir lealtad, compromiso y dedicación sin asumir la angustia que tales valores traen consigo. Por otra parte, aunque la acción de las estructuras sociales sobre los individuos se ejerce por la mediación de mecanismos que rigen los procesos psíquicos, éstos no generan las organizaciones sociales y sus relaciones, aunque se integran en ellas de manera más o menos coherente.

Nicole Aubert y Vincent Gaulejac intentan descubrir cómo es que los procesos organizativos interactúan con los procesos psíquicos. Para ello analizan a las empresas "excelentes" y los mecanismos sociológicos (políticas de personal, sistemas ideológicos, prácticas de gestión, etc.) que actúan sobre el comportamiento y las vivencias de sus miembros, así como

los resortes psicológicos que estos organismos utilizan para atraer y producir el tipo de individuos que necesitan para funcionar. Así, estudian:

- Los principios del fenómeno de la gestión y de la sociedad que los sustenta, y ponen de manifiesto la significación de la mutación que se está operando desde hace una decena de años.
- La forma más específica de la lógica de la excelencia, tanto en sus fundamentos ideológicos y espirituales como en su desarrollo.
- Los principios de funcionamiento del "sistema managinario" (gestión de la psiquis y de la imaginación) y describen el retrato del "hombre managerial", producto y productor de este sistema.
- Casos particulares que ilustran la experiencia personal de individuos que funcionan de este modo.

Los autores hacen una teorización sobre la relación individuo-organización a través del concepto de "sistema psíquico organizacional" y se preguntan sobre la posibilidad de una alternativa al modelo de gestión que constituye el núcleo del estudio.

El mundo empresarial se encuentra hundido en una "guerra económica" que ha terminado por permear las actividades del hombre de negocios y sus allegados. El combate es a muerte: ganar o desaparecer del mercado. Pero si los militares pueden vislumbrar el triunfo y el fin del conflicto, en los negocios no hay un día de la victoria, sólo se ganan o se pierden batallas hasta la quiebra, la renuncia o el despido. La metáfora de la guerra es ideal para describir la forma en que la gestión entiende el mundo económico, y en cierta medida le da un toque de romanticismo al trabajo administrativo. ♦