

LA ORGANIZACIÓN SICÓTICA COMO UNA ESTRUCTURA METAFÓRICA PARA EL SOCIOANÁLISIS DE LAS DINÁMICAS ORGANIZACIONAL E INTERORGANIZACIONAL

(PRIMERA PARTE)

Burkard Sievers¹

Bergische Universität Wuppertal.

Traducción:

César Medina Salgado

Profesor Investigador del Departamento de Administración, UAM-A.

La psicosis,² a la cual todos los seres humanos están propensos, es el proceso por el que los humanos se defienden a sí mismos del entendimiento del significado y del significante de la realidad, porque consideran tal conocimiento como doloroso. Para lograrlo, usan algunos aspectos de su funcionamiento mental con el fin de destruir, en varios grados, muchos procesos de pensamiento que podrían ponerlos en contacto con la realidad.

Lawrence (1999:3)

Desde hace algún tiempo se han efectuado varios intentos por lograr un mejor entendimiento de la locura y de otros procesos sicóticos similares en la organización (Sievers, 1994, 1995a, 1995b, 1996a, 1996b, 1997, 1998b, 1999). Contrariamente a los conceptos tradicionales (y comunes) de la teoría y la investigación organizacional, la locura y la psicosis se han transformado, para mí, en metáforas con las cuáles se puede lograr una comprensión más significativa de lo que he experimentado tanto como miembro de las organizaciones, como en mis diversos roles como investigador, consultor y algunas veces como gerente. Existe un he-

cho fundamental al que se debe enfrentar dentro de la literatura (y la práctica) de las organizaciones consistente en el destierro de la irracionalidad en la existencia organizacional. Mi trabajo intenta propagar un interés más serio por lo que puede ser descrito como las dinámicas sicosociales de las organizaciones.

Los siguientes pensamientos pretenden compartir algunas conclusiones de un trabajo más amplio que se encuentra en progreso, en el cual se emplea la noción de organización sicótica como una estructura metafórica para el estudio de las dinámicas organizacional e interorganizacional. Después de una

elaboración introductoria de lo que se entiende por organización sicótica, esta noción será aplicada en tres contextos organizacionales diferentes: 1) el mundo interno de la organización, 2) las interrelaciones y las dinámicas entre organizaciones, y 3) un contexto más global en el cual los inversionistas y las corporaciones parecen estar atrapados en una optimización del valor de sus accionistas.

A fin de evitar un malentendido, se desea enfatizar que la referencia al concepto de psicosis no es en el sentido de la reducción patológica utilizada en psiquiatría. Como se aclarará más adelante para un entendimiento de la psicosis, por ejemplo, como fue introducido por Melitta Schmideberg (1930), hija de Melanie Klein, en su artículo (*The Role of Psicosis Mechanisms in Cultural Development*) "El rol de los mecanismos sicóticos en el desarrollo cultural", a diferencia del concepto de Schmideberg, yo no comparto el supuesto consistente en que el progreso de la civilización avanza solamente con la disminución de las ansiedades sicóticas. "El reaseguramiento de que se vive en una época de progreso moral no sólo evidencia presunción sino también una ceguera histórica. Esto es parte de la mitología moderna", Sofsky (1996:223). Coincido con Glass (1995:196) cuando expresa su convicción de que "la narrativa sicótica [...] en el mundo moderno es muy real; y esto causa un daño extraordinario". "Se vuelve más difícil distinguir entre el pensamiento sicótico del que no lo es" (Lawrence y Armstrong, 1998:55).

Elliot Jaques (1995a, 1995b) ha denunciado explícitamente el enfoque sicoanalítico para entender a la organización como disfuncional, para algunos académicos cualquier esfuerzo por entender la dimensión sicótica en las organizaciones necesariamente podría parecer anticuada, y hasta quizás estéril. Los párrafos siguientes intentan profundizar en la toma de conciencia y el entendimiento de las ansiedades y sus dinámicas en/y entre las organizaciones, quizás de acuerdo con esta visión aparece irremediablemente como un pobre y desesperado deseo (o necesidad) académico (a) para tratar todo como un simple clavo porque la única herramienta a su disposición es un martillo. No obstante no comparto la creencia de que esta es la finalidad del psicoanálisis organizacional. Por el contrario, estoy convencido de que el interés por la dinámica sicótica en/y entre las organizaciones puede ayudar a ir más allá de toda

noción aparente de normalidad que generalmente no "sustenta y perpetúa una locura 'racional' (Lawrence, 1995b), así como una 'locura en la normalidad' (Hoggett, 1992:73), una 'seudo normalidad' (McDougall, 1974:444), una 'sanidad superficial' (LaBier, 1986:62) y una 'patología de la normalidad' (Gruen, 1987:20)" (Sievers, 1996b:53).

Aunque los comentarios siguientes seguramente parecerán un lugar común para algunos lectores, deseo enfatizar dos puntos. En el curso de la argumentación no busco entrar en el mundo particular de los individuos, ni hacer comentarios preliminares como una forma de enfermedad que necesita ser tratada de alguna manera por psicoterapia o una especie de establecimiento institucional. Aquí se hace referencia a la psicosis organizacional, pero circunscrita a las preguntas de cuál es y qué tanta amplitud de la dinámica organizacional se encuentra influenciada o aun iniciada por una reacción sicótica inconsciente hacia el medio ambiente. Estas reacciones sicóticas, como expresiones de ansiedades subyacentes, serán percibidas como "socialmente inducidas y no como el producto de una conducta individual" (Lawrence, 1995a:17; *cfr.* Lawrence y Armstrong, 1998).

Las ansiedades sicóticas

Freud, especialmente en sus últimos escritos, "también estaba convencido de una proclividad a la psicosis en todas las personas" (O'Shaughnessy, 1992: 89), pero es principalmente a través del trabajo de Melanie Klein que las ansiedades de naturaleza psicótica son vistas como una dimensión constituyente del desarrollo normal de los niños, e igualmente es parte del mundo adulto y se encuentra enraizada en etapas tempranas (Klein, 1952a, 1959). El reconocimiento de las ansiedades sicóticas como una parte constituyente del desarrollo de los niños y de los humanos —y en términos generales de la vida— indudablemente contribuye a la despatologización de la psicosis y sus ansiedades respectivas (Tarnopolsky, Chesterman, y Parshall, 1995; Young, 1994:73).

