



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO

EL EFECTO DEL AFECTO EN LA RENTABILIDAD Y VIABILIDAD DE LA EMPRESA: UNA VISIÓN PSICODINÁMICA

Tesis para optar por el título de Magíster en Estudios Teóricos en
Psicoanálisis que presenta

ORLANDO CERRUTTI B.

LIMA-PERÚ
2010

AGRADECIMIENTOS

Quiero dedicar esta tesis a mi esposa María Luisa por su amor, apoyo y continente, a mis hijos Daniel y Manuel que me motivan a insistir con mis intereses y a mis padres Orlando y Mary por su inagotable afecto.

Asimismo, agradecer a Moisés Lemlij por su orientación y enseñanza, a Carla Mantilla por su empuje y dedicada supervisión, a mis compañeros con los que pasé una experiencia muy gratificante y enriquecedora y a todas las personas que contribuyen a la marcha de esta Maestría.



RESUMEN

Esta tesis busca mirar la gestión de empresas bajo el marco teórico del psicoanálisis, analizando variables diferentes a las que tradicionalmente se utilizan para alcanzar los objetivos de una aventura empresarial. En la presente investigación se abordará el afecto y en particular la ansiedad. Se ha separado lo que se ha llamado Empresa-gestión (analizada en las escuelas de MBA), de la Empresa-cultura (base de nuestra investigación). Se utilizará la definición de cultura desarrollada por Freud (1927) vinculándola con el término defensas sociales desarrollado por Isabel Menzies (1960). Se hace una recopilación de la teoría de grupos en psicoanálisis y se analizan las causas de la generación de ansiedad en el trabajo definiendo tres modalidades de defensas sociales: los supuestos básicos de Bion (1980); la coalición encubierta (Hirschhorn, 1988) y los rituales organizacionales (Menzies, 1960; Hirschhorn, 1988; Gabriel, 1999; Obholzer, 2006). Luego se desarrolló un modelo matemático que, asumiendo ciertos comportamientos de las tres defensas sociales, mide el efecto del afecto en la rentabilidad y viabilidad de la empresa, título de esta investigación. Finalmente se desarrollan tres mecanismos que facilitan flexibilizar las defensas sociales, dejar el anti-trabajo y retomar el trabajo principal para cumplir con los objetivos trazados. Estos tres mecanismos son: reparación, continente y cambio y, finalmente, la identidad o self empresarial. El desarrollo de estos conceptos se basa en los trabajos de Klein (Segal, 1974), Bion (1972, 1980), Gabriel (1999), Obholzer (2006), Hirschhorn (1988), Kohut (1985) y Volkan (1999) entre otros. El trabajo culmina con algunas ideas que buscan definir lo que creo es una empresa psicoanalíticamente sana.

Palabras clave: gestión de empresas, psicoanálisis, afecto, ansiedad, empresa-gestión, empresa-cultura, defensa social, coalición encubierta, ritual organizacional, empresa psicoanalíticamente sana.

ABSTRACT

This thesis seeks to look at business management under the psychoanalytic framework analyzing variables different from the ones traditionally used to fulfill the goals of a business adventure. In this work we will look into affect and particularly, anxiety. We have separated what we've called Business-management (analyzed in MBA schools) from Business-culture (the core of our research). We will use Freud's definition of culture (1927) and link it with the term social defenses developed by Isabel Menzies (1960). We do a compilation of the group theory in psychoanalysis and analyze how anxiety is generated at work defining three social defenses: Bion's basic assumptions (1980); the undercover coalition (Hirschhorn, 1988) and organizational rituals (Menzies, 1960; Hirschhorn, 1988; Gabriel, 1999; Obholzer, 2006). Then we developed a mathematic model that measures the effect of affect in the profitability and viability of the business assuming certain behaviors of the social defenses. Finally, we develop three mechanisms that allow the flexibility of social defenses, leave the anti-work and return to the primary task in order to accomplish the goals set, these are: repairing, continent and change, and identity or business self. The development of these concepts comes from Klein (Segal, 1974), Bion (1972, 1980), Gabriel (1999), Obholzer (2006), Hirschhorn (1988), Kohut (1985) and Volkan (1999) among others. This work concludes with some ideas that seek to define a psychoanalytically healthy business.

Key words: business management, psychoanalysis, affect, anxiety, business-management, business-culture, social defense, undercover coalition, organizational ritual, psychoanalytically healthy business.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I: La Empresa	3
1.1 La empresa-cultura	3
1.2 La empresa-gestión	7
CAPÍTULO II: Los grupos y el Psicoanálisis	10
CAPÍTULO III: Los empujes regresivos o desestabilizadores	20
3.1 La ansiedad de la empresa y las defensas sociales	20
3.2 Supuestos Básicos	25
3.3 Coalición encubierta	27
3.4 Ritual organizacional	31
3.5 Un modelo psicoanalítico de la empresa	35
CAPÍTULO IV: Los empujes contraregresivos o estabilizadores	38
4.1 Reparación	38
4.2 Continente y cambio	41
4.3 Identidad o <i>self</i> empresarial	48
Conclusiones	56
Referencias	61
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Las empresas son organizaciones que tienen el objetivo de maximizar, de manera consistente y sostenible en el largo plazo, el valor de la inversión hecha por el accionista. Para alcanzar tal fin, los responsables de la gestión se ven sujetos a una serie de factores que influyen sustantivamente en la posibilidad de lograrlo, como por ejemplo: cambios en el mercado, cambios políticos, convivencia con el entorno social en donde realizan su labor, regulaciones de competencia y protección al consumidor, nuevos competidores en el mercado, productos alternativos al propio, nuevas legislaciones laborales y una alta rotación del personal.

Existe un importante avance en literatura e investigación especializada en temas de gestión de empresas que abarcan los puntos antes mencionados (Collins y Porras, 1997; Collings, 2001; Treacy y Wiersema, 1995; Tregoe y Zimmerman, 1980), así como también ambientes académicos y foros que los discuten con amplitud, pero en el campo psicodinámico encuentro que es poco lo desarrollado aún cuando considero tiene mucho por aportar, principalmente en tres dimensiones o lecturas que estimo relevantes:

- a. Los afectos de las personas que trabajan en la empresa.
- b. La dinámica de los grupos que la conforman.
- c. La unidad emocional con la que los trabajadores se identifican, lo que podríamos llamar el self o identidad de la empresa.

Motivado por el deseo de contribuir al desarrollo teórico del aspecto psicodinámico, esta tesis se propone responder a la pregunta: ¿Qué efecto tiene el afecto en la rentabilidad y viabilidad de la empresa? Con ese fin, la he organizado en cuatro capítulos. En el primero describiré la empresa bajo dos perspectivas: la referida a su cultura, y luego la relacionada con su gestión. Intentaré explicar brevemente cómo se gestiona una empresa, pero con la particularidad de iniciar un acercamiento a algunas teorías psicoanalíticas que ayuden a explicar ese proceso. En el segundo capítulo presentaré la evolución y situación actual de las corrientes psicoanalíticas que trabajan en temas relacionados con los grupos y su extensión al campo empresarial.

En el tercer capítulo analizaré cómo los diferentes participantes en la actividad empresarial contribuyen en la generación de ansiedad: el individuo, el grupo, el tipo de trabajo y la cultura organizacional. En particular me refiero a la ansiedad pues es la cualidad afectiva que más influye en que no se logren los objetivos definidos para la empresa, y ocasiona además la formación de las llamadas defensas sociales que nos alejan del trabajo principal -o misión- de la empresa al convertirse en anti-trabajo. Luego de analizar estas defensas sociales estaremos en condiciones de definir un modelo de pocas variables que explique el efecto que ellas producen y sirva para futuras investigaciones sobre el tema. Una vez identificadas tales variables relevantes y su interacción, trataré de hacer una estimación general del efecto que produce el afecto en la rentabilidad y, por consiguiente, en la viabilidad de la empresa.

El cuarto capítulo abordará los mecanismos que permiten a la empresa volver a su trabajo principal, o misión, con una mentalidad de trabajo en grupo, combatiendo la ansiedad y reduciendo el efecto negativo de las defensas sociales. Este proceso requerirá un monitoreo constante y, en algunos casos, el aprovechamiento de ciertas defensas sociales que permitan apuntalar el retorno, vía una ruta alterna, a la mentalidad de trabajo en grupo.

Espero que esta tesis contribuya a tener empresas mejor estructuradas, más sanas emocionalmente, que compensen ampliamente las dificultades iniciales por una perspectiva menos volátil, con el natural beneficio económico y emocional para todos los participantes en la actividad empresarial: la sociedad, el medio ambiente, los clientes, los trabajadores y los accionistas.

CAPÍTULO I

La Empresa

Como ya se dijo en la introducción, las empresas tienen como objetivo maximizar, de manera consistente y sostenible a largo plazo, el valor de la inversión hecha por el accionista, y si bien es a este tipo de organizaciones al que nos referiremos en esta tesis, no excluye que el análisis pueda hacerse extensivo a organizaciones sin fines de lucro y a las denominadas mutuas, en las cuales los resultados del ejercicio económico es distribuido mediante mejores precios o servicios a sus clientes.

Las empresas son organizaciones que podemos denominar vivas, es decir, evolucionan en respuesta a las exigencias producidas por los cambios sociales y ambientales. Hoy la comunidad y el medio ambiente son nuevas variables que ponen a las empresas en situaciones de mayor estrés, por lo que éstas también tienen que desarrollar maneras novedosas para incrementar sus mercados y explotar nuevas fuentes de recursos, pero manteniendo el objetivo que ya hemos enunciado y que resumo en tres palabras: rentabilidad, consistencia y sostenibilidad.

Pero sin duda las empresas no solo se definen por las utilidades, tienen características propias que el público reconoce, así como ocurre en el caso de cualquier persona cuyas características particulares la definen tanto como la manera en que actúa y se relaciona con el medio ambiente. Estas características pueden ser agrupadas de diferentes maneras, en esta tesis he optado por agruparlas a partir de dos grandes dimensiones o perspectivas: la primera -donde el paradigma psicoanalítico tiene mucho más que decir- podríamos denominarla empresa-cultura; la segunda incluye las técnicas de gestión de las empresas o empresa-gestión.

1.1 Empresa-cultura

Freud (1927) habló de la cultura humana en sus dos facetas: la primera referida al conocimiento del hombre para dominar la naturaleza, y la segunda vinculada a la creación de las organizaciones necesarias para regular las relaciones de los hombres. Cuando en esta tesis hablo de empresa-cultura, me refiero a la segunda faceta, a las normas y estilos de gestión empleados en la toma de decisiones, al ejercicio de la autoridad, a la manera en que las diferentes personas se relacionan, a las normas explícitas e implícitas de convivencia, así como a los códigos de conducta y sus

penalidades, características todas que permiten, dentro de una importante similitud, distinguir a cada una de las empresas.

Comenzaremos definiendo una serie de características que nos puedan ayudar a entender lo que supone el concepto empresa-cultura. Dichas características, compartidas por todas las personas que forman parte de la empresa, se basan en que todas ellas reconocen que la empresa las sostiene, las promueve, las hace sentirse integradas, parte de una sola entidad, y les otorga no solo límites claros que las separan de otras empresas sino también un alineamiento basado en objetivos comunes. En otras palabras, me estoy refiriendo principalmente a las siguientes características: visión, ventajas competitivas, competencias internas y valores de los colaboradores.

De todas ellas, la visión es la más importante para lograr la alineación de todos los colaboradores. En algunas de las más grandes organizaciones también se emplea el concepto “misión” para orientar las diferentes unidades de negocios descentralizadas de la corporación de modo tal que luego se puedan integrar y alinear en una gran visión corporativa. James C. Collins y Jerry I. Porras (1997) entienden la visión como la suma de dos partes: un cimiento base llamado la ideología nuclear, que incluye valores y propósito de la empresa, y una visión del futuro que incluye algunos proyectos prioritarios y una descripción vívida de la empresa. A manera de ejemplo, resumo la sección que los autores dedican a Sony, empresa reconocida por su éxito en el mundo empresarial:

Ideología nuclear:

Valores:

- Elevación de la cultura y el estatus de la nación japonesa.
- Ser un pionero sin seguir a otros y haciendo lo imposible para lograrlo.
- Respetar y motivar activamente la habilidad y creatividad individual.

Propósito:

- Experimentar la alegría pura de la innovación y la aplicación de tecnología para el beneficio y placer del público en general.

Visión de futuro:

Proyectos prioritarios:

- Ser la compañía reconocida a nivel mundial por haber cambiado la imagen de que los productos japoneses eran de baja calidad.

Descripción vívida:

- Crearemos productos que serán de presencia mundial.
- Seremos la primera compañía japonesa en ir y distribuir directamente nuestros productos en Estados Unidos.
- Tendremos éxito en innovaciones como el radio de transistores en el que las compañías americanas han fallado.
- Dentro de cincuenta años nuestra marca será conocida en todo el mundo.
- Significaremos innovación y calidad en mayor grado que nuestros competidores.
- “Hecho en Japón” significará algo muy bueno, no de mala calidad.

La idea de la visión es que sea un elemento que alinee, busque preservar la ideología nuclear de la compañía y a la vez estimule el progreso y el cambio. La alineación se logra debido a que la visión es compartida por todas las personas de la organización, unidas alrededor de un objetivo común con similares valores y creencias. La ideología nuclear difícilmente es cambiada en el tiempo (en el caso de Sony fue elaborada en 1958), lo cual facilita la integración de la empresa. Finalmente se fomenta el progreso, la dinámica y el cambio pues los proyectos prioritarios son metas reales a alcanzar y tanto éstas como la descripción vívida de la empresa se van ajustando y adecuando según las tendencias y la modificación del entorno.

Las ventajas competitivas son cualidades de la empresa que contribuyen a que los clientes prefieran adquirir sus productos o servicios y no los de sus competidores, y mantengan además esa preferencia como su mejor opción. Esto último es relevante pues el resultado de cada transacción con el cliente se considera en el largo plazo, en otras palabras, el beneficio de la empresa se medirá en el periodo en que sus productos respondan al perfil de consumo del cliente. Ejemplos de estas ventajas competitivas son varios y dependen del tipo de industria, por ejemplo: la presencia a nivel nacional (bancos), la calidad de sus productos (equipos electrónicos), el servicio post venta (automóviles), la uniformidad en sus productos (comida rápida), la distinción que genera (vestimenta), la seguridad del servicio (aviación) y muchos otros que el consumidor consciente o inconscientemente considera al momento de decidir una compra entre las diferentes alternativas que el mercado le ofrece.

Las competencias internas son, como las ventajas competitivas, cualidades de la empresa, pero a diferencia de éstas no son visibles o apreciables directamente por el cliente; son competencias que junto a la visión y a las ventajas competitivas, según el tipo de actividad que desarrollen, deben tener las empresas para ser exitosas. Por ejemplo en la industria de la aviación, el cliente no conoce los niveles de tecnología o eficiencia que tienen los talleres de mantenimiento, pero si estos no tuvieran estándares internacionales (que sería su competencia interna) sería muy difícil cumplir con un ofrecimiento de alta seguridad (que sería su ventaja competitiva) y con la visión de una aerolínea con los más bajos niveles de accidentalidad en el mercado. Estas competencias internas, además del tema tecnológico antes mostrado, incluyen conceptos vinculados a la distribución de productos, eficiencia en los procesos, conocimiento del mercado, manejo de riesgos, etcétera.

Las personas en la empresa y sus valores son una característica clave para el éxito de la empresa, y debido a su importancia será una constante en esta tesis. Normalmente la alta gerencia de una empresa, utilizando técnicas que incluyen encuestas y entrevistas al personal, apoyada además por los conceptos de visión, ventajas competitivas y competencias internas, define el perfil de las personas con las que desea trabajar, precisa los valores que espera ellas estimen y busquen, y determina ciertas competencias para el trabajo individual y de grupo.

En esta combinación de perfiles, valores y competencias para el trabajo, están normalmente comprendidos temas morales, éticos, liderazgo, vocación de servicio, iniciativa, capacidad de asumir riesgos y responsabilidad, de trabajar en equipo, de compartir conocimiento, de planificar y establecer prioridades, de tener visión comercial, entre otras. De ellos, muchos deben ser comunes a todo el personal mientras que otros son particulares y corresponden a las responsabilidades y proyección en la empresa. Junto a esta definición de perfiles, valores y competencias, es muy importante que la empresa tenga una política laboral difundida ampliamente, que incluya temas de remuneraciones, capacitación, desarrollo y promociones, pues esto contribuye a crear un clima de transparencia y sentido de equidad interna.

En este acápite, tal como lo anuncié, he buscado explicar cómo se van construyendo y desarrollando las características que comparten las personas que conforman la empresa, aquellas con las cuales se identifican y que la organización tiene interés en sostener y promover. Esas características cohesionan e integran a todos los miembros en una sola entidad, proponen límites claros, con un alineamiento basado en objetivos comunes compartidos, lo que en síntesis hemos denominado

empresa-cultura. El conjunto de estas características estructura las ambiciones y objetivos que la empresa como unidad define, así como los ideales y valores que la acompañarán en el esfuerzo por lograr sus objetivos, permitiéndole superar los inconvenientes que encuentre en el proceso y reconocer a las empresas u organizaciones semejantes que comparten sus inquietudes y preocupaciones.

Más adelante, en los siguientes capítulos, buscaremos entender cómo esta cultura empresarial formal, definida por la dirección de la empresa, va a ser paulatinamente modificada en su relación con los colaboradores –sus afectos, sus relaciones y su tipo de trabajo- decantando o precipitando una en la que se sientan más seguros y amoldada a sus necesidades afectivas. Ingresaremos así al mundo empresarial bajo la mirada psicoanalítica y analizaremos el porqué de la irracionalidad de algunas decisiones y la dinámica del inconsciente grupal.

Esta manera de concebir una empresa, separando la empresa-cultura de la empresa-gestión, abre, según mi criterio, una importante avenida de posibilidades para el trabajo conjunto de los paradigmas psicoanalítico y empresarial. Se trata de echar luces sobre la dinámica emocional dentro de la empresa y explicar las defensas sociales, el trabajo principal, el anti-trabajo, la mentalidad de trabajo en grupo y otros conceptos que desarrollaré en los siguientes capítulos.

A continuación, y con el interés de describirla y diferenciarla de la empresa-cultura, analizaremos el contenido de la empresa-gestión.

1.2 Empresa-gestión

La empresa-gestión está compuesta por características diferentes de las señaladas para la empresa-cultura, sin embargo están enmarcadas dentro de ésta, de tal manera que cualquier acción de la empresa-gestión estará alineada con lo definido para la empresa-cultura.

Las características más comunes de la empresa-gestión son: planeamiento estratégico, pilares estratégicos, actividades, presupuesto, indicadores claves de gestión (KPI por sus iniciales en inglés) y, finalmente, seguimiento y retroalimentación.

La manera más tradicional de realizar un planeamiento estratégico es buscando responder cuatro preguntas estratégicas: ¿qué fortalezas tenemos para competir?, ¿qué oportunidades existen en el mercado?, ¿qué debilidades encontramos en la empresa? y, por último, ¿qué amenazas existen en el entorno? A

manera de ejemplo, las respuestas típicas que se podrían obtener para cada una de estas preguntas serían respectivamente las siguientes: tener una red descentralizada de distribución, ampliar la gama de productos ofrecidos en provincias, reforzar el sistema de comunicación y, finalmente, cambios en la normativa tributaria.

De este análisis surgirán los pilares estratégicos en los que la empresa concentrará sus recursos (siempre escasos), como por ejemplo, siguiendo la línea del párrafo anterior y respondiendo a la primera pregunta estratégica: consolidar los canales de distribución tradicionales. El paso siguiente sería hacer un plan de actividades más específicos como abrir una nueva tienda en una determinada ciudad y definir el plan de visitas para su control.

