

LAS ORGANIZACIONES NEUROTICAS

8
0,82

De la Neurosis a la Calidad Total

Cada uno de los oficios o profesiones del mundo actual, es un producto del conocimiento acumulado de la humanidad.

El mundo de la ciencia aplicada al hombre y a sus circunstancias, se nos avizora como el comienzo de una nueva era, la del tercer milenio de la humanidad, en que cada generación examina el conocimiento acumulado que ha recibido como herencia del pasado y luego de un proceso de depuración, le agrega un mayor valor gracias a la ciencia para transmitirlo a su generación futura.

En el extraño mundo de las organizaciones, no se cree mucho en el conocimiento acumulado como válido, tal vez por eso estamos asistiendo al fracaso de los grandes colosos americanos como I.B.M., General Motors y otros, antes ejemplo de la excelencia por el gigantismo.

Quizás el mundo de las empresas se ensanchó por producto de la tecnología y se empequeñeció por la acción de la gente, incapaz de aceptar un mundo nuevo, de cosas y de ideas completamente nuevas.

Las máquinas andan bien, las computadoras, los automoviles, los hornos microondas, los televisores, las centrales telefónicas, y prometen en pocos años, lograr el "defecto cero" o "error cero".

Junto a este progreso tecnológico, que avala en forma simultánea una vida más larga (cuando las máquinas se aplican para el progreso) y una muerte no sólo más rápida sino también más súbita (cuando las aplicaciones son bélicas), han logrado grandes avances la producción y comercialización de drogas, la violencia y el crimen en las ciudades, y otras actividades humanas que antes eran marginales y se han convertido ahora en centrales. Son noticia cotidiana las conductas perversas y antisociales.

Es urgente comprender y saber porque las máquinas andan bien y porqué los hombres y los grupos sociales andan mal.

Los términos fundamentales son el hombre y el cambio. No entendemos el mundo actual porque no nos enseñan las dos teorías necesarias: una teoría del hombre y una teoría del cambio.

El principio de incertidumbre y la teoría del caos comienzan a desdibujar el abismo entre lo permanente y el cambio. La Antropología, la psicología y la Sociología fueron marginadas por mucho tiempo por considerarlas ciencias blandas que carecían de valor predictivo. Nuestras personalidades evolucionan a distinto ritmo que la tecnología. Biológica y psicológicamente, la estructura humana no ha sufrido cambios sustanciales (si en su dinámica, a pesar de no haberlo percibido en su mayoría).

Si vivir es cambiar, debemos entender bien como es que la vida cambia o puede cambiar. El mejor proyecto de vida individual es arrollado, devastado o enaltecido por las corrientes históricas de la vida social.

La sociedad en general y las organizaciones sociales en particular han sufrido una mutación histórica que ha dejado huellas.

En la facultad de Ciencias Económicas se investigan las organizaciones. Se parte de la premisa de que toda organización es sana si se utilizan en ella instrumentos adecuados (planeamiento, estructura, reclutamiento, liderazgo, control).

Las organizaciones se enferman sólo cuando se producen hechos externos a ellas, como lo son las coyunturas económicas, la inflación, la competencia desleal, actos de los gobiernos que cercenan su libertad de fijar precios, cuotas, u otros medios que no les permitan negociar libremente.

La empresa necesita control interno, no control social, porque al revés de los grupos humanos, las epidemias y las endemias nacen por actos de gobierno (propio o ajeno), pero su etiología no es empresaria.

Si existe un elemento interno que no sirve se lo despiden. Esta es una de las técnicas invasivas utilizadas.

Cómo es posible que si los hombres de a uno no gozan de un estado permanente de salud, pretendamos que conformen grupos sanos?

Se transfieren los comportamientos humanos a las organizaciones de las cuales forman parte? Cual será entonces la incidencia de los grupos enfermos de control social sobre las empresas, que a su vez constituyen grupos?

Será que no existen empresas totalmente sanas y casi todas las organizaciones son neuróticas?

Cuando las conductas se ajustan a ciertas reglas, decimos que son normales. El aceptar y cumplir determinadas reglas en las relaciones entre las personas, permite un determinado grado de predictibilidad en la relación social.