Por otra parte, la aceptación de una normalidad de esta clase no disminuye de ninguna forma el dolor y el sufrimiento implicado en la experiencia de ser perseguido, reprimido y aniquilado. La preocupación



Foto: César Medina

Las reacciones sicóticas, como expresiones de ansiedades subyacentes, serán percibidas como "socialmente inducidas y no como el producto de una conducta individual"

del niño, su intensidad y la intención se encuentran generadas por las ansiedades sicóticas y la respuesta sádica agresiva, generalmente aparece como una ficción, una sobreexageración extrema que finalmente invita a la conclusión de que la teoría expresa meramente la perversidad de su autor. Esto parece relacionarse con la idea de que Klein estaba en conflicto con muchos de sus contemporáneos psicoanalistas. (Young, 1994:79, *cf.* Rose, 1993).

La despatologización de la psicosis en el enfoque kleniano, referida anteriormente, ocurre de manera más indirecta y se encuentra tan lejana como Melanie Klein, con su enfoque preedípico sobre el desarrollo del niño, referido en los escritos de su primera etapa en los que afirma que las tendencias sicóticas, sádicas y sus constelaciones son típicas de un desarrollo normal y no es primariamente un síntoma de enfermedad mental en las personas. Como Klein postula, las experiencias sicóticas y sus tendencias son integradas al ego en el curso de un desarrollo normal y

balanceado de manera conjunta con elementos menos destructivos y libidinales. A diferencia de un desarrollo patológico en el cual la integración y la estabilización fracasan parcial o generalmente, el adulto normal, que no está protegido contra la regresión repetida hacia estas condiciones síquicas primitivas, adopta como defensas típicas contra las ansiedades y fantasías subyacentes la negación, la separación, las formas excesivas de proyección e introyección, la identificación, la omnipotencia, la agresión y aun el sadismo.

Probablemente, un pequeño esquema de las dos posiciones sicóticas, en las que se sustenta la concepción del desarrollo infantil de Melanie Klein, podría ayudar al lector no familiarizado con ellas. En la primera fase temprana del desarrollo, a la que Klein llama posición esquizo-paranoide, "la ansiedad principal es el objeto u objetos perseguidores que se incorporan al ego y aniquilan tanto al yo como al objeto idealizado" (Segal, 1988:26). Las defensas

que dentro de esta fase predominan significativamente son la proyección y la introyección. La diferencia entre objetos buenos y malos sólo se conduce con el refuerzo e idealización creciente del objeto ideal,

[...] para mantener alejado al objeto persecutorio impenetrable al daño. Tal idealización extrema está conectada con un rechazo mágico omnipotente. Cuando la persecución es demasiado intensa para aflorar ésta quizás sea totalmente negada. Tal negación mágica está basada en la fantasía de la aniquilación total de los perseguidores (Segal, 1988:27).

Debido a que la experiencia del niño en los primeros dos o tres meses en la posición esquizo-paranoide es exclusivamente determinada por las ansiedades persecutorias y el círculo vicioso de la represión-venganza. Estas ansiedades sicóticas son posteriormente, en el curso del desarrollo normal del niño, profundamente tratadas, trabajadas a través de e integradas con sentimientos de amor, cuidado, culpa, responsabilidad, deseo de reconciliación típica de la posición depresiva.

En la posición depresiva, el objeto es amado a pesar de sus partes malas, mientras que en la posición esquizo-paranoide la conciencia de las partes malas cambia abruptamente del objeto bueno a uno perseguido. De esta forma, el amor puede sostenerse en la posición depresiva proporcionando los comienzos de la estabilidad (Hinshelwood, 1991,: 141).

Sin embargo, las ansiedades tempranas permanecen siempre como parte de la *psique*. Como ellas son de alguna manera acuñadas en la mente subconsciente, en un sentido metafórico permanecen como la moneda predominante a través de las que el adulto valora la realidad del mundo exterior. Aunque las organizaciones "son específicas y exquisitamente diseñadas para evitar de manera consciente la experiencia de la ansiedad sicótica [...] los procesos sicóticos están en peligro de surgir de un momento a otro" (Young, 1994:156).

No obstante, debe enfatizarse que las dos posiciones síquicas no deben malinterpretarse como fases del desarrollo, en el sentido que al alcanzar una posición depresiva implica la superación del estado esquizo-paranoide. Las dos posiciones permanecen igualmente latentes en el adulto. Mientras que la estabilización adquirida y crecida de la posición de-

presiva es entendido como madurez, el regreso hacia la posición esquizo-paranoide y la defensa paranoide contra las ansiedades depresivas bajo ciertas condiciones, más o menos objetivas y/o subjetivas, se encuadran dentro de la experiencia diaria del adulto. "El arribar a la posición depresiva es un paso incierto del desarrollo, y es por esto, una tarea para toda la vida" (Hinshelwood, 1991:144).

La organización sicótica

En un intento por conceptualizar el fenómeno sicótico en las organizaciones puede ser útil recuperar la noción de organización patológica como se ha desarrollado en el psicoanálisis Kleniano. Aunque este concepto originalmente se refiere a la reducida estructura del ego individual, su aplicación hacia la organización social planteará posteriores visiones que irán más allá de los intentos sociológicos por entenderlo (Dreitzel, 1972; Mueller-Lyer, 1914; Tuerk, 1976).

La organización patológica como término ha sido usado por varios autores psicoanalíticos en su afán por lograr un mejor entendimiento de los disturbios severos de la personalidad (Hinshelwood, 1991:381). Esta [idea] se encuentra basada en la última observación de [Melanie] Klein (1952b:294) que dice:

Si los sentimientos de persecución son muy fuertes, y por su causa [...] el niño no puede operar a través de la posición esquizo-paranoide, el trabajo a través de la posición depresiva es finalmente impedido. Esta falla puede llevar al reforzamiento regresivo de los sentimientos persecutorios y fortalece los puntos de fijación para una severa psicosis.