El presupuesto es el documento final de la planificación estratégica, en él se definen las cifras del estado de ganancias y pérdidas para el siguiente año y en muchas empresas se extiende este cálculo entre dos a cinco años más. El objetivo principal del presupuesto es proyectar cifras de venta, de gastos generales y de personal y, consecuentemente, de utilidades de la empresa, para luego verificar que los crecimientos o disminuciones de dichas cifras son consistentes con lo definido por los accionistas y directores y están alineadas con las características de la empresa-cultura.

La manera de controlar si la empresa, iniciado el nuevo año económico, está cumpliendo con lo presupuestado es mediante el seguimiento realizado a los KPI, indicadores que evalúan la medida de avance de las actividades y el alcance de las cifras comprometidas, como por ejemplo: unidades vendidas por producto, volumen total de cobranza, avance de los proyectos, niveles de caja, gastos de operación y otros. Este seguimiento tiene el gran beneficio de detectar desviaciones materiales respecto al presupuesto, retroalimentar a la organización y activar planes alternativos que ayuden a alcanzar las cifras inicialmente comprometidas.

Como puede leerse, este es el concepto de gestión de empresa más conocido y en el que las escuelas de negocios concentran mayor esfuerzo y recursos, pero espero que se haya podido apreciar que la empresa-gestión es una organización débil si la empresa-cultura no está adecuadamente estructurada, cohesionada e integrada.

La empresa-gestión podría estudiarse en relación con el modelo estructural de la segunda tópica de Freud (1923), en donde la plana ejecutiva gerencial cumple la función de un Yo sujeto a las presiones/pulsiones del inconsciente grupal y a las demandas del entorno, estando limitado por el principio de la realidad y el control del

súper Yo representado por los directores y accionistas. En el caso particular de esta tesis no buscaremos respuestas por este camino, pero dejamos abierta la posibilidad de seguir investigando en dicha dirección.



CAPÍTULO II

Los grupos y el Psicoanálisis

En este capítulo describiremos los desarrollos teóricos relacionados con el funcionamiento de los grupos e intentaremos obtener algunas conclusiones que puedan ser útiles para analizar los grupos formados dentro de la empresa, o a la empresa vista como un único grupo. La particularidad de la empresa como grupo es que tiene un trabajo específico o misión que cumplir, lo que hace que su funcionamiento difiera de cualquier otro grupo más informal; la empresa es un grupo organizado.

Los grupos tienen la capacidad de contribuir a mejorar el sentimiento de bienestar y seguridad de las personas, pero a la vez pueden ser generadores de ansiedad. Asimismo, el grupo puede tener comportamientos en los que la suma de las capacidades de los individuos que lo conforman es menor a su producto final, mientras que en otras oportunidades las respuestas que obtenemos del grupo son un multiplicador de las capacidades individuales. Sobre estas particularidades y algunas otras trataremos en este capítulo.

En el estudio de grupos se busca analizar la relación existente entre la dinámica del grupo, su funcionamiento, y los procesos inconscientes tanto de los individuos como del inconsciente colectivo que se forma en esta nueva identidad. El beneficio de este acercamiento, según lo describe Gabriel (1999) está en "...el énfasis sobre las complejas fuerzas emocionales que configuran la vida del grupo, los deseos y expectativas inconscientes que influyen en el proceso del grupo y la delicada red de relaciones que se forman entre los miembros del grupo" (pp. 114).

Pero ¿qué significan los procesos inconscientes colectivos? La respuesta puede venir de varias corrientes o caminos. La primera, del trabajo de Carl Gustav Jung y su visión sobre el inconsciente individual, que al menos en parte es la manifestación de un inconsciente colectivo "...con el que todos los miembros de la especie humana están relacionados espiritualmente y psíquicamente. Este inconsciente colectivo agrupa la herencia espiritual y mítica de la humanidad, así como sus instintos y arquetipos" (Gabriel, 1999, pp. 115). Esta teoría fue paulatinamente dejada de lado pues era considerada más mística que científica. Otra corriente llega de la mano de Freud (1938), es la llamada herencia arcaica del inconsciente primitivo, una visión algo más genetista en la que ciertas estructuras mentales son de alguna

manera heredadas y son comunes a las diferentes culturas (Edipo, incesto, religión y otros). Gabriel (1999) sugiere la existencia de una corriente más pragmática que refiere que no hay un inconsciente colectivo sino fantasías comunes pues todas las personas pasan por eventos similares a lo largo de la vida (nacimiento, dependencia, amor, desarrollo, individualidad, frustraciones, muerte, etcétera), y además en nuestras relaciones objetales -mediante los procesos de proyección e identificación- compartimos dichas fantasías, lo cual contribuye a configurar una natural semejanza en las estructuras de los inconscientes individuales, que nosotros mismos observamos con la apariencia de inconsciente colectivo. En el caso de esta tesis, más que tratar el concepto de inconsciente colectivo, buscamos entender a un inconsciente grupal que sería un subconjunto del anterior, el que nos ofrecerá respuestas de mayor utilidad. Gabriel (1999) refiere su existencia diciendo que

La idea central, entonces, es que los procesos inconscientes ocurren a nivel de grupo; esto es, miembros de un grupo específico comparten experiencias emocionales que frecuentemente esconden en las experiencias individuales, gatilladas por procesos inconsciente únicos, diferentes a las características de la vida mental de las personas en aislamiento. (pp. 115).

El primer avance formal en la teoría de grupos fue el que desarrolló Gustave Le Bon en su libro *The Crowd* (1895). Allí, haciendo una metáfora con las células y las criaturas vivientes, sostiene que el grupo tiene una identidad psicológica independiente y diferente de un conjunto de individuos. Nos hace notar que los individuos se comportan de manera diferente cuando forman parte de un grupo y que las fuerzas inconscientes del grupo pueden ser más poderosas que la razón individual; el inconsciente actúa como una fuerza todavía desconocida. Esta acción del inconsciente más la semejanza del comportamiento del grupo con los primitivos, es lo que Freud (1921) rescata de Le Bon como original, pero critica que él haya explicado el comportamiento del grupo mediante una especie de contagio o hipnosis, dejando de lado la importancia de un líder (Freud nos dice que un grupo sin líder es un grupo efímero) y de los lazos libidinales que en el grupo se crean y explican su comportamiento.

Freud utilizó a la iglesia y al ejército a manera de modelos para desarrollar su teoría de grupos, en ambos se aprecia una intensa atadura emocional al líder así como entre los propios miembros del grupo, atadura emocional que define como identificación con el líder. Él es colocado en lugar del ideal del yo de cada individuo, lo que luego hace que los miembros del grupo, al compartir el mismo ideal del yo, se

identifiquen entre ellos, explicando con este mecanismo el proceso de la formación del grupo: tener un núcleo de experiencias inconscientes comunes. Pero ¿por qué se mantiene unido un grupo? Probablemente por los lazos libidinales sublimados y convertidos en atadura social, o por la realización de un deseo visto como la satisfacción de contribuir a una causa común socialmente aceptada. Pero no solo hay una sublimación de la pulsión sexual, hay también un sacrificio de la individualidad, en parte compensada por la sensación de estabilidad que da pertenecer a un grupo, compartir su poder y protección, y encontrar la autoridad y orden buscados. El líder freudiano puede verse como el representante del padre temido de la horda primitiva, cuyos deseos nunca son cuestionados y tiene un poder absoluto. Asimismo, como prueba de la importancia del líder para la cohesión del grupo, Freud rescata el drama de Judith y Holofernes, pues cuando uno de los guerreros exclama que el jefe ha perdido la cabeza, todos los asirios emprenden la fuga sin que hubiese aumentado el peligro, bastó la pérdida del jefe para que el pánico se expandiera: “Con el lazo que los ligaba al jefe desaparecen generalmente los que ligaban a los individuos entre sí, y la masa se pulveriza como un frasquito boloñés al que se le rompe la punta” (Freud, 1921, pp.2581).

Temas de particular interés que Freud comenta en su trabajo de 1921 son, entre otros: la existencia de un comportamiento semejante al de los niños o primitivos, una regresión a dichos estados infantiles; que la masa es impulsiva y actúa principalmente guiada por su inconsciente; que en ella “desaparecen todas las inhibiciones individuales, mientras que todos los instintos crueles, brutales y destructores, residuos de épocas primitivas, latentes en el individuo, despiertan y buscan su libre satisfacción” (Freud, 1921, pp. 2569); que la conducta intelectual de la multitud es muy inferior a la del individuo; que la conducta moral puede ser más elevada o caer a niveles muy bajos y, finalmente, un punto que resalta Gabriel (1999), y es de mucha utilidad en el estudio de grupos organizados alrededor de una tarea o trabajo: “Así pues Freud, coincidentemente con Robert McDougall, creían que los aspectos regresivos de la vida mental del grupo podrían ser temperados por una organización y una tarea” (pp. 117).

Un avance en la teoría psicoanalítica de la segunda generación y que contribuyó significativamente al estudio de los grupos lo desarrolló Melanie Klein (Segal, 1974), principalmente al analizar las defensas que desde el inicio de la infancia emplean las personas: la escisión, una manera fantasiosa de separar a las personas en unidades diferentes (buena y mala), y la identificación proyectiva cuando

fantaseamos que sentimientos de nuestro self pertenecen a otra persona. Mediante estos conceptos fundamentales se han desarrollado teorías que señalan que las experiencias inconscientes del grupo, o inconsciente grupal, se comparten utilizando los mismos mecanismos descritos por Klein para el individuo. Quizá Wilfred R. Bion (1980) sea el representante más reconocido en esta línea por su aporte en el estudio de grupos.

Elliott Jaques, otro importante investigador en la dinámica de grupos, en una de sus publicaciones resalta con claridad la importancia de la teoría kleiniana para el entendimiento de los grupos:

Muchos observadores han notado que existe una sorprendentemente relación cercana entre algunos fenómenos observables en los grupos y los procesos en el individuo que representan lo que Melanie Klein ha llamado el nivel psicótico del desarrollo humano... estoy impresionado como las instituciones son usadas por sus miembros para reforzar mecanismos de defensa contra la ansiedad, y en particular contra la recurrencia de las tempranas ansiedades paranoides y depresivas descritas inicialmente por Melanie Klein...Es como si los miembros de los grupos inconscientemente colocan afuera parte de los contenidos de su vida interna profunda y aportan estas partes en la vida emocional del grupo". (Jacques, 1953, pp.1)

Tal como comenté líneas arriba, la teoría de la dinámica de grupos está en deuda con el desarrollo realizado por Bion, quien trabajó con instituciones militares después de la segunda guerra mundial y sus contribuciones han sido utilizadas para diseñar los modelos más aceptados para el análisis de los grupos y empresas, modelo que, repito, está muy influenciado por el trabajo de Klein y por los procesos defensivos resaltados por Jacques (1953).

En *Experiencia en grupos*, Bion (1980) dice que "...el adulto en su contacto con las complejidades de la vida en grupo, recurre, en forma que podría ser una regresión masiva, a mecanismos que Klein describió como típicos de las fases más tempranas de la vida mental" (pp. 115). De este modo, Bion nos explica que entablar una relación con el grupo puede suponer una exigencia tan compleja para el individuo como lo fue para el niño la relación con el pecho materno, por lo que la regresión muestra el fracaso en satisfacer los requerimientos de dicha tarea.

Es de esperar que las personas se reúnan en grupos para hacer algo, una tarea de cualquier índole, sin embargo no siempre el grupo está en condiciones de

realizarla. Surgen con frecuencia momentos en los que el trabajo se ve obstruido debido a actividades mentales comunes que llevan poderosas cargas emocionales, y que nos hacen suponer, por su coherencia, que los miembros del grupo comparten algunos supuestos básicos bionianos, lo que para un observador poco perspicaz podría expresar, erradamente, que se está cumpliendo con la tarea.

Cuando existe una mentalidad de trabajo en grupo, los miembros están orientados a cumplir con la tarea que los reunió, mantienen un contacto cercano con la realidad y usan elementos racionales para lograr su objetivo, características que según Bion (1980) fueron atribuidas por Freud (1911) al Yo, con lo que uno podría preguntarse si existe un Yo grupal cuya función sea realizada por el líder del grupo. En la situación contraria a la mentalidad de trabajo en grupo, los supuestos básicos emergentes son una manifestación del proceso regresivo del grupo y su incapacidad temporal de cumplir con la tarea. Bion (1980) identificó tres modalidades de supuestos básicos:

a. Dependencia (SbD): Se identifica a un líder que busque el beneficio del grupo, que haga sentir bien a todos sus miembros, los sostenga material y espiritualmente, les otorgue protección y no los confronte con la tarea propia del grupo. De este modo se asume que el líder tiene la solución al problema a resolver, e inclusive en su ausencia no se discute el problema sino lo que él hubiera pensado, mientras los demás miembros del grupo se muestran carentes de conocimiento y capacidad.

b. Emparejamiento (SbE): Hay el convencimiento de que cualquiera fuera el problema, el futuro lo resolverá; que el próximo evento, cualquiera que sea, será mejor; no hay el deseo de resolver el problema, tan solo la vaga esperanza de que será resuelto. El líder del grupo, o la idea que solucione los problemas, no existe; existe sí la esperanza de que aparecerá un Mesías o una idea salvadora. Al final de una reunión, el grupo de emparejamiento tendrá una sensación de fracaso que será rápidamente superada por el convencimiento de que la próxima reunión será mejor.

c. Ataque y fuga (SbF): El grupo inconscientemente identifica a un líder que debe atacar o preparar la huida de un enemigo interno o externo, el grupo se ha reunido para luchar por algo o para huir de algo. Este grupo va a quejarse agriamente pero no propondrá soluciones o, ante cambios en la empresa, estará más preocupado en los rumores.

Los supuestos básicos se forman de manera espontánea, instantánea, inevitable e instintivamente, no es necesario fomentarlos ni cooperar para su formación, sino lo que Bion (1980) denomina valencia, que es “la capacidad que poseen los individuos para combinarse entre sí instantáneamente e involuntariamente y compartir y actuar de acuerdo con el supuesto básico” (pp. 124). Este concepto de valencia es usado también cuando una persona inconscientemente es receptora de identificaciones proyectivas dentro del grupo y asume el papel de “chivo expiatorio” o “cordero sacrificial”. Adicionalmente, es necesario resaltar que todos los supuestos básicos necesitan un líder, que no es necesariamente el asignado formalmente, ni ha nacido como en el caso de SbE, además la poca receptividad a ideas nuevas o propuestas obedece a que son recibidas como amenazas pues los individuos están poco capacitados para tolerar una evolución o cambio intencional. Asimismo, el trabajo de Slater (1966) sostiene que en un grupo indiferenciado, la primera emergencia del líder aparece bajo el supuesto básico de dependencia, algo que nos hace confirmar la necesidad del padre todopoderoso ante eventos que nos generan ansiedad.

Del trabajo de Bion quisiera resaltar dos ideas finales respecto a los grupos pues creo que serán de utilidad en el desarrollo de esta tesis: la primera se refiere a la regresión que se activa en el grupo:

(...) cuanto más perturbado se halla el grupo, tanto más fácil resulta encontrar manifestaciones que correspondan a estas fantasías y mecanismos primitivos (kleinianos); cuando más estable, corresponde más a descripciones que hace Freud del grupo como una repetición de las pautas del grupo familiar y los mecanismos neuróticos. (1980, pp. 133)

[...]

(...) pienso que la posición central dentro de la dinámica de grupo está ocupada por aquellos mecanismos más primitivos que Melanie Klein ha descrito como peculiares de las posiciones esquizoide -paranoide y depresiva... no se trata simplemente de decir que, al sostener el grupo familiar como prototipo de todos los grupos, Freud hace un esquema incompleto, sino que este esquema deja a un lado la fuente de los principales impulsos emocionales del grupo. (1980, pp. 152).

La segunda, se refiere a las características duales de las cualidades afectivas presentes en los supuestos básicos:

(...) cada uno de de ellos (supuestos básicos) participa de una cualidad (afectiva) que pareciera ser en cierto sentido el dual o la recíproca de uno de los otros dos, o quizás, simplemente, otros aspecto de lo que había sido considerado como un supuesto básico distinto. La esperanza mesiánica del grupo de emparejamiento, por ejemplo, guarda cierta similitud con la deidad del grupo dependiente. (Bion, 1980, pp. 134).

En la lectura de esta última cita, Bion deja abierta la posibilidad de nuevos supuestos básicos, que efectivamente han sido luego desarrollados por teóricos que Gabriel (1999) ha destacado. Un primer supuesto básico ha sido tratado por Pierre Turquet (1974) y lo ha llamado uno-mismo o completud (*oneness* en inglés), inspirado en Freud y su elaboración de la sensación oceánica. En ésta “los miembros buscan unirse de manera poderosa con una fuerza omnipotente, altamente inalcanzable, para eliminar una participación pasiva, y consecuentemente sentir existencia, bienestar y completud” (1974, pp.357). El otro supuesto básico ha sido desarrollado por Lawrence et al. (1996) y denominado yo-mismo o yoísmo (*meness* en inglés), contrario al unomismo al ser una negación de la existencia de cualquier grupo por ser impuro, contaminante y opresivo. Es un reto verificar si estos supuestos básicos serán de verdadera utilidad en el estudio de grupos.

Un trabajo poco conocido sobre el estudio de grupos es el realizado por Heinz Kohut en un artículo publicado en *Self Psychology and the Humanities* (Kohut, 1985). Allí el autor sugiere una aproximación al tema que puede ser de utilidad para el estudio de grupos empresariales y otras organizaciones. En dicho documento describe la personalidad de hombres con influencia en su tiempo, como Adolfo Hitler y Daniel Schreber. Este último muy conocido en el medio psicoanalítico por ser padre de Schreber, protagonista del artículo *Observaciones Psicoanalíticas sobre un Caso de Paranoia de Freud* (1910) y además por ser un renombrado e influyente médico dedicado a la cultura de la salud, el ejercicio, la limpieza y la alimentación. Kohut comenta sobre lo que dichos hombres tenían en común:

Ellos parecían combinar una absoluta certeza referente al poder de ellos mismos y una absoluta convicción concerniente a la validez de sus ideales con una igualmente absoluta falta de comprensión empática de los importantes sentimientos, necesidades y derechos de otros seres humanos y de los valores que ellos seguían. Ellos entendían el ambiente en donde vivían sólo como una extensión de sus propios universos narcisistas y sólo entendían a otros si, y esto con la más alta sensibilidad y empatía, estos últimos podían servir como

herramientas para lograr sus fines narcisistas o si interferían sus propios propósitos. (Kohut, 1985, pp. 204).

Esta descripción coincide con la que Freud hace de los líderes de las masas (1921) y la identificación de sus miembros con ellos, líderes de la horda primitiva. Asimismo, Kohut continúa preguntándose: ¿cuáles eran las características psicológicas que hacían tan irresistibles a esos líderes, que encajaban casi perfectamente con el deseo compartido por la masa de tener figuras arcaicas omnipotentes? Consideraba que la respuesta nos explicaría las circunstancias que favorecían la formación de grupos, la naturaleza de los contenidos psicoanalíticos que los une, así como aquello que genera un proceso regresivo en ellos, fractura su integridad y los rompe en pedazos, tal como sucede en otros procesos propios de los grupos.

La respuesta la encuentra Kohut al proponer la existencia de una configuración psicológica del grupo, al que llama el self del grupo, análogo al self del individuo.

Estamos pues en la posición de observar el Self del Grupo cuando se forme, cuando es mantenido cohesionado, cuando oscila entre la fragmentación y la reintegración, cuando muestre un comportamiento regresivo cuando se mueve hacia la fragmentación, etc. Todo en analogía al fenómeno de la psicología individual a la que tenemos comparativamente fácil acceso en la situación clínica (psicoanalítica). (Kohut, 1985, pp. 207).

Propone luego que las influencias de las configuraciones inconscientes narcisistas del individuo son igualmente válidas para el grupo y que los objetos del self grupal determinan las configuraciones del self del grupo, sus ambiciones e ideales y determinan las acciones para asegurar su continuidad y cohesión. Esto nos hace suponer que los líderes del grupo kohutiano son objetos del self grupal, que refuerzan el self grandioso exhibicionista del grupo y contribuyen a la definición de sus valores e ideales.