Cuando alguien tiene desvíos en su conducta, desvíos que resultan insólitos e inesperados para la otra parte, se producen en esta última, reacciones emocionales, sentimientos que dejan una impresión duradera en su inconsciente (trauma).

En todo grupo social existen reglas para que la convivencia sea posible, son las normas. Lo normal es producto de observar las normas. La falta de observancia produce traumas.

La sucesión de traumas, de impresiones emocionales duraderas, ocasiona lesiones psicológicas, que un exámen anatómico del sistema no revela. El resultado es directo. La conducta de la persona o grupo social pasivo de traumas sucesivos se desvía. No es *normal* sino *neurótica*.

De normal a traumática, de traumática a neurótica. Esta es la mala historia de las vidas organizacionales. Pero de lo normal a lo neurótico hay sólo una diferencia de grado. Lo que tenemos que analizar es si este proceso de decadencia organizacional produce un efecto progresivo en cadena.

Ejemplo: Uno de los temas vigente hoy en día es el de las llamadas empresas de familia. El problema no es que las empresas sean manejadas por familias. Es definitiva, la mayoría de las empresas son manejadas por familias. La relación entre los miembros de la familia es compleja. No hay empresas en que exista una relación totalmente sana, cordial y desinteresada entre los integrantes de la familia, si a su vez están involucrados en los negocios.

Cuando la familia no tiene negocios, también tiene problemas, porque el problema no es la relación de negocios, sino la relación de familia.

Si a una familia común le damos la carga adicional de transacciones comerciales, industriales y financieras, es posible que se produzca un incremento de los conflictos. Y ésta es una diferencia de grado. No es justo atribuirle a los negocios los problemas de las personas.

10

La actividad empresaria necesita de un soporte logístico para que los recursos que utiliza en sus emprendimientos sean empleados con sentido común y eficiencia. Este sistema de apoyo se llama administración de recursos.

Si uno de los secretos es la compatibilización entre mercados, clientes, productos y servicios, el otro secreto es el management, la administración de recursos.

De ahí que no importa cuál sea el peso de la tecnología, son los hombres finalmente los protagonistas que hacen que las cosas funcionen mediocremente o no funcionen para nada.

EL NARCISISMO DE LOS MANAGERS

El narcisismo es una patología. El narcisista trata, de manera inconsciente, de superar un ego fragmentado, mediante una sobrevaluación de sus fantasías personales y una subvaluación del mundo real, incluyendo a la gente en ese mundo.

No ha sido medido aún el perjuicio que pueden ocasionar en las organizaciones la mediocridad de sus dirigentes, la incompetencia en entender los problemas y tomar decisiones, el deterioro que producen en la productividad conductas faltas de ética o legalidad, la práctica extendida de la corrupción y la falta de diferencia competitiva. Todos estos elementos deterioran el funcionamiento de cualquier organización.

Cuando los dirigentes focalizan su acción en la estructura, el planeamiento y las formas indirectas de comunicación, y no tienen contacto con su gente, sus emociones, sus ideas, cuando el diálogo directo se pierde o deteriora, la consecuencia no puede ser otra que la pérdida de la realidad. Se agrega peso a una mística gerencial, que cree en sí misma más que en los otros, incluso más que en los clientes.

La patología narcisista termina en pérdida de de clientes, de mercados, de la realidad. Si analizamos la crisis de los países desarrollados y la baja competitividad de las multinacionales, encontramos que desde la década del 70 se está en la búsqueda de una nueva arquitectura del buen funcionamiento de las empresas.

No existe normalidad en todas las organizaciones modernas, éstas son en buena parte neuróticas, pero es posible lograr que el grado de neurosis no afecte su crecimiento y desarrollo y se logre mejorar su salud.

LOS SISTEMAS SOCIALES

La Edad de la Máquina enfatiza la estabilidad, el orden, la uniformidad y el equilibrio. La sociedad industrial es una fuente consumidora de energía, inversiones y mano de obra. Por el contrario, la sociedad de alto desarrollo tecnológico tiene como materias primas principales la información y la innovación. Científicamente se nos ofrece un nuevo modelo, sin que se haya perdido el concepto mecanicista que continúa influyendo en forma importante.