O'Shaughnessy (1981), por ejemplo, con su concepto de la organización defensiva, enfatiza que esta fijación patológica puede ser observada entre los niños que, debido a un despertar del ego y la experimentación de ansiedades extremas de persecución, no entra a una posición depresiva; el desarrollo del ego se queda estancado en los mecanismos típicos de la posición esquizo-paranoide. Tal estancamiento lleva a un equilibrio psíquico inmaduro entre las posiciones esquizo-paranoide y la depresiva a una estructura de personalidad extremadamente narcisista organizada en torno a los mecanismos defensivos omnipotentes bajo el predominio del instinto de muerte.

Basados en el concepto de diferenciación de Bion (1957) entre las partes sicóticas de la personalidad y las que no lo son y la división que esto conlleva, Meltzer (1968) y Money-Kyrle (1978) han descrito la contienda entre las partes saludables y las enfermas del yo. Frecuentemente, esto resulta en la proyección de las últimas hacia el ambiente del mundo exterior (Segal, 1956). Más que dividir las partes buenas y malas, Steiner (1979, 1982, 1987, 1990, 1993) también enfatiza que las organizaciones patológicas están fundamentalmente caracterizadas por el dominio de una estructura de personalidad narcisista omnipotente que en sí misma es el resultado de una división defectuosa del yo.

Como Simmel (1946) indica, este es el dominio narcisista del amor propio y es inherente a la megalomanía que previene al sicótico del reconocimiento de cualquier derrota en su lucha con la realidad. La inhabilitación para experimentar y reconocer su culpa se sustituye por la agresividad.

Mientras que Steiner observa las organizaciones patológicas como una expresión destructiva, éstas representan, por otra parte, el intento por reunir algunos de los miedos típicos de la destructividad primitiva. Por extensión, una organización patológica defiende al individuo contra sentimientos de tristeza y culpa, lo protege contra la experiencia de la posición depresiva. La negación como mecanismo de defensa en contra de la experiencia del dolor causa y sostiene la unión de los fragmentos, una característica de las organizaciones patológicas. Esta unión, como Hinshelwood (1991:385) indica, "crea una situación compleja en la cual, las partes saludables de la personalidad son inducidas hábilmente hacia una colusión que tiene como propósito el percibirlos como destructivos, así son usadas de una manera perversa enmascarándolas como saludables".

Como ya se ha indicado en el título de esta contribución, se sugiere la organización sicótica como una estructura metafórica para el socio-análisis de las organizaciones (Bain, 1998). Aunque seguramente la incomodidad con este concepto—particularmente en relación con el fenómeno social—se debe a las implicaciones de la clínica patológica tradicional de la psicosis (Young, 1994:76). Por otra parte, la noción de ansiedad sicótica como el estado existente entre las posiciones esquizo-paranoide y la depresiva conduce al reto de usar la noción de organiza-

ción sicótica al menos por un tiempo. El impulso por esta alternativa proviene de Fornari³ (1975) un psicoanalista italiano, quien, en su obra "Siconálisis de la Guerra", anticipa la mayoría de los hallazgos que algún tiempo después fueron conceptualizados como la teoría patológica de la organización.

Como Bion y recientemente Jaques (1953, 1955; *cfr.* Menzies Lyth, 1960/1988a), Fornari elige el importante papel que juega la defensa contra las ansiedades sicóticas en la formación de la sociedad y como punto de partida en las instituciones. Basado en el supuesto de que la dimensión sicótica de la vida grupal encuentre su más glamorosa realización en el fenómeno de la guerra, Fornari enfatiza la inhabilitación de la tristeza, esto es, la elaboración paranoide de la tristeza como la dinámica crítica (o factor) de la guerra y una clase sicótica de organización social. En comparación, por ejemplo, Steiner (1979:389, 1990, 1993), se limita a los obstáculos a la tristeza en la organización patológica del paciente *borderline*. El análisis de Fornari de la dimensión sicótica de la guerra incluye la relación del individuo y la sociedad. A diferencia de Steiner, donde la unión de fragmentos está bajo el dominio de una personalidad narcisista omnipotente, la teoría de Fornari está basada implícitamente en la fijación y estancamiento en la posición esquizo-paranoide, y sus defensas son similares a lo que O'Shaughnessy (1981), algún tiempo después, conceptualiza como la organización defensiva.

El hecho de emplear aquí la organización sicótica como una estructura metafórica es porque se busca evitar fundamentalmente el entrar en una amplia argumentación epistemológica, en relación a si es posible (y de ser así en qué medida transferir las conceptualizaciones originadas en el psicoanálisis individual al amplio contexto de las organizaciones sociales. (*Cfr.* Eisold, 1997; Elieli, 1994; Erlich, 1998; Lawrence, 1997). Es preferible apearse a una posición más pragmática y encontrar los hallazgos que pueden ser generados si se asume que las organizaciones sociales (particularmente las empresas) son organizaciones sicóticas (Morgan, 1986).

De forma similar a los pacientes con severos disturbios de personalidad que generalmente no aparecen como muy sicóticos, sino dan la impresión de que se encuentran en un determinado nivel anclados a sus desórdenes, las organizaciones sociales, y aquéllas orientadas a la obtención de beneficios eco-

nómicos en particular, generalmente parecen cubrir su nivel de ansiedad interno con una apariencia de normalidad. Para el observador o consultor externo de las grandes corporaciones, estas empresas dan la impresión de que están adheridas al intento predominante por defenderse contra el miedo aparente y la persecución emanados del mundo exterior de los mercados y de los competidores, al mismo tiempo tienden a dominar y controlar mediante un elevado grado de agresión, sadismo y destrucción.

En casos como estos, parece que la dinámica síquica de las organizaciones se encuentra atrapada en un comportamiento y una forma de pensar que es típica de la posición esquizo-paranoide. Frente a la creciente lucha por el crecimiento, la excelencia y la supervivencia, y la intención de ganar la mayor participación en los mercados no parece haber lugar para la posición depresiva y sus ansiedades. Porque el interés por los bienes materiales del mundo, ya sea interno o externo, está perdido, la destructividad y la agresión parecen no dejar espacio para experimentar la culpa, el deseo por el amor, la tristeza o la reparación típica de la posición depresiva. El mundo externo y la realidad son configurados y reducidos por las ansiedades sicóticas internas y sus respectivos mecanismos de defensa.