Explica finalmente Kohut que los cambios psicológicos en el individuo son consecuencia de la regresión psicológica sufrida al integrarse al grupo.

La presión del grupo disminuye la individualidad, lo lleva a un primitivismo del proceso mental, en particular a la parálisis del Yo y la reducción de resistencias. La disminución de la influencia del Yo es seguida por la expresión catártica de impulsos arcaicos (de alguna manera no disimulada), emociones y

concepciones. i.e., mediante la revelación de material no accesible en circunstancias normales. (Kohut, 1985, pp. 208).

Es un acercamiento similar al descrito por Bion y otros respecto a la regresión sufrida por el individuo al integrarse al grupo, pero a la vez ofrece nuevas herramientas de análisis sustentadas en la psicología del self.

Quiero terminar este capítulo resaltando alguna de las consideraciones más importantes de la dinámica de los grupos que serán de utilidad en los siguientes capítulos de esta tesis.

Los grupos tienen la capacidad de mejorar el sentimiento de bienestar y seguridad de las personas, sus miembros sacrifican su individualidad por la seguridad que les otorga pertenecer al grupo y por la sensación de poder que éste les ofrece. La pertenencia al grupo otorga una sensación de omnipotencia, brinda a sus miembros un sentimiento de ser más grandes, fuertes y mejores, una manera de satisfacer el Ideal del Yo. La pertenencia al grupo no solo sirve como defensa, otorga también la sensación de ser mejor de lo que uno es realmente, pero a la vez genera ansiedad por el temor de sufrir el rechazo y perder esa sensación de grandeza y bienestar antes referida.

Un grupo estable es el que consigue que sus miembros tengan un adecuado balance entre sus necesidades de pertenencia e independencia en relación con él. Un inadecuado balance será un gatillador de ansiedad y comportamientos regresivos. El grupo que se ve amenazado, temeroso de la desintegración de su self grupal puede regresionar y aislarse para evitar ser agredido por el entorno, una especie de autismo grupal, algo que sucede con las minorías étnicas o grupos perseguidos.

En algunos casos las producciones del grupo son más que la suma de las capacidades individuales, principalmente cuando son el fruto de una tarea en la que han logrado mantener una mentalidad de trabajo en grupo; la razón funciona antes que la fantasía. En otras oportunidades el resultado es inferior a la suma de las partes, esto ocurre cuando el grupo ha sufrido una regresión y se comporta bajo una estructura similar a la de los supuestos básicos, como por ejemplo el llamado *groupthink* en el que un grupo de individuos competentes toma decisiones incompetentes.

En los grupos se generan procesos regresivos como un mecanismo de defensa ante la ansiedad que se pudo haber generado, así los miembros del grupo asumen



comportamientos de infantes o de personalidades primitivas. Cuando el proceso regresivo es más severo se comparten fantasías inconscientes que se asemejan a los procesos defensivos de las conductas esquizo-paranoide y depresiva descritas por Klein, mientras que en los grupos en los que la regresión es menos severa se observan fantasías provenientes de la vida familiar temprana como se presentan en el Edipo o en las que describe Freud en La novela familiar del neurótico (1908).

El grupo tiene límites invisibles, psicológicos, pero también espaciales y temporales, lo que le permite diferenciarse de los demás grupos y distinguir dentro de él lo interno de lo externo. La gestión de los límites es de suma importancia en las organizaciones, pues estas tienen que separar y a la vez relacionar lo que está afuera y lo que está adentro; asimismo permite el funcionamiento regulador del principio de realidad. La permeabilidad de los límites entre grupos de una empresa, y de esta con el exterior favorecerá la formación de una mentalidad de trabajo en grupo. Un líder efectivo trabaja en los bordes de los límites del grupo.

Finalmente, los grupos necesitan de un líder, su falta da lugar a un grupo indiferenciado, efímero, en donde ningún miembro acepta que otro sea el que lidere. El perfil del líder es el que acepta el grupo bajo la premisa de que sea él quien resuelva las ansiedades que se generen, independientemente de que sea un líder mesiánico, autoritario, carismático o un líder elegido formalmente o de manera espontánea por el grupo.

CAPITULO III

Los empujes regresivos o desestabilizadores

En este capítulo analizaré cómo contribuyen a la generación de ansiedad los diferentes participantes en la actividad empresarial: el individuo, el grupo, el tipo de trabajo y la cultura organizacional. Como ya lo he dicho, me refiero a la ansiedad en particular pues es la cualidad afectiva que más dificulta el logro de los objetivos definidos para la empresa, y origina la formación de las defensas sociales que alejan a las personas del trabajo principal o misión de la empresa al transformarlo en anti-trabajo. Son tres las defensas sociales que analizaremos: Los supuestos básicos, la coalición encubierta y el ritual organizacional.

Luego de analizar las defensas sociales, voy a proponer un modelo de pocas variables que explique el efecto de las defensas sociales y pueda servir de punto de partida para una investigación más profunda. Hecho esto me propongo hacer una estimación general del impacto que tiene el afecto en la rentabilidad y, por consiguiente, en la viabilidad de la empresa.

3.1. La ansiedad en la empresa y las defensas sociales

Como sucede con las personas, las instituciones también desarrollan defensas inconscientes para poder administrar afectos que las impactan con un alto contenido de amenaza a su supervivencia, como por ejemplo la reacción ante nuevos competidores o cambios regulatorios y otros más dolorosos de aceptar como una próxima jubilación o el retiro del líder de la organización.

Es bueno aclarar que las defensas se desarrollan en el ámbito del individuo, pero al estar todos dentro de la misma empresa o grupo, estas defensas se coluden, inconscientemente se comunican y comparten, de tal modo que un observador externo puede apreciarlas como un comportamiento grupal o una característica de la cultura de la empresa. Asimismo, el afecto de mayor relevancia en el análisis psicodinámico de las empresas es la ansiedad, a la cual nos referiremos en esta tesis.

Hay, como ya se dijo, cuatro categorías o fuentes de generación de ansiedad en la empresa.

1. La que cada ser humano normalmente tiene y trae a la empresa, y que es producto de su experiencia con el dolor y el sufrimiento. Freud (1930) organizó

en tres grupos la manera en que esta experiencia nos afecta: la impotencia ante la naturaleza y sus embates; el enfrentamiento con la muerte, la enfermedad y la decadencia de nuestro cuerpo; y finalmente, la que surge en la relación con otros seres humanos, especialmente los más próximos afectivamente.

2. La que se genera por el deseo de pertenecer al grupo y mejorar nuestro sentimiento de bienestar, pero también por el temor a ser rechazado. Igualmente, la ansiedad está presente si la cohesión del grupo está amenazada y éste corre el riesgo de desintegrarse.

3. La generada por el tipo de trabajo que se realiza, por ejemplo cuando se trabaja con clientes de alto riesgo (hospitales, centros de reclusión), o es posible perjudicar a muchas personas en un mismo evento (una planta nuclear o, como recientemente ha ocurrido, instituciones financieras). También cuando las labores suponen mayor riesgo para los trabajadores como es el caso del ejército o la minería, entre otros.

4. Otra fuente de ansiedad es la producida por el tipo de organización o cultura de la empresa. Me refiero, por ejemplo, al mayor o menor grado de libertad que ofrece a sus trabajadores en la toma de decisiones, o si les reconoce su potencial y les da la oportunidad de mostrarlo. Paradójicamente el tipo de organización que se crea en la empresa es muchas veces diseñado o reforzado inconscientemente por los propios trabajadores como respuesta al tipo de ansiedad generada y señalada en los tres ítems anteriores.

Estas cuatro fuentes de ansiedad son las activadoras de los sistemas de comportamiento social que denominamos defensas sociales, que posteriormente trataremos con mayor detalle. En la *figura 1* he tratado de esquematizar este proceso.

El inconsciente grupal, formado por el aporte inconsciente de cada miembro del grupo, y que describimos en el capítulo anterior, se manifiesta en cómo el grupo se comunica y actúa. Un ejemplo de mi experiencia gerencial es la presentación que hizo un equipo que tiene contacto frecuente con clientes. En la hoja en power point con el organigrama funcional colocaron en la parte superior una nube oscura que simbolizaba al cliente, mientras que las conexiones con los ejecutivos encargados de atenderlos estaban representadas mediante líneas que asemejaban rayos. Mi lectura es que el grupo podría estar viendo al cliente como un elemento distorsionador del ambiente de

tranquilidad y familiaridad de la empresa, en vez de verlo como la razón principal del trabajo.

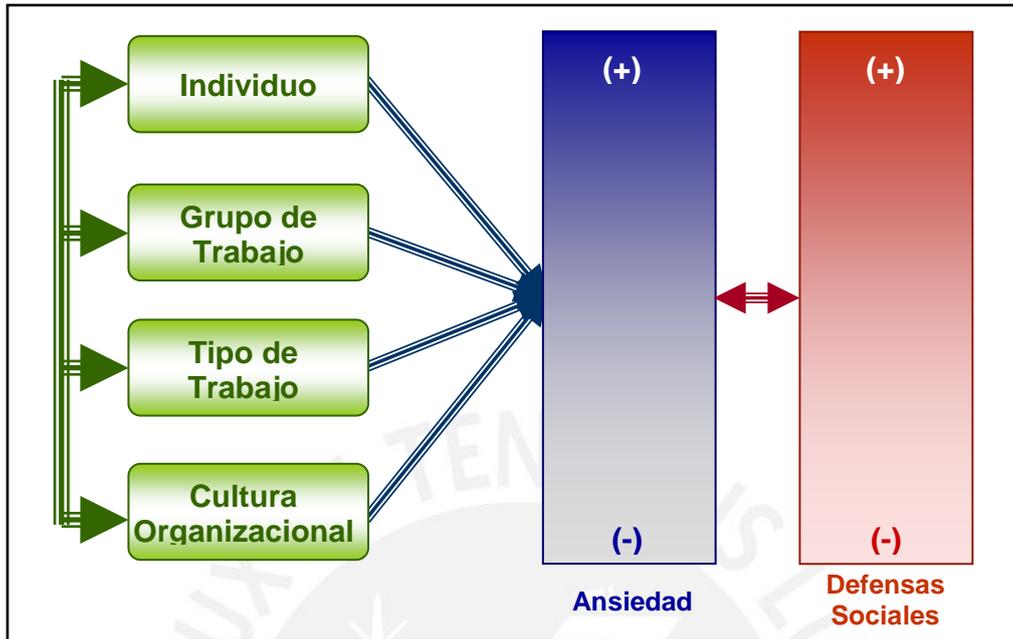


Figura 1. Los participantes en la generación de ansiedad en la empresa y las defensas sociales

La empresa y los grupos que la conforman, en el contacto con los clientes (internos y externos) y el entorno, desarrollan diferentes modalidades de relación, algunas orientadas a cumplir con el trabajo principal y otras que se transforman en sistemas de defensa social. Como hemos comentado, estas defensas sociales son la concurrencia sintonizada (una especie de resonancia) de las defensas individuales de los trabajadores, en otras palabras, tiene que haber alguna sintonía inconsciente entre ellos para que el grupo se organice como defensa social. Sin duda la acción del gerente o líder del grupo puede ser un factor facilitador para que esta sintonía se dé, apuntalando y sumando las defensas individuales.

Cuando los miembros de un grupo o empresa asumen una posición de defensa social hay una pérdida de capacidad para evaluar la realidad y administrar sus demandas. El común denominador de las defensas sociales es el alejamiento de la realidad, el distanciamiento entre el gestor y los bordes o límites psicológicos y físicos con lo externo. En una empresa débil, el gerente se ha alejado del borde para encontrarse en la comodidad de su mundo interno, cuyo límite patológico es la empresa autista.



El trabajo principal está relacionado con la supervivencia de la organización ante las demandas externas, y lo mismo ocurre con el anti-trabajo, o defensas sociales, que también está relacionado con la supervivencia pero, en este caso, con la psicológica del grupo ante las demandas internas y la ansiedad que se genera. Una mala definición del trabajo principal o la excesiva dificultad en realizarlo es un factor que contribuye a la formación de defensas sociales.

Obholzer (2006) dice que en las instituciones, las prácticas laborales y las relaciones entre los trabajadores están inconscientemente estructuradas para defenderse de la ansiedad generada en el lugar de trabajo. Además estas estructuras defensivas aparecen para los colaboradores como la manera correcta de realizar el trabajo principal y no son cuestionadas. Asimismo, las personas somos renuentes a los cambios por la ansiedad que estos originan, aun cuando sean de poca relevancia, por lo que es necesario saber cómo gestionar un cambio.

Comenta Obholzer (2006) sobre los ritos de ciertos grupos de aborígenes australianos y de algunos hombres de los bosques del Kalahari, que se amarran con bandas entre sí para mantenerse juntos y así proveerse de una piel social que los proteja. Nosotros hacemos lo mismo, y cuando las instituciones ya no nos pueden brindar esa protección, desarrollamos nuevos rituales o nuevas formas de defensa social para seguir protegidos contra un resquebrajamiento personal y social, pues estas ataduras o defensas nos dan una sensación de pertenencia y nos liberan de sentimientos de soledad y pérdida. Cualquier cosa que amenaza separarnos de nuestra banda social protectora –retiro, migración, cambios institucionales– gatilla ansiedades propias, que sumadas a las generadas por el riesgo de dejar de pertenecer al grupo nos inundan de ansiedad.

La comunicación inconsciente del grupo se realiza mediante la identificación proyectiva; mientras más ansiedad y sensación de desamparo exista, mayor será este mecanismo. No deja de ser cierto que cierto nivel de defensa es necesario para el crecimiento y el desarrollo de la creatividad en el individuo y el grupo, pero en las empresas hay el riesgo de potenciarlas si coinciden con las empleadas por los clientes, alejando así la posibilidad de cumplir con la responsabilidad empresarial. Este contagio, este estado mental que pasa rápidamente de una persona a otra puede explicar la manera en que los inconscientes grupales sintonizan y se organizan en defensas comunes, lo que equivale a una regresión (reemplazar una respuesta madura por un comportamiento infantil) o al alejamiento del límite entre lo interno y externo, disminuyendo la capacidad para enfrentar la, a veces, dolorosa realidad.

El término defensa social fue acuñado por Isabel Menzies (1960) en su trabajo sobre la práctica de enfermería en un hospital británico, ella refiere que las enfermeras seguían procedimientos muy estrictos, una secuencia de operaciones que además eran especializadas, de manera que un solo paciente podía recibir la atención de varias enfermeras para procesos relativamente sencillos y cortos en su ejecución, lo cual afectaba la tranquilidad del paciente y evitaba además la relación afectiva con él. Da como ejemplo el caso de un paciente que había logrado conciliar el sueño después de varios días de insomnio y que fue despertado por una enfermera para que tomara una pastilla que tranquilamente pudo haber tomado horas después. Menzies dice que los procesos no estaban diseñados para dar mayor bienestar al paciente sino para evitar la ansiedad que genera trabajar con personas que sufren y que a veces mueren.

Las enfermeras se sienten más tranquilas cosificando a los pacientes, refiriéndose a ellos no como personas sino como tal o cual número, cama o pabellón. Asimismo, con una planificación orientada a una alta rotación entre los distintos pabellones y el uso de uniforme, ellas quedan convertidas en un ejército de proveedoras de servicios con bajo vínculo afectivo con sus pacientes, negándoles así la condición de personas únicas. Este ritual, como el que se observa en organizaciones burocráticas, soslaya sentimientos de ansiedad y pensar.

Nos aclara además Menzies que el hospital o la institución no es el que opera las defensas, las defensas sólo pueden ser operadas por las personas. Para que una defensa social se active tiene, entonces, que haber una sintonía o acople entre estas personas y sus defensas individuales. Si en un nuevo colaborador esta sintonía o un nivel adecuado de ella no se produce, las relaciones entre él y la institución se deterioran, razón por la cual posiblemente tenga que ser retirado, o él mismo decida retirarse, de la empresa. Asimismo, Menzies explica la formación de las defensas sociales a partir de las defensas individuales, producto de un proceso iterativo, de ida y vuelta, de la proyección de todas esas defensas, hasta que luego de sucesivos procesos de prueba y calce, el individuo encuentre la suya (sin duda también modificada) en la reacción de los otros. Un mecanismo que recuerda la espiral de Arquímedes.

Algunos factores que contribuyen a la generación de defensas sociales en la empresa, son: un desbalance entre las capacidades y las responsabilidades del colaborador; desconocimiento del sentido del trabajo realizado, no relacionarlo con el producto final que se otorga al cliente; no tener discrecionalidad en las decisiones y,

finalmente, no recibir un trato individual que le permita ser identificado como una persona diferente y particular.

3.2. *Supuestos básicos*

El concepto de los supuestos básicos, como lo vimos previamente en el estudio de los grupos, fue desarrollado por W.R. Bion (1980) para referirse a patrones de comportamiento que emergen silenciosamente, es decir sin que hayan sido buscados. Para efectos de esta tesis, el concepto de supuestos básicos tiene un particular significado pues es el primer análisis de grupo que, bajo tres diferentes supuestos de comportamiento, explica los mecanismos de defensa primitivos que desarrolla el grupo para combatir estados de ansiedad amenazantes, los mismos que desvían y obstruyen la realización del trabajo principal. Hay que destacar que el trabajo principal contribuye a desencadenar esta ansiedad y que los supuestos básicos la alivian pues eliminan parcialmente o temporalmente la necesidad de pensar.

A su vez, Hirschhorn (1988) nos dice que los supuestos básicos son entidades mágicas que tienen un propósito y vida independientes de los esfuerzos conscientes de sus miembros y que contribuyen a mantener la fantasía infantil de que puede crearse un grupo estable en un ambiente benigno, donde no sea necesario trabajar. Ofrecimiento, sin duda, atrayente, que en los grupos se ve reforzado porque estos supuestos emergen sin necesidad de una comunicación o contacto entre los miembros del grupo, simplemente son proyecciones inconscientes.

En general en los supuestos básicos es difícil que los miembros del grupo se cuestionen sobre el mundo exterior. No están interesados en continuar con el trabajo principal y han elegido a un líder que puede o no ser el mismo líder formal del grupo y que inconscientemente puede ser cambiado si no cumple con la función de reducir la ansiedad en el grupo. El líder se convierte así en un títere del grupo pues cualquier sugerencia de cambio puede ser vista negativamente, como si cuestionara la naturaleza del trabajo o la realidad externa, de este modo el grupo elimina la posibilidad de un proceso adaptativo y de desarrollo.

Repasemos brevemente los tres tipos de supuestos básicos vistos ya en el capítulo anterior.

a. Dependencia: se identifica a un líder que busque el beneficio del grupo, que haga sentir bien a sus miembros y no los confronte con la tarea propia del grupo. La

fantasía podría ser: si seguimos gestionando la empresa con los mismos parámetros de nuestro fundador, estaremos protegidos por su consejo y liderazgo.

b. Ataque y fuga: inconscientemente el grupo identifica a un líder que debe atacar o preparar la huida de un enemigo interno o externo. La fantasía podría ser: si no fuera por nuestro principal competidor que averigua cuál será nuestro próximo producto en el mercado, estaríamos mejor.

c. Emparejamiento: Hay el convencimiento de que cualquiera fuera el problema, el futuro lo resolverá, no hay deseo de resolver el problema sino una vaga esperanza de que se resolverá, es un supuesto básico que confía en la aparición de un Mesías. La fantasía podría ser: cuando instalemos el nuevo software, todo irá mejor.

Los supuestos básicos son en los tres casos fantasías omnipotentes y mágicas para la solución de los problemas en las que queremos creer la existencia de un ambiente libre de dificultades, el espacio benigno que evitará la frustración que acompaña el aprendizaje por experiencia, aprendizaje que implica esfuerzo, dolor y contacto con la realidad.