La mutación es el producto de un acelerado cambio social. Esta aceleración nos presenta los componentes del nuevo modelo científico: desorden, inestabilidad, diversidad, desequilibrio, relaciones no lineales (en las que pequeñas causas producen grandes efectos) y una alta sensibilidad al flujo del tiempo.

Algunas partes del Universo operan mecánicamente, como sistemas cerrados, considerando también que los sistemas son solo un pequeño sector del Universo.

Pero lo preponderante son los sistemas abiertos, que utilizan como componentes a la energía y a la información, con todo su contexto.

La realidad no es ordenada, estable y equilibrada, sino cambiante y desordenada.

El concepto de proceso nos permite entender la realidad. Así como es el proceso, así es la realidad. Con fluctuaciones, con desajustes, con una necesidad de concebir continuamente procesos integrativos de estructuras en las que podamos controlar y manejar las fuerzas disipativas.

Al estudiar las organizaciones, partimos del supuesto de que esas organizaciones van tomando sentido en la medida que se las piensa como sistemas, lo que conduce a aquellas teorías que se han elaborado para explicar la evolución y la supervivencia de los sistemas biológicos y sociales. Todo sistema social tiene una dimensión técnica que a veces está tan bien desarrollada que alcanza un nivel propio pasando a ser un sistema técnico.

En las organizaciones empresariales modernas, el sistema técnico puede consistir en el movimiento de las materias primas (en el tiempo y en el espacio) que permite que los músculos o las máquinas las transformen en productos, en este caso, el sistema técnico se organiza en torno a valores instrumentales como la eficiencia y la eficacia. Los sistemas técnicos y los sistemas sociales son interdependientes y coexisten. Ambos son instrumentales humanos y los valores que los dominan influyen las acciones de manera fundamentalmente diferente.

El sistema técnico puede transformarse en un objeto alienado que se vuelve contra sus creadores y los oprime, los neurotiza.

Las empresas son sistemas sociotécnicos, las organizaciones dirigidas como entidades mecanicistas no pueden sobrevivir y crecer, los hombres sufren, los dirigentes, los accionistas, los clientes, los proveedores, todos sufren y transfieren sus males.

La oposición antagonista es la inversa de la participación activa. En una organización sana todos quieren ser parte de ella (participar) porque la sienten como propia.

En una organización neurótica se pierde el sentido de pertenencia, se es ajeno, en forma reiterada se escuchan frases como "ese no es mi problema", o "no me han dado la información que hacia falta".

Una nueva filosofía de la dirección y administración de empresas, nacida en Japón luego de la Segunda Guerra Mundial y extendida a EE.UU y Europa desde la década de los 80, que lleva el nombre de CALIDAD TOTAL, está tratando de lograr el ideal de la participación de todos los miembros de una organización en todos los aspectos de su actividad.

Si este movimiento existe es porque se determinó que no participar (si ocupar un empleo, pero sin consentir el sistema cultural de la empresa, desempeñar un rol técnico pero descreer del sistema social de la empresa por su alienación) era el principal problema a resolver para lograr alta competitividad en todos los mercados del mundo.

La falta de participación es un producto de lo que se califica como La Gran Estrategia de La Sumisión.

En nuestros días la estrategia de un mando piramidal permanece, en plena vigencia, a pesar todos sus efectos negativos y del cambio que ha experimentado nuestra sociedad por el hecho de estar mejor educados y mejor informados, por el avance de la escolaridad y de los medios de comunicación.

El método clásico de implantación de esta gran estrategia de la sumisión se obtiene a través de la difusión e imposición de un modelo organizativo, aplicable a cualquier actividad humana y tecnológica, que dispone de una división funcional por especialidades, las agrupa por centros de actividad y, mediante la departamentalización y división, construye una o

varias pirámides que desde arriba hacia abajo van marcando jerarquías por orden descendente. Jerarquías por "puestos" y no por "conocimientos".

Las funciones así divididas se coordinan agregando otros mecanismos: comités, grupos de trabajo, personal de staff, etc.

Todo este desarrollo no ha resistido el embate del tiempo ni del cambio social, porque no se puede ir contra la corriente de la historia.

