

# El mundo del trabajo y las organizaciones desde la perspectiva de las prácticas inhumanas<sup>1</sup>

*Fernando Cruz Kronfly*<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Fragmento tomado de un texto de mayor extensión, en elaboración, que el autor espera publicar en forma de libro en el inmediato futuro.

<sup>2</sup> Profesor titular de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Doctor Honoris Causa en literatura. Integrante del Grupo de Humanismo y Gestión.

La modernidad, en la era del capitalismo, es la época por excelencia de las organizaciones. Entre el mundo moderno y el reino de las organizaciones existe un tejido de relaciones mutuamente constituyente. Pues bien, desde hace muchas décadas, las organizaciones empresariales públicas y privadas han venido insistiendo en la necesidad de considerar al subordinado en su seno y en los procesos de trabajo, como un ser humano. ¿Por qué razón tanta insistencia, respecto de algo que parece tan obvio? ¿A qué se debe la pertinaz resistencia que actúa en el jefe, capaz de malograr algo que parece tan axiomático a la conciencia moderna? ¡Qué descubrimiento!: el trabajador y el empleado también son seres humanos por igual, no lo sabíamos. ¡Y qué generosidad el admitirlo! Finalmente, ¡qué “novedad” de algo tan obvio!

Al trabajador y al empleado hay que tratarlo entonces, de ahora en adelante, como a un verdadero ser humano, puesto que a todas luces lo es. Hasta aquí, vale la noble intención. Pero ocurre que la mítica del progreso se mezcla con la propuesta de un trato más humano al subordinado, mezcla de la cual deriva la muy discutible suposición según la cual si se continúa avanzando por esta generosa dirección, estaríamos garantizando que, efectivamente, vamos avan-

zando camino de la solución, por la vía de la eliminación definitiva de lo inhumano en el trabajo. ¿Es esto realmente así? ¿El gran programa de nuestro tiempo consiste, entonces, en propiciar y en propender por organizaciones **cada vez más humanas**, como la ardilla que acumula en su nido nueces de humanidad hasta que el nido esté completamente lleno y el objetivo plenamente cumplido? ¿Se puede aspirar a organizaciones, empresarios, gerentes y administradores cada vez **más humanos**, camino de una Solución final, de una salida entendida como la eliminación definitiva de lo inhumano en el reino del trabajo?

Pero, si lo anterior resulta imposible o al menos bastante ingenuo, habida cuenta de la bancarrota del hechizo del progreso, entonces ¿qué hacer? ¿Aceptar que no existe salida alguna y por tanto no hacer nada, o por el contrario proponerse un programa **permanente** contra lo inhumano en la cultura? Pues bien, en este segundo caso, que parece lo más sensato, la tarea hay que proponérsela como **una tarea permanente**, a sabiendas de que dicho programa tendría que ser recommenzado cada que nace un niño. Se trata de un programa auténticamente secular y por fuera del hechizo del progreso entendido como camino que conduce a una Solución final y definitiva de lo inhumano, ejecutado por

sujetos y sobre sujetos humanos situados a conciencia en la dimensión trágica de la existencia, capaces de depositar todo el optimismo de su corazón y de los sentimientos en él y luchar, contra el pesimismo de la razón y asumiendo la tragedia humana con realismo y alegría, para que el mundo futuro del trabajo no sea entendido como un paraíso utópico idealizado e irreal, donde lo inhumano haya sido borrado para siempre, sino más bien como el resultado de un programa de humanización permanente -aunque nunca progresivo-, a sabiendas de que lo inhumano es constitutivo de la identidad humana y de que, por lo tanto, resulta ineliminable de la cultura y del reino del trabajo.