En ciertas condiciones, es posible que se dé un fenómeno llamado uso sofisticado de los supuestos básicos. Este uso puede servir para retornar a la mentalidad de trabajo cuando, por ejemplo, un liderazgo bajo el supuesto básico de dependencia permite, en una etapa de crisis, que se genere un clima de tranquilidad pues el grupo confía en que el líder los llevará a puerto seguro, lo cual posibilitará administrar dicha crisis en un ambiente más favorable. Bion (1980) describe también el riesgo de las formas aberrantes de los supuestos básicos, cuando la actividad de estos degenera en otro tipo de culturas. Por ejemplo, en el caso del supuesto básico de ataque y fuga, se podría propiciar una cultura paranoica y de agresión entre los miembros.

Jaques (1953) expresa la sorprendente relación entre algunos fenómenos observables en los grupos y los procesos en el individuo que Melanie Klein – coincidiendo con Bion (1972)- ha llamado el nivel psicótico del desarrollo humano. Asimismo, el primer supuesto básico que se presenta en un grupo que utiliza estas defensas primitivas es el de dependencia, pero posteriormente la creación y el cambio entre los diferentes supuestos básicos ocurren sencilla y rápidamente, y en algunos casos pueden coexistir con el grupo de trabajo (Hirschhorn, 1988).

Un dato interesante es el que se lee en el trabajo de J. Paul (2002) sobre los roles que les son asignados a los individuos dentro de un grupo u organización. Dado que solo una porción de la capacidad de las personas es empleada en sus roles particulares, los atributos no utilizados están siempre disponibles. Las expresiones inconscientes de estos atributos no utilizados se pueden sumar para crear un sistema común grupal que se manifieste como un supuesto básico. En caso de una excesiva carga de trabajo o de mayor dificultad que la disponible para cumplir un rol, podría suscitarse un efecto similar. Los excesos y defectos son facilitadores de la constitución de un supuesto básico o una defensa social.

Parece ser que tenemos que convivir con los supuestos básicos, y estarán presentes en nuestras reuniones, incluso de grupos pequeños. Además, como comentan Higgin y Bridger (1964), los supuestos básicos y el grupo de trabajo pueden coexistir, en consecuencia, si su formación es muy probable, el gran reto será encontrar una manera de llevar adelante nuestras actividades permitiendo que ambos puedan efectivamente coexistir.

3.3. Coalición encubierta

El desarrollo de los sistemas de defensa social, nos dice Menzies (1960), es producto de la coalición e interacción en el tiempo de acuerdos, normalmente inconscientes, entre los miembros de la organización hasta el momento en que la defensa se consolida. Esta defensa, estructurada socialmente, se vuelve un aspecto de la realidad que todos los miembros, incluyendo los nuevos, asumen. La coalición encubierta, a diferencia de los rituales organizacionales que veremos en el siguiente acápite, no crea rituales.

La coalición encubierta, concepto desarrollado inicialmente por Hirschhorn (1988), es una defensa social que se asemeja a las relaciones de familia, a los juegos infantiles que no se realizan arbitrariamente o necesariamente por la historia familiar o infantil de los miembros de la empresa, sino porque su comportamiento encaja con la necesidad inconsciente del grupo para controlar la ansiedad producida por la tarea. Veremos coaliciones entre los miembros del grupo, pares o subalternos, que se apoyan para satisfacer la necesidad del grupo asumiendo roles paternos, fraternales o infantiles. Podemos percibirlo cuando en conversaciones aparentemente triviales se dice que tal autoridad es paternal o maternal, o que un compañero de trabajo actúa como niño. Estas coaliciones son más durables y sostenibles que los supuestos básicos y además ofrecen mayor comodidad para actuar, en una suerte de terreno familiar.



En el análisis de los niños se descubre que algunos de sus aspectos y afectos (como ser flojos y agresivos) no deseados son representados por otras personas y personajes. El Instituto Tavistock los ha rescatado y utilizado -entre otras actividades psíquicas individuales y grupales- para desarrollar modelos para el entendimiento de la dinámica en la empresa (Obholzer, 2006). El niño es el originador de las proyecciones y los juguetes son los receptores, aparece el hada madrina y la bruja, o el zorro malo y el perro bueno, situaciones en blanco y negro descritas por Melanie Klein en lo que llamó la posición esquizo-paranoide (Segal, 1974). En la empresa podemos apreciar situaciones similares en las que la parte mala de la organización se ubica en un competidor o cliente, mientras ésta se mantiene idealizada, por tanto, alejada de la realidad y sujeta a mayores peligros al no apreciar adecuadamente el entorno competitivo en el que se mueve. El peligro se incrementa cuando este competidor o cliente, al que le hemos asignado todo lo malo de la organización, se convierte en un perseguidor, fortaleciendo así sentimientos paranoides que retroalimentan el alejamiento de la realidad y del trabajo principal.

Es probable que el riesgo mayor de estas proyecciones, que debilitan a la empresa internamente, ocurra cuando un grupo o área proyecta lo malo, que le es propio o pertenece, a otra área de la misma empresa, convirtiendo a esta última en el chivo expiatorio y responsable de todos los problemas que afrontan las demás áreas de la organización. Normalmente sucede en las áreas de negocios que se coalicionan, responsabilizando de sus defectos o incumplimientos a las áreas de servicio, control y producción. Las acusan de lentificar los procesos y consecuentemente de impedir que ellas puedan cumplir sus metas, lo que puede generar la fragmentación de la empresa, la separación en partes antagónicas de lo que antes era un objeto total. Aparecen grupos rivales que compiten entre ellos -a veces hasta llegar al odio-, se constituye una rivalidad como la de los Montesco y los Capuleto en Verona, es decir como familias enemigas conviviendo en un mismo principado. Es cierto que puede haber demoras o excesos de control en las áreas de producción, pero normalmente están sobredimensionados respecto al verdadero daño o incomodidad que ocasionan.

Es muy común en las instituciones, grupos políticos, iglesias, clubes sociales y deportivos, el idealizar a sus miembros como buenos ciudadanos, mientras que afuera están los malos elementos que contaminan y corrompen a su institución. La parte mala es proyectada, lo que hace que grupos cercanos de la misma etnia se agredan sin límites, o hinchas de diferentes clubes, agrupados en barras bravas, tengan la justificación suficiente para manifestar su agresividad ante un adversario denigrado,

que es malo y no tiene valor. Se da una coalición entre los miembros al utilizar un sentimiento compartido, idealizado, que es producto de la escisión y proyección de sus partes no deseadas.

Otro aspecto presente en las empresas que contribuye a formar una coalición encubierta puede equipararse a la rivalidad fraternal -producto de la envidia- por el amor de los padres, es decir cuando un hermano es real o fantasiosamente preferido por los padres. Dada la figura de padre o madre que tiene el directivo de mayor jerarquía en una empresa, los reportes directos “luchan” para acaparar su afecto, apoyados siempre por sus colaboradores, como un ejército, dentro de ciertos límites empresarialmente aceptados. Es una lucha en la que suele buscarse mayor participación en el presupuesto de la empresa, siempre escaso, o ubicaciones privilegiadas en las oficinas, reconocimientos públicos y demás. Esta situación se agrava si se forman coaliciones encubiertas en las que se crean solamente dos o tres grupos, generándose una verdadera escisión en la empresa.

Gabriel (1994) da cuenta de las estructuras edípicas en la empresa y dice que difícilmente las relaciones de poder, rivalidad y dependencia que surgen en ellas están exentas de una dimensión edípica, y que pueden liberar poderosas emociones de amor, odio, ansiedad, temor y desprecio para luego ser proyectadas de sus asociaciones inconscientes a otras figuras dentro de la organización.

No deja de ser cierto que el complejo de Edipo tiene funciones fundamentales en el desarrollo del niño. Por la angustia de castración el niño obedece y se identifica con el padre y su ley, la prohibición le permite aceptar de alguna manera la autoridad, ingresar al orden social, la organización genital, la supremacía del falo, y en el futuro la elección de objeto. Repasar estos aspectos del complejo de Edipo nos permite imaginar las fantasías y recuerdos reprimidos que pudieran volver al individuo cuando ingresa a una empresa formal y rígida, o que tenga un gerente autoritario, situaciones que pueden ser vividas como castrantes. Sin duda, como dice Gabriel (1994), temas relacionados con el amor y el odio, la identificación con la autoridad y el desprecio, entre otros, nos llevarán a comportamientos -inconscientemente coludidos con otros miembros del grupo- relacionados con el Edipo.

Obholzer (2006) dice que en todas las organizaciones las personas están sometidas al sentimiento de culpa que supone no estar haciendo algo. Esta ansiedad culposa, o una que puede ser ocasionada por un evento externo desestabilizador, conduce a un tipo de defensa social maniaca, a una coalición con los demás miembros

del grupo para negar la causa generadora de la ansiedad, buscando pares antitéticos para eliminarla. Así por ejemplo, ante la posible clausura de un centro de trabajo se respondería con una actividad frenética que pudiese compensar la presencia de muerte/cerrar-la-empresa con vida/actividad. Asimismo, al enfrentar un sentimiento de culpa por no estar en una actividad productiva (momento valioso para pensar pero frecuentemente desperdiciado) se generan actividades que no agregan valor y, peor aún, lo disminuyen entre los otros que sí están dedicados a su trabajo principal. La coalición de los colaboradores en esta defensa es relativamente fácil de observar, y además es frecuente que buscando negar la ansiedad que produce enfrentar a los clientes que demandan un adecuado servicio, los colaboradores organicen reuniones de alto nivel que generan muy poco valor. Son actividades que los saturan y les da la falsa sensación de estar aportando valor a la organización y, lo más importante, una razón formal para desatender a los clientes.

El proyectar en otros grupos o personas la culpa por la ansiedad que soportamos, hace que nos sintamos agredidos por ellos y es posible que también nosotros, inconsciente o conscientemente, cometamos agresiones. Dada la relación de cotidianidad que tenemos con nuestros compañeros de labores, en cierto modo similar a la que tuvimos en la infancia con nuestra familia o en la escuela, ante eventos que nos generan ansiedad en el trabajo revivimos pasajes de esa época: angustia de castración por la imagen de la autoridad paterna, hoy representada por las personas de mayor autoridad en la empresa; envidia por los éxitos de nuestros hermanos, hoy representados por nuestros colegas; odio hacia nuestros compañeros de colegio por habernos fastidiado o haberse aprovechado de nuestra amistad, hoy representados por los clientes. Nos coludimos entonces para crear una fantasía colectiva en la que los límites de la organización se convierten en el antiguo terreno familiar o infantil, para, desde un ambiente ya vivido y conocido, luchar por alcanzar las reivindicaciones que posiblemente años atrás no nos fueron otorgadas.

En La novela familiar del neurótico (1908), Freud nos habla del comportamiento de los niños cuando descubren las debilidades de sus padres, que no son como ellos pensaron, y que su amor no es exclusivo sino compartido con el de sus hermanos. La reacción es tratar de liberarse de los padres y de reemplazarlos por otros, generalmente de una condición socioeconómica más elevada y con características similares a las del padre idealizado, el hijo piensa entonces que es hijo de un príncipe o el único heredero de una familia aristocrática. Freud nos dice que en realidad el niño no busca reemplazarlos sino exaltarlos, es una añoranza de la época en la que ellos

eran los más nobles y fuertes. En la empresa, en donde las personas se coluden con el imaginario común de verla como su hogar (normalmente segundo hogar), en momentos de ansiedad se vuelve a actuar como en la infancia, buscando encontrar en el o la gerente la antigua imagen idealizada y poderosa del padre de los primeros años, por tanto se asumen inconscientemente papeles infantiles: se busca constantemente su aprobación, su mirada afirmativa, se le fantasea omnisciente y omnipotente, se le exige tiempo y atención, se desea conversar con él o ella antes de ir a la casa a descansar, quizá esperando algún día oír nuevamente el cuento que les devuelva la añorada tranquilidad infantil.

3.4. *Ritual organizacional*

Hirschhorn (1988) nos refiere que de las defensas sociales ésta es la más durable, más observable, pero a la vez más difícil de entender, de identificar las ansiedades que la generan. Sin embargo es la más aceptada pues aparece como la manera razonable de hacer el trabajo principal en la organización, se apropia de los símbolos, del lenguaje, de lo que tiene significado y es racional, convirtiéndose en la cultura manifiesta o fenomenológica de la empresa, muchas veces diferente de la que los directivos han buscado tener o definido en procesos de ardua labor de elaboración y comunicación. Como hemos comentado, a diferencia de las coaliciones encubiertas, en esta forma de defensa social sí se crean rituales y de ahí su nombre.

Cuando definimos empresa-cultura, no nos referíamos a ella como defensa social, pero ahora es fácil ver cómo dentro de un marco racional, que aparentemente alinea la organización en su trabajo principal, podemos estar escondiendo un poderoso sistema de defensa social. Fenichel (1946) nos dice que las instituciones crecen a través del esfuerzo de los seres humanos para satisfacer sus necesidades (defenderse de sus ansiedades), pero estas instituciones al ser terreno fértil para el desarrollo de defensas sociales se convierten en algo real relativamente independiente de los individuos a los que afectan en su estructura individual (los ingresantes se adaptan, los antiguos se mimetizan). También Gabriel expresa: “Las organizaciones pueden ser sin duda diferentes de las masas, familias y grupos, pero, al igual que ellas, están sujetas a fuerzas irracionales y a satisfacer necesidades emocionales, evolucionan de una manera más orgánica, más aleatoria y menos controlada que lo que previamente se supuso” (Gabriel, 1999: pp. 194).

Hay un atractivo adicional en lo ritual. Un primer vértice lo da la manera de interiorizar y facilitar el paso de un estado psíquico a otro; es una evidencia de cambio

que muchas culturas emplean para pasar de lo profano a lo sacro, de la infancia a la pubertad, de la vida familiar a constituir una familia y, el quizá más difícil de asimilar, el ritual de mayor carga afectiva: el paso de la vida a la muerte. Un segundo vértice tiene que ver con una actividad que se repite una y otra vez, la conocida compulsión a la repetición que Freud (1919) utilizó para explicar y entender la pulsión de muerte y la presencia de Tánatos. Finalmente, en el lado organizacional y el trabajo, el ritual lleva a realizar operaciones sin que se generen dudas respecto a cómo hacerlas, además desarrolla destrezas al realizarlas repetidamente y refuerza la individualidad, en suma, el ritual en la empresa es una manera de evitar la ansiedad de pensar y tomar decisiones; es definitivamente una defensa. Menzies (1960) lo dice de una manera muy clara: “a mayor ansiedad, mayor la necesidad de reafirmarse en un tipo de repetición compulsiva” (pp. 452).

En Obholzer (2006) hay una interesante descripción de cómo pueden actuar en ambientes profesionales y técnicos los ataques de envidia, respaldándose en debates acerca de los “principios generales” o “temas técnicos” o “técnicas” que parecen buscar el progreso, pero que sólo el tiempo revelará su origen ansioso, el ataque envidioso y destructivo que a la postre burocratiza la empresa y se convierte en un ritual defensivo, donde casi todo se discute. Esta defensa social no sólo gratifica deseos inconscientes de los que las promueven, sino que ataca el objetivo del trabajo principal y busca reducir el nivel de ansiedad o dolor generado por dicho trabajo. Este tipo de defensas se presenta en las organizaciones más progresistas, son una racionalización de los sistemas de defensa asociados con envidia, que en algunos casos pueden ser comentarios serios sobre el trabajo principal que requiere urgentes cambios.

Los procesos observados por Menzies (1960) en el estudio sobre el trabajo de las enfermeras en un hospital británico, aparecen como racionales y cumpliendo un rol orientado a realizar el trabajo principal, pero en realidad son una manera de evitar la ansiedad de tener que enfrentar cara a cara a los pacientes, de mostrar los sentimientos personales y gustos o disgustos de su rol, brindando un servicio deficiente, inferior al que el hospital ofreció como parte de su trabajo principal. Uno proyecta su sentido de autoridad y propicia un proceso ritual que evita ese enfrentamiento.

Estos rituales organizacionales están vinculados a defensas primitivas definidas por Melanie Klein (Segal, 1974) en la posición esquizo-paranoide basada en la escisión, proyección e introyección. Las enfermeras de Menzies, atrapadas en



sentimientos ambivalentes de disgusto y compasión, no pueden sostener estos dos sentimientos contradictorios, escinden la responsabilidad sobre dicha experiencia dolorosa y la proyectan en una defensa social, en este caso un ritual, que las alivia de asumir la responsabilidad por lo que puedan sentir el paciente y ellas mismas. El ritual se convierte en fin en lugar de medio para lograr el verdadero objetivo de aliviar al paciente. Finalmente las enfermeras introyectan la nueva autoridad del ritual para justificar la relación cosificada con los pacientes.

Este ritual es una evolución grupal principalmente inconsciente, producto de la sintonía y colaboración gradual que se va consolidando en rituales organizacionales y que con el tiempo se convierte en parte de la cultura organizacional, nadie lo discute y se toma como dado. Inclusive a un observador externo, a diferencia de los supuestos básicos y la coalición interna, le es difícil apreciar que es un comportamiento no alineado con el trabajo principal de la empresa, y posiblemente un estudio del trabajo principal existencial (lo que los colaboradores creen deben hacer) difiere del trabajo principal definido por la organización.

Hirschhorn (1988) nos dice que cuando la ansiedad ingresa en la organización, los procedimientos racionales se distorsionan en procesos irracionales. Asimismo, las prácticas burocráticas, base de muchas organizaciones modernas, son frecuentemente formas engañosas de defensas sociales. Paradigmas de organizaciones eficientes desperdician recursos: el exceso de trabajo documentado evade la ansiedad que produce la comunicación cara a cara, el exceso de verificaciones y de control reduce la ansiedad de tomar decisiones y diluye la responsabilidad.

Organizaciones que enfrentan situaciones de alto riesgo están amenazadas con procesos de escisión, proyección y agresión entre sus miembros. En ausencia de una cultura de gestión madura que apoye la reflexión, el proceso burocrático contendrá los impactos de esas escisiones cosificando el proceso de gestión, asegurando que las personas no estén expuestas al riesgo. Aun cuando es irracional en su accionar, la burocracia protege a sus miembros, define rituales de comportamiento y comunicación que sustituyen el trabajo principal y una genuina colaboración. Sobre este tema, Paul (2002) comenta sobre la facilidad de las personas para adaptarse a los rituales. Cuando las personas se encuentran seriamente amenazadas es más sencillo comportarse utilizando las normas que la sociedad aprueba; en el caso de las empresas, la mirada se dirige hacia las normas de la

organización, seguirlas al pie de la letra reduce la ansiedad que suscita la amenaza, ya no es preciso pensar ni asumir riesgo alguno.

De Gabriel (1999) he podido deducir una manera de identificar estos rituales organizacionales que son difíciles de detectar por su alto contenido de aparente racionalidad. Él distingue lo que llama trabajo real y procesos organizacionales. El primero es el que identifica obstáculos para realizar el trabajo principal y se organiza para superarlos, aprovecha los talentos, el esfuerzo y el juicio dentro de la organización. El segundo es el que dedica mucho tiempo a la preparación de memorandos, a organizar reuniones, a dar buena apariencia a lo que se hace, a hacer informes para cumplir con estándares, a desarrollar actividades que no agregan valor pero mantienen ocupada a la persona que de este modo elude el pensar y el enfrentarse con la realidad.

Hoy nos encontramos en un ambiente empresarial en donde las personas están mucho más expuestas a retos situacionales, menos rutinarios, y tienen que tomar decisiones sobre situaciones complejas y relacionadas con otras áreas de la empresa. Están más expuestas a tensiones y ansiedad, tienen que trabajar más cerca del límite de su área, y éste debe ser permeable para facilitar la toma de decisiones en plazos más cortos. Los rituales organizacionales pueden aliviar la ansiedad proveniente de las nuevas demandas en el trabajo, pero su evolución y asentamiento en la cultura organizacional no llevarán a la empresa a buen puerto.