La metodología ortodoxa no funciona porque no se corresponde con la realidad actual.

Para ir de la estrategia de la sumisión a una estrategia de la participación, solo tenemos que entender cómo es la realidad, para lo cual debemos conocer que es un proceso.

La Administración obtiene todos sus componentes de la realidad empírica, con todas las características concretas de la vida industrial y post industrial.

Con el apogeo de la revolución industrial, la organización tomó en su origen una forma piramidal,

Esta estructura piramidal se conservó, pero lo que cambió fue fundamental:

- Se pasó de una habilidad principalmente manual a una habilidad principalmente mecánica y transferible de máquina a máquina. (AUTOMATIZACIÓN).
- Se pasó de una habilidad principalmente mental y humana a una habilidad transferida a máquinas que, en ciertos aspectos, pueden realizar actividades tradicionalmente mentales, en forma más precisa y más rápida que el hombre (COMPUTACION Y COMUNICACIONES).
- Se pasó de un sistema de energía fósil a otro que no lo es (ENERGIA NUCLEAR)
- Se fue de un conocimiento generalizado a otro, producto de la investigación de campo, en materia de comportamiento social e individual (PSICOANÁLISIS, PSICOLOGIA Y SOCIOLOGIA).
- De sistemas parciales de información, se llegó a sistemas totales e integrados (INFORMATICA).

A pesar de todo esto, por producto de la tradición, de la resistencia al cambio, las organizaciones continúan teniendo una estructura piramidal que no siguió el avance tecnológico. Se quedó en el Siglo XIX, por lo menos en el sistema de ideas: división de trabajo, línea y "staff", estructura escalar, departamentalizada y jerárquica.

Existen hechos concretos que avalan la decadencia de la pirámide:

1. *La estructura entendida y la estructura ejecutada:* la entendida es la concebida según la ortodoxia organizativa: secciones, departamentos, puestos, hombres homogéneos conforme a especialidades, gente no cambiante, que permanece con el mismo comportamiento mientras siga ocupando el mismo puesto. La ejecutada, es el producto de la reacción contra la estructura piramidal: gente que cambia con el tiempo y que trata de mutar su posición y su función, al mismo tiempo que dice que respeta la organización y su diseño, líderes reales, que tienen autoridad efectiva frente a supervisores "legales" que carecen de poder concreto.
2. *Desorganización y disfunción:* si la estructura piramidal estuviera realmente vigente, no se produciría el fenómeno de la necesidad de sucesivas reorganizaciones, o la necesidad de tener una función que evite la desorganización (Auditoría, Métodos, Sistemas etc.)
3. *El uso indebido de la gente:* las organizaciones, por su sistema jerárquico y piramidal, están usando a la gente como hace medio siglo. Es decir, como si no tuvieran la educación que actualmente tienen. Al homogeneizar a la gente, considerando a cada persona como equivalente a un puesto o posición, se subutilizan las capacidades

individuales. No solo se provoca un desaprovechamiento de potencial intelectual, sino una reacción desfavorable frente a un sistema estructural que permite que ello sea posible.

4. *Las antiinmias*: las organizaciones cada vez exigen más creatividad, al mismo tiempo, el sistema piramidal, compulsivamente, requiere conformismo y adaptación.

5. *La sumisión como estrategia*: la pirámide es autoritaria por antonomasia, aun cuando pretenda tomar formas democráticas. El autoritarismo y la verticalidad son características inalienables de la forma piramidal. El choque entre el sistema de ideas sociales de progreso y tales condiciones de la pirámide, hacen que ésta, no guarde relación con el contexto.

LA ADMINISTRACION COMO CONSECUENCIA DEL IMPACTO TECNOLÓGICO

La tecnología es catalizadora de cambios que afectan no sólo a las actividades que realizamos, sino también la forma en que pensamos, modificando la conciencia que las personas tenemos de nosotros mismos, de los demás y de su relación con el mundo.

Lo más importante del impacto tecnológico no es el producto de sus aplicaciones, sino el cambio social que a partir de ese impacto comienza a tener lugar.

