

## ¿DE LA HORDA A LA EMPRESA? Una comparación preliminar de la empresa con la masa organizada

Héctor L. Bermúdez Restrepo<sup>1</sup>

*Para mi colega y amigo, Paul Giguère,  
crítico acérrimo de la empresa  
y defensor a ultranza de la horda primitiva*

### Resumen

Este trabajo es un ejercicio de comparación entre algunos aspectos de la empresa contemporánea y aquel tipo de agrupación social que Sigmund Freud llamó la *masa organizada*. Es una propuesta para esbozar un análisis sociológico utilizando ciertos recursos conceptuales de la teoría original freudiana y no un ensayo de psicoanálisis de la organización. A pesar de que se trata de una reflexión preliminar, la cual es preciso completar a partir de una mejor teorización del problema y, por supuesto, con la investigación de terreno, sus asociaciones pueden, por el momento, ponerse al servicio de los interesados en la gestión humana y en las dinámicas internas de la empresa.

**Palabras clave:** psicología de las masas; sociología de la empresa; psicoanálisis.

### Abstract

This paper presents a comparative exercise between some aspects of contemporary business Enterprise and the kind of social grouping that Sigmund Freud called *Organized mass*. It is a proposal to outline a sociological analysis using certain conceptual resources of the original Freudian theory and not an essay of organization psychoanalysis. Although this is a preliminary reflection—which must be complete from a better theorization of the problem—and, of course, with the investigation of land—their associations can, for the moment, be of service to those interested in human management and the internal dynamics of the company.

**Keywords:** Mass Psychology; Sociology of Enterprise; Psychoanalysis

---

<sup>1</sup> Profesor HEC-Montréal Sociología de la empresa, Servicio de la enseñanza del Management.

## INTRODUCCIÓN

Hace ya casi medio siglo, Bronislaw Malinowski (1967), en uno de sus estudios sobre la sexualidad de las sociedades indígenas, se declaraba, abiertamente, como un “entusiasta” de la teoría psicoanalítica, y utilizaba, entre otros recursos, ciertos elementos presentados por Sigmund Freud en su *Tótem y tabú* (1912). Allí, Malinowski empieza con una advertencia metodológica. Según él, no tiene ningún sentido transferir ingenuamente la teoría psicoanalítica a los estudios sobre la estructura familiar de aquellas sociedades. Tal advertencia es retomada aquí, para indicar que, desde luego, tampoco lo tiene, forzar dicha teoría, a los estudios sobre la empresa.

Sin embargo, lo que sí puede hacerse es, además de acudir a la riqueza conceptual de la teoría original freudiana para comprender ciertas complejidades de las empresas, utilizar, con el mismo propósito, a la *metáfora* como dispositivo lógico, en procura de instrumentos metodológicos. En el apartado siguiente de este artículo, se volverá sobre la importancia del cuidado en la utilización de la metáfora como mecanismo de análisis. Por ahora se dirá que el objetivo central de la presente reflexión, es mostrar que, efectivamente, sí es posible comparar a la empresa contemporánea con lo que Freud llamó la masa organizada, estable o artificial. Este tipo de masa es analizado por él en su estudio publicado en 1921 bajo el título de *Psicología de las masas y análisis del yo*, un ensayo hoy ya célebre, con el cual Freud comienza a completar su tesis de la horda primitiva, publicada una década antes, y que sirven, ambos trabajos, como abrevadero fundacional de toda la sociología freudiana.

Tales masas organizadas son definidas por Freud (1921), como “grupos sociales estables en los cuales los hombres pasan su vida, y que toman cuerpo, en las instituciones de la sociedad” (1981, p. 141).

Así, este artículo está dividido en cuatro partes. En primer lugar, tal como ya se dijo, se ampliará la advertencia metodológica enunciada al comienzo, la cual invita, por una parte, a conservar la prudencia con respecto de los objetos de estudio tan diferentes del psicoanálisis y del análisis organizacional; y, por otra parte, a no confundir los instrumentos metodológicos con la realidad social. En segundo lugar, se presentan cinco características que puede compartir la empresa, con aquellas descritas por Freud para referirse a la masa organizada. En un tercer apartado se expondrán algunos ejemplos con los cuales se pretende llevar a cabo la comparación entre la empresa y este tipo de masa psicológica; por asuntos de delimitación del problema, la comparación se establece, fundamentalmente, con la *gran corporación privada* contemporánea, y no con cualquier tipo de organización económica; se trata de aquellas empresas que aplican en su operación cotidiana, las lógicas del management actual y sus modelos estratégicos de gestión humana. Por último, se presenta una consideración final a manera de conclusión, la cual se prefiere extender como una invitación a continuar con la investigación y la crítica en el mismo sentido que se plantea durante todo el artículo.

## ADVERTENCIA METODOLÓGICA

La empresa no es una masa organizada. Más prudente sería afirmar que, en ciertos contextos y bajo determinadas condiciones, muchos trabajadores de las grandes corporaciones privadas contemporáneas, se comportan como lo hacen los individuos que actúan en este tipo de masa psicológica. En este mismo sentido, y aunque la metáfora de la organización como una comunidad, es un modelo explicativo muy interesante que se inquieta por los asuntos humanos de la empresa, aquí, no obstante, se considera que la organización contemporánea no es, tampoco, una comunidad.

