



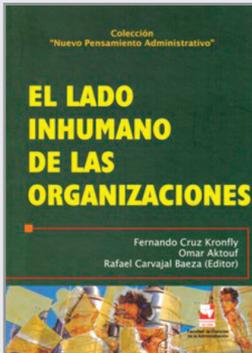
RECENSIONES

* *“El lado inhumano de las organizaciones”*
Álvaro Augusto Vejarano Anzola

* *“The inhuman side of organizations”*
Álvaro Augusto Vejarano Anzola



RECENSIONS



“El lado inhumano de las organizaciones”

Fernando Cruz Kronfly, Omar Aktouf y Rafael Carvajal Baeza (Editor). 2003. Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración. 167 páginas.

Esta publicación del grupo “Nuevo pensamiento administrativo” de la Universidad del Valle (Colombia), está estructurada en tres artículos y hace parte del esfuerzo de la Facultad de Administración y el Doctorado en Ciencias Humanas, en un diálogo para tratar de humanizar las organizaciones. El grupo es liderado por el profesor Fernando Cruz Kronfly quien es el autor del primer artículo: *“La presencia de lo inhumano en la cultura y en las organizaciones”*; quien es secundado por Omar Aktouf profesor de la Universidad de Montreal en Canadá, con su aporte: *“La administración de la excelencia: de la deificación del dirigente a la cosificación del empleado”*; y finalmente, la tercera parte escrita por Rafael Carvajal Baeza de la Universidad del Valle en Cali: *“De lo inhumano y lo humanizable en las relaciones de subordinación”*.

La reseña se ha hecho de manera global integrando el pensamiento y la contribución de los tres autores con la idea de compendiar y unificar el aporte de cada uno en esta reseña. Se puede comenzar con algunas preguntas: ¿Por qué razón los empresarios, los dirigentes y los jefes en las organizaciones e instituciones ponen tanta resistencia a la consigna humanista de utilizar con sus dirigidos un trato «más humano»? ¿Por qué se ve y se trata con menosprecio al subordinado?

Ninguna diferencia importa demasiado hasta que se convierte en un privilegio, en el fundamento que justifica la opresión: **El poder es el vector que agranda lo pequeño.**

“El lado inhumano de las organizaciones” plantea el reto, a todo lector humanista, de encontrar la solución para lograr la tesis de hacer de la administración algo más humano. Si las preguntas de los autores sobre lo humano y lo inhumano aportan a las ciencias sociales, sólo lo podrá valorar el lector ávido de respuestas lógicas y veraces, aunque trágicas. Hay que reconocer

que la dimensión trágica del destino humano no es de fácil asimilación y aceptación. ¿Algún día se podría alcanzar la erradicación final y definitiva de lo inhumano en las relaciones de trabajo y en la civilización en general?

Carvajal Baeza inicia observando la empresa como un campo más donde hace presencia el combate de las ideas, las grandes transformaciones de la historia y los cambios que se producen en las sociedades y en la vivencia de las personas. Propone una respuesta al dilema que se plantea del compromiso humanista desde lo inhumano de la organización. Hace hincapié que el medio utilizado para disciplinar a los subordinados es el “*avergonzamiento*”, forma desapercibida pero efectiva de trato inhumano. El propósito del texto es buscar el diálogo para identificar lo inhumano en las relaciones de subordinación y la humanización del subordinado.

Con esta teoría se puede explicar la mutación inexplicable de viejos vecinos y hermanos de cultura y de raza, que termina por convertirlos en feroces enemigos, con repetitividad en la historia, Croatas y Serbios, el conflicto en Colombia y el vivido en la actualidad con las pandillas o maras en El Salvador; y a veces lo que aumenta el misterio es la exigua diferencia que los separa a los unos y a los otros. Contrario a todo esto, hoy más que nunca, la empresa debe ser una aventura colectiva y común, en la que los jefes tengan tantos o más, deberes que derechos, dejar el egoísmo, el elitismo, el fantasma de la omnipotencia, el orden y el control, por el contrario debe primar el interés por el otro, la reciprocidad y simetría en las relaciones y el respeto de cada uno como persona.

Se hace necesario partir de la valoración de lo inhumano como perspectiva de análisis en el marco de las relaciones de subordinación y el humanismo organizacional. Desde enfoques disciplinarios muy distintos, los autores concuerdan en que el narcisismo de los directivos hiere a sus subordinados y lo hacen analizándolo técnicamente. Desde la sociología de la vergüenza se pone de manifiesto el compromiso del capitalismo flexible en la humanización particularmente del empleado de escasa calificación profesional y baja remuneración, pero sin que se convierta en centro de explotación de la mano de obra asalariada.

El arquetipo del poder es “ser rey”. Toda forma de poder experimenta la tentación del poder absoluto. Se debaten entre su “yo rey” y su “yo hombre”. Esta es la gemelidad del rey y la del jefe por simbiosis. El efecto más dañino para el subalterno es que para poder hacer frente a su propia angustia existencial debe contribuir a su propia cosificación comportándose y haciéndose tratar como objeto.