Si preguntamos cual es el impacto más importante de la tecnología en la Administración, con seguridad nos dirán que son las computadoras, máquinas que procesan información con límites de actuación determinados por la lógica. Existe también una computadora subjetiva, esto es, la máquina que se incorpora a la vida social y al desarrollo psicológico, la computadora subjetiva en cuanto afecta nuestra manera de pensar (y en particular nuestra manera de pensar acerca de nosotros mismos).

Podemos considerar a la computadora como un objeto cultural, un elemento que provoca la reflexión.

En nuestro siglo se incorporaron los conocimientos psicoanalítico y sociológico, la informática, la robótica, la telemática, toda la tecnología a partir del uso de las computadoras. Hemos sido espectadores de la incorporación de las Ciencias del hombre y de las Ciencias de la Información.

Es recién a partir de la década del 50 que la realidad social nos demuestra que el conocimiento acumulado ha producido "sistemas sociotécnicos", en éstos, solo una parte son "funciones gerenciales".

LA ESTRUCTURA TETRAGONAL DEL MANAGEMENT

1. La base es el conjunto de procesos
2. La administración de estos procesos requiere funciones gerenciales de planeamiento, monitoreo y control. La principal función gerencial es la vinculada con la gente, luego vienen las funciones técnicas, comerciales, financieras y de producción.
3. En la cúspide están los creadores y los creativos de la organización, su voluntad es el origen de las políticas de la empresa, para el logro de satisfacciones de los que integran la organización.

El sistema sociotécnico a partir de la década del 70, hace que la voluntad de los participantes, trabajando en procesos, logre la transformación de materiales en productos y servicios, midiendo en cada etapa el valor agregado.

Las organizaciones son sistemas sociotécnicos, cuyos cimientos son los procesos de actividad, las funciones gerenciales sirven a esos procesos, para lograr el cumplimiento de las voluntades de los dirigentes, comprometidos con su activa participación en un sistema social superior.

En cada proceso, el rango mayor corresponde al operador que tiene un conocimiento más profundo del proceso y no a los miembros de la cúspide de ningún sistema escalar y piramidal.

En la medida en que los estamentos de la estructura mantengan su equilibrio y su ética, la empresa es educada y sana. Si el narcisismo y la falta de ética imperan, la organización sufre traumas y puede transformarse en una organización neurótica. Todo es una cuestión de grado.

HISTORIA DE LA CALIDAD TOTAL

La empresa Ford fue creada en 1907, es la primera en aplicar en gran escala los principios de F. Taylor. La inspección es parte de la metodología industrial tayloriana, tenía como finalidad separar las partes con la calidad requerida, de las que carecían de ese atributo. La calidad comienza a ser uno de los pilares de la organización industrial, a partir de 1910 la función de calidad se separa de la función de producción.

En 1920 Western Electric comienza a instalar centrales telefónicas con una tecnología nueva. La cantidad de fallas era tan grande que la dotación de inspectores era superior al de obreros y las entregas a los clientes no eran posibles debido al déficit operativo. Deciden entonces crear un Departamento de Calidad y separan la función de calidad de la función de producción. George Edwards hace depender la calidad de la cabeza máxima de la organización, la incluye como misión específica de las áreas de investigación y desarrollo. Crea en consecuencia, la noción de Calidad Asegurada.

Walter Shewhart introduce la matemática estadística como método para lograr calidad, en 1931 publica un libro sobre el tema.

En 1945 Armand V. Feigenbaum aparece plenamente en escena y publica su primer artículo sobre calidad, en 1956 es el Director de todas las unidades de producción de General Electric en el mundo entero. Es el primer experto en control de calidad que llega a tales niveles jerárquicos en las grandes multinacionales que operan globalmente.

Recién en la década del 80 Deming es conocido en los Estados Unidos, país que trata de lograr los niveles internacionales competitivos de Japón con más de una década de atraso. En 1961, Philip B. Crosby lanza en los Estados Unidos el concepto de defecto cero, poniendo el énfasis en el concepto de que la causa principal de fallas y desajustes se debe al comportamiento indebido de los hombres y no al de los otros factores de la producción. En la década del 70 se definen dos corrientes: una americana enraizada en los centros de producción, pero sin apoyatura clara ni de los dirigentes de empresas, ni de las áreas educativas, ni del gobierno americano, y otra derivada del Japón, de carácter integrativo, generada desde el gobierno, las universidades y la dirigencia empresarial, impregnada por el espíritu pionero tanto japonés como de los americanos que concurren para asistencia técnica, especialmente Juran y Deming.