Crear que la empresa es una comunidad, puede convertirse en una trampa metodológica con consecuencias adversas, tanto para los académicos, como para los responsables de la dirección del personal. Igualmente, entorpece los ejercicios de resistencia y de crítica. Imaginar que la empresa es una comunidad, o que, mínimamente debería serlo, puede inducir, por ejemplo, a los directivos a ejercer unos *dispositivos de dominación consentida* (Bermúdez, 2012) y a reproducir unas *formas sutiles de violencia* (Enriquez, 2005); esto es muy común en las prácticas de gestión humana desde los años 1980 (las socializaciones organizacionales, la inculcación de la cultura corporativa, el coaching, etc., son algunos ejemplos). Por otra parte, puede también inducir, en paralelo, a la mansedumbre de los trabajadores, a la obediencia ingenua, o al *sometimiento voluntario* que siempre escandalizó a Étienne de La Boétie (1546).

Entender a la empresa como un colectivo es un recurso explicativo, no un argumento sobre su esencia. Es lo mismo para el caso de la masa organizada. Partir de la premisa de que la empresa es una masa artificial, en la cual sus miembros actúan como en las hordas bárbaras, guiados exclusivamente por su instinto, puede igualmente estimular la crítica a partir del malestar o del fastidio que podría causar esta abrupta yuxtaposición. Por eso, la masa será utilizada, aquí, con fines de ilustración, y no necesariamente de demostración (Rafie, 1972). Con ello se invita entonces a no confundir lo ontológico con lo sociológico.

Así, la premisa de la cual se parte en este artículo es la de comprender a la empresa como la manifestación histórica de una forma particular de división del trabajo humano. En otras palabras, la empresa es definida, en este escrito, como la manera actual de organizar el acto del trabajo, entendido éste como *actividad vital* (Marx, 1844). En este mismo sentido, se insiste en que la masa organizada, es aquí, una metáfora utilizada, muy concretamente, en la misma dirección que lo hace, por ejemplo, Gareth Morgan (1986), es decir, para ayudar a “pensar” y a “ver” a la empresa.

Para desarrollar tal recurso explicativo, es necesario establecer entonces, por comparación, las características que permitan inferir qué elementos comparten, la empresa y la masa organizada. Sin embargo, tal como se acaba de advertir, una vez hechas las comparaciones, será necesario evitar las generalizaciones *a priori*, y cuidarse de las pretensiones de las definiciones totalizadoras. En este mismo sentido, Erving Goffman (1973), por ejemplo, animaba a sus estudiantes a que

desconfiaran de su propia metáfora teatral, con la cual, como se sabe, él pretendió explicar las interacciones cotidianas; su invitación, no solamente la aceptamos, sino que, en paralelo, la extendemos al lector de la presente reflexión. Concretamente, Goffman animaba a que se comprendiera a su metáfora como lo hacen constructores con los andamios: estos sirven para construir las catedrales, pero, hay que diseñarlos con la intención de destruirlos.

## CINCO CARACTERÍSTICAS DE LA MASA ORGANIZADA Y DE LA EMPRESA

Entre las características con las cuales Freud se refiere a la masa organizada, se han elegido las siguientes cinco, que se dejan evidenciar en la gran corporación privada contemporánea. La empresa actual es una formación social *eminente durable*; ella comporta una cierta *homogeneidad*; es *artificial* en la medida en que su cohesión requiere de una exigencia exterior; es un tipo de colectivo *fuertemente organizado* en cuanto a su estructura se refiere; además tiene, mínimo, *un jefe*.

En cuanto a la primera de estas características, podría argumentarse que muchas empresas no sean *eminente durables*, o que hayan tenido historias de corta duración. Sin embargo, en general, las empresas son diseñadas para durar. Salvo ciertas jugadas estratégicas mediante las cuales los propietarios o los grupos interesados diseñan organizaciones para proyectos de mediano o de corto alcance temporal, una empresa hay que entenderla como una forma de institución social pensada como una obra de largo aliento. De hecho, los primeros esfuerzos teóricos por definirla incluyen, en general, la idea de la larga duración<sup>1</sup>. Desde 1828, la definición de Jean-Baptiste Say, comienza a inspirar a diferentes autores. Max Weber (1904-1905), por ejemplo, define a las empresas como “firmas” que revisten un “carácter permanente y no solamente puntual” (2002, p. 56). Por su parte, Werner Sombart (1928), la define como “un plan a largo plazo” (1966, p. 54); etc. Esto permite aquí, asegurar que la empresa no es comparable, al menos directamente, con una “masa efímera”, como las que Freud describe en paralelo en el mismo texto. Según él, al contrario de las masas organizadas, las efímeras “nacen bruscamente de la aglomeración de individuos dispares, bajo el efecto de un interés pasajero” (p. 141). La longevidad de muchas grandes corporaciones, demuestra que, efectivamente, éstas han logrado hacer perdurables —a veces durante varias generaciones—, los intereses por los cuales fueron fundadas.