Quiero terminar el desarrollo de esta defensa social refiriéndome a una cita que Gabriel (1999) toma de M. Weber (1946) sobre la burocracia, que según mi entender es el más claro ejemplo de un ritual organizacional que hoy perdura, pero no necesariamente se presenta de manera tan evidente.

Su especial manera es bienvenida por el capitalismo, se desarrolla perfectamente mientras más “deshumanizada” es la burocracia, su éxito es mayor eliminado del negocio oficial el amor, el odio y todo lo puramente personal, irracional y elementos emocionales que escapen del cálculo. Esta es la naturaleza específica de la burocracia y es evaluada como su virtud especial. (Weber, 1946, pp 215-16)

Finalmente, según Gabriel, Weber refiere que en la empresa burocrática la eficiencia de cada individuo puede ser evaluada matemáticamente, y que él es un pequeño engranaje cuya única preocupación debe ser el saber si será alguna vez un engranaje mayor.

3.5. *Un modelo psicoanalítico de la empresa*

Una vez explicadas estas tres formas de defensas sociales, el objetivo de este acápite es sugerir un modelo, basado en la generación de eventos estocásticos (probabilísticos), que permita explicar y cuantificar el efecto de estas defensas sociales en los resultados financieros de una empresa.

La intención no es desarrollar un modelo sofisticado, sino uno suficientemente bueno para entender la interacción de las variables elegidas y que permita hacer análisis de sensibilidad. Hemos considerado dos grupos de variables, las primeras denominadas variables de estado que explican y sirven para calcular los resultados financieros de la empresa de manera determinista; las segundas, que pueden ser probabilísticas o estocásticas, vinculadas a las tres defensas sociales estudiadas.

Es bueno insistir que este modelo no utiliza datos que sean fruto de una recopilación formal de información, por tanto su intención es mostrar una herramienta que podría aportar valor a una futura investigación cuantitativa formal pero que hoy solo realiza una aproximación que compara posibles efectos de las defensas sociales en la empresa.

El modelo base supone una empresa tipo, con cinco variables de estado: nivel de ventas, costos variables vinculados al nivel de producción, costos fijos administrativos e ingresos financieros. La quinta variable de estado, que se calcula utilizando las cuatro primeras, es la tasa interna de retorno o TIR, que mide la rentabilidad obtenida sobre el patrimonio invertido. Los resultados del modelo determinístico base para nuestro posterior análisis de sensibilidad se puede ver en el Anexo I, en el que se lee que la empresa tiene una rentabilidad sobre patrimonio en un horizonte de 10 años de 9.13%.

El siguiente paso es utilizar el segundo grupo de variables, llamadas probabilísticas o estocásticas, para simular el comportamiento de la empresa si se viera afectada por la presencia de una de las defensas sociales estudiadas, variables a las que les hemos asignado los siguientes valores:

P_i = variable estocástica que define la probabilidad que la defensa social i se active.

T_i = parámetro que cuantifica la duración en meses de la defensa social i .

V_i = parámetro que cuantifica el efecto sobre las ventas en caso la defensa social i esté activada.

En todos los casos:

$i = 1$, en los supuestos básicos.

$i = 2$, en la coalición encubierta.

$i = 3$, en los rituales organizacionales.

Para poder darle un valor referencial a P , T y V que definen cada defensa social, utilizaré la información elaborada en el capítulo anterior, que resumo:

Supuesto básico: probabilidad alta de ocurrencia, poco tiempo de permanencia y bajo efecto sobre las ventas.

Coalición encubierta: probabilidad media de ocurrencia, así como un tiempo intermedio de permanencia y mediano efecto sobre las ventas.

Ritual organizacional: probabilidad baja de ocurrencia, alto tiempo de permanencia y alto efecto sobre las ventas.

Los valores que pueden tomar estas variables se pueden apreciar en el anexo II.

El siguiente paso es simular tres escenarios y así observar el efecto de cada defensa social independientemente. Los resultados de estos escenarios pueden verse en los anexos III, IV, y V.

Finalmente en el anexo VI, se podrá ver un resumen de todo lo anterior y además es la puerta de ingreso para realizar nuevas simulaciones.

Algunas conclusiones de la lectura de estos anexos, y que podrían esperarse dada la manera en que se definieron las variables, son:

- a. Las defensas sociales disminuyen la rentabilidad de la empresa, el afecto tiene un efecto material sobre la rentabilidad.
- b. Los supuestos básicos tienen un efecto medio sobre la rentabilidad y el TIR fue de 8.60%.

- c. La coalición encubierta tiene un efecto medio sobre la rentabilidad y el TIR fue de 8.62%.
- d. El ritual organizacional tiene el mayor efecto sobre la rentabilidad y el TIR fue de 7.87%.



CAPITULO IV

Los empujes contraregresivos o estabilizadores

Después de haber visto en los capítulos dos y tres cómo se activan las defensas sociales y el efecto que pueden tener en una organización, en este capítulo trataremos de identificar el eslabón que completa el ciclo del trabajo y nos regresa a la mentalidad de trabajo en grupo, para lo cual hemos identificado tres modalidades de empujes contra regresivos o estabilizadores que desarrollaremos a continuación: reparación, continente y cambio y la identidad o self empresarial.

En el siguiente gráfico se podrá apreciar dicho ciclo.

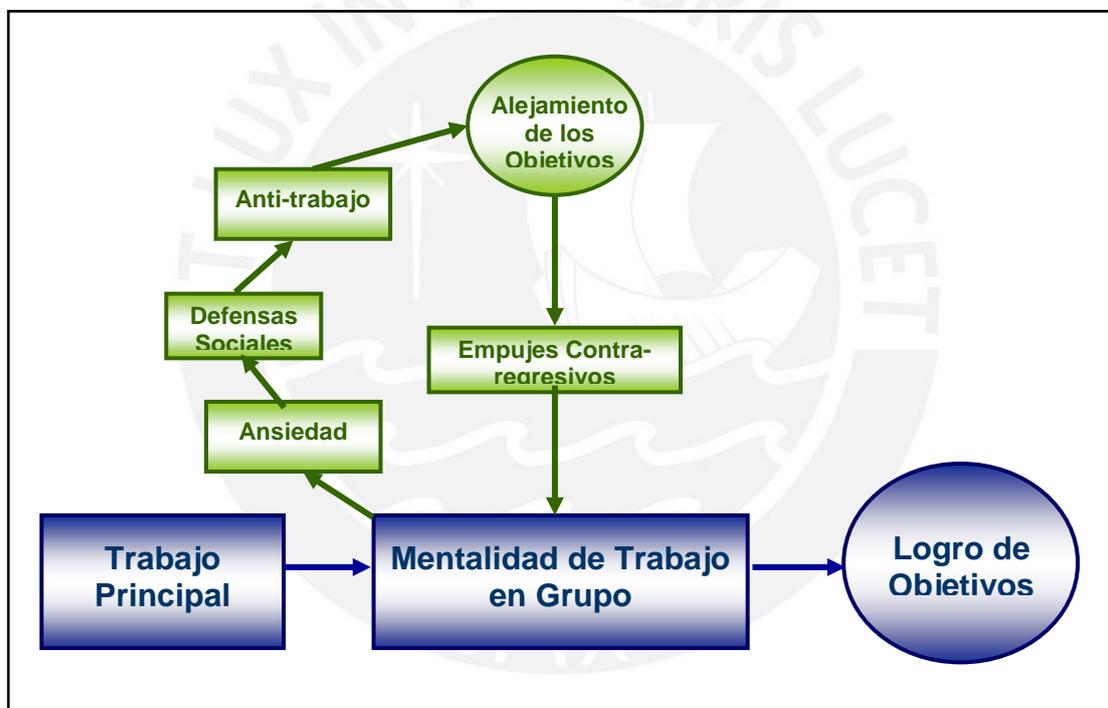


Figura 2. Ciclo de trabajo en la empresa

4.1 Reparación

En la posición depresiva, descrita por Melanie Klein (Segal, 1974), el niño abandona la comodidad de la simplificación de su idealización al proyectar las partes malas de su self sobre objetos externos y confrontar la compleja realidad interna y externa, lo cual le genera sentimientos de culpa, preocupación y tristeza. Desea reparar el daño realizado, por el odio y la agresión, a los objetos queridos, en particular a la madre, buena y mala.

En la reparación se avanza hacia la integración del objeto interno y externo y se soporta por la capacidad del yo de mantener el afecto y las relaciones con las personas en momentos de dificultad y conflicto. Se facilita y desarrolla la capacidad creativa a lo largo de este proceso: “el deseo del bebe de restaurar y recrear su felicidad perdida, sus objetos internos perdidos y la armonía de su mundo interno” (Segal, 1974, pp. 95), y se soporta la privación sin odio excesivo. La reparación, en el desarrollo del bebe, tiene el beneficio adicional de confrontarlo con la prueba de la realidad, se observa que las fantasías no dañaron los objetos internos y se aprende a renunciar al control omnipotente del objeto y a aceptarlo como realmente es. Llevado a la vida empresarial, evidenciamos el beneficio del proceso reparatorio por el desarrollo de la capacidad creativa y el abandono de las ideas omnipotentes, que solamente el trabajo esforzado y disciplinado nos llevará a tener mejores empresas.

En las empresas, como hemos visto, la proyección y la identificación proyectiva están frecuentemente presentes y además es una dinámica que no descansa por el efecto del rebote interminable que genera. La razón por la que estas proyecciones se dan, es porque existen sentimientos que no son soportados y requieren ser expulsados, es por eso necesario identificarlos para buscar su origen y volver a unificar los sentimientos de la persona, grupo o, de ser el caso, la empresa, integrando la imagen idealizada con sus partes malas, ambivalentes o contradictorias y aceptando la a veces difícil realidad.

Para efectos de esta tesis, el proceso reparativo en la empresa ha sido ordenado en dos grupos: el primero, reparación interna o individual, y el segundo, reparación social. Sobre ambos trataremos a continuación con mayor detalle.

El campo de acción de la reparación interna o individual está circunscrito a los límites de la empresa. Como ya hemos comentado, las personas o grupos dentro de la empresa reducen su nivel de ansiedad mediante defensas primitivas que han aplicado desde la niñez, escindiendo sus partes malas y proyectándolas sobre sus compañeros o diferentes grupos dentro de la empresa. Si se les preguntase quiénes son los responsables de las desviaciones respecto al trabajo principal o los generadores del anti-trabajo en la empresa, sin duda señalarían a los que están en el otro piso u otro edificio, nunca será responsabilidad de ellos o de su área. Cuando en nuestra vida laboral reparamos o restauramos la imagen de una persona a la que le habíamos proyectado nuestros objetos malos, e incorporamos y aceptamos nuestras partes no deseadas, viendo al otro como objeto completo y real, a la vez bueno y malo, estamos dando un paso para reparar la relación con nuestro compañero de

trabajo, para colaborar con él y volver a nuestro trabajo principal en la organización. Durante el proceso reparativo, los colaboradores de la empresa son más capaces de integrar la complejidad de los afectos que se comparten y están menos solos para manejar escisiones de su self, esto contribuye a trabajar las proyecciones existentes sin necesidad de actuarlas, sino conversando, reduciendo el conflicto y por lo tanto mejorando el trabajo a realizar con mayor satisfacción laboral.

A nivel personal, cuando nos movemos en la posición depresiva, reforzamos nuestra capacidad de aceptar y tolerar nuestros conflictos y ambivalencias, dejamos de lado la necesidad de hacer un trabajo perfecto, acercamos nuestro ideal del yo a definiciones más reales y posibles, aceptamos ser personas lo suficientemente buenas y nuestros errores e imperfecciones dejan de ser objetos persecutorios, reconocemos nuestras debilidades y estamos dispuestos a hacer lo mismo con nuestros compañeros de trabajo, promoviendo el trabajo productivo, la creatividad y el cambio que se requiera. Solo cuando la ansiedad de la posición depresiva puede ser soportada, es decir la realidad, es posible lograr un pensamiento coherente y tener la capacidad de resolver problemas. En resumen, para reparar necesitamos trabajar, crear algo de valor para otros.

La reparación social se extiende más allá de las fronteras de la organización. Cuando las escisiones se producen en la identidad o self de la empresa, y algunas partes han sido expulsadas fuera de ella (ya sea a nivel de competidores, de instituciones o en la sociedad como un todo), o cuando un colaborador tiene una percepción parcial de la empresa y de sus objetivos, proyectando fuera las partes que le generan ansiedad, reteniendo lo bueno (el resto es malo y no contribuye socialmente), se genera una situación en la que la empresa puede desintegrarse (morirse) imaginaria o realmente, entonces el colaborador se siente culpable de haber lanzado al exterior partes de la empresa y de haberla dañado seriamente. Buscará, en esas condiciones, la posibilidad de recuperarla y reconstituirla, hacerla una, repararla. En la ausencia de una madre que colabore con él, la empresa debe tener la capacidad de facilitar este proceso recordándole el objetivo de la empresa en su totalidad, el beneficio que aporta a la sociedad y el valor específico de su trabajo en este todo.

Empresas en las que los colaboradores tienen claridad respecto al beneficio que su trabajo reporta a la sociedad, superarán los obstáculos de las potenciales defensas sociales que surjan y tendrán interés en contribuir con una tarea o proyecto cuyo valor y beneficio es indiscutible en lugar de focalizarse en temas triviales o políticos dentro de la organización. Asimismo, en casos de grupos de trabajo,

contribuye a reducir la ansiedad al entender que el producto o tarea que realiza un grupo da como resultado una unidad completa, un todo; contrario es el efecto cuando cada colaborador es responsable de partes de una línea de producción u objetos parciales. Un ejemplo del beneficio de la reparación es comentado por Hirschhorn (1988) al explicar que cuando un grupo de colaboradores en una organización es responsable de todos los pasos de una línea de producción, valoriza su trabajo en grupo, no porque sus miembros sean amigos entre ellos, sino porque están en contacto con el fruto completo de su trabajo y no con partes aisladas, el grupo simbólicamente y prácticamente representa la completitud del trabajo.

El trabajo, pues, debe tener sentido, hacerse por algo. Mediante el proceso reparativo le damos sentido a nuestro trabajo y por lo tanto lo valoramos. Gabriel (1999) nos dice que cuando el sentido del trabajo desaparece, esta pérdida es inmediatamente conectada con una mayor cantidad de escisiones y proyecciones en la empresa, defensas que son a la vez el combustible y el vehículo para su propagación en la organización. Para evitar esta propagación, los gerentes se vuelven consciente e inconscientemente en agentes de la búsqueda del sentido que tiene el trabajo, esfuerzo que no tendrá resultados importantes si es que no se mira la dinámica afectiva que está en la base de esta pérdida de sentido, que no está alejada de las principales patologías tratadas por el psicoanálisis, las asociadas con sentimientos de vacío, falta de sentido en la vida y depresión.

Si la organización permite a sus miembros entender y relacionar su trabajo con el valor que crea para los clientes, sus colaboradores podrán hacer conexión entre su trabajo y el trabajo principal de la organización, conexión que se convertirá en aglutinador y orientador. De no ser así, las acciones estarán orientadas, como ya comenté, a la dinámica y política interna desviándolas del trabajo principal.

El modelo económico de hoy nos enfrenta a eventos complejos, en los que tenemos que tomar decisiones manteniendo el contacto con el cliente y haciendo participar a otras áreas de la organización, situaciones que nos dan frecuentes oportunidades reparativas. Pero a la vez, este tipo de eventos tienen todos los elementos necesarios para generar ansiedad y provocarnos un retiro de la frontera psicológica empresarial. Por ello es necesario reforzar entre los ejecutivos y colaboradores en general la importancia del trabajo realizado y el valor que cada uno aporta a la sociedad.

4.2. Continente y cambio

W. R. Bion (1972) nos conduce a la comprensión de las diferencias entre las personalidades neuróticas y psicóticas, así como a los mecanismos de defensa utilizados por cada una de estas personalidades. La primera emplea la represión para eliminar las ansiedades generadas mientras que la segunda se sirve de la escisión y la identificación proyectiva. Esta parte psicótica de la personalidad ataca aquello que sienta como teniendo la función de vincular un objeto con otro, no le interesa el objeto, sino la función que éste realiza.

Bion refiere que un paciente cuyo persistentemente recurría, en el análisis, a la identificación proyectiva, esto sugería que era un mecanismo que a lo largo de su vida no había podido aplicar eficientemente y que esperaba poder hacerlo en su análisis. El paciente quería depositarle partes de su personalidad que sentía demasiado potentes para mantenerlas en la suya, esperaba así poder re-introyectarlas sin peligro. Bion sentía como si estuviera participando en una escena muy antigua, del niño con su madre.

Luego Bion describe un concepto que creo no solo es útil en la terapia analítica, sino en la vida cotidiana, incluyendo la empresarial, concepto que en particular a mí me da mucho sentido, me refiero al de continente:

Desde el punto de vista del niño, ella tendría que haber incorporado y experimentado el temor de que él se estaba muriendo. Ese temor era el que el niño no podía contener dentro de sí. Trataba de disociarlo juntamente con la parte de la personalidad que lo contenía y proyectarlo dentro de la madre. Una madre comprensiva puede vivenciar este miedo, que el niño está tratando de resolver por medio de la identificación proyectiva, y mantener su equilibrio. El paciente tuvo una madre que no podía tolerar la vivencia de tales sentimientos, y reaccionaba negándoles la entrada o, alternativamente, siendo presa de la ansiedad resultante de la introyección de los sentimientos del niño. (Bion, 1972, pp. 143).

Según Bion, no obstante que el paciente percibe que el análisis le da una oportunidad antes negada, coexisten en él dos sentimientos: gratitud por la oportunidad que el analista le otorga y también hostilidad porque piensa que no lo va a poder ayudar, negándole el único modo de comunicación que tiene.

De esta manera, el vínculo entre paciente y analista... es el mecanismo de la identificación proyectiva. Los ataques destructivos contra este vínculo se originan en una fuente externa al paciente o al niño: es decir, al analista o el pecho. El resultado es una identificación proyectiva excesiva por parte del paciente y un deterioro de su proceso de desarrollo. (Bion, 1972, pp. 144).

Como vemos, el mecanismo de identificación proyectiva es un medio de comunicación entre la madre y el niño (que en un niño sano debería mantenerse a niveles aceptables para la madre) siempre y cuando la madre sepa recibir las proyecciones de los pensamientos que le producen miedo a su hijo y pueda devolvérselos sin peligro. En la adultez, la persona puede tener niveles de ansiedad individual o grupal en su vida laboral que le despiertan defensas primitivas de la posición esquizo-paranoide en las que la escisión e identificación proyectiva están presentes. Haciendo un paralelo con los eventos de la niñez, es importante que la persona a quien reporta el colaborador (o la organización como una unidad) tenga la capacidad de contener estas proyecciones y luego pueda devolvérselas en condiciones de ser introyectadas sin generarle mayor ansiedad. El líder del grupo o la empresa como organización tienen que tener esta capacidad llamada ensoñación (reverie). Hay un comentario que creo es pertinente por su contenido afectivo, tema central en esta tesis: "Por ejemplo, cuando la madre quiere al niño, ¿cómo lo hace? Aparte de los canales físicos de comunicación, tengo la impresión de que el amor se expresa a través del ensueño" (Bion, 1980, pp. 59).

La falla en la capacidad continente lleva a una perturbación severa en la capacidad de aprender y en la curiosidad, fomenta el odio contra uno mismo y la realidad externa, se opone a todo vínculo y lo destruye, desde lo más básico a lo más sofisticado, de modo tal que la empresa se convierte en el "pecho externo que rehusó introyectar, cobijar, y así modificar la fuerza perniciosa de la emoción" (Bion, 1972, pp. 178). Se intensifican las emociones contra las cuales se inician los ataques, ataques que Bion resume magistralmente y que son de particular utilidad para la vida empresarial, más aún, como hemos comentado, si los líderes y la empresa han perdido o no tienen capacidad continente para las ansiedades generadas en el trabajo, e inclusive hasta pueden originarlas.