Demasiadas condiciones, quizás, para muy precarios logros. Pero, si esto es viable, este sería el camino a seguir, sin pensar que por eso mismo la humanidad o parte de ella se consideren en estado de ir avanzando hacia la Solución definitiva de lo inhumano en la cultura y en el trabajo. Lo que deseo enfatizar, entonces, es que la eliminación de lo inhumano de la condición humana no debe hacer parte de un programa realista para las organizaciones, la sociedad y la cultura. Lo inhumano es ineliminable, pero es posible inhibirlo, desviarlo, controlarlo, reglamentarlo. El control de lo inhumano debe enfrentarse entonces como un programa permanente, como algo que hay que empezar todos los días, como algo que debe recomenzar siempre que nace un ser humano. Porque todo ser

humano tiende a mirar la **diferencia** del otro como una amenaza a su identidad, y a organizarse en torno de un "nosotros" respecto del cual "ellos", es decir los demás suelen ser vistos como extraños, sospechosos, enemigos. Todo lo cual se acentúa cuando existen intereses **diferentes** de por medio, capaces de marcar la frontera de la diferencia entre el "nosotros" y el "ellos", y cuando el **poder** se convierte en el eje que hace grande la pequeña diferencia, como ocurre en las organizaciones.

Insisto en que el acto inhumano se produce, ya sea en la sociedad, en la cultura o en las organizaciones productivas, cuando de parte de alguien se niega total o parcialmente al otro que es **diferente** su plena condición de humanidad. De este modo, cuando afirmo que lo inhumano es ineliminable de la sociedad, la cultura y las organizaciones, lo que deseo significar es que la agresividad en general, así como la violencia y hasta los actos inhumanos, en particular, forman parte constitutiva del proceso de configuración original de la identidad de todo ser humano. De ahí la dificultad de reconocer en el "otro" que es el subordinado su plena condición de humanidad. Y de ahí que parezca una perogrullada insistir en un trato "más humano" para con el subordinado, en la medida en que ya está suficientemente claro que el subordinado, después de todo, también es un ser humano como cualquier otro sobre la tierra. ¿Por qué, entonces, ha resultado de tan difícil aceptación en el reino del

trabajo y de las organizaciones lo que a los ojos de todos parece tan obvio? ¿Por qué razón sobrevive hasta el presente esa resistencia a admitir la plena humanidad del subordinado?

Hemos dicho al principio de este ejercicio, que el reto teórico para la administración no debería consistir exactamente en convencer a los empresarios, gerente y administradores acerca de la conveniencia de un trato “más humano” con los subordinados, puesto que si bien las razones de esta conveniencia son muchas, incluso como negocio, de todos modos parecería como si ningún argumento fuera lo suficientemente poderoso como para convencer del todo a los jefes de la necesidad de eliminar las distancias y llevar a cabo un programa de reconocimiento general y pleno de la humanidad del subordinado, ese “otro” en la organización. Siempre habrá un extraño motivo de resistencia inconsciente que sobrepasa el poder de los argumentos racionales, siempre el subordinado será ese otro diferente en la organización, ese otro cuya diferencia amenaza la identidad narcisista del empresario, el gerente y el administrador. El reto, más bien, desde el punto de vista teórico, consistiría en emprender con audacia un camino exploratorio encaminado a descifrar el fundamento de dichas resistencias, que condujeron en el pasado esclavista a negar absolutamente la condición de humanidad al subordinado en el acto de trabajo, y en la modernidad, a regañadientes del principio de la igualdad

y del espíritu ecuménico derivado del principio de la humanidad universal, un reconocimiento muchas veces apenas retórico, capaz de dejar intacto el real trato inhumano.