Los estados absolutos de la mente

En alguna ocasión se pretendió demostrar que el mito de la fundación y la política actual de negocios de una compañía alemana líder en la fabricación de automóviles se encontraban influenciadas, si no es que no determinadas, de manera inconsciente por la guerra y el bienestar (Sievers, 1998a:11). A continuación se presenta otro ejemplo de la literatura, que indica cómo la realidad interna de una organización puede ser dominada por una dinámica sicótica: el análisis primero de Lawrence (1995a) mostró cómo los propietarios de los sistemas de salud británicos —sobre todo sus altos ejecutivos— se habían dirigido hacia la “seducción de los estados absolutos de la mente”.

Los cambios actuales en el Sistema Nacional de Salud (SNS) han colocado la salud bajo una enorme presión política y económica, y la gente que trabaja en ella ha sido “sometida a estrés y ansiedades con una intensidad sin precedente [...] Los gerentes es-

tán presionados por el desarrollo de estructuras administrativas que enfatizan la predictibilidad, la certidumbre y el control. [Guiados por] la fantasía de que un estricto control administrativo enfatiza la seguridad de los límites, desvanecerá las ansiedades y mantendrá oculta a la incertidumbre” (Lawrence, 1995a:11), ellos están confirmando la arrogancia extrema⁴ del trabajo administrativo (Gabriel, 1998).

Mientras más se enfoque la cultura de supervivencia de un hospital como un asunto exclusivamente económico, más se legitimará la administración forzada e incluso sustentada en la instrumentación y la ejecución de un amplio repertorio de estándares que conduzcan a la obtención de mayores beneficios mediante la disminución de costos, el despido de empleados y la aceleración de los procesos que favorecen la curación del paciente y simultáneamente disminuyen su tiempo de recuperación, lo que incrementa la ocupación disponible y la velocidad de procesamiento. Así, legitimados por su instrumental profesional, los gerentes últimamente (de manera consciente o inconsciente) se identifican con el rol del cirujano, quien generalmente tiene muy poco margen de elección, ya sea para manipular o amputar las partes del cuerpo del o la paciente para que éste recupere su salud o salve su vida. Mientras más se sienta la administración movilizada y legítima para fijar el tono y determinar las opciones de instrumentos y estructuras, más reforzará en otros roles la sumisión colectiva ante “las culturas autoritarias y organizacionales que generan, lo que se ha llamado un ‘estado absoluto de la mente’ tanto en los participantes como en la institución” (Lawrence, 1995a: 11; *cfr.* Stein, 1995, 1997b).

A mayor dominio sobre las dinámicas sicóticas sobre los sistemas de salud, mayor también será el compromiso de las organizaciones en una unión similar a la descrita por Steiner en el caso de la organización patológica del individuo: la destructividad inherente debe ser ocultada detrás de la máscara de la salud. Para Lawrence (1995a), el corolario de esto es tan obvio como impactante.

Así como una cultura organizacional disminuye la capacidad para sentir y pensar, también el rol de los propietarios se vuelve menos viable para reflejar su naturaleza, calidad y métodos empleados para ejecutar la función de sus instituciones, en su lugar y ambiente, de igual forma las estructuras administrativas probablemente distorsionan los valores y las

creencias sobre el trabajo de la institución. Las complejidades de proporcionar servicios de salud se han reducido a los intereses comerciales de una empresa cultural. Esto trae como resultado que la gente tenga una estructura mental, la cual sólo se puede acompañar con lo inmediato y lo de corto plazo. La realidad se reduce a las pérdidas y ganancias. Existen temores sobre el desempleo y la preocupación síquica de los propietarios se enfoca sobre su sobrevivencia individual. De esta forma, ellos se encierran en lo interno, la vida política de la institución y los grandes temas como el lugar que ocupa la espiritualidad en la institución se juzga como irrelevante Lawrence (1995a:11).

Un sistema de salud sirve como un sistema social de defensa contra la muerte (Menzies Lyth, 1960/1998a), y esto obviamente ha sido el caso del SNS británico desde 1948. Mientras más los propietarios de los roles introyecten los deseos y las esperanzas de los ciudadanos británicos, menor será su capacidad y la del gobierno de proveer los recursos financieros para sostener los elevados estándares de las instituciones de salud reconocidas en el mundo. La solución del problema en Bretaña no difiere de manera fundamental de las medidas que en otros países industrializados se espera tomar en la mayoría de las instituciones de salud como una respuesta a las reformas gubernamentales en marcha:

Esto proviene de la creencia de que si tan sólo los hospitales fuesen como los negocios, sujetos a la economía de mercado, ellos no tendrían problemas. En suma, una versión contemporánea del pensamiento capitalista aplicada como una solución a un problema que era considerado esencialmente social. ¡Qué podría salvar la situación! Como parte de esta solución fue introducida la idea de la "administración". Si los hospitales fuesen como las fábricas de galletas o las compañías de ingeniería en iluminación o un rastro, no serían un problema, se creyó. (Lawrence, 1995a:12).

Lo que para algunos podría parecer más como un intento cínico, de parte del autor para distanciarse de una u otra forma él mismo de una realidad difícil de tratar y no es una exageración. Lawrence ha dicho cómo se apenaba cuando, como asesor en el departamento de reclutamiento de un hospital, experimentó diversas aplicaciones de ex gerentes "carniceros", quienes se habían hecho redundantes como resultado de la creciente racio-

nalización dentro de sus industrias. Éstos tan sólo fueron la punta o cumbre de muchos otros ejecutantes de la administración que confirmaron la creciente creencia difundida de que la administración de un hospital es primariamente el monitoreo del proceso por el que pasan los pacientes, hasta que abandonen el hospital como convalecientes o cadáveres.