Estos ataques sobre la función vinculadora de la emoción llevan a un predominio en la parte psicótica de la personalidad, de vínculos que parecen lógicos, casi matemáticos, pero nunca emocionalmente razonables. Como consecuencia, los vínculos que perduran son perversos, crueles y estériles. (Bion, 1972, 149).

Leo en estas palabras de Bion una crítica a la visión moderna de la sociedad, en la que se desea controlar y conocer científicamente, en la que las personas se apoyan en comportamientos racionales y responden a ellos, visión que una vez trasladada al mundo empresarial sugiere que se puede definir un modo de gestión científico, un modelo matemático utópico que dé respuestas adecuadas ante los cambios en el mercado y las demandas de las personas que laboran en la empresa, dejando de lado la singularidad de cada uno de los trabajadores, su particular manera de ver la vida, de manejar sus emociones, personas que perciben y sienten claramente la diferencia entre los vínculos lógicos y matemáticos de los afectivos, así como la ausencia de estos últimos.

En el esfuerzo por reducir las escisiones e identificaciones proyectivas con el fin de favorecer el retorno a la mentalidad de trabajo en grupo y el enfoque en el trabajo principal, según el Grubb Institute (1991), es necesario acompañar un “sistema de pensamiento con propósito”, que se focaliza en el proceso de input-transformación-output (empresa-gestión), junto a un “sistema de pensamiento contenedor”, centrado en las necesidades, creencias y sentimientos que son los que dan forma a patrones de relación, reglas y costumbres que, aun cuando las estructuras cambian, se mantienen inalteradas y afectan el funcionamiento de la empresa (empresa-cultura).

También sobre este tema, una interesante aproximación es la que hace Gabriel (1999) cuando dice que todos los proyectos tienen riesgos, por lo que el gerente o líder “suficientemente bueno” (las comillas las utiliza Gabriel en su texto original, refiriendo a la madre suficientemente buena de Winnicott) extrae partes del trabajo para entregárselo a sus subordinados, mientras que él se toma el trabajo de preocuparse del riesgo total del proyecto, aliviando a sus colaboradores de la carga de una preocupación excesiva. El gerente promete que la realidad no será desatendida y él verá cómo poner los talentos requeridos en cada parte del trabajo asignado, así los colaboradores se focalizarán en la parte del trabajo que les es señalada. Un gerente que funciona en este sentido crea un espacio psicológico continente en el cual las personas se sienten suficientemente protegidas para cumplir con su trabajo. James (2002) dice que la falta de reconocimiento a esa labor continente contribuye a que se sigan observando comportamientos disfuncionales entre los colaboradores, mientras que en organizaciones estables es muy posible que los gerentes hayan desarrollado mecanismos para contener la ansiedad, aunque frecuentemente esto suceda de manera inconsciente.

Obholzer (2006) comenta que algunas instituciones públicas como hospitales, universidades, el servicio de policía y otras, además de brindar el servicio que les corresponde, ofrecen una función continente de las ansiedades que todo ser humano tiene acerca de la muerte, la preparación de los hijos para la vida y la eliminación de la agresión respectivamente. Estas instituciones son las receptoras de las identificaciones proyectivas de las partes dolorosas difícilmente soportables para las personas. El doctor cumple un papel similar al del sacerdote, que ofrece una vida eterna; el profesor promete la fuente inagotable de conocimiento y el policía defender a los débiles. Comento esto tanto por el sustento que ofrece al concepto de continente-contenido bioniano a nivel de las instituciones, como por una interesante área de análisis en marketing si se pudieran identificar las ansiedades perturbadoras del consumidor y los productos o empresas pudiesen contenerlas; sin duda éstas se beneficiarían. La función continente tiene como objetivo hacer que el infante comprenda la realidad, darle el soporte para que pierda progresivamente la sensación de omnipotencia, facilitando su adaptación a la vida. De igual manera, la empresa en su función continente, debe buscar eliminar las defensas sociales que otorgan a sus colaboradores la sensación de omnipotencia, y así evitar el delicado y peligroso camino de la complacencia.

Un tema cercano a la capacidad continente de la organización, y crucial para su supervivencia, es la capacidad para cambiar, mejorar y adaptarse tanto a los cambios internos como a los del mercado. Bion (1980) analiza el tema del cambio bajo una lectura que creo puede ser muy valiosa para la actividad empresarial. Refiere de Poincaré (2003) que, en la creación de una formulación matemática, un nuevo resultado está más relacionado con una idea nueva que con una serie de datos conocidos pero dispersos y aparentemente extraños entre sí; al dar a éstos un orden imprevisto, de un solo vistazo se puede ver el lugar que ocupan en una totalidad coherente.

Nos dice Bion (1980) que la descripción que hace Poincaré (2003) tiene mucha semejanza con lo que Melanie Klein llama la posición esquizo-paranoide y la depresiva (Segal, 1974), vinculándolas mediante el concepto del hecho seleccionado: "El nombre de un elemento es usado para particularizar el hecho seleccionado, es decir, el nombre de aquel elemento en la realización que parece vincular elementos que hasta ahora no se ha sabido que están conectados" (Bion, 1980, pp. 103). Son los hechos seleccionados bionianos los que imponen el orden en lo que antes era confuso y lo hace accesible a las personas, es "el elemento que da coherencia a los objetos de la

posición esquizo-paranoide e inicia así la posición depresiva” y “la intromisión de un hecho seleccionado es acompañada por una emoción como la que se experimenta al observar el objeto en una perspectiva reversible” (Bion, 1980, pp. 118).

De la lectura de Bion, Hinshelwood (1989) refiere que se puede entender que para cambiar la estructura del aparato del pensamiento es preciso des-estructurar las teorías, proceso de fragmentación que es una manifestación de los procesos esquizo-paranoides, mientras que la re-estructuración es parte del proceso depresivo:

Por lo tanto, el cambio supone oscilaciones entre las posiciones esquizo-paranoide y depresiva que Bion representó como Ep-D. Ahora bien, estas oscilaciones suponen serias exigencias emocionales. Soportar la des-estructuración implica soportar angustias de desintegración de la psique; este es el origen de la opinión de Bion de que el cambio trae consigo una catástrofe potencial. Por otro lado, la re-estructuración arrastra todas las emociones de la posición depresiva en relación con un objeto dañado que demanda reparación. La capacidad de desarrollarse constituye un proceso de cambio catastrófico y la capacidad de sobrellevar y contener aquellos elementos del proceso que representan aniquilación y muerte (Hinshelwood, 1989, pp. 313).

Esta explicación tiene mucho sentido en la actividad empresarial, que se encuentra sujeta a presiones externas e internas, a la necesidad de adaptación, de evolucionar aprovechando la experiencia ganada. A su vez es difícil pensar en des-estructurar la empresa, pues significaría ponerla en un nivel de riesgo no aceptable, pero sí se puede pensar en sistemas menos rígidos de gestión y de una cultura de crítica que permita encontrar valor en las ideas innovadoras, a los hechos seleccionados bionianos que le dan sentido a la acumulación del conocimiento empresarial y facilitan el camino del cambio. Este tema merece investigar y analizar con más detalle esta teoría con el fin de diseñar una metodología amigable y viable. Mientras tanto busquemos funcionar con menos rigidez y más diálogo, fomentando el proceso creador, buscando darle un sentido grupal a la idea de una fluctuación Ep-D, y dejando abierta la posibilidad de dismantelar sistemas asumidos como correctos.

Continuemos con el concepto de cambio y lo que Bion llamó el cambio catastrófico: Gabriel (1999) refiere que Stacy (1995) argumenta que las organizaciones exitosas son aquellas que funcionan en un estado de limitada inestabilidad, un estado cercano al caos, que no es de desequilibrio catastrófico ni tampoco de calcificación y rigidez, sino que ellas están más adelante que sus competidores, y sus acciones,

proyectos y productos son difíciles de predecir: mantienen sus ventajas competitivas. La creatividad, aprendizaje e innovación son el resultado de operar en el borde del abismo, suscitan sensaciones de ansiedad real, y permiten que uno esté más atento a los cambios del medio ambiente. Sabemos también que el aumento de ansiedad cuando nos acercamos a zonas inestables, inclusive si es una inestabilidad limitada, provoca la activación de defensas sociales, principalmente defensas primitivas omnipotentes de control, triunfo y desprecio, defensas que afectan el desarrollo del ambiente creador, por lo que es importante saber manejar los niveles de esta inestabilidad limitada.

Tener el control de los acontecimientos es una de las ilusiones más frecuentes, en especial en la gestión de empresas, que sin duda es sostenida por necesidades psíquicas vitales para defendernos de los temores de desmoronamiento y desintegración vinculados a la ansiedad de decidir en un ambiente cambiante, con poca información y a veces caótico. Autores como Gabriel (1999) están proponiendo que la manera de adaptarnos a la incertidumbre y al caos, es siguiendo lo que nos enseñan las teorías de los sistemas no lineales, o teoría del caos, que aplicadas a la gestión de empresas sugieren principalmente: descubrir patrones, definir límites (del riesgo máximo aceptable), identificar similitudes y áreas de tranquilidad, conformarse con predicciones de corto plazo. Un comentario interesante de Gabriel sobre este tema (1999, pp. 282) es: “organizaciones exitosas son las que sus líderes y miembros no buscan predecir el futuro y controlarlo, sino las que rápidamente cambian curso, se redefinen y aprenden a vivir con la incertidumbre y el caos”, adicionalmente, sobre el aprendizaje, nos dice: “El aprendizaje en la empresa tiene poco que hacer con aprender fórmulas ganadoras pero sí con la experimentación, razonamiento por analogía y una capacidad para preguntarnos asuntos de soporte y patrones existentes”.

Cuando se busca solucionar problemas mediante cambios que modifiquen la estructura o cultura de la empresa, Jaques (1953) nos dice que estos quedan normalmente sin resolución debido a que la relación inconsciente de sus miembros, el inconsciente grupal, no ha cambiado. En el sentido opuesto, sin cambiar las estructuras o cultura de la empresa, sino las relaciones inconscientes o las defensas sociales existentes, el problema se podrá solucionar. La resistencia al cambio es mejor entendida si es vista como la resistencia de los grupos que están inconscientemente ligados y no desean modificar las defensas sociales existentes, es decir, el cambio en los grupos requiere cambios en sus sistemas de defensa.

Asimismo, Menzies (1960, pp. 461) refiere que: “la resistencia a los cambios es probable que sea mayor en instituciones cuyo sistema de defensa social está dominado por los mecanismos de defensa primitivos, los que han sido descritos en su conjunto por Melanie Klein como las defensas esquizo-paranoides”.

Quiero terminar este acápite con una interesante cita de Obholzer (2006):

Nuestra necesidad de tener organizaciones contenedoras, esto es, que nuestras organizaciones nos protejan de ser sobrepasados por los tipos de ansiedad descritos, está en juego con y refleja el trabajo principal de la organización y los cambios requeridos para lograrlos. El no considerar la necesidad de la función de continente de la ansiedad de las organizaciones significa que el mejor intento de cambio frecuentemente creará más problemas de los que resuelve, dado que se orientarán a desmantelar las estructuras erigidas inicialmente para la defensa contra la ansiedad. Los cambios, entonces, no sólo se encontrarán resistencias, también pueden producir ausentismo en el trabajo, resquebrajamiento y agotamiento emocional. A la vez, sin cambios, la institución puede alejarse del trabajo principal y desconectarse con el medio ambiente al que debe atender, poniéndola en riesgo. Entonces, la gestión del cambio nos pone en la situación de lamentablemente si lo hacemos, lamentablemente si no lo hacemos. (pp.207).

4.3. Identidad o self empresarial

Para el desarrollo de este empuje contra regresivo o estabilizador que busca el retorno a la mentalidad de trabajo en grupo, voy a aplicar los desarrollos de Heinz Kohut en lo que se viene a llamar la Psicología del self (sí-mismo), conjuntamente con un interesante acercamiento al problema de identidad en grupos grandes o empresas de mayor envergadura desarrollado por Vamik Volkan.

En el libro que H. Kohut (1985) desarrolla la psicología del self en relación con los grupos, hace una distinción importante entre identidad del grupo y self grupal. Define al primero vinculándolo a nociones de identidad nacional, étnica o cultural y este concepto de identidad grupal pertenece al reconocimiento consciente o pre-consciente del self, es una configuración de superficie; mientras que el self grupal, el self de un grupo estable de personas, está vinculado a la psicología profunda, al equivalente del self nuclear inconsciente.

Sin duda la distinción que hace Kohut no deja de tener sustento, pero aun cuando él no lo explicita, me arriesgo a pensar que su posición puede ser de mayor validez en grupos pequeños, pero en los de mayor tamaño, como las corporaciones de hoy, ambas aproximaciones pueden aportar al esfuerzo estabilizador en la empresa. Los dos desarrollos explican los mecanismos que hacen que los grupos se formen y, lo de mayor interés en este trabajo, se mantengan cohesionados e integrados, pues esto contribuye a la colaboración y creatividad en la empresa, evita la escisión y proyección de partes no deseadas del self en otros compañeros o grupos dentro de la empresa, reduce la formación de chivos expiatorios y facilita el trabajo principal.

Una empresa cohesionada, con pocos temores de desintegración o aniquilación, que ha integrado sus ambivalencias y conflictos, se encuentra en la posición depresiva y está sanamente orientada hacia la creatividad, cooperación y trabajo en equipo. Una empresa que busca solamente resultados, que mide cuantitativamente a las personas y áreas, que es un espacio donde se ha dejado de colaborar, y que reactiva una competencia interna en lugar de ver al competidor en el mercado y al cliente como el objetivo de la organización, propicia que las escisiones y proyecciones sean frecuentes y se retorne a una organización esquizo-paranoide. Una empresa es coherente cuando hay una organización en la mente compartida por sus miembros, es decir cuando hay una identidad o self grupal.

Gabriel (1999) habla del yo como la agencia mental específicamente responsable del sentimiento de unidad e integridad, que se experimenta como self. Adicionalmente dice que es posible evaluar el grado en que los individuos están vinculados como grupo -lo que hemos llamado identidad de grupo o self del grupo- si están orientados a cumplir con el mismo trabajo principal, en comparación con otro grupo dividido por la competencia y los celos. El líder o gerente suficientemente bueno divide el trabajo importante procurando que cada persona o división entienda el vínculo entre su parte y el trabajo principal de la empresa, lo que hace que las personas o divisiones coordinen sus planes y minimicen la presencia del gerente para resolver conflictos. La identidad de la empresa se constata cuando los colaboradores tienen el sentimiento claro y distinto de pertenecer a la misma empresa, tener un trabajo principal común, así como límites claros y permeables entre ellos o entre las divisiones.

a. Self grupal

El concepto de self fue utilizado inicialmente por Heinz Hartmann (1964) en el marco de la Ego Psychology, para diferenciar el yo como instancia psíquica respecto del self. Mientras que el self es la representación de uno mismo, el yo constituye una de las tres instancias de la estructura tripartita de la mente. Así el self es una parte de cada una de estas tres instancias.

Heinz Kohut desarrolla su teoría psicoanalítica a través de la experiencia clínica al observar ciertas transferencias en pacientes con síntomas, como la incapacidad de llevar una verdadera relación con el entorno, que eran muy vulnerables y no duraderas, acompañadas en ciertas ocasiones con un exceso de arrogancia y en otras con un sentimiento de inferioridad. Estos pacientes no neuróticos, que se quejaban de un sentimiento de depresión o de insatisfacción en las relaciones interpersonales poco descritas, tenían una autoestima vulnerable, muy sensible al desaire de las personas de su círculo cercano.

En estos pacientes Kohut identificó tres tipos de transferencias: la especular, que es la respuesta afirmativa que confirma la grandiosidad de su self, y es vivida en el niño cuando percibe el destello en los ojos de su madre al verlo; la idealizada, que es la que busca objetos del self idealizables que luego conforman los valores e ideales de su vida adulta; finalmente la llamada gemelar, que busca objetos del self que sean como él, personas semejantes, y ser socialmente aceptado.

Esta teoría habla de las posibles deficiencias de objetos del self que desarrollan un self insuficiente o defectuoso. En los casos de un desarrollo normal, las ambiciones saludables del self grandioso y los ideales y valores de los objetos del self idealizado, forman un arco de tensión de talentos y habilidades que serán el motor de una vida sana y el motor de la creatividad y productividad de la persona, competencias estas últimas de gran valor en la vida laboral. Asimismo, Kohut nos dice que los objetos del self son siempre necesarios para suplir ciertas deficiencias en la vida adulta.

Posteriormente, Kohut (1985) hace una extensión de su teoría al análisis de los grupos y dice:

(...) postulo la existencia de un cierta configuración psicológica respecto al grupo –llamémosla el self del grupo– que es análoga al self del individuo. Estamos en la posición de observar el self del grupo cuando se forma, cuando se mantiene

unido, cuando oscila ente la fragmentación y la reintegración, cuando muestra comportamientos regresivos al moverse hacia la fragmentación (Kohut, 1985, pp: 206-7).

Sabemos también que el método analítico de Kohut estaba apoyado en la idea de que había una suspensión en el desarrollo del self del paciente y había que volver al punto de congelamiento y retomar la senda del desarrollo. Un punto relevante en este proceso es que el analista asuma las funciones de los objetos del self del paciente y mediante la internalización transmutadora, una especie de frustración adecuada, le permita incorporarlos y reemplazarlos gradualmente por un self propio maduro que cumpla con las funciones antes deficitarias, un nuevo comienzo.

Luego de esta sucinta explicación sobre la teoría de la Psicología del self, veamos sus implicancias y aportes en la vida empresarial. Podemos emplear los mismos conceptos desarrollados por Kohut y pensar que es de vital importancia la formación de un self grupal por los beneficios antes comentados. Con ese fin, desde los inicios de la compañía son necesarios los objetos del self y otros que posteriormente puedan ser utilizados y permitan desplegar tanto el self grandioso, exhibicionista de la empresa, como los objetos del self idealizables y del self gemelar.

Hay pues que identificar estos objetos del self grupal que cumplan con las mismas características de los objetos del self individual, que contribuyan a continuar el proceso de desarrollo o suplan las deficiencias en el adulto. Estos objetos del self pueden ser personas de alto prestigio empresarial, cultural o fundadores de la empresa, que participen en reuniones con los colaboradores, que los escuchen y puedan apoyar el despliegue del self grandioso y exhibicionista de la empresa, así como personas que trabajen o hayan trabajado en la empresa y puedan ser referente de los ideales y valores compartidos, gerentes y ejecutivos que refuercen individualmente el trabajo bien realizado, una cultura de integración, entre pares que compartan inquietudes e intereses y facilite que todos se sientan acogidos por la organización, en otras palabras, una serie de objetos del self que cumplan con la función de contribuir a desarrollar un self grupal maduro. Queda un tema técnico por analizar y desarrollar, me refiero a la manera de lograr la internalización transmutadora de estos objetos del self grupal y lograr su consolidación. Czander (1993), en un interesante trabajo sobre la psicología del self, amplía los conceptos descritos en este párrafo.

Czander y otros (2002) hacen un análisis de una empresa bajo la mirada de diferentes escuelas psicoanalíticas, y cuando refieren a la Psicología del self, sugieren hacer una evaluación de la empresa mediante algunas preguntas que permitan identificar el modo de funcionamiento del self grupal, entre ellas: ¿Hasta qué punto la organización y cultura contienen expresiones sobre experiencias de cohesión versus fragmentación, vitalidad versus depresión, competencia versus impotencia, autoestima versus falta de autoestima?, ¿hasta qué punto la organización limita o promueve expresiones asociadas a ambiciones, ideales, talentos y habilidades?

Ampliaremos este concepto de identidad o self grupal apoyándonos en el desarrollo hecho por Volkan (1999), observando las similitudes de los hilos que tejen la tela de la tienda de la identidad del grupo con los objetos del self grupal de Kohut.

b. Identidad de grupos grandes.