Pero, ¿en qué consiste en realidad esa diferencia del subordinado en el acto del trabajo, capaz de amenazar la identidad narcisista de sus superiores? Pues bien, se abre aquí a mi modo de ver un campo supremamente fecundo de reflexión desde el punto de vista teórico, una perspectiva innovadora, un paradigma diferente para pensar la organización y los tratos inhumanos - recorte del reconocimiento pleno de humanidad del subordinado- que suelen suceder en ella. Recomendar un trato “más humano” para el subordinado en la organización significa, en los mismo términos lingüísticos de la fórmula, el reconocimiento implícito de que el trato no es plenamente humano en realidad, sino apenas el de una humanidad restringida, recortada. Dicho de otro modo, y mediante una expresión inversa que remite a lo mismo, se trata de una inhumanidad parcial. La propuesta humanista radical que reclama un trato “más humano” para con el subordinado, es a todas luces una propuesta digna, justa y respetable, administrativamente bien intencionada, aunque formulada todavía en el terreno de una humanidad restringida, es decir de una inhumanidad gradual. Además, esta consigna se considera dirigida a empresarios y gerentes que la misma propuesta supone sujetos racionales que obedecen a razones,

desde una perspectiva racionalista incapaz de descifrar el enigma de la **resistencia** que la identidad narcisista del dirigente le hace al reconocimiento pleno de humanidad del subordinado. No ha sido mi propósito de este breve ejercicio ahondar en este último aspecto, hasta dejarlo agotado, sino más bien y de manera preferencial delinear apenas unas acotaciones críticas al humanismo crítico radical y abrir un horizonte de reflexión al respecto, a partir de la teoría de lo inhumano en la cultura y en la compleja condición humana.

Sin embargo, no podemos terminar sin decir algunas otras cosas, igualmente en borrador y con propósito meramente hipotético, acerca de la **diferencia que representa el subordinado** para el subordinador, diferencia cuyo desvanecimiento pudiera tener la capacidad de poner en situación de amenaza la identidad narcisista de sus superiores. A este respecto, empezaré por recordar aquello que le permite a Michael Ignatieff explicar algunos episodios de violencia inhumana en sociedades de nuestro tiempo, cuya consanguinidad y proximidad histórica, cultural y étnica son tan evidentes que resulta casi imposible entender los motivos de su fiera confrontación y mutua exclusión y eliminación. La hipótesis consiste en afirmar que, entre menor sea la **diferencia real**, más debe exagerarse ésta para defender la identidad narcisista amenazada por ese "otro" que, por ser tan próximo, casi se confunde con el "nosotros". Se trata de lo que Sigmund Freud denominó

el **narcisismo de la diferencia menor**, a propósito del cual dice Michael Ignatieff: "La distinción de Freud, aunque poco precisa, sirve para comprender que el grado de hostilidad e intolerancia entre los grupos no guarda relación con el tamaño de sus diferencias culturales, históricas o físicas cuando lo mide un observador ajeno y desapasionado. En efecto, cuanto menores parecen las diferencias al observador externo, mayor puede resultar su importancia para la definición de los que están dentro. Para Freud, esa definición personal de carácter antagónico estaba vinculada al "narcisismo" (13). Tenemos aquí, pues, una fecunda clave teórica para descifrar el enigma de la negación de humanidad al subordinado en la organización.

La mutación inexplicable de los viejos vecinos y hermanos de cultura y de raza en fieros enemigos, como ha ocurrido tantas veces en la historia, constituye un enigma, susceptible de ser desvelado a partir de estas claves. Croatas y serbios lo demostraron recientemente, en sus fieros combates inhumanos y en su mutua exclusión y eliminación. Y lo que aumenta el misterio, concluye Ignatieff en la obra varias veces mencionada, es la exigua diferencia que los separa a los unos y los otros.