Dos hombres geniales son los ideólogos y los practicantes de una "religión" empresaria que cree en su compromiso para un sistema que coloca al personal en la cúspide y a sus directores como interpretadores de la voluntad colectiva. Esos dos hombres son Shigeo Shingo y Taiichi Ohno.

En la Argentina, todo el movimiento es incipiente. Iniciado a mediados de la década del 80 por disposición de mando de las Casas Matrices americanas y Europeas que operan con sus filiales en el país, llega al conocimiento público en las décadas del 90 y quizás se cuenten con los dedos de las manos las empresas que tengan programas avanzados serios de Calidad Total.

LA CALIDAD TOTAL

Dice Vicente L. Perel: "Sobre Calidad Total se han escrito cientos de libros. Por sus fundamentos, por ser este un trabajo sobre organizaciones neuróticas, he creído que Freud y sus logros, son más importantes que Tom Peters y los suyos".

La Calidad Total exige ciertas definiciones y etapas:

Definiciones:

1. La organización deberá ser simple y con pocas gerencias.
2. Toda actividad estará definida en términos de: Proceso-Operación-Grupo-Persona-Tiempos-Costos.
3. También estarán definidos los sistemas de control para evitar:
 - errores
 - No calidad
 - Desperdicios
 - Retrabajos
 - Set-ups impropedentes
 - Otras desviaciones a un sistema normal
4. La gente será capacitada para que pueda trabajar eficientemente en el proceso, sobre la base de la multifunción y la autogestión.
5. No habrá más de tres niveles jerárquicos en toda la empresa.
6. La información también tendrá tres niveles:
 - Alerta Roja - Revisión inmediata
 - Pulso - Revisión cada 5 días hábiles
 - Gestión - Revisión cada 15 días corridos
7. El sistema de Costes será el de "Costeo objetivo" y no el de "standards"
8. El presupuesto de costos será asignado a responsables en forma personal. El control será diario.
9. El sistema de procesamiento de información será un término de la ecuación de costos y no podrá exceder de los valores prefijados para ese término.

10. Habrá indicadores de Calidad Total que mostrarán si todo funciona bien o no. Para ello la actividad será dividida así:
- Se clasificará la actividad en programas
 - Cada programa tendrá un cronograma
 - Cada cronograma indicará los tiempos de proceso
 - Los tiempos de proceso deberán ser asignados a productos
 - Cada producto tendrá su costo directo
11. Tanto en la fábrica como en las oficinas, se trabajará en forma de estaciones de trabajo, con grupos capacitados para áreas múltiples intercambiables
12. Siendo una compañía de Ingeniería, se preferirá para los puestos responsables del área productiva, a los ingenieros.
13. Se procederá a un análisis de los inventarios para determinar obsolescencia y stocks en exceso, a efectos de iniciar un plan de "just in time" para stocks y producción con "stock cero"

Secuencia

Etapas 1

ESTRUCTURA

- Relevamiento de la situación actual

PROCESOS

- Análisis de la situación actual
- Costo económico de la Planta y rentabilidad por línea de producto (Análisis de la situación actual)

Etapas 2

PRESENTACION DEL PROYECTO DE PROCESOS

- De esto derivará el número de personas por proceso

PRESENTACION DEL PROYECTO DE ESTACIONES DE TRABAJO Capacitación

- Programas para reducir costos y tiempos de proceso con técnicas de calidad.

Etapas 3

Estructura: Objetivo en función de estimados de dotación

Análisis de inventarios y propuestas de base para implementar "just in time" en stocks y producción "cero stock"

Presentación del elenco de índices de Calidad total

Rediseño del sistema de presupuestos, costos y control de gestión

Rediseño del sistema informático en base a las necesidades y posibilidades de la empresa

Etapas 4

Implantación del Programa de Calidad Total y mejoras ininterrumpidas.