La realidad organizacional (y su significado o sentido) se encuentra reducida al discurso de la estrategia (Knights y Morgan, 1991:260) y temas contables: "Lo que no puede ser reducido a números no puede ser administrado, y aún más no es digno de atención" (Bowles, 1997:793). La supervivencia para estos no es más que la diferencia entre pérdidas y ganancias, y la decisión sobre el futuro de un hospital en particular fácilmente puede ser tratado sobre la base de un código binario: ya sea que permanezca en los negocios o que termine en el comercio" (Lawrence, 1995a:13).

Esto definitivamente cae fuera de los límites de esta contribución para elaborar en detalle cómo los gerentes de la salud, en su intento por defenderse contra las ansiedades de tipo esquizo-paranoide, quedan atrapados en una dinámica sicótica y al mismo tiempo lo perpetúan en un círculo vicioso. Como la administración del sistema de salud se transforma en la representación principal y final de la salud y la supervivencia organizacional se convierte en el objeto inconsciente de las interminables proyecciones que sobre la muerte tiene el personal médico y de enfermería, los pacientes (y sus parientes), así como también de la comunidad en torno a ella. Estas proyecciones son predominantemente el espejo del estado sicótico del papel de los propietarios, los individuos y de sus ansiedades proyectadas en torno a la enfermedad, sufrimiento, desesperanza y aniquilación. Ellas no pueden ser contenidas por la administración que, ya sea tácita o explícitamente, niega la existencia de estas ansiedades sicóticas en sí mismas. Debido a que tal negación no servirá como una defensa final contra la fantasía y la experiencia de ser perseguido, la administración es forzada a reaccionar desde una posición esquizo-paranoide. La división final es una estrategia prominente de este estado, ellos están tentados y seducidos por la identificación con una administración comercial idealizada, la que aparece ante estos como la única solución para la supervivencia individual y organizacional.

Podría parecer que una vez que este círculo vicioso de reacciones y proyecciones sicóticas ha comenzado en una organización de la salud, la administración no tiene otra opción que recurrir a un sentido de rigidez, reificación y últimamente al terror de un estado absoluto de la mente, el cual, como Ewen (1980:81) indica, es “la economía moral de la guerra”. (p. 81). Esto es, sobre todo, el producto social mutuamente colusivo, “basado en las defensas sociales contra las ansiedades sicóticas, para hacer que los gerentes sean más paranoides y esquizos que lo que ellos podrían ser en otro contexto (Lawrence, 1995a:17).

Este tipo de administración de la salud va a quedar atrapada en la posición esquizo-paranoide y representa la parte sicótica o el subsistema que contiene las consecuencias principales para una organización. Debido a que la administración se declara a sí misma y es observada por otros como una autoridad organizacional que cree tomar las decisiones,

[...] se convierten en una cultura de la dependencia. Ellos tienden a sobrecontrolar, cuidarse de lo que vean como un gasto innecesario y, generalmente, crean un clima organizacional en el cual ellos son mal vistos. El deseo obsesivo por el control —y el deseo de mantener la incertidumbre y la impredecibilidad a cierta distancia— de los resultados organizacionales es algo que los transforma en una especie de absolutismo (Lawrence, 1995a:18).

“La resultante de la cultura organizacional absolutista sobre los estados de la mente es suscrita porque ofrece un alivio temporal para las ansiedades sicóticas” (Lawrence, 1998:64). Por la extensión que tiene esta clase de consecuencia política, la que excluye necesariamente cualquier trascendencia de “las auditorías contables, el costo-efectividad, y eficiencia” (Lawrence, 1995a:18), una mente administrativa absolutista y la aniquilación organizacional de cualquier necesidad espiritual como un intento colectivo por encontrar un significado valorativo que —por lo menos en el pasado— distinguía a los sistemas de salud, de los talleres de reparación y de los rastros.

La psicosis interorganizacional

La dinámica sicótica no sólo tiene una influencia sobre el mundo interno de una organización, es la principal protagonista, y la manera en que ella se convierte en la tarea primaria, en algo que se traduce en mera sobrevivencia. El macro nivel de impacto que las ansiedades sicóticas y las dinámicas psicológicas tienen en una economía crecientemente globalizada resultó obvio entre las dos grandes corporaciones alemanas en el inicio y durante de la primavera de 1997 y que a continuación se analizan.

Después de ser competidores en la industria del acero por más de 100 años, Krupp, con la ayuda de



Levando la Cruz, (detalle). El Bosco. Musée des Beaux-Arts, Gante, Bélgica

La dinámica sicótica no sólo tiene una influencia sobre el mundo interno de una organización, es la principal protagonista

dos de los principales bancos alemanes, intentó comprar un número importante de acciones de Thyssen, de este modo adquiriría a su más grande rival, tanto en el mercado nacional como en el internacional. La reciente adquisición hostil falló por varias razones, pero la variedad y la intensidad de las reacciones se incrementaron entre los empresarios, los trabajadores y sus representantes sindicales, los políticos y los medios, y no tuvieron precedente alguno en la historia actual de la industria y la economía alemanas.

Claramente se evidenció que el intento de compra hostil, fenómeno desconocido hasta entonces en Alemania, había movilizó las fantasías inconscientes de aniquilación por ambos lados: el de los empleadores y el de los empleados. Eso de alguna manera parecería como si —después de la guerra fría y el miedo mortal procedente del Este— repentinamente se colocara frente a sí al enemigo del Oeste en la forma de fusiones y adquisiciones hostiles que hasta ese momento sólo ocurrían en los Estados Unidos.

Gerard Cromme, el presidente del consejo de administración de Krupp y principal iniciador de la adquisición, fue públicamente atacado como un ejecutivo irresponsable, similar a los piratas americanos de los ochenta, ya que perseguía el objetivo de confirmar su propio poder, de este modo corría el riesgo de “canibalizar” a su mayor competidor y transformar, en el proceso, el distrito Ruhr en un Dallas alemán, de pesadilla.