El empleado debe continuar siendo tratado como “insumo” y como costo, con la única diferencia que con la excelencia se obliga a golpearse a sí mismo como herramienta de producción y a auto reducirse como costo

financiero para salvar a cualquier costo el “*statu quo*” de la administración de la excelencia. El fantasma de la omnipotencia y el mito fundamental del gerente, director, jefe, es el obstáculo estructural para la personificación del empleado y la asociación cooperativa institucional.

En el lado inhumano de las organizaciones, el planteamiento es inquietante, sugieren los autores, que lo que hay de inhumano en el sujeto humano es irreductible y todo esfuerzo por erradicarlo está condenado al fracaso.

El poder y la autoridad constituyen los instrumentos en favor del mantenimiento de la frontera entre el “nosotros” y el “ellos”. La atenuación de la diferencia es retórica. Existe solo en términos de productividad, eficacia y calidad, pero no es posible en la realidad administrativa.

En ese sentido, la publicación de la Universidad del Valle es una demostración más del aporte que hace la ciencia social y humana en términos de crítica a lo convencional de la administración, en este caso caracterizado por el más absoluto desconocimiento de lo que hay de inhumano en la organización. En este orden de ideas cada artículo argumenta de manera singular la dimensión trágica de la existencia humana por cuanto sustentan la imposible purga del narcisismo de quienes ostentan posiciones de poder.

En las diferentes corrientes, “la excelencia” y “la calidad total”, el empleado debe marchar en los derroteros trazados por las estrategias, la visión-misión, la cultura y los valores definidos por los líderes genios todopoderosos. En las organizaciones o instituciones estatales, es donde más visible se presenta el problema de superioridad por el orden jerárquico de las organizaciones, y más superlativamente en las de corte policial y militar en donde la orden se cumple: ¡El señor, sí señor!

Plantean que el hecho de descubrirse el modo de darse lo inhumano debe ser ápice para enfrentar con mayor ahínco la humanización de las empresas.

Desde la perspectiva psicoanalítica es preocupante cómo “la analidad” (categoría de análisis de la psicología freudiana) acompaña al modo de ser organizacional: los jefes tienen que recibir, contar, controlar, clasificar, vigilar, ordenar, dominar, estandarizar, archivar, conservar; los cuales concuerdan con los rasgos de la personalidad del líder: la autosuficiencia, la obsesión por el orden y el tiempo, las cifras, el control, lo escrito, la previsibilidad, la dominación, el autoritarismo, pasando por la posesividad compulsiva: en síntesis la cosificación. Esto se basa en lo que Freud denominó el **narcisismo de la diferencia menor**.

Finalmente, tratan de hallar salida al problema con base en las lecciones que ha dejado la historia de la democracia en el sentir del individuo moderno. Hace unas décadas el mundo fue impactado por Elton Mayo y Douglas McGregor con el descubrimiento de “El lado humano de la Organización”, como motor para lograr el incremento de la productividad y el compromiso con los fines de la organización. Se trató de un hecho trascendental en el contexto histórico de la esclavitud, la servidumbre, los trabajos extenuantes del capitalismo, y la experiencia del marxismo. Surge así, como alternativa propositiva y de vanguardia, la propuesta del humanismo con sus réditos superiores del buen trato. Al propugnar por “humanizar la administración” es porque primaba (y continúa primando) “lo inhumano” en las organizaciones.

La deificación o divinización es el acto de colocar a los hombres en el grupo de los dioses. Los faraones se consideraban hombres-dios; los reyes de Francia lo eran por derecho divino y las dinastías chinas recibían un mandato del cielo, eran seres divinos; los reyes se debaten entre su yo, como ser humano, y su yo, como dios o ser superior. Los jefes de las instituciones sin la unción déifica se comportan de la misma manera como dueños de la heredad que les tocó en suerte. La inhumanización del subordinado por parte del subordinador se encuentra en la **diferencia** que presenta el primero, cuyo desvanecimiento podría disminuir la identidad narcisista del segundo.

La omnipotencia y los poderes absolutos sólo son viables y duraderos en la medida que son conciliables con lo humano, con decisiones justas y equitativas en búsqueda del bien común, que sirva como contrapeso para la interpelación constante de lo establecido. La tarea más urgente es des-deificar al dirigente, al jefe y re-personalizar al empleado, y por qué no decirlo también, al dirigente. Y ello significa que este vuelva a ser mortal, despojarse de los oropeles y privilegios, los salarios escandalosos, a las primas indebidas y al monopolio de las decisiones. Las historias de las PYMES fracasadas tienen como común denominador comportamientos patronales obsesionados por el poder. Las organizaciones están dirigidas en base a los poderes “fantasmáticos” y con frecuencia destructores, más que como herramientas de producción.