Si la presentación es aceptada por la organización, se comienza a trabajar sin intermediarios ni gerentes, en forma directa con obreros, empleados y supervisores de las distintas áreas de la empresa.

Conclusiones

Se puede mejorar la salud organizacional si sobre la base de procesos totales, transitamos la organización de abajo hacia arriba. El segmento de base son los procesos. Si al segmento siguiente (los gerentes, según nuestro esquema de estructura) le dotamos de las capacidades e idoneidad humanas adecuadas, construimos – sumando los dos segmentos – una importante barrera de contención y reflexión para comportamientos neuróticos y transgresores del tercer segmento, el de los directivos y operadores externos a la organización.

Procesos totales, con una capa gerencial que reúna las capacidades e idoneidades gerenciales para la supervivencia, crecimiento y desarrollo de la empresa son aportes de importancia para la terapia de la neurosis.

Haciendo el tránsito de abajo hacia arriba, en lugar del sentido inverso, logramos que esta modalidad innovadora sea aplicable también a empresas medianas, contextos de alta incertidumbre y condiciones políticas inestables.

El planteo intenta diferenciar las relaciones comunitarias, en las que predomina lo emotivo-afectivo, de las relaciones societarias, que provienen de formas de voluntad no esencial sino arbitral.

Max Weber contribuyó a enriquecer el tema haciendo la misma diferenciación pero utilizando los vocablos "Vergemeinschaftung" y "Vergesellschaftung". El primero designa la relación social en la cual la acción recíproca se inspira en el sentimiento subjetivo, afectivo o tradicional de los partícipes, de constituir un todo. El segundo, una relación en la cual la acción se inspira en una compensación de intereses.

En síntesis, existen dos formas de comportamiento diferente, que se conectan con dos formas de sociabilidad también diferentes, esto conforma un espectro de posibilidades en el que se produce una cierta fusión: conductas afectivas en entidades de tipo societario y conductas racionalmente interesadas en agrupamientos afectivo-familiares.

La integridad del grupo, su aptitud para realizarse en sus fines, están directamente vinculados con la intensidad de la conducta que se fusiona en el núcleo equívoco.

VIVIMOS EN UN MUNDO NORMAL?

La Primera Guerra Mundial terminó con el Imperio Británico y su ingeniería. La posta fue tomada por Estados Unidos, el mundo cambió y la admiración se trasladó a ese país. La Segunda Guerra mundial la convirtió en la nación Industrial Victoriosa. Las computadoras, los aviones a reacción, la televisión y la publicidad hicieron de los EE.UU el País Estrella. La ingeniería americana fue lo fundacional en el traslado de poder de Inglaterra a Estados Unidos de América. Las tremendas ganancias de la industria automotriz, el petróleo, las comunicaciones, la aviación, le permitieron ser la fuente y origen de productos bélicos y de dominación internacional financiera e industrial.

Llegó Vietnam, el sueño americano se terminó, Japón le quita mercados allí donde interviene, en poco más de diez años EE.UU se convierte en un país con déficits permanentes.

El imperio de la ingeniería británica duró un siglo y medio, el imperio de la ingeniería americana duró medio siglo.

El imperio de la ingeniería japonesa durará apenas treinta años, y su primer fracaso se ha hecho público ya. Nos lo demuestran los problemas de corrupción en Japón, la necesidad que tiene ese país de controlar las importaciones y su instalación industrial en los EE.UU. Este ciclo histórico es normal?

Porqué nos enseñan que las empresas deben ser normales?

Si admitimos que las empresas pueden ser neuróticas en mayor o menor grado y que podemos jugar un rol protagónico en lograr que gocen de mejor salud, desarrollarlas y hacerlas crecer gracias a que manejamos los dos secretos necesarios, nuestra calidad de vida mejorará.

El estrés no será negativo. La tensión disparará la acción.

Todos somos al mismo tiempo productores y consumidores de bienes y servicios. Lo que se transa es información, conocimiento, goce, consumo y supervivencia.

Los empresarios inteligentes saben como compatibilizar productos, mercados y clientes. Esta capacidad de saber entender y asumir los riesgos de operar, es uno de los secretos de éxito en el mundo de las organizaciones.