La segunda característica que se quiere comparar, es la *homogeneidad* que Freud descubre en la masa organizada, con la que se supone que debe también caracterizar a las empresas. La ilusión de creer que la empresa es un cuerpo social homogéneo, puede validarse en una cándida definición que ha hecho carrera entre los defensores

---

<sup>1</sup> El término que da origen a la palabra empresa es francés (*entreprise, entrepreneur*) y está documentado en inglés desde el siglo XVI: Según el *Merriam-Webster's* (2003), la palabra empresario [*Enterpriser*] fue registrada por primera vez en inglés en 1523; en español, Covarrubias en 1611 ya esbozaba una primera definición. En ninguna de estas ideas precursoras, la definición implica un proyecto efímero.

del management tradicional y la gestión humana. Aquella de imaginar que una organización es un conjunto de personas en torno de los mismos objetivos. Este tipo de definiciones es una reducción extremadamente simplista de unas hipótesis, estas sí más rigurosas, primero de Sombart (1928), quien habla de “personas animadas por una misma y única voluntad”; luego de John Gaus (1936), de Chester Barnard (1938) y, en general, de los autores de la sociología de la empresa norteamericana de orientación estructural-funcionalista, conocidos como los “sociólogos de la burocracia” (eg., Selznick, 1943, 1948; Gouldner, 1954; Blau, 1955). Concretamente, la organización —en el sentido de “empresa”— es, según Gaus, “la disposición de personal para contribuir al logro de un propósito acordado, a través de la asignación de funciones y responsabilidades” (1936, p. 66). Obsérvese que es la intención de un *propósito común*, como el de la masa artificial, aquello que brinda, justamente, el carácter de homogeneidad a la empresa.

La tercera de las características elegida, de la masa organizada, es su condición de *artificial*, en la medida en que, según Freud, la cohesión de este tipo de agrupación social, requiere de una exigencia exterior. Los enfoques organicistas y biológicos, en el análisis organizacional, son fuente de innumerables ejemplos de este determinismo. La idea de la empresa como un “sistema abierto”, es una de las metáforas que permite una acertada comparación con el tipo de masa psicológica organizada que estudió Freud. De hecho, todos los esfuerzos de la Teoría de la Contingencia (Burns y Stalker, 1961; Chandler, 1962; Woodward, 1965; Lawrence y Lorsch, 1967; etc.), son desarrollos teóricos tendientes a demostrar la influencia determinante del entorno sobre las dinámicas internas de cualquier empresa. El mercado, el sector de industria al que ella pertenece, el medio ambiente, las políticas gubernamentales, la legitimación ante la ciudadanía, etc., son todas exigencias exteriores que obligan al colectivo organizacional a seguir ciertas pautas que condicionan su conducta. Nótese los riesgos de contradecir tales exigencias exteriores; con ello podría estarse poniendo en peligro no solamente el éxito de la empresa, sino su propia “supervivencia”, como suele afirmarse en el argot organicista. En otras palabras, siguiendo estas exigencias exteriores, la empresa, como la masa organizada, estará, por una parte, *protegiéndose* de su propia disolución y, por otra, *fortaleciendo* su estructura interna. Esta doble condición que se puede apreciar en las empresas hoy, había llamado también la atención de Freud en sus investigaciones; de hecho, en una nota ajustada en 1923, insistió sobre este fenómeno en particular de la masa organizada: en este tipo de masas, señala Freud, “los atributos de *estable* y de *artificial*, parecen coincidir, o al menos depender, íntimamente, el uno del otro” (1981, p. 153).

La cuarta comparación elegida, muestra que, al igual que la masa artificial, la empresa es *fuertemente organizada*. Aunque la masa psicológica es “un ser provisorio, compuesto de elementos heterogéneos”, según las palabras de Gustave Le Bon (1895), que tanto inspiran a Freud en este estudio, lo que les llama la atención a los dos, es precisamente, aquello que “suelta” a los integrantes de la masa; es decir, lo que reúne a estos seres y los organiza en un cuerpo estructurado: “Si en la masa, los individuos unidos entre ellos —escribe Freud—, constituyen una unidad, debe haber seguramente alguna cosa que los vincula, a los unos con los otros,

y ese vínculo, podría ser, justamente, eso que es característico de la masa” (pp. 127-128). Esta premisa de partida, le permitirá a Freud desarrollar su hipótesis de la *identificación* como el elemento central de la vinculación social y, como ya se mencionó aquí mismo, continuar un trabajo que había empezado en *Tótem y tabú*: su obra sociológica, desarrollada esta, a partir de su tesis de la horda primitiva. Igualmente, las ideas de la identificación sirven para animar a los seguidores de la ideología de la cultura corporativa, aunque son desarrolladas a partir de marcos de referencia diferentes a los de Freud. Al concebir a la empresa como una comunidad determinada por su cultura, tanto autores como directivos, ponen su talento y creatividad en generar tácticas para sugestionar a los empleados a identificarse con la misión, la visión y los valores de la empresa (cf., Ouchi, 1981; Deal y Kennedy, 1982; Schein, 1985; etc.; y para la crítica, cf. Morgan, 1986; Muñoz, 2010; Bermúdez, 2012).