En el trabajo sobre psicoanálisis y diplomacia, Volkan (1999) busca entender la formación de la identidad de los grupos grandes, su aplicación a la diplomática y reducir los problemas que hoy podemos observar, como por ejemplo, lo sucedido en los países de la antigua Yugoslavia, su dolorosa y sangrienta separación.

Asimismo, a partir de Erikson (1956), quien dice que la identidad personal es “un sostenido sentimiento de sí-mismo dentro de uno” y es, además, “el compartir persistentemente algunos caracteres esenciales con otros” (pp. 57), Volkan define la identidad de grupos grandes: “sea que se refieran a religión, nacionalidad o etnicidad como la experiencia subjetiva de miles o millones de personas que están unidos por una persistente sensación de igualdad mientras que también comparten numerosas características con otros grupos externos” (1999, pp. 32).

Volkan comenta que hoy día se entiende que el desarrollo de la sensación de un sostenido sentimiento de sí-mismo o identidad, se basa en la temprana internalización de relaciones objetales, la evolución de una representación del self integrado (observado por un tercero, por ejemplo el analista) y el logro de la constancia de objeto. Asimismo nos da una interesante explicación sobre la relación entre la identidad individual y grupal que explica el porqué se activan los sistemas de defensa en un grupo amenazado, semejantes a las que hemos desarrollado en esta tesis al describir los grupos:

Las facetas de tanto la identidad nuclear en los individuos como en el grupo, se entrelazan y cristalizan durante el pasaje de la adolescencia y viene a ser la tela

de nuestra percepción y experiencia de adulto de uno mismo. Es así que, amenazas serias a la identidad de grupos grandes son percibidos por sus miembros como si los hubieran individualmente heridos y en peligro; esto incide a una respuesta colectiva de ansiedad, temor y defensas compartidas (principalmente primitivas como la escisión, proyección e introyección) contra la fragmentación del self. Expresiones compartidas de ansiedad, que en algunas actividades del grupo y decisiones de sus líderes, indican la regresión del grupo y la mala adaptación a ansiedades y percepción de amenazas. (Volkan 1999, pp. 33).

Aplica una interesante metáfora en la que la identidad nuclear del individuo sería la ropa más pegada al cuerpo, mientras que el atuendo externo, posiblemente más suelto, sería el material con el que se elabora la carpa del grupo, el equivalente a la identidad del grupo grande. Añade que en casos de gran tensión colectiva, provocado por crisis económicas, políticas, guerras y otros eventos, los miembros del grupo buscan la protección en la carpa del grupo que ha sido levantada por el líder. Lo interesante aquí es la definición de los siete hilos con los que se teje el material de dicha carpa.

Para los fines de este trabajo, voy a hacer una descripción de estos siete hilos o factores que constituyen la identidad de grupos grandes, tratando de ubicar ejemplos de la vida empresarial en donde se aplican o podrían aplicarse. Un elemento común de varios de estos factores es que se constituyen desde la niñez, situación que tendríamos que equiparar solo con los primeros años de la empresa, lo que limitaría su campo de acción actual, sin embargo creo que sí pueden aplicarse para eventos en los que se quiera cambiar la identidad corporativa, crear la identidad de un nuevo equipo comercial, hacer una reingeniería profunda de la organización y luego una fusión u otros eventos similares.

1.- Reservorio común de imágenes asociadas a sensaciones positivas. Se refiere a imágenes que son compartidas por las personas del grupo, que evocan sentimientos agradables, que se han mantenido constantes en el tiempo. Por ejemplo, para los peruanos es la imagen de Macchu Pichu y para un egipcio, las pirámides. En las empresas son los logotipos, el local institucional en donde se iniciaron las operaciones, una propaganda histórica que impactó en el mercado y que se utiliza en todos los eventos institucionales y otras imágenes similares.

2.- Identificaciones compartidas. Se realizan a través de las identificaciones tempranas de los niños en contacto con sus cuidadores, padres y familiares; absorben aspectos compartidos por su grupo, como el lenguaje, actitudes, costumbres y valores. Es quizá uno de los aspectos que más se trabajan en las empresas para definir valores y competencias o maneras de trabajar, y que son transmitidas en el proceso de inducción del colaborador, sin embargo es también el que más reveses ofrece, principalmente por la inconsistencia entre los valores predicados y los actuados.

3.- Asimilación de rasgos malos asignados por un vecino. Aun cuando este factor no contribuye a formar la identidad del grupo vecino, sí puede volverse un factor que aunque incomoda colabora en la identidad del grupo que lo asimila. Una empresa podría incorporar una característica “mala”, atribuida por un competidor, que le permita consolidar su identidad para luego utilizarla como una ventaja competitiva. Por ejemplo, si nos atribuyen el ser agresivos, el equipo comercial puede asimilarlo y contribuir a reforzar su identidad y autoestima, lo que luego redundará en una mayor seguridad en nuestros vendedores y por tanto en mejores niveles de venta.

4.- Glorias elegidas. Son los eventos y héroes cuya representación mental nos recuerdan triunfos y sucesos gloriosos de nuestra historia. Para los franceses podría ser la gloria napoleónica y para los griegos su pasado cultural. En la empresa, serían eventos como el aniversario de su fundación (fecha que tiene que ser festejada adecuadamente para que se mantenga como un evento) la adquisición de otra empresa o el día de la inauguración del nuevo edificio corporativo y otros.

5.- Traumas elegidos. Al igual que el factor anterior, y aunque hayan causado tristeza, dolor o humillación, estos eventos compartidos por todo el grupo contribuyen fuertemente a la formación de su propia identidad. Un caso cercano a nosotros es la pérdida de la salida al mar de Bolivia, factor indiscutible de unidad nacional en ese país. En las empresas normalmente estos eventos tristes o dolorosos se tienden a olvidar o esconder, pero creo que son de utilidad principalmente para evitar la complacencia y la confianza en que las cosas irán siempre bien. Por ejemplo, en las empresas financieras la crisis internacional tiene que ser un trauma elegido de recordación frecuente.

6.- Líderes e identidad de grupos grandes. En el caso de las empresas, aplicando el comentario de Volkan sobre la dificultad de hacer un cambio sustantivo en la identidad nuclear del adulto si es que no existe una experiencia traumática que inicie una regresión realmente severa, podemos decir que impactos de mediana

envergadura, no afectarán sustantivamente la identidad del grupo. En una situación en la que la empresa esté debilitada y en riesgo real de sobrevivencia, que requiera modificar drásticamente su modelo de producción, gestión y el perfil de los ejecutivos que la administran, sí se requerirá un líder carismático que pueda reformar la identidad del grupo, un líder que tendrá que administrar una empresa que seguramente está en un proceso regresivo y que requiere urgentemente una transformación.

7.- Símbolos que adquieren autonomía. El séptimo hilo es uno que representa la identidad del grupo, inclusive podría ser uno de los seis antes descritos, y que pueda servir para tejer un amarre entre ellos. Volkan da ejemplos como la estrella de David, el alfabeto armenio y el príncipe Lázaros de Serbia. Normalmente las empresas usan como símbolo representativo de su identidad de grupo o corporativo el logotipo empresarial, pero tenemos también el caso de una empresa mundial de tecnología en donde el símbolo que representa la identidad de la empresa es la fotografía del garaje en donde sus fundadores trabajaron en sus inicios, símbolo que evoca imaginación, riesgo y trabajo.

Creo que la propuesta de Volkan, diseñada para temas diplomáticos y grandes grupos, nos da luces para entender la formación de la identidad de grupos empresariales, pero aun cuando no todos los factores puedan ser considerados en la formación de la identidad empresarial, es una relación que puede ayudar a entender y a trabajar con los hilos de mayor impacto que favorezcan su consolidación.

CONCLUSIONES

Hemos visto cómo el marco teórico psicoanalítico nos puede dar luces sobre la dinámica emocional en la empresa y sobre el poder del afecto, en particular de la ansiedad, en la viabilidad y rentabilidad de la empresa. Además, como lo comentamos en la introducción, tal vez la principal contribución de este trabajo sea haber trazado algunas líneas de investigación dentro de ese marco teórico que permita entender y optimizar la gestión de las empresas.

Tengo cierto nivel de certeza que conocer la dinámica grupal -los procesos inconscientes que favorecen su formación y disolución- las ansiedades que se generan en el trabajo y las defensas que utilizamos para manejarlas, son herramientas valiosas para gerenciar una empresa. Tan significativo como la identificación de las razones que alejan la mentalidad de trabajo en grupo, es haber identificado algunas maneras para evitar que las personas que trabajan en una empresa utilicen sistemas de defensas sociales primitivas, a las que he llamado los empujes contra regresivos o estabilizadores.

Espero que a lo largo de los cuatro capítulos que conforman esta tesis se haya podido apreciar la importancia de los factores afectivos en la gestión de las empresas, y que la pregunta: ¿cuál es el efecto que tiene el afecto en la rentabilidad y viabilidad de la empresa? Haya recibido la respuesta más simple y contundente: un efecto muy importante. Queda todavía por analizar si el camino de una investigación cuantitativa puede contribuir a encontrar una mejor respuesta, y si el modelo mostrado es una puerta de ingreso a esta investigación.

Sobre el aporte del marco teórico psicoanalítico en la vida empresarial, Obholzer (2006) nos comenta que como psicoanalista y consultor de organizaciones, está impresionado por el paralelo que existe entre los procesos psíquicos humanos y el de las instituciones. En su experiencia encuentra que es poca la atención otorgada a los fenómenos sociales, de grupo y psicológicos, y el hecho de no considerarlos como factores que deben ser parte integral de una buena gerencia trae como consecuencia el que se vuelvan en contra de la aventura empresarial. Asimismo, resalta la ventaja de que los directivos de la empresa tengan alguna base teórica o analítica para poder deslindar lo que cada uno de ellos trae (sus propias ansiedades y defensas) y lo que es propio de la dinámica en la empresa, pero que esto a su vez conlleva riesgos: tratar de desarrollar sensibilidad e insights en los ejecutivos sobre el proceso psicológico en la empresa puede descuidar el proceso mismo del negocio y

no solucionar el problema identificado, además el utilizar ligeramente la teoría psicoanalítica puede llevar a desprestigiar a algunos ejecutivos e impugnar iniciativas valiosas.

La contribución del psicoanálisis en la gestión de empresas no tiene que ser un proceso sofisticado, un ejemplo es el ya comentado de Obholzer (2006) sobre la dinámica de grupos. Es de conocimiento común que cualquier grupo de más de aproximadamente doce personas es ineficiente, incapaz de un debate útil y toma de decisiones efectivas, pero siendo así, muchos comités están hechos de grupos más grandes, lo que demostraría la ignorancia de la dinámica de grupos. También podría ser que se quiera gratificar e integrar a otros miembros, o que deliberadamente se quiera evadir la toma de decisiones. Además del tamaño del grupo, es necesario definir con claridad el trabajo principal, tener límites de tiempo y una clara estructura de autoridad.

Aun cuando una empresa use adecuadamente sistemas de defensas sociales, estos son difíciles de ser observados desde adentro, por lo que es recomendable que periódicamente se tenga un apoyo externo que permita ver las debilidades, que una vez superadas evolucionen positivamente. Alternativamente se podría pensar en que las gerencias roten para que una nueva presencia y mirada pueda percibir los sistemas defensivos y contribuir al siempre necesario cambio, que en una empresa sana no requiere ser catastrófico, como lo sugiere Bion, sino progresivo. Menzies (1960, pp. 461) refiere que: “El éxito y viabilidad de las instituciones sociales está íntimamente ligada con las técnicas (defensas) que usa para contener la ansiedad. Una hipótesis análoga a la largamente aceptada para los individuos”.

El líder es sin duda un elemento clave en el éxito empresarial, Hirschhorn (1988) nos dice que hay consenso sobre las características de un buen líder: deseo de tomar riesgos, de aprender, de delegar y confiar y de tener una visión de futuro. Pero dentro de esta descripción, se omite cómo los grupos escogen, forman y condicionan a sus líderes y que el sentido común nos dice que tienen frecuentemente el líder que merecen. El liderazgo debe ser ejercido por personas capaces de estar atentos para saber manejar y contener las proyecciones en las que se ve afectado. Asimismo, es un error pensar que es posible liderar desde una posición de igualdad, evitando rivalidades y envidias, como una gerencia democrática, esperando que la rivalidad, celos y envidia sean eliminados; la verdad es que esto no es así y termina socavando la autoridad del gerente, su capacidad de sostener una perspectiva global y la habilidad de liderar.

Un objetivo subyacente de esta tesis y que ha sido tratado durante todo su desarrollo, es el poder definir psicoanalíticamente lo que es una empresa sana. Quisiera sintetizar algunas ideas a manera de conclusiones:

- Debe tener una identidad propia o self empresarial que permita a los colaboradores sentirse parte de una organización o grupo que los acoge, en donde encuentren pares con ideales comunes, que les transmitan sentimientos de seguridad y pertenencia. Esto debe estar acompañado de un adecuado balance de independencia y pertenencia.
- Que sea una empresa capaz de contener los sentimientos dolorosos no deseados de los colaboradores, que les generan ansiedad, y que pueda mantenerlos consigo hasta poder devolverlos; organizaciones capaces de proteger de los tipos de ansiedad que hemos comentado. Esto, como hemos visto, está relacionado con el cambio, pues la empresa debe poder mantener algún nivel de incertidumbre y caos controlable que permita, en este ambiente continente, la posibilidad de adaptabilidad, creatividad y cambio.
- El trabajo debe ser realizado en un adecuado ambiente de alegría y de satisfacción, favoreciendo el compromiso y la creatividad de las personas. La supervisión debe ejercer un razonable control pero a la vez permitir la independencia, dar espacios para la autonomía y la creatividad. Asimismo, debe haber un adecuado balance entre las potencialidades de las personas y la responsabilidad del trabajo asignado.
- Que delegue y otorgue discrecionalidad a los colaboradores y así entrenarlos en la tarea más difícil en la vida empresarial: la toma de decisiones. G. Higgin y H. Bridger (1964) dicen que cuando un grupo de personas se convence de que la responsabilidad descansa en ellos mismos, es decir que tienen que tomar decisiones, el incremento del deseo de realizar el trabajo es inevitable.
- No es posible que una persona disocie sus afectos del rol que cumple en la empresa. Gabriel (1999) nos recuerda que es muy fácil gerenciar objetos sin capacidad de decisión, como una máquina, una fábrica, una colección de estampillas, pero a las personas sólo es posible guiarlas, las manifestaciones de sus afectos no pueden ser eliminadas. Es una utopía creer que se pueden dejar los problemas personales en casa.

- Debe existir una misión o trabajo principal claramente establecido, compartido por todos los miembros de la organización y suficientemente flexible para que no requiera cambios constantes y sirva como un factor, un hilo más, como lo menciona Volkan (1999), en la creación de la identidad de la empresa. De igual manera, el trabajo principal debe ser posible de alcanzar con los niveles de recursos y capacidades de la organización, así como debe ayudar a priorizar actividades y proyectos.

- La estructura de autoridad debe ser clara, y las personas que la ejerzan no sólo la deben tener por delegación del superior, sino que tienen que lograr que sea sancionada, aceptada, por sus subordinados. Una persona no puede tener dos jefes con similar autoridad.

- Es necesario tener ejecutivos, es decir personas con autoridad, que acepten el debate, escuchen, se nutran de las opiniones de terceros y mantengan un clima que permita el aprendizaje y compartir el conocimiento en la empresa. Estas personas deben tener algún tipo de formación en temas psicológicos para que entiendan la importancia del trato individual con las personas que le reportan y sepan desarrollar un sistema que evidencie incuestionablemente que los esfuerzos y logros son reconocidos más allá de lo meramente económico.

- El gerente de la empresa o el de las divisiones que la conforman, debe trabajar en los límites físicos y psicológicos de su área de responsabilidad. Debe interpretar la información proveniente del exterior, filtrarla y volcarla con suficiente claridad para facilitar el trabajo principal. El gerente debe regular lo que está adentro y afuera, tiene que ver hacia adentro y hacia afuera, así como aceptar la crítica de los dos lados en caso de no haber tomado en consideración sus intereses.

Hoy vivimos en una sociedad que nos da más libertad de movernos según nuestro deseo y preferencias, pero a la vez una voz internalizada más potente nos exige compulsivamente ser exitosos, sobresalir del promedio, lo que estadísticamente siempre dejará a muchas personas en la frustración si siguen esta regla. Me pregunto cuál será la función de las empresas para buscar un cambio en este nuevo milenio, es difícil contestarlo, pero en la medida que las empresas sean instituciones sanas, creo que su participación contribuirá al bienestar y salud mental de un número mayor de personas. Espero, finalmente, que esta tesis, dentro del marco psicoanalítico, aporte

ideas útiles en la gestión de las empresas y éstas puedan, por tanto, obtener el natural beneficio económico y emocional para todos los participantes en la actividad empresarial: la sociedad, el medio ambiente, los clientes, los trabajadores y los accionistas.



Referencias

- Armstrong, D. (2005). *Organization in the Mind: Psychoanalysis, Group Relations and Organizational Consultancy*. London: The Tavistock Clinic Series.
- Bion, W. R. (1972). *Volviendo a pensar*. Buenos Aires: Hormé.
- Bion, W. R. (1980). *Experiencia en grupos*. Buenos Aires: Paidós.
- Bion, W. R. (1980). *Aprendiendo de la experiencia*. Barcelona: Paidós.
- Czander, W. (1993). *The Psychodynamics of Work Organization: Theory and Applications*. London: Guildford Press.
- Czander, W. & Jacobsberg L. (2002). Analysis of a successful consultative effort from four psychoanalytic perspectives. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 5, 366-80.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. New York: Harper Business.
- Collins, J. & Porras J. (1977). *Built to Last: successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business.
- Fenichel, O. (1946). *The Psicho-analytic theory of the neuroses*. New York: Norton.
- Freud, S. (1908). La novela familiar del neurótico. En: L. López Ballesteros (Trad.) *Obras Completas*. 3era Ed. (Tomo II, pp. 1361-1363) Madrid: Biblioteca Nueva. 1973.
- Freud, S. (1910). Observaciones psicoanalíticas sobre un caso de paranoia. En: L. López Ballesteros (Trad.) *Obras Completas*. 3era Ed. (Tomo II, pp. 1487-1528) Madrid: Biblioteca Nueva. 1973.
- Freud, S. (1911). Los dos principios del funcionamiento mental. En: L. López Ballesteros (Trad.) *Obras Completas*. 3era Ed. (Tomo II, pp. 1638-1642) Madrid: Biblioteca Nueva. 1973.
- Freud, S. (1919). Más allá del principio del placer. En: L. López Ballesteros (Trad.) *Obras Completas*. 3era Ed. (Tomo III, pp. 2507-2561) Madrid: Biblioteca Nueva. 1973.
- Freud, S. (1921). Psicología de las masas y análisis del yo. En: L. López Ballesteros (Trad.) *Obras Completas*. 3era Ed. (Tomo III, pp. 2563-2610) Madrid: Biblioteca Nueva. 1973.
- Freud, S. (1923). El Yo y el Ello. En: L. López Ballesteros (Trad.) *Obras Completas*. 3era Ed. (Tomo III, pp. 2701-2728) Madrid: Biblioteca Nueva. 1973.
- Freud, S. (1927). El porvenir de una ilusión. En: L. López Ballesteros (Trad.) *Obras Completas*. 3era Ed. (Tomo III, pp. 2961-2992) Madrid: Biblioteca Nueva. 1973.
- Freud, S. (1930). El malestar en la cultura, En: L. López Ballesteros (Trad.) *Obras Completas*. 3era Ed. (Tomo III, pp. 3017-3067) Madrid: Biblioteca Nueva. 1973.
- Freud, S. (1938). Compendio del Psicoanálisis, En: L. López Ballesteros (Trad.) *Obras Completas*. 3era Ed. (Tomo III, pp. 3379-3418) Madrid: Biblioteca Nueva. 1973.
- Gabriel Y. (1999). *Organizations in Depth*, SAGE; London.
- Hartmann, H. (1964). *Comments on the psychoanalytic theory of the ego; Essays on Ego Psychology*, New York: International University Press.
- Higgin, G. & Bridger, H. (1964). The Psycho-Dynamics of an Inter-Group Experience. *Human Relations*, 17, 391-446.
- Hinshelwood R. D. (1989). *Diccionario del pensamiento kleiniano*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