Hasta este punto existe una gran variedad de razones para que cualquier intento de adquisición hostil en Alemania fracasara, por lo que esta inversión particular Krupp-Thyssen finalizó sin éxito. Esto se debió al papel dominante que jugaban en la economía los bancos líderes alemanes y los intensos nexos financieros entre las compañías (Black, Wright, Badman y Davis, 1998:206; Scott, 1997:17), el hecho de que la mayoría de los fondos de pensiones en Alemania hayan sido tradicionalmente administrados y provistos por una agencia federal del Estado (benefactor) ha tendido a reducir el monto del capital flotante en manos de las pensiones y de los fondos de inversión.

Por otra parte, este particular rezago del tiempo Alemán en relación con la tendencia actual de la globalización económica ofrece una oportunidad especial para llegar a ser más conocedor de las dimensiones sicóticas sobresalientes de una enemis-

tad cubierta. Las ansiedades —y las defensas que las acompañan— no se encuentran aún cubiertas por una rutina usual de negocios, de una normalidad cuya locura subyacente es referida como racionalidad.

En este caso particular, ambas reacciones de los empleados de Thyssen, quienes habrían estado directamente afectados, así como las reacciones públicas de los políticos y los medios clarificaron más el término generalmente utilizado como “enemistad encubierta” que, en realidad, es un eufemismo que sirve para engañar y mistificar la subyacente violencia, agresión y destructividad (cfr. Stein, 1995, 1997a, 1998). Este intento fue públicamente referido desde muy al principio como una “cubierta hostil” y claramente delineado hacia una cercana relación de guerra y arte militar, que es la cruel y destructiva agresión del atacante y el miedo de las víctimas, debido a que ellas piensan ser destruidas por sus perseguidores.

Aunque Gerhard Cromme y Diter Vogel, los dos ejecutivos en jefe (CEO) inmiscuidos, habían sido rivales por algunos años, sería demasiado fácil explicar el intento unido primariamente en términos de una riña personal. Esto, obvio, no puede ser entendido sin una amplia referencia al nuevamente emergente negocio con una lógica global y de la instalación de realidades de negocios incluso más ilusorias, las cuales son crecientemente referidas como virtuales. También importante para este episodio fue el hecho de que ambos protagonistas parecen haber estado actuando de manera inconsciente. La historia de competencia entre los dos gigantes comenzó hace más de un siglo, antes de que las compañías fueran fundadas por los barones del acero Alfred Drupp y August Thyssen en el siglo XIX.

No obstante, ninguna de las dos compañías es una propiedad familiar, sus historias y desarrollo han estado muy fuertemente influenciados por las actuales posturas hechas por los fundadores originales y sus sucesores para lograr la supremacía en el Distrito Ruhr y los mercados globales. Alfred Drupp y sus sucesores tuvieron un mayor impacto en la revolución industrial en Alemania, ganando rápidamente un amplio reconocimiento como uno de los productores de armas líder en Europa, y esta situación permaneció hasta el final de la segunda Guerra Mundial. August Thyssen, por otro lado, había desarrollado su dinastía principalmente a través de adquisiciones y compras externas (Pritzkolet, 1957:342, 431). Sin

embargo, esto no previno a la compañía Thyssen que, llena de indignación y aparente inocencia, reclamó que los intentos de adquisición de su competidor constituían un escándalo único y sin precedentes. De hecho, este fenómeno había sido desde el principio una dinámica predominante en la corporación. La historia de Thyssen puede ser interpretada como una historia de codicia, casi sin fin, en la cual el fundador y su compañero temporal de negocios incorporarán incontables firmas mediante fusiones o apoderamientos hostiles. Stinnes fue conocido como una "firma *hunter*"⁵ que, a través de astucia financiera y manipulación obtuvo las acciones de 4,554 compañías (Chandler, 1990:509; *Crash im Revier*, 1997:98).

Aunque Krupp disfrutó por muchas décadas de mejor reputación, Thyssen, especialmente después de la segunda Guerra Mundial, creció rápido en términos de tamaño y de ciclos en los movimientos de mercancías y ganancias. Ambas compañías enfrentaron serios problemas estructurales, debido a la declinación de la demanda del acero y de los productos del carbón en Alemania, y una caída acelerada de los precios mundiales, y era evidente desde hacía algún tiempo para ambas compañías que Krupp no podría sobrevivir en el futuro cercano sin la entrada de un socio o alguna clase de cooperación proveniente de un competidor, siguiendo el formato del acuerdo establecido con Hoesch en 1992, cuando estaba integrado en un grupo.

El hecho de que Cromme, ejecutivo en jefe (CEO) del grupo Krupp-Hoesch, hubiese sido nominado como el gerente del año en 1992, quizás contribuyó a presionarlo para alcanzar lo que se esperaba de él en su desempeño administrativo. El mero pensar que un hombre que había tomado el papel de la alta administración en un mundo renovado de una compañía como Krupp, con una intención declarada de llevarla al éxito en el siguiente milenio, y que tuvo un inicio prometedor en esta nueva posición, tendría que tocar la puerta de su mayor rival y suplir por ser admitido o, aún más, declarar la bancarrota de la compañía ante sus colegas en Krupp, los trabajadores del taller y aun al público en general, resultaba insufrible.

Frente a la amenaza mortal en que se había colocado el futuro predecible de Krupp y de su propietario, Cromme parecía haber sido retado para actuar como un campeón nacional y mundial de la admi-

nistración. A fin de probar su elegibilidad para el mundo de los campeones, su parte fue jugar como lo hacían los jugadores globales contra su rival Thyssen. Con la ayuda de los bancos, Cromme organizó un cuidadoso escenario oculto que —en una especie de hecho completado— le permitiría infligir un golpe final y letal sobre Tyssen. Esto podría no sólo significar la terminación de la rivalidad entre Cromme y Vogel, sino aún más en un nivel metafórico, el fin de una querrela amistosa entre los dos barones del acero Alfred Krupp y August Thyssen con la victoria final del más viejo de ellos.

El esquema anterior del publicitado y conocido intento de la primera compra no amigable en Alemania proporciona una evidencia adecuada de las tendencias y dinámicas sicóticas de Krupp-Hoesch y también de la interfase interorganizacional entre los dos rivales. Los cambios estructurales internacionales del carbón y del acero a lo largo de la década pasada significaron para ambas compañías un incremento en su lucha por sobrevivir.