La quinta característica que comparte la empresa con la masa organizada es que, como mínimo, *tienen un jefe*. En su estudio, Freud señala que es necesario diferenciar muy bien las masas que son orientadas por un guía, de aquellas que no lo tienen. En los dos ejemplos que toma para sus explicaciones, la Iglesia y el Ejército, es posible, según él, observar claramente, la ilusión, el espejismo (los términos son de Freud), de que un jefe supremo está presente, y que protege, con su amor de padre a todos los miembros de la masa<sup>1</sup>

El ejército se distingue estructuralmente de la iglesia —escribe Freud—, en que este “se compone de una pirámide de masas” del tipo de aquella. “Cada capitán es, de alguna manera, el comandante en jefe y el padre de su compañía, y cada suboficial lo es de su propia unidad” (p. 155). Esta explicación sobre la estructura libidinal de las masas organizadas, puede cotejarse con otras dos ilusiones de los estudiosos de la empresa. Por una parte, aquella de los continuadores de Weber (1921), al pretender explicar a la organización como una forma ideal de dominación legal, la cual se estructura en forma de burocracia (siendo ellos negligentes, dicho sea de paso, con las fuertes críticas del propio Weber sobre la estrechez de espíritu y la movilidad reducida que produce esta forma de dominación; cf., Mayer, 1943, p. 127; Giddens, 1996 p. 35 y ss.; Sennett, 2006, p. 27)<sup>2</sup>. La segunda ilusión se encuentra, no solamente en los estudiosos del rol de los directores ejecutivos, sino de la sociedad entera, que ve en ellos un modelo de conducta idealizado (cf., Henry, 1949; Ehrenberg, 1991).

Aquí se insiste en que este tipo de comparaciones, como las cinco que se acaban de proponer, pueden servir para comprender mejor ciertas dinámicas complejas inherentes a la empresa, sin embargo, a pesar de la multitud de asociaciones preliminares, que se presentan en este breve artículo, se invita al lector a comprenderlo como un ejercicio introductorio que será preciso profundizar tanto con el

<sup>1</sup> Recuérdese sin embargo que, según la hipótesis desarrollada por Freud en 1912 la esperanza de sentirse *amado* por el padre está equilibrada todo el tiempo por el temor de saberse, en paralelo, *perseguido* por él. Esta doble condición aplica, tanto para los miembros de la horda primitiva, como para los integrantes de la masa organizada.

<sup>2</sup> En este sentido, Mayer (1943, p. 127), cita, entre otros ejemplos, las siguientes palabras de Weber para criticar a la dominación burocrática: “Es horrible pensar que el mundo, algún día, podría estar repleto, solamente de esos hombrecitos que no son nada distinto que pequeños piñones en un gran engranaje, y que se aferran a su puesto subalterno nada más que ensayando a acceder a más altas funciones”.

examen de las publicaciones especializadas, como con investigaciones empíricas. Como se verá, puede proponerse una cierta crítica a la ideología contenida en la lógica del management contemporáneo y a muchos estudios y prácticas de gestión humana, los cuales utilizan variados materiales epistemológicos de las ciencias sociales para sus premisas de partida. Sin embargo, cuando se revisa la literatura de este campo de estudio, se observa que, en general, se ha privilegiado un tipo de recursos teóricos y se han descuidado otros. Así entonces, se presentan, a continuación, algunos ejemplos únicamente como una invitación a complementar y enriquecer este ejercicio preliminar.

## ALGUNOS EJEMPLOS

### *La competencia y los enemigos*

Entre las interpretaciones que hace un lector advertido de la obra freudiana como lo es Eugène Enriquez (1983, p. 95), puede destacarse aquella que indica que una organización “para existir y para durar, tiene necesidad de construirse enemigos. Enemigo exterior al que se hará la guerra; enemigo interior [como] chivo expiatorio”. Con una alusión como esta, se puede comprender mejor la ideología del “management de la excelencia” y de la lógica del liberalismo económico que exacerbó los ánimos desde principios de los años 1980, en busca de convertir en axioma la relación entre los conceptos de “competencia” y “enemigo”. Según sus premisas de partida, hay que hacer la guerra entre las empresas del mismo sector de actividad para lograr el liderazgo absoluto. A partir de allí, todas las corporaciones declaran abiertamente su deseo de ser la “número uno” después de fulminar a su competencia. Aquí se puede apreciar un nítido ejemplo de lo que Freud, al estudiar la psicología de las masas, llama el “narcisismo de las pequeñas diferencias”<sup>3</sup>. En este tipo de narcisismo, cada comunidad busca satisfacerse libidinalmente a sí misma, instaurando fuertes identificaciones entre sus miembros y despreciando, en paralelo, las otras comunidades.

Cuando se promueve este tipo de estructuración de las masas psicológicas como agrupaciones enemigas, puede estarse induciendo a estados colectivos bastante peligrosos desde el punto de vista de la necesaria pero frágil solidaridad social. Tanto Émile Durkheim (1893), como Max Weber (1913), alertaban sobre la importancia fundamental de la solidaridad en las vinculaciones humanas. Para ambos —y con marcos explicativos completamente diferentes—, la solidaridad ha sido necesaria para que la humanidad sea viable como especie. Weber, explica la manera de configurarse la agrupación primaria que él denomina la “comunidad doméstica” o “lingüística”,

<sup>3</sup> Esta idea es muy apreciada por Freud. En 1918, en *El tabú de la virginidad*, se refiere a esta noción por primera vez, inspirándose, en los estudios de Aleister Crowley (1902) sobre los pueblos primitivos. La noción será retomada luego en *Psicología de las masas...* (1921/1981, pp. 162 y ss.) y, posteriormente, en *El malestar en la cultura* (1930/2007, pp. 49-58).

una comunidad *sin extraños*; Durkheim, por su parte, explica la diferencia que existe entre la solidaridad “mecánica”, o *sin intermediario*, y el tipo particular de solidaridad debida a la división del trabajo, u “orgánica”

Estas ideas de la sociología clásica, pueden asociarse a las explicaciones freudianas sobre la formación de las masas psicológicas, puesto que allí, aquel que no pertenece a *mi* grupo es considerado como un extraño y “ese extraño, en general, no es digno de ser amado”, sino que, en este contexto, según Freud, “él tiene más derecho a mi hostilidad, incluso a mi odio” (2007, p. 52). Recuérdese, en este mismo sentido, la célebre definición de Elias Canetti (1966) sobre la guerra como la confrontación entre diferentes masas de vecinos.

Promover la idea de que las empresas que se dedican al mismo sector de actividad son enemigos que hay que destruir es, además de injusta, infinitamente peligrosa para todos, incluidos, por supuesto, aquellos que, al parecer sin saberlo, la promueven. Actos egoístas y antropocentristas de este tipo, como ganar enemigos y aniquilar a otros colectivos, son conductas de horda primitiva; no son actos inocentes o para celebrar, como lo promueve el management de la excelencia; cuando se estudian con atención, parecen más prácticas *suicidas* (Derrida, 2004), que ejercicios civilizadores.

### **La cultura corporativa**

En la empresa actual, es posible constatar en el comportamiento de muchos trabajadores, que estos aparecen como en lo que Freud nombra “el estado del sueño”, cuando él hace su aclaración entre la psicología individual y la colectiva. Al respecto, Enriquez indica que la oposición “*individuo-masa*” es como la oposición “*estado de vigilia-estado de sueño*”. Según él, “puede pensarse que la masa, en todos los casos, se deja guiar casi únicamente por el inconsciente, mientras que el individuo, por su parte, se deja guiar por la razón, o mínimamente, 'reprime suficientemente sus tendencias inconscientes' para no dejarse incorporar en una masa” (1983, p. 82).

Ciertas técnicas de gestión humana se interesan, por ejemplo, en cambiar los principios originales de los trabajadores, por aquellos de la cultura de la empresa. Así, las personas pierden su autonomía y se dejan guiar por esta ilusión creada por los seguidores de la ideología de la “cultura corporativa”. Cuando se estudian las organizaciones contemporáneas, es posible observar multitudes de empleados que, además de adormecidos, parecen estar en un estado de “narcisismo generalizado”: buscan la coincidencia entre “saber y certeza”; la opinión generalizada que encuentran en la llamada cultura de la empresa, llena los vacíos, no se problematizan los valores de la organización y la certidumbre está, justamente, en tal “cultura organizacional”. Una explicación a esta docilidad para dejarse inculcar los valores corporativos, puede hallarse en el deseo de evitar el sufrimiento, buscando la seguridad que brinda la masa. Según Freud, cada uno de nosotros, necesita generar tentativas para crearse, en la vida colectiva, una cierta seguridad sobre la propia felicidad. Sin embargo, estos esfuerzos conducen, a menudo, a comportamientos análogos a los del paranoico, quien inscribe su delirio en la realidad efectiva (2007, p 24). Esto porque, según el psicoanálisis, la felicidad realmente no existe, los estados gratificantes son episódicos,



pero, eso es lo que anima hacia su búsqueda constante, porque es una ilusión perpetua: “aquel que, en una indignación desesperada, se compromete [...] hacia la felicidad —indica Freud—, no obtendrá, por regla general, nada; la realidad efectiva es demasiado fuerte para él” (p. 24).

En este sentido, los esfuerzos de los especialistas en gestión humana por crear y mantener “culturas corporativas saludables”, además de paradójicos, resultan sin duda contraproducentes. El adormecimiento, el narcisismo y la paranoia, sobra decirlo, son características que describen patologías, y en ningún caso, estados psicológicos saludables.

### ***La visión estratégica y los perfiles ocupacionales***

En la empresa actual es común encontrar ciertos tipos de alienación individual y colectiva. Muchas prácticas de gestión humana, por ejemplo, proponen a los trabajadores que renuncien a ciertos de sus esquemas preconcebidos despreciando, en ocasiones, que algunos de éstos pueden incluso haber sido metabolizados o sublimados por la persona y forman parte fundamental de sus estructuras psíquicas y sus referentes existenciales. Tales prácticas de gestión humana pueden inducir —a veces sin proponérselo—, a los trabajadores, a una especie de “abandono del Yo”, para que en su lugar aparezcan las consignas de la empresa. Nótese que se trata de un “enajenamiento del Yo”, para insistir en los términos freudianos. Además, Ciertas de estas consignas empresariales son expresadas de manera mitológica: “los diez mandamientos de la compañía”, “los siete principios claves de la empresa”, “los valores sagrados de la organización”, etc. Muchos empleados ponen el *objeto* (el dictamen de la empresa) en el lugar de su elemento constitutivo más importante (el Yo), como en la definición que Freud hace del proceso de *substitución*. Ellos son, y puede decirse sin pudores, verdaderamente “hipnotizados” por sus jefes, por la misión organizacional o por los objetivos estratégicos. Se trata, como sucede en la masa organizada, del “posible remplazo del conductor de la masa por una idea”(1981, p. 155).

También, la empresa contemporánea busca la unidad corporativa de la fuerza de trabajo como la que promueve la Teoría de las Competencias Organizacionales desde que fue propuesta por David McClelland (1953, 1973), y desarrollada por sus continuadores (Prahalad y Hamel, 1990; Milkovich, 1997; etc.). Según este esquema, la empresa tiene que parecer, no sólo hacia sus clientes, con su marca y sus productos o servicios, sino también para sus empleados, como un ser “único e indivisible”. Estas dos características de la masa organizada freudiana se dejan observar, con toda nitidez, en el caso de la gran corporación privada contemporánea. Su configuración libidinal puede asociarse a una “relación a dos”, como en el ejemplo freudiano del enamoramiento y de la hipnosis: “la relación hipnótica, escribe Freud, es una formación de masa entre dos” (1981, p. 180).

Resulta pertinente entonces preguntarse por qué la empresa actual, pero, sobre todo, por qué muchos académicos de la gestión humana, promueven, a veces sin saberlo — aunque siempre sin medir las consecuencias—, la alienación y el enajenamiento, la

inculcación mitológica y ciertas prácticas que pueden asemejarse a los estados hipnóticos y a los letargos de la horda primitiva.

### **La motivación**

En relación a este concepto, es posible constatar que en los estudios sobre la empresa, pululan las más absurdas y poco serias simplificaciones de una noción que es, en sí, de una complejidad extrema. Las más comunes en el discurso del management y la gestión humana son las “teorías conductistas”, pero las hay también soportadas sobre otros muy variados marcos explicativos. Algunos de ellos, como la de Abraham Maslow (1943) han alcanzado proporciones mitológicas, que exigen continuar desarrollando la crítica tendiente a corregir sus premisas de base, sus deformaciones epistemológicas y a actualizar ciertas de sus explicaciones (*cf.*, Bermúdez y Ortiz, 2011).

Actualmente existen muchas prácticas de “motivación” en las empresas que son verdaderos procesos de *infantilización* del comportamiento de los trabajadores. En este contexto, la infantilización hay que entenderla en el sentido psicoanalítico y no solamente en el del lenguaje corriente. Es decir, la regresión del comportamiento a partir de los deseos arcaicos: la tendencia al narcisismo original, la prevalencia de los procesos primarios, etc. Algunas de estas “técnicas” de motivación son inducidas a partir del contagio y de lo que Freud llamó la *tiranía de la sugestión*<sup>1</sup>. En Internet, por ejemplo, es posible verificar algunos ejercicios recientes hechos por los directivos de algunas de las tiendas de Wal-Mart, en la mañana, antes de abrir las puertas a los clientes; en tales prácticas se evidencian ciertas conductas que tendrían que resultar inquietantes para todo el que se interese en el estudio del comportamiento humano en las empresas (*cf.*, Wal-Mart, 2012a; 2012b).

Parece vigente la crítica que, desde los albores del siglo XIX, hacía Pierre-Edmond Lemontey al trabajo desmotivador de su época. En un trabajo como el de aquel entonces, “la inteligencia, como el cuerpo, muere de inanición” (Lemontey, 1801, p. 5). Se trata, según él, de “la degradación completa de las facultades intelectuales del trabajador”, el cual, termina —como los empleados de Wal-Mart—, rebajado a “la clase de los pólipos” (p. 6).

Además, no se trata simplemente de prácticas aisladas sobre la motivación. Algunas de estas técnicas son incorporadas directamente en ciertos estilos de dirección. En este sentido, por ejemplo, la moda del *coaching* (en todas sus versiones: ontológico, integral, sistémico), resulta una ilusión impregnada casi siempre de un patético reduccionismo de las complejidades del ser humano y detonado, además, por un deseo genuino de aturdimiento tranquilizador como el que requieren los integrantes de la horda primitiva (*cf.*, Bermúdez, 2012).

<sup>1</sup> Véase la crítica de Freud a Bernheim (1981, p. 149).



## CONCLUSIÓN

Parece que la psicología de la especie humana ha cambiado muy poco con respecto de la horda primitiva que describió Freud en su *Tótem y tabú* cuando explicaba, el origen de la organización social. Esto porque en los ejemplos de la empresa que se acaban de enunciar, pueden observarse ciertas manifestaciones de regresión hacia las conductas arcaicas teorizadas por el fundador del psicoanálisis. Nótese, para terminar este escrito, que en la organización contemporánea es posible constatar, en muchos trabajadores, el mismo estado que Freud definió para la masa organizada:

Un estado de regresión a una actividad psíquica primitiva, como la que se podría asignar justamente a la horda originaria: desaparición de la personalidad individual consciente, orientación de los pensamientos y sentimientos en direcciones idénticas, predominio de la afectividad y del psiquismo inconsciente, tendencia a la realización inmediata de los deseos que surgen (1981, p. 190).

Los ejemplos presentados, permiten asociar la lógica de la empresa contemporánea con lo que Freud nombra como “el fenómeno capital de la psicología de las masas: la ausencia de libertad del individuo en la multitud” (1981, p. 156). En la horda primitiva y en la masa organizada, los individuos no son libres: obedecen a unas vinculaciones afectivas sobre las cuales no tienen control. En la empresa, igualmente, cada trabajador está ligado libidinalmente, de una parte a su jefe, y de otra parte, a los demás trabajadores. Así, puede constatarse también una doble afectación de su personalidad: la “modificación” y la “limitación”. Hay ciertos trabajadores que se comportan, con respecto de sus jefes, con relaciones “pasivo-masochistas”, individuos en los cuales su comportamiento está determinado por las condiciones de vida que la empresa les impone como uno de sus entornos sociales principales en los que viven su cotidianidad. Sin embargo, esta falta de libertad puede explicarse como un mecanismo de defensa. El trabajador se aferra a los ideales de la empresa, en ocasiones para protegerse de la aparición de sus propios síntomas. Así, se compromete totalmente en una formación de masa psicológica que, como la artificial, es neurótica en su esencia (Enriquez, 1983, p. 113). Por eso, entre más unido se siente a su jefe y a sus compañeros (o a la causa de la empresa), menos vulnerable se hace a los posibles daños a los que él expone, diariamente, su frágil estructura individual.

Ciertamente, como se advirtió desde el principio de este artículo, es preciso continuar examinando la empresa desde esta perspectiva teórica, pero llevando a cabo investigaciones empíricas que permitan enriquecer las conjeturas que aquí se esbozan. Sin embargo, estas hipótesis del psicoanálisis y estas comparaciones, como las que se acaban de exponer, no son, a menudo, bien recibidas por parte de los especialistas en los estudios organizacionales. Además, ya se denunció aquí, hay mucha incapacidad de parte de los trabajadores para cuestionarse a sí mismos, y a las empresas que los emplean, y así buscar su emancipación. Esto, aunado al deseo — también infantil—, de los industriales y los directivos de obtener certezas que les tranquilicen y que los mantenga en su estado de “omnipotencia originaria”, hace espinoso el camino de los estudiosos de la empresa y de la gestión humana.

Sin embargo, las cosas no son graves únicamente para los estudiosos de lo humano en la organización, sino para todos los científicos y para la sociedad en general. Las hipótesis sobre las que se basa la teoría psicoanalítica son difíciles de aceptar porque no tranquilizan; éstas no operan, por ejemplo, ni dentro de la racionalidad positivista, ni en la razón instrumental, ni en el relato actualizado de las religiones.

Unas metáforas se anclaron, otras no. Los físicos insisten en sus explicaciones a partir del *big-bang*, los economistas liberales inventan modelos matemáticos para demostrar la existencia de *la mano invisible*, los católicos han masacrado en la historia defendiendo la *resurrección*. Los especialistas en gestión humana explican la motivación a partir de una *pirámide ascendente* de necesidades. Los primeros se creen “verdaderos” científicos, ellos se consideran “objetivos”, entonces desprecian la subjetividad o la explican molecularmente. Los segundos se irritan con respecto de la ingenuidad de las críticas humanistas, y pretenden demostrar la “economía real” a partir de teoremas, de comprobaciones exactas, matemáticas, aunque no se escandalizan con la regulación esotérica de los mercados. Los terceros, semanalmente comen la carne y beben la sangre de su guía espiritual, mientras que, en paralelo, adoran a su madre virgen y no creen en el Complejo de Edipo. Y, los cuartos, en lugar de proteger al ser humano en la empresa, terminaron poniendo su talento al servicio de las lógicas de la dominación.

A pesar de todo, la mayoría de ellos —físicos, economistas, católicos y especialistas en gestión humana— se resisten a creer las hipótesis de la horda primitiva y de la masa organizada.

### Referencias

- BARNARD, Chester. (1938/1968). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- BERMÚDEZ, Héctor. (2012). "De la cultura organizacional al coaching: ¿El tránsito de la domesticación al sometimiento deseado?" En: *Nuevo Pensamiento Administrativo*. Cali: Fondo Editorial Universidad del Valle.
- BERMÚDEZ, Héctor y ORTIZ, Oscar. (2011). "Entre la necesidad y el deseo. Contextualización de dos nociones problemáticas en la empresa". *Teuken-Bidikay*, **2**, 131-149.
- BLAU, Peter. (1955). *The Dynamics of Bureaucracy. A Study of Interpersonal Relations in two Government Agencies*. Chicago: Chicago University Press.
- BURNS, Tom y STALKER, George. (1961). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock.
- CANETTI, Elias. (1966). « La masse double: la guerre ». En: E. Canetti, *Masse et puissance* (pp. 69-76). París: Gallimard.
- CHANDLER, Alfred. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- DEAL, Terrence y KENNEDY, Allan. (1982). *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- DERRIDA, Jacques. (2004). « Le "concept" du 11 septembre ». En: G. Borradori. *Le « concept » du 11 septembre. Dialogues à New York (octobre-décembre 2001)*. París: Galilée.

- DURKHEIM, Émile. (1893/1967). *De la division du travail social*. [Disponible en línea]: recuperado 25/08/2012 de: [http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim\\_emile/division\\_du\\_travail/division\\_travail.html](http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim_emile/division_du_travail/division_travail.html)
- EHRENBERG, Alain. (1991). *Le culte de la performance*. París: Hachette.
- ENRIQUEZ, Eugène. (2005). « Violence du pouvoir. La violence subtile dans l'entreprise ». *Sud/Nord*, **20**(1), 59-69.
- ENRIQUEZ, Eugène. (1983). *De la horde à l'État. Essai de psychanalyse du lien social*. París: Gallimard.
- FREUD, Sigmund. (1930/2007). *Le malaise dans la culture*. París: Puf.
- FREUD, Sigmund. (1921/1981). « Psychologie des foules et analyse du moi ». En: S. Freud, *Essais de psychanalyse*. París: Payot, p. 117-217.
- FREUD, Sigmund. (1918/1972). "El tabú de la virginidad". En: S. Freud, *Obras completas, t VII*. (pp. 2444-2453). Madrid: Biblioteca Nueva.
- FREUD, Sigmund. (1912/1970). *Totem et tabou*. París: Payot.
- GAUS, John. (1936). *The Frontiers of Public Administration*. Chicago: University of Chicago Press.
- GIDDENS, George. (1996). *La McDonalización de la sociedad. Un análisis de la racionalización en la vida cotidiana*. Barcelona: Ariel.
- GOFFMAN, Erving. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*. París: Minuit.
- GOULDNER, Alvin. (1954). *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Nueva York: The Free Press.
- HENRY, William. (1949). "The Business Executive: The Psychodynamics of a Social role". *American Journal of Sociology*, **54**(4), 286-291.
- LA BOÉTIE, Étienne de. (1546-1548/2008). *Discours de la servitude volontaire*. París: Gallimard.
- LAWRENCE, Paul y LORSCH, Jay. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Business Administration.
- LE BON, Gustave. (1895/1971). *Psychologie des foules*. París: Puf.
- LÉMONTEY, Pierre-Edmond. (1801/s.f.). « Influence morale de la division du travail ». En: *Raison, folie, chacun son mot. Petit cours de morale mis à la portée des vieux enfants* (pp. 154-180) París: Déterville.
- MALINOWSKI, Bronislaw. (1967). *La sexualité et la répression dans les sociétés primitives*. París: Payot.
- MARX, Karl. (1844/2007). « Le travail aliéné et propriété privée ». En: K. Marx, *Manuscrits économique-philosophiques de 1844*. (pp. 116-129). París: Vrin.
- MASLOW, Abraham. (1943). "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review*, **50**, 370-396.
- MAYER, Jacob. (1943). *Max Weber and German Politics*. Londres: Faber and Faber.
- MCCLELLAND, David. (1973). "Testing for Competence Rather Than for 'intelligence'". *American Psychologist*, **28**(1), 1-14.
- MCCLELLAND, David. (1953). *The Achievement Motive*. Nueva York: Appleton-Century Crofts.

- MERRIAM-WEBSTER'S COLLEGIATE DICTIONARY (2003). *Diccionario*. [Decimo-primera edición]. Springfield, Ma.: Merriam-Webster, Incorporated.
- MILKOVICH, George. (1997). *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. México: McGraw-Hill.
- MORGAN, Gareth. (1986/1991). *Images de l'organisation*. Québec: Les Presses de L'Université Laval.
- MUÑOZ, Rodrigo. (2010). "Cambio y cultura organizacionales. Una crítica teórica y un caso". En: S. Arcand, R. Muñoz, J. Facal y J-P. Dupuis (eds.) *Sociología de la empresa. Del marco histórico a las dinámicas internas* (pp. 239-261). [Fondo Editorial Universidad EAFIT y Universidad del Valle]. Bogotá: Siglo del Hombre.
- OUCHI, William. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- PRAHALAD, Coimbatore y HAMEL, Gary. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, **63**(3), 79-91.
- RAFIE, Marcel. (1972). « Positivisme chez Émile Durkheim? ». *Sociologie et sociétés*, **4**(2), 275-287.
- SCHEIN, Edgar. (1985). *Organizational culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SELZNICK, Philip. (1948). "Foundations of the Theory of Organization". *American Sociological Review*, **13**(1), 25-35.
- SELZNICK, Philip. (1943). "An Approach to a Theory of Bureaucracy". *American Sociological Review*, **8**(1), 47-54.
- SENNETT, Richard. (2006). *La culture du nouveau capitalisme*. París: Hachette
- SOMBART, Werner. (1928/1966). *Le bourgeois. Contribution à l'histoire morale et intellectuelle de l'homme économique moderne*. París: Payot.
- WAL-MART. (2012a). "Caso [1] de motivación al personal de salas de ventas". Recuperado 20/12/2012 de: <http://www.sportressofblogitude.com/2011/09/23/video-this-walmart-employee-pep-rally-is-the-saddest-thing-youll-ever-see/>
- WAL-MART. (2012b). "Caso [2] de motivación al personal de salas de ventas". Recuperado 20/12/2013 de: <http://www.youtube.com/watch?NR=1&v=q7Asf9n848M&feature=endscreen>
- WEBER, Max. (1921/1995). « Le type pure de domination légale: la direction administrative bureaucratique ». En: M. Weber, *Économie et société* (pp. 294-301). París: Plon.
- WEBER, Max. (1913/1965). « Essai sur quelques catégories de la sociologie compréhensive ». En: M. Weber, *Essais sur la théorie de la science* (pp. 452-474). París: Plon.
- WEBER, Max. (1904-1905/2002). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. París: Flammarion.
- WOODWARD, Joan. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Londres: Oxford University Press.