Lo inhumano es constitutivo de la identidad humana, por tanto lo inhumano es *ineliminable*, pero es posible inhibirlo, desviarlo, controlarlo, reglamentarlo, pero se debe realizar como un programa permanente y de renovación diaria, hasta que en la institución se deje de mirar la diferencia del otro como una amenaza y a organizarse en torno de un “yo” o de un “nosotros”.

Lo inhumano es “ineliminable” en las relaciones humanas y por lo tanto en las laborales. La agresividad, la violencia y hasta los actos inhumanos forman parte de la identidad de todo ser humano, de todo grupo, de toda institución. De ahí la dificultad de reconocer en el otro, que es el subordinado, su plena condición humana.

Lo inhumano puede ser inquietante, pero permite el estudio de las organizaciones de una manera más integral por parte de las ciencias sociales al tener en cuenta todas sus facetas. Los artículos compilados en esta obra pretenden contribuir al esclarecimiento de esta cuestión.

Los autores plantean, que su posición no es impostura inspirada en el resentimiento, sino basada en las raíces antropológicas, psicoanalíticas, filosóficas, sociológicas y ontológicas que hacen ilusa la idea de soñar con el advenimiento de organizaciones e instituciones más humanas. Se adhieren a la idea de Douglas Mc Gregor acerca de la necesidad de trabajar más estrechamente con las ciencias sociales, ya que las ciencias sociales podrán contribuir más eficazmente al progreso de la administración con respecto al lado humano de la empresa.

Los jefes bien sean de las empresas, ciudades, países, etc., cualquier entidad que tenga la presencia de un superior, sus súbditos los convierten en un “héroe una divinidad, o un rey” a la que solo se le puede hacer caso y hacer lo que a esa persona le parezca conveniente, sin tener en cuenta que también es valedera la opinión de las otras personas para lograr un beneficio común para todos; de esta manera los empleados, ciudadanos, súbditos en general se convierten en cosas que los reyes o jefes superiores pueden manejar a su antojo.

Los privilegios y los intereses en juego, su preservación y su éxito, resulta crucial en las organizaciones. Si el jefe no tiene subordinados ¿Quién es entonces? ¿Qué suerte correrían los privilegios y los intereses?

No es novedosa la preocupación por humanizar las relaciones jefe-subordinado, pero pensarla desde el ángulo inusual de lo inhumano es el objetivo de los tres trabajos magistralmente presentados por los autores. No se puede permitir que desaparezca esa diferencia por mínima que sea, hay que mantenerla a toda costa, para que no desaparezca el poder y la autoridad.

Por su parte, Omar Aktouf desde el ámbito de las ciencias sociales aporta a la administración y en especial cómo se quiere llegar a la administración de la calidad mediante la deificación del dirigente, y en consecuencia la cosificación del empleado. Se propone la hipótesis que **entre menor sea la diferencia real, más debe exagerarse ésta para defender la identidad narcisista amenazada por ese “otro”, que por ser tan próximo, casi se confunde con el “nosotros”**.

Si bien es cierto que la lucha ha sido ponerle un rostro humano al capitalismo salvaje, también lo es que ante las exigencias de la historia por civilizar y reconocer los diversos humanismos, se estrella contra el prurito narcisista del superior; por esta razón no se puede esperar nuevos avances desde las jefaturas, de modo que la propuesta es la movilización en la

lucha por el reconocimiento que convierta a los subordinados en activos protagonistas de una historia que pueda humanizarlos.

Advierten que no es permisible a los directivos y jefaturas, como tampoco a los subalternos, las relaciones como de “nosotros los buenos” y “ellos los malos”, pues en muchos casos hay vuelcos de situación y se intercambian los papeles.

Todo ocurre así: a la omnipotencia del jefe, debe corresponder una cosificación necesaria, un vacío existencial, un no-ser, no-ser-persona por parte del empleado.

Todo poder absoluto, real o corporativo, se encuentra amenazado de auto-destrucción debido a la falta de contrapesos que lo convierta en algo más humano. Todos estos rasgos ocasionan sufrimientos, daños considerables y la destrucción de organizaciones completas (Ejemplo sector automotor en EE.UU. y las PYMES en América Latina).

Es común que los superiores o los jefes al mando se muestren como seres traídos de otro mundo y que quieran ser los reyes a quienes solo se les puede obedecer y hacer lo que ellos requieran, inclusive tratar a sus trabajadores como mejor se les ocurra, solo por ser inferiores a ellos en sus puestos de trabajo.

En definitiva, el libro hace evidente que el diálogo es tan posible como necesario para el enriquecimiento tanto de las ciencias humanas y sociales, como para la comprensión de lo que ocurre con el ser humano en las organizaciones en torno a humanizar al superior y a los subalternos como tarea necesaria para humanizar a las organizaciones y hacerlas más productivas, más eficientes y más humanas.

Esta obra es una herramienta para generar en las organizaciones los cambios auténticos del humanismo en la historia laboral.

Álvaro Augusto Vejarano Anzola
Profesor del Departamento de Servicios Privados
y Estatales de Seguridad,
Academia Nacional de Seguridad Pública, El Salvador