En los tiempos previos de prosperidad de los setenta y principios de los ochenta, las dos compañías se conducían entre ellas tan bien como con sus demás competidores, cada una tenía una participación razonable en el mercado. Esta situación cambió dramáticamente en años recientes porque ninguna de las dos compañías se encontraba entre los diez principales productores de acero en el mundo, y regresarán a sus viejos roles de rivalidad. En comparación con Thyssen, Krupp producía tan sólo la mitad del acero; y tuvo desde ese momento una larga e irrevocable pérdida de posición como líder, enfrentando una irremediable situación desastrosa. Los costos de producción del acero se fueron más arriba que las utilidades, Krupp estaba incurriendo en grandes pérdidas con el acero. La inversión necesaria también había sido pospuesta por largo tiempo. Estos factores por sí mismos podrían bastar para explicar la escalada sicótica por el lado de Krupp, y las ansiedades mortales y el miedo de ser absorbido en el futuro cercano por Thyssen.

Frente a las inherentes ansiedades sicóticas y las defensas típicas anteriormente esquematizadas, el apoderamiento hostil iniciado por Cromme, puede ser visto como la negación de la aparente amenaza y de las ansiedades de aniquilación que acompañan a éstas (Moses, 1996) —la salvaguarda del futuro de Krupp como una empresa se centró exclusivamente

en la aniquilación y la absorción del competidor, quien había sido considerado por muchos años como un perseguidor.

La evidente e inequívoca amenaza de ser tomada y absorbida por el perseguidor, provocó que Krupp ocultara la agresividad, la destructividad y el sadismo detrás de una aparente y rutinaria estrategia de negocios. La verdadera estrategia es ambivalente; a pesar de la intención planeada de obtener éxitos y beneficios, la solución puede también entenderse como la quiebra total de una corporación tradicional de importancia internacional, con la consecuente aniquilación de innumerables puestos de trabajo que se habían escapado del "recorte de personal".

Porque la estrategia intentada fue percibida como una panacea cuyas probables implicaciones auto-destructivas fueron ignoradas, el conflicto interno por el lado de Krupp y el miedo de su propia caída/fracaso podría ser externalizado y cambiado en agresividad hacia el mundo externo. A diferencia de Thyssen, quien como un objeto malo debía ser aniquilado, los bancos implicados en el golpe tomaron el rol de buenos e ideales objetos. El intento dirigido hacia la compra hostil y las fantasías omnipotentes quizás fueron acompañadas en su avance por un deseo, tal vez inconsciente, de tomar venganza por la vía de la aniquilación, como una consecuencia de las injurias inflingidas durante las décadas de competencia. De igual forma, las ansiedades sicóticas en general y las inherentes al intento de compra pueden ser entendidas como una derivación de la actividad proveniente del instinto de muerte (Hinshelwood, 1991:122).

Otro factor que contribuyó en mayor medida a esta escalada fue el intento repetido por encontrar formas negociadas de acuerdo entre los dos gigantes para unirse, pero éstas eran continuamente rechazadas. Conducida hacia la "esquina del horizonte de la muerte", podría parecer que desde el alto nivel ejecutivo de Cromme no se observó ninguna otra alternativa más que el caer en una solución sicótica, esto es, atacar al rival y esperar un momento posterior para el ataque definitivo. No es de sorprender la pérdida de visión de la realidad de Cromme y de la poca gente que creía que esta estrategia sería la adecuada —o la cura— para el modelo de compra agresiva. La estrechez y la rigidez con la que esta estrategia fue perseguida son una fuerte expresión sicótica, en la cual la capacidad del pen-

samiento y el conocimiento intuitivo son destruidos. Y como la pérdida de realidad en la psicosis se encuentra acompañada de un narcisismo extremo (Fromm, 1964, p. 66), puede asumirse que en el caso de Cromme, la inversión narcisista de su alta posición se unió a la dinámica social ya inserta en la historia de Krupp por sus fundadores y anteriores dueños (Baersch, 1983; Calogeras, 1987).

La hipótesis sicótica detrás del intento de compra está sustentada en mayor medida por el grado de destrucción sobre el cual se basó la estrategia del golpe financiero. La adquisición de la mayoría de las acciones en Thyssen habría requerido de por lo menos 9 millones de marcos alemanes, los cuales podrían haber sido autofinanciados. Aún antes de que el rival de Cromme supiera de su estrategia, "la víctima ya había sido diseccionada y destripada en las computadoras de los bancos" (*Crash im Revier*, 1997:95). Además de los ahorros esperados con la fusión de las operaciones de producción de las dos acereras, la amplia porción de utilidades fue obtenida a través de la venta de acciones de pequeñas compañías cuya propiedad pertenecía a Krupp o Thyssen.

En el contexto de esta estrategia lo que impacta es el lenguaje empleado en ella, esto es, el matadero y la carnicería son casi lo mismo que el proceso de reclutamiento desarrollado por la administración de un hospital y que fue descrito en párrafos anteriores por Lawrence (1995a). El lenguaje usado también invita a establecer asociaciones con la descripción que Melanie Klein (1932/1975:31) hace de los ataques al cuerpo de la madre en las etapas tempranas de la ansiedad sicótica. Conducido el niño por la fantasía inconsciente de que la madre lo perseguía experimenta impulsos por matarla y robarla, el niño desarrolló una "agresión extrema contra la parte interior del cuerpo de la madre con el miedo consecuente por las represalias de la madre y el padre, dicho temor reside en el falo [este último se convierte en instrumento de ataque] al alojarse dentro del cuerpo de la madre y simultáneamente es atacado por residir allí" (Hinshelwood, 1991:116).

De manera similar, el niño tiende a destruir el cuerpo de la madre y el contenido interno del mismo bajo la forma de (futuros) bebés. La estrategia de Cromme (y sus bancos) se encontraba basada en el plan de separar a las compañías madre de un significativo número de "hijas", por la venta o el cierre de

éstas, dejándolas en un destino muy incierto. La resuelta confianza con la cual fue perseguida esta estrategia puede ser interpretada como la idealización omnipotente de las partes destructivas del yo (Rosenfeld, 1987, p. 106). Usualmente todo esto se encuentra oculto detrás del lenguaje de la racionalidad y su supuesta evidencia: "Si se acompaña el crecimiento y la 'provisión de efectivo' de manera óptima y correcta con las actividades periféricas, entonces los beneficios y el valor de los accionistas se incrementarán con un efecto duradero [...] las vacas sagradas deben desaparecer" (Cromme, 1998:25).