¿Qué extraña diferencia separa entonces al subordinado de su superior, capaz de originar la negación total o parcial de su humanidad? ¿Se trata de una diferencia menor, que debe ser exagerada incluso imaginariamente, para mantener intacta la identidad amena-

zada al extremo por el carácter exiguo de la diferencia e, incluso, por el reconocimiento parcial de su humanidad? De nuevo, Ignatieff aporta una ligera luz sobre la oscuridad: "Ninguna diferencia importa demasiado hasta que se convierte en un privilegio, en el fundamento que justifica la opresión. El poder es el vector que agranda lo pequeño" (14)

El privilegio y el interés, de una parte, y de la otra el poder y la autoridad en la organización para preservar dicho interés y privilegio, he ahí al parecer el "vector que agranda lo pequeño" y en que se fundamenta la diferencia entre el subordinado y sus superiores. Diferencia que, al disminuir o desaparecer, amenaza de paso seriamente el poder y la autoridad, como garantías del privilegio y del interés. Entre poder y autoridad, de una parte, e identidad del dirigente, de la otra, existe en la organización un nítido vínculo doblemente constituyente. A todo lo cual debe agregarse que el poder existe en la organización, para respaldar el privilegio, es decir la **diferencia** de los intereses en juego, y garantizar su éxito y su perdurabilidad en el tiempo. El asunto del privilegio y de los **intereses en juego, su preservación y su éxito** resulta absolutamente crucial en la organización y en el reino del trabajo, y el poder es el "vector" que no sólo "agrandado lo pequeño" sino que es capaz de garantizar que se preserven y perduren dichos privilegios, tanto como la **diferencia cualitativa de los intereses puestos en juego**. Para preservar intactos el privilegio y

los intereses, así como el poder y la autoridad en la organización, alrededor de todo lo cual se concentra como una especie de "esencia" la identidad del dirigente, parecería que fuera imprescindible mantener en alto y vigente la diferencia. Dicho a la inversa, parecería imprescindible no diluir del todo dicha diferencia pues, de llevar a desaparecer, la identidad del propietario y de los jefes estaría en juego. La atenuación de la diferencia termina siendo, por lo tanto, en términos generales sólo retórica.

Ahora bien, además del privilegio y de los intereses diferentes ya antes mencionados, aspecto real y central de la distancia entre subordinador y subordinado, en la organización y en el reino del trabajo dicha diferencia tiende a redondearse y terminarse de afinar mediante unos detalles adicionales que, no por simbólicos, dejan de ser substanciales. Me refiero a ese determinado modo de hablar y de dirigirse el uno al otro -el dirigente tutea al dirigido, el dirigido no-; a esa especie de veda sobre determinados espacios y territorios -oficinas, salones- donde al subordinado no le es posible entrar sin antes anunciarse y pedir el correspondiente permiso, veda territorial que en algunas organizaciones se flexibiliza como gran conquista "humanística" bajo la consigna de gerencia de "puertas abiertas"; me refiero también a la agenda de trabajo del dirigente, manejada por una secretaria que hace las veces de filtro que traza y ahonda la distancia, donde para poder ser tenido en cuenta es preciso hacerse

anotar con la debida anticipación; a la rigidez de un horario de trabajo que “ellos, los subordinados”, deben cumplir de un modo estricto y que “nosotros”, los dirigentes, estamos en condiciones de manejar con flexibilidad y relativa autonomía; al tamaño simbólico de un escritorio y de unas sillas abollonadas que otros limpian y ordenan, etc. En esto consiste y en esto se concentra, a modo de ejemplo, la “grandeza” de no pocos dirigentes, sus “inequívocas” e intocables señales de identidad, la frontera sagrada que los separa de los “otros” y que configura el bando del “nosotros”, a veces también representado como el bando de los buenos y de los leales.

Oponerse al privilegio de los dirigentes y discutir sus intereses, coloca de inmediato a quien lo hace en el bando de los “otros”, de los enemigos desleales, de los peligrosos y resentidos. Es decir, de los diferentes cuya diferencia amenaza seriamente la identidad. Dicho de otro modo, en esto consiste la identidad amenazada de muchos dirigentes, que se resisten a la consigna humanista para poder mantener así a salvo su diferencia constitutiva, su distancia esencial, representada por el privilegio y el interés reales en juego, así como por la simbología de que estos privilegios e intereses reales se revisten. Diferencia que podría verse dramáticamente en peligro si, de verdad, el subordinado fuera considerado definitivamente como un igual. Por esa razón ciertos dirigentes se aferran a sus señales de identidad,

como a una tabla en medio del naufragio que para su narcisismo significaría todo aplanamiento real de las estructuras jerárquicas en la organización. Muchos dirigentes y empresarios se esconden por tanto tras una retórica humanista, sólo de labios para afuera, para cuidarse de hacer evidente su propósito de mantener a buen recaudo las señales de su identidad.