- Hirschhorn, L. (1988). *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Hopper E. (2003). *The Social Unconscious. Selected Papers*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Huffington, C. (Ed.) (2004). *Working Below the Surface: The emotional Life of Contemporary Organizations*. London: Tavistock & Karnac.
- Jacques, E. (1953). On the Dynamics of Social Structure. *Human Relations*, 6, 3-24.
- James, K. & Clark, G. (2002). Service organizations: issues in transition and anxiety containment. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 5, 394-407.
- Kohut H. (1985). *Self Psychology and the Humanities: Reflection on a New Psychoanalytic Approach*, New York. Norton.
- Laplanche, J. & Pontalis, J. B. (1967). *Diccionario de Psicoanálisis*. Buenos Aires: Paidós.
- Lawrence W.G., Bain A. and Gould L.J. (1996). *The Fifth Basic Assumption, Free Associations*, 6(1), 28-55.
- Menzies-Lyth, I. (1960). Social Systems as a defense against anxiety: an Empirical Study of the Nursing service of a General Hospital. En: E. Trist & H. Murray (Eds.) (1990). *The Social Engagement of Social Science*, Vol. 1, London: Free Association Books.
- Miller, E. J. & Rice, A. K. (1967). *System of Organization: The Control Task and Sentient Boundary*. London: Tavistock Publications.
- Obholzer, A. & Roberts, V. Z. (Eds.) (2006). *The Unconscious at Work: Individual and Organizational Stress in the Human Services*. London & New York: Tavistock & Routledge.
- Paul, J. & Strbiak, C. (2002). Psychoanalytic diagnosis of top management team dysfunction. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 5, 381-93.
- Poincaré, H. (2003). *Science and method*. New York: Dover.
- Rice, A. K. (1969). Individual, Group and Inter-Group Processes. *Human Relations*, 22, 565-84.
- Roudinesco, E. & Plon, M. (1987). *Diccionario de Psicoanálisis*. Buenos Aires: Paidós.
- Segal, H. (1974). *Introducción a la obra de Melanie Klein*, Buenos Aires: Paidós.
- Slatter, P. (1966). *Microcosm: Structural, Psychological and Religious Evolution in Groups*. New York: John Wiley.
- Stacy, R. (1995). The Science of complexity: an alternative perspective for strategic change process. *Strategic Management Journal*, 16: 477-95.
- Treacy M. & Wiersema F. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Tregoe B. & Zimmerman J. (1980). *Top Management Strategy: How it is and how to make it work*. New York: Simon & Schuster.
- Trist, E. (1950). *Culture as a Psycho-Social Process*. Contribución al Simposio sobre el concepto de la Cultura de la Sección Antropológica de la Asociación Británica para el avance de la Ciencia.
- Turquet P. (1974). Leadership: The Individual and the Group, En: G.S.Gibband, J.J.Hartman & R.Mann (eds). *Analysis of Groups*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Volkan, V. (1999). Psychoanalysis and diplomacy: Part I. Individual and large group identity. *Journal of Applied Psychoanalytic Studies*. Vol. 1, No. 1, 29-55.

Weber M. (1946). *From Max Weber: Essays in Sociology*, H.H. Gerth and C. Wright Mills (eds). London: Routledge.





ANEXO 1

MODELO DETERMINISTICO

Capital Inicial (S/.)	10,000.00
Ventas Mensuales (S/.)	1,000.00
Costo de Ventas (%)	70.00
Gastos Fijos	200.00
Intereses (%)	5.00
Impuestos	30.00

Rubro	Año										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas	0	12,000.00									
Costo de Ventas	0	8,400.00									
Gastos Fijos	0	2,400.00									
Utilidad Operativa	0	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Ingresos Financieros	0	500.00	559.50	621.08	684.82	750.79	819.07	889.73	962.87	1,038.58	1,116.93
Utilidad Bruta	0	1,700.00	1,759.50	1,821.08	1,884.82	1,950.79	2,019.07	2,089.73	2,162.87	2,238.58	2,316.93
Impuesto a la Renta	0	510.00	527.85	546.32	565.45	585.24	605.72	626.92	648.86	671.57	695.08
Utilidad Neta	0	1,190.00	1,231.65	1,274.76	1,319.37	1,365.55	1,413.35	1,462.81	1,514.01	1,567.00	1,621.85
Capital Acumulado	-10000	11,190.00	12,421.65	13,696.41	15,015.78	16,381.33	17,794.68	19,257.49	20,771.51	22,338.51	23,960.36

Valor de la Empresa 9.13% 10000

ANEXO 2

VARIABLES DEL MODELO

Variables de Estado

Capital Inicial (S/.)	10,000.00
Ventas Mensuales (S/.)	1,000.00
Costo de Ventas (%)	70
Gastos Fijos	200.00
Intereses (%)	5
Impuestos	30

VARIABLES ALEATORIAS	SUPUESTOS BÁSICOS	COALICIÓN ENCUBIERTA	RITUAL ORGANIZACIONAL
<i>Probabilidad de ocurrencia (P)</i>	0.35	0.15	0.1
<i>Tiempo que la defensa permanece vigente (t)</i>	1,2	3,6	12,24
<i>Impacto sobre las ventas de la empresa (v)</i>	0.05,0.10	0.075, 0.10	0.10, 0.15

ANEXO 6

RESUMEN DE RESULTADOS

Indicador	Modelo			
	Determinístico	Con supuestos básicos	Con coalición encubierta	Con ritual organizacional
Media capital Acumulado	23,960.36	22,822.50	22,863.30	21.338.70
Valor de la Empresa	9.13%	8.60%	8.62%	7.87 %
IC al 95% Limite inferior	-	22,798.66	22,860.67	21,331.86
IC al 95% Limite superior	-	22,846.33	22,865.93	21,345.54

CALCULAR TIR DEL
MODELO CON S.B.

CALCULAR TIR DEL MODELO
CON C.E.

CALCULAR TIR DEL MODELO
CON R.O.

ANEXO 3

MODELO CONSIDERANDO SUPUESTOS BASICOS

Capital Inicial (\$/.)	10,000.00
Ventas Mensuales (\$/.)	1,000.00
Costo de Ventas (%)	70.00
Gastos Fijos	200.00
Intereses (%)	5.00
Impuestos	30.00
Media de Capital Acumulado	22,822.50
Desviación Estandar de C.A.	121.60
TIR asociada	8.60%
I.C del Capital Acumulado	22,798.66 22,846.33

Rubro (\$/.)	Año										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas	0	11,340.07	11,653.66	11,967.25	12,280.84	12,594.43	12,908.02	13,221.61	13,535.20	13,848.79	14,162.38
Costo de Ventas	0	7,938.05	8,157.57	8,377.09	8,596.60	8,816.12	9,035.64	9,255.16	9,474.68	9,694.20	9,913.72
Gastos Fijos	0	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Utilidad Operativa	0	1,002.02	1,096.10	1,190.16	1,284.24	1,378.31	1,472.39	1,566.47	1,660.55	1,754.63	1,848.71
Ingresos Financieros	0	500.00	552.57	605.14	657.71	710.28	762.85	815.42	867.99	920.56	973.13
Utilidad Bruta	0	1,502.02	1,648.67	1,795.31	1,941.96	2,088.61	2,235.26	2,381.90	2,528.55	2,675.20	2,821.85
Impuesto a la Renta	0	450.61	494.60	538.59	582.58	626.57	670.56	714.55	758.54	802.53	846.52
Utilidad Neta	0	1,051.42	1,154.07	1,256.72	1,359.37	1,462.02	1,564.67	1,667.32	1,770.00	1,872.65	1,975.30
Capital Acumulado (\$/.)	-10000	11,051.42	12,205.48	13,359.54	14,513.60	15,667.66	16,821.72	17,975.78	19,129.84	20,283.90	21,437.96

CALCULAR TIR DEL MODELO CON S.B.

Mes	Ocurrencia (p)	Duracion (t)	Tiempo	Impacto (v)	Ventas (\$/.)	Costo de Ventas (\$/.)	Gastos Fijos (\$/.)	Intereses (\$/.)	Impuestos (\$/.)	Utilidad Operativa (\$/.)	Utilidad Bruta (\$/.)	Utilidad Neta (\$/.)	Capital Acumulado (\$/.)	TIR
1	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
2	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
3	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
4	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
5	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
6	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
7	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
8	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
9	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
10	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
11	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
12	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
13	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
14	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
15	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
16	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
17	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
18	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
19	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
20	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
21	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
22	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
23	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
24	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
25	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
26	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
27	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
28	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
29	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
30	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
31	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
32	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
33	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
34	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
35	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
36	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
37	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
38	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
39	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
40	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
41	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
42	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
43	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
44	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
45	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
46	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
47	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
48	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
49	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
50	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
51	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
52	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
53	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
54	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
55	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
56	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
57	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
58	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
59	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
60	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
61	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
62	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
63	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
64	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
65	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
66	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
67	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
68	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
69	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
70	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00	1000.00	8.60%
71	0	0	0	0	1000.00	700.00	200.00	50.00	300.00	97.00	97.00	97.00		

ANEXO 4

MODELO CONSIDERANDO COALICION ENCUBIERTA

Capital Inicial (S/.)	10,000.00
Ventas Mensuales (S/.)	1,000.00
Costo de Ventas (%)	70.00
Gastos Fijos	200.00
Intereses (%)	5.00
Impuestos	30.00
Media de Capital Acumulado	22,863.30
Desviación Estándar de C.A.	13.42
TIR asociada	8.62%
I.C del Capital Acumulado	22,860.67 22,865.93

Rubro (S/.)	Año										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas	0	11,541.90	11,470.35	11,762.18	11,661.04	11,825.98	11,663.45	11,552.71	11,305.90	11,407.12	11,327.20
Costo de Ventas	0	8,079.33	8,029.25	8,233.52	8,162.72	8,278.19	8,164.41	8,086.90	7,914.13	7,984.98	7,929.04
Gastos Fijos	0	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Utilidad Operativa	0	1,062.57	1,041.11	1,128.65	1,098.31	1,147.80	1,099.03	1,065.81	991.77	1,022.14	998.16
Ingresos Financieros	0	500.00	554.69	610.54	671.41	733.36	799.20	865.63	933.23	1,000.61	1,071.41
Utilidad Bruta	0	1,562.57	1,595.80	1,739.20	1,769.73	1,881.15	1,898.23	1,931.45	1,925.00	2,022.74	2,069.57
Impuesto a la Renta	0	468.77	478.74	521.76	530.92	564.35	569.47	579.43	577.50	606.82	620.87
Utilidad Neta	0	1,093.80	1,117.06	1,217.44	1,238.81	1,316.81	1,328.76	1,352.01	1,347.50	1,415.92	1,448.70
Capital Acumulado (S/.)	-10000	11,093.80	12,210.86	13,428.29	14,667.10	15,983.91	17,312.67	18,664.68	20,012.18	21,428.10	22,876.80

CALCULAR TIR DEL MODELO CON C.E.

Mes	Ocurrencia (p)	Duración (t)	Duración (tf)	Tiempo	Impacto (v)	Ventas (S/.)																	
1	0	0	0	0	0	1000.00	5.10	0.10	1	22,860.61	-10,000.00										22,860.61	8.62%	
2	1	5.6394267	0	0	0	1000.00	5.64	0.08	2	22,850.74	-10,000.00											22,850.74	8.62%
3	1	5.15276105	0	0	0	1000.00	5.15	0.10	3	22,873.68	-10,000.00											22,873.68	8.62%
4	0	0	4.932427449	1	0.092026867	907.97	3.21	0.09	4	22,861.11	-10,000.00											22,861.11	8.62%
5	1	3.65130422	0	1	0.090918315	909.08	3.65	0.09	5	22,876.73	-10,000.00											22,876.73	8.62%
6	0	0	0	1	0.095551244	904.45	3.49	0.10	6	22,862.97	-10,000.00											22,862.97	8.62%
7	0	0	0	1	0.093919566	906.08	5.99	0.09	7	22,861.99	-10,000.00											22,861.99	8.62%
8	0	0	0.93242745	0	0.085684831	914.32	3.78	0.09	8	22,874.40	-10,000.00											22,874.40	8.62%
9	0	0	0	0	0	1000.00	5.44	0.10	9	22,854.54	-10,000.00											22,854.54	8.62%
10	0	0	0	0	0	1000.00	5.10	0.09	10	22,869.85	-10,000.00											22,869.85	8.62%
11	0	0	0	0	0	1000.00	3.68	0.09	11	22,869.12	-10,000.00											22,869.12	8.62%
12	0	0	0	0	0	1000.00	3.25	0.09	12	22,881.20	-10,000.00											22,881.20	8.62%
13	0	0	0	0	0	1000.00	5.61	0.08	13	22,888.50	-10,000.00											22,888.50	8.62%
14	0	0	0	0	0	1000.00	5.40	0.09	14	22,851.93	-10,000.00											22,851.93	8.62%
15	0	0	5.35369746	1	0.087553007	912.45	3.31	0.09	15	22,883.71	-10,000.00											22,883.71	8.62%
16	0	0	0	1	0.085015082	914.98	4.15	0.09	16	22,877.30	-10,000.00											22,877.30	8.62%
17	0	0	0	1	0.083573444	916.43	4.75	0.08	17	22,862.92	-10,000.00											22,862.92	8.62%
18	0	0	0	1	0.093762398	906.24	5.43	0.09	18	22,840.79	-10,000.00											22,840.79	8.61%
19	0	0	0	1	0.091098848	908.90	5.49	0.09	19	22,881.46	-10,000.00											22,881.46	8.62%
20	0	0	0	0.35369746	0.088644886	911.36	3.02	0.09	20	22,857.44	-10,000.00											22,857.44	8.62%
21	0	0	0	0	0	1000.00	4.48	0.10	21	22,879.01	-10,000.00											22,879.01	8.62%
22	0	0	0	0	0	1000.00	3.57	0.08	22	22,860.35	-10,000.00											22,860.35	8.62%
23	0	0	0	0	0	1000.00	3.65	0.10	23	22,858.50	-10,000.00											22,858.50	8.62%
24	0	0	0	0	0	1000.00	5.32	0.08	24	22,839.95	-10,000.00											22,839.95	8.61%
25	0	0	0	0	0	1000.00	5.09	0.09	25	22,860.41	-10,000.00											22,860.41	8.62%
26	0	0	0	0	0	1000.00	5.62	0.09	26	22,853.83	-10,000.00											22,853.83	8.62%
27	0	0	0	0	0	1000.00	5.57	0.08	27	22,842.66	-10,000.00											22,842.66	8.61%
28	0	0	0	0	0	1000.00	5.30	0.09	28	22,861.54	-10,000.00											22,861.54	8.62%
29	0	0	0	0	0	1000.00	5.35	0.08	29	22,882.93	-10,000.00											22,882.93	8.62%
30	0	0	0	0	0	1000.00	3.02	0.08	30	22,844.97	-10,000.00											22,844.97	8.61%
31	0	0	0	0	0	1000.00	3.11	0.09	31	22,853.57	-10,000.00											22,853.57	8.62%
32	0	0	0	0	0	1000.00	5.25	0.10	32	22,869.53	-10,000.00											22,869.53	8.62%
33	1	4.39724395	0	0	0	1000.00	4.40	0.09	33	22,845.59	-10,000.00											22,845.59	8.61%
34	1	5.7122004	4.125036202	1	0.080655105	919.34	5.71	0.08	34	22,882.05	-10,000.00											22,882.05	8.62%
35	0	0	0	1	0.079529414	920.47	3.24	0.08	35	22,869.67	-10,000.00											22,869.67	8.62%
36	1	5.27146684	0	1	0.077638663	922.36	5.27	0.08	36	22,854.70	-10,000.00											22,854.70	8.62%
37	0	0	0	1	0.075360438	924.64	3.12	0.08	37	22,869.89	-10,000.00											22,869.89	8.62%
38	0	0	0	0.1250362	0.08125441	918.75	4.85	0.08	38	22,846.75	-10,000.00											22,846.75	8.61%
39	0	0	0	0	0	1000.00	3.86	0.09	39	22,897.08	-10,000.00											22,897.08	8.64%
40	0	0	0	0	0	1000.00	5.20	0.09	40	22,885.46	-10,000.00											22,885.46	8.62%
41	0	0	0	0	0	1000.00	4.28	0.08	41	22,861.29	-10,000.00											22,861.29	8.62%
42	0	0	0	0	0	1000.00	3.82	0.09	42	22,869.13	-10,000.00											22,869.13	8.62%
43	0	0	0	0	0	1000.00	3.89	0.09	43	22,855.18	-10,000.00											22,855.18	8.62%
44	0	0	0	0	0	1000.00	4.82	0.08	44	22,849.37	-10,000.00											22,849.37	8.61%
45	0	0	0	0	0	1000.00	5.97	0.08	45	22,856.93	-10,000.00											22,856.93	8.62%
46	0	0	0	0	0	1000.00	5.12	0.08	46	22,863.03	-10,000.00											22,863.03	8.62%
47	1	3.59071437	3.049492558	1	0.091666631	908.33	3.59	0.09	47	22,880.41	-10,000.00											22,880.41	8.62%
48	1	4.36323945	0	1	0.09068325	909.32	4.36	0.09	48	22,868.09	-10,000.00											22,868.09	8.62%
49	0	0	4.373742955	1	0.079148003	920.85	4.54	0.08	49	22,863.93	-10,000.00											22,863.93	8.62%
50	0	0	0.04949256	0	0.094867588	905.13	3.29	0.09	50	22,863.46	-10,000.00											22,863.46	8.62%
51	0	0	0	0	0	1000.00	4.86	0.09	51	22,875.19	-10,000.00											22,875.19	8.62%
52	0	0	0	0	0	1000.00	4.58	0.09	52	22,845.60	-10,000.00											22,845.60	8.61%
53	0	0	0	0	0	1000.00	4.18	0.08	53	22,861.74	-10,000.00											22,861.74	8.62%
54	0	0	0	0	0	1000.00	5.70	0.09	54	22,850.61	-10,000.00											22,850.61	8.61%
55	0	0	0	0	0	1000.00	5.72	0.10	55	22,878.53	-10,000.00											22,878.53	8.62%
56	1	4.19387105	0	0	0	1000.00	4.19	0.08	56	22,855.13	-10,000.00											22,855.13	8.61%
57	0	0	0	0	0	1000.00	5.32	0.08	57	22,845.81	-10,000.00											22,845.81	8.61%
58	0	0	0	0	0	1000.00	3.35	0.09	58	22,859.17	-10,000.00			</									

ANEXO 5

MODELO CONSIDERANDO RITUAL ORGANIZACIONAL

Summary table with financial metrics: Capital Inicial (\$/), Ventas Mensuales (\$/), Costo de Ventas (%), Gastos Fijos, Intereses (%), Impuestos, Media de Capital Acumulado, Desviacion Estandar de C.A., TIR asociada, I.C del Capital Acumulado.

Table with 11 columns: Rubro (\$/), 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10. Rows include Ventas, Costo de Ventas, Gastos Fijos, Utilidad Operativa, Ingresos Financieros, Utilidad Bruta, Impuesto a la Renta, Utilidad Neta, and Capital Acumulado (\$/).

CALCULAR TIR DEL MODELO CON R.O.

Main data table with 120 rows (Mes 1 to 120) and multiple columns. Columns include Occurrencia (p), Duracion (t), Duracion (tf), Tiempo, Impacto (v), Ventas (\$/), and various numerical values. Includes a 'CALCULAR TIR DEL MODELO CON R.O.' button.