Las consecuencias finales del intento de una compra hostil demostraron lo inadecuado y la falla desastrosa subyacente al seguir una estrategia sicótica. En suma, esto prueba sin lugar a dudas que la posibilidad de fundar una nueva corporación acerera Thyssen-Krupp se vio afectada en mayor medida por: la intervención del estado federal de gobierno, la fusión de las partes de las firmas y las actividades de las dos acereras. Lo que se ha hecho público, hasta ahora, es que la división acerera de la compañía Thyssen había desarrollado su propia estrategia para una futura fusión de los dos gigantes acereros antes de que fallara la compra y ellos también habían hecho lo posible por reforzar los principales elementos de sus estrategias en contra de los intereses de Krupp. El resultado ha sido que Krupp-Hoesch no sólo tiene menos influencia en la nueva coinversión, debido fundamentalmente a que sus medios de producción acerera eran antiguos, lo que se tradujo en un alto riesgo financiero.

En retrospectiva podría parecer que la pesada reacción pública y los ataques extremos sobre el grupo Krupp-Hoesch, y sobre Gerhard Cromme en particular deben ser considerados igualmente sicóticos. Esto es como si un impredecible eco proveniente de diversas partes del público alemán sirviera al fin del intento sicótico de escapar al miedo mortal por el engaño del perseguidor. Esta fue la cacofonía de las voces y de las opiniones judiciales provenientes del ambiente externo que finalmente probaron que el orden inteligentemente construido y la estrategia fantasiosa son falsos.

Por otra parte, puede asumirse que el verdadero episodio crítico que convirtió la estrategia de negocios en un lugar común para el desastre, fue el hecho que a través de cualquier razón y canal, la estrategia se transformaba en algo público.

Aunque la alternativa no puede ser probada, no debería ser excluida totalmente la posibilidad de que el primer intento de una compra hostil en Alemania pudo haber sido exitoso. Si su preparación hubiese terminado. Una estrategia de apoderamiento que en el contexto actual parece haber sido conducida por una inmensa cantidad de ansiedades sicóticas inconscientes, difícilmente podría por sí misma, en el caso de que fuese exitosa, representar más que cualquier disturbio cacofónico o una reestructuración previa de la creencia, ya dada por sentada en el ambiente alemán y que no permitía las compras hostiles al estilo norteamericano.

A primera vista, la recientemente formada corporación acerera Thyssen-Krupp parecía ser al final una solución exitosa para la contienda que había sido iniciada por el intento de compra hostil durante el comienzo de la primavera de 1997. Sin embargo, subsecuentemente, tan sólo a la mitad del año siguiente, esto parecía más bien como un prólogo a lo que se había convertido en un drama mucho más extenso.

Las consideraciones para una fusión total de las dos corporaciones fueron anunciadas primeramente por Günter Vogelsang, el presidente honorario de 77 años de edad del consejo de supervisión, y Berthold Beitz de 84 años de edad, jefe de la Fundación Krupp, el cual poseía 51% de las acciones de Krupp-Hoesch. Lo que inicialmente fue una fusión que había sido completada de manera relativamente fácil en poco tiempo (debido a su aparente y avasalladora lógica económica), por algún tiempo se convirtió en una gran aventura. La elaboración final de los detalles fue realizada hasta el otoño del año 1998; y fue pospuesta de nuevo para la primavera de 1999.

Notas

- ¹ El Dr. Burkard Sievers es profesor de desarrollo organizacional en la Facultad de Ciencia Económica y Administración de Negocios en Bergische Universität Wuppertal en Alemania, donde enseña y escribe sobre administración y teoría de la organización desde una perspectiva psicoanalítica.
- ² N. del T. En este documento se escribirán indistintamente las palabras como sicosis o psicosis y todas sus derivaciones, incluyendo u omitiendo la "p" inicial.
- ³ N. del T. Aquí Sievers hace referencia a Franco Fornari graduado en medicina y cirugía, especializado en psiquiatría.

tría. Él se ha dedicado a la investigación clínica en el campo psicoanalítico. Actualmente es presidente de la Sociedad Psicoanalítica Italiana. Dirige el Instituto de Psicología de la Facultad de Literatura y Filosofía de la Universidad de Milán. Las obras más importantes de este autor se refieren a la psicología infantil (*La vita affettiva originaria del bambino* -La vida afectiva originaria del niño, Feltrinelli, 1971), al psicoanálisis de la psicosis (*Nuovi orientamenti nella psicoanalisi* -Nuevas orientaciones en el psicoanálisis, Feltrinelli 1963), a la psicología social (*Psicoanalisi della guerra* -Sicoanálisis de la Guerra, Feltrinelli, 1964; *Dissacrazione della guerra* -Desacración de la guerra, Feltrinelli, 1969; *Psicoanalisi della situazione atomica* -Siconálisis de la situación atómica, Rizzoli, 1970; *Simbolo*

e *Codice* -Símbolo y Códice, Feltrinelli, 1976). También recientemente publicó, con Bianca Fornari, *Psicoanalisi e ricerca letteraria* -Sicoanálisis e investigación literaria, Principato, 1975, y es autor, además, de una obra literaria (*Angelo a capofitto* -Ángel de cabeza, Rizzoli, 1969). Los datos de esta ficha fueron tomados de la obra de Fornari en italiano: *Genialità e Cultura* -Genialidad y Cultura (1979) (Col. *Biblioteca di psichiatria e di psicologia clinica* -Biblioteca de psiquiatría y de psicología clínica, t. 34), Feltrinelli Editore, Milano).

⁴ N. de T. Sievers emplea en esta parte del texto el término griego *hubris* para designar a la administración como arrogante.

⁵ *Hunter-cazador*.