La consigna por un “trato más humano” al subordinado tropieza pues con la necesidad del dirigente, muy seguramente inconsciente, de mantener vigente la diferencia constitutiva de una identidad tanto más amenazada y en peligro de disolverse cuando menor sea la diferencia realmente existente. Disminuir la distancia mediante el desvanecimiento de la diferencia podría significar para el dirigente caer en el abismo de la pérdida de una identidad derivada casi siempre del poder y de sus símbolos. No es del todo fácil, entonces, acatar a plenitud y a todo costo la consigna de un “trato más humano” al subordinado en la organización, pues esto podría equivaler a desvanecer la diferencia entre el “nosotros” los dirigentes y “ellos”, los dirigidos, tan necesaria a la preservación de la identidad del dirigente, basada en los símbolos del poder y de la autoridad. Pero ocurre que, de todos modos, el subordinado es realmente un igual desde el punto de vista de la especie, es decir un ser humano como todos, tan humano como su superior. ¿Qué hacer entonces con la igualdad biológica en medio de la diferencia

**social** y cultural, cuya desaparición o **desvanecimiento** podría colocar en **situación** de amenaza la identidad del **superior** y, por lo tanto, su poder y su **autoridad**?

Ya sabemos que la **legitimidad** del **poder** y de la **autoridad** constituyen **temas** cruciales, acerca de los cuales **no** deseo ahora hacer ningún tipo de **desarrollo**. Sólo quiero anotar que **existen** dirigentes auténticos cuya **autoridad** sobre los demás resulta **inobjetable**, debido a la **transparencia** de sus **fundamentos** y a su **legitimidad** y **aceptación** por parte de los dirigidos, y nunca al **poder** condigno o a la **simple fuerza**. No me interesa aquí, pues, **reflexionar** sobre el **poder** y la **autoridad**, **tan** ligados a la **identidad** narcisista del **dirigente** que podría verse **amenazada** por el **desvanecimiento** de la **diferencia**. Sólo me urge destacar que el **poder** y la **autoridad**, sin entrar a **calificarlos**, constituyen **instrumentos** en favor del **mantenimiento** de la **frontera** entre el “**nosotros**” y el “**ellos**” en la **organización**, **medios** generalmente **utilizados** en **contra** del **desvanecimiento** de la **diferencia** entre los **unos** y los **otros**. Y, por ende, en **contra** de cualquier “**avance**” **real** del **humanismo** en la **organización**.

## EPÍLOGO

Este **ejercicio** crítico sólo **aspiró** a **dejar** planteado un **problema**, a **justificar** tanto el **origen** como el **fundamento** de una **tímida** **pregunta**, así como a **señalar** los **elementos** más **gruesos** y

**generales** de una **posible hipótesis** de **trabajo**. En efecto:

¿Por qué razón los **empresarios** y los **dirigentes** en las **organizaciones** y en la **sociedad** -aun en este mundo **moderno** que ha sido **capaz** de **reconocer** la **humanidad** **ecuménica** de todos los **seres** **humanos**-, le **hacen** tanta **resistencia** a la **consigna** de **utilizar** con sus **dirigidos** un **trato** “**más humano**”?

A lo cual podría responderse: **Porque** la **diferencia** que los **separa** de los **subordinados** no puede **desvanecerse** hasta **desaparecer**, ya que de **llegar** a **ocurrir** algo **semejante** el **bando** de los “**otros**” se **confundiría** con el **bando** del “**nosotros**”, la **identidad** -**privilegios**, **intereses** y **formas** **simbólicas** de **soporte**- quedaría **arruinada** y el **dirigente** podría verse **instalado** en el **vacío** de su **crisis** de **identidad**.

