

se logra el tipo de ciudadano que se suponía que era característico, basado en el menor común denominador desde el punto de vista moral. Ahora quedan pocas dudas de por qué la cultura del diálogo y la inclusión han adquirido un carácter casi utópico en nuestra Argentina del Bicentenario.

IMAGO VOCIS, EL DIÁLOGO DE NARCISO¹

Por MARÍA MARTA PREZIOSA

Nusquam corpus erat

[En ninguna parte había un cuerpo]

(OVIDIO: *Metamorfosis*, 3, 509)²

1. El diálogo de Narciso: oxímoron de las organizaciones

Se denomina oxímoron a una combinación de dos palabras que, teniendo un significado opuesto, combinadas en una misma estructura sintáctica originan un nuevo sentido.³ Es así que, para encontrar sentido a la falta de diálogo en las organizaciones, recurrimos al “diálogo de Narciso” como imagen explicativa. Siguiendo a Gareth Morgan,⁴ teorizamos con recursos metafóricos sobre algunas características de nuestro modo de dirigir organizaciones. Este tipo de reflexión indaga en imágenes colectivas subyacentes que pueden estar atrapándonos y no permitiendo un cambio verdadero si no las descubrimos y cuestionamos.⁵

¹ Traducimos *imago vocis* como imagen o reflejo de la voz. Una versión anterior de este trabajo fue publicada como “Narciso: metáfora de la ética de la no-organización”, en *Anales del V SIMPAO*, Simposio Internacional de Análisis Organizacional, realizado en la UBA en diciembre de 2007.

² Último verso del relato del mito de Eco y Narciso, en OVIDIO: *Metamorfosis*, traducido y citado en CABALLERO DE DEL SASTRE, E. y TOLA, E.: “La trasgresión visual como frontera: Ovidio, *Metamorfosis* III”, *CECYM. Centro de Estudios Clásicos y Medievales. Cátedra II 119-150*, Neuquén, Universidad del Comahue, 2004.

³ En griego, *Οξύμωρον*, Real Academia Española: p.e. “un silencio atronador”.

⁴ Analista organizacional, autor del best-seller *Images of organization*.

⁵ Cf. MORGAN, G.: *Imagin-i-zación*, Barcelona, Ediciones Granica, 1999, 369-386.

Al elegir el antiguo mito griego de Narciso a modo de metáfora organizacional, se nos presenta inicialmente una contradicción, por ser Narciso un relato mítico acerca de quien sólo se mira a sí mismo y donde no hay alteridad. Pero aquí radica la riqueza de la metáfora como método de lectura organizacional, ya que incluye la similitud, la diferencia, la paradoja e incluso el absurdo. Y cuando esta riqueza simbólica resuena en torno a cuestiones fundamentales, tiene un poder de evocación que va más allá de los detalles implicados (Morgan, 1999). En este encuadre es que proponemos a Narciso como una metáfora explicativa de ciertas prácticas organizacionales y de liderazgo que sustentan —o son soportadas por— la falta de diálogo. Prácticas ineficientes y hasta no éticas de los integrantes de la organización, que por ende no cumple sus fines y carece de institucionalidad. Si bien centramos la reflexión en la organización empresarial, creemos que el análisis es válido para varias instituciones.

Edgar Schein define la cultura de una empresa como un modelo de asunciones básicas sobre las que un grupo particular se determina a aprender cómo afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna. Estas *assumptions*, consideradas influyentes por el grupo, son enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y experimentar esos problemas en esa empresa. Entre estos supuestos básicos grupales, podríamos afirmar que se encuentran imágenes compartidas de carácter pre-reflexivo. Estas imágenes subyacentes están cargadas de valoraciones acerca