Si la **pregunta** y la **hipótesis** que **antecedan** son **capaces** de **insinuar** un **nuevo** **horizonte** para la **reflexión** sobre el **tema** de las **organizaciones** y las **consignas** **humanistas** que se **levantan** para la **gestión**, de una **parte**, así como sobre la **inhumanidad** que **habita** en el **fondo** de la **condición** **humana**, de otra **parte**, me **sentiré** **ampliamente** **recompensado**. Si no es así, **debo** **admitir** que me he **enriquecido** en **solitario**, **bajo** la **ilusión** de **estar** **diciendo** algo de **interés** para las **disciplinas** **administrativas** y el **mundo** **contemporáneo** de las **organizaciones**. Y esta **ilusión** **valió** la **pena** de **haberla** **vivido**, **gracias** a la **alegría** que **causa** todo **esfuerzo** **íntimo** **encaminado** a **organizar** de **otro** **modo** la **oscuridad** que **domi-**

na, como un enigma, el complejo tejido de las relaciones de subordinación entre los hombres.

**Las notas y referencias bibliográficas del texto completo, del cual este fragmento ha sido seleccionado, se incluyen en su integridad, para dar al lector una idea aproximada de la bibliografía que, por ahora, inspira el trabajo en preparación:**

1. FINKIELKRAUT, Alain: La Humanidad Perdida: Ensayo sobre el siglo XX: Editorial Anagrama, Barcelona, 1998, pág. 15.
2. IGNATIEFF, Michael: El Honor del Guerrero: guerra étnica y conciencia moderna: Editorial Taurus, Madrid. 1999, pág. 65.
3. MARCUSE, Herbert: El hombre unidimensional. Editorial Joaquín Mortiz S.A. México, 1968, pág. 35.
4. CACCIARI, Massimo: Hombres Póstumos. Ediciones Península. Barcelona, 1998. Pág. 35.
5. GERGEN, Kenneth J: El yo saturado: Dilemas de identidad en el mundo contemporáneo. Ediciones Paidós Ibérica S.A Barcelona. 1992.
6. SENNETT, Richard: La corrosión del carácter: Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo. Editorial Anagrama. Barcelona, 2000.
7. Ver al respecto, a modo de ejemplo, la obra de Max Scheler, titulada La Idea del Hombre y la Historia. Ediciones Siglo XX. Buenos Aires, 1959. En la cual el autor realiza un breve inventario de las principales concepciones sobre el hombre que, según él, han existido a lo largo de la historia.
8. Ver al respecto el resumen sobre los aspectos que se deben tener en cuenta para la definición de una "esencia genérica" humana, llevado a cabo por el profesor Omar Aktouf, de la Universidad HEC, de Montreal. En su texto: "Administración y Teorías de las Organizaciones en los Años 1990: Hacia un radical humanismo crítico". Cuyo texto en borrador he tenido la oportunidad de conocer a raíz de su visita a la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, en el segundo semestre de 1999.
9. NISBET, Robert: Historia de la Idea del Progreso. Editorial Gedisa. Barcelona. 1981. Págs. 360 y siguientes.
10. BERMAN, Marshall: Todo lo sólido se desvanece en el aire: La experiencia de la modernidad. Siglo XXI Editores. Bogotá. 1991.
11. ARENDT, Hannah: Eichmann en Jerusalén: Un estudio sobre la banalidad del mal. Editorial Lumen. Barcelona, 1999. Pág 46.
12. ARENDT, Hannah. Op. Cit, pág 9.
13. IGNATIEFF, Michael: Op. Cit, pág 53.
14. IGNATIEFF, Michael: Op, Cit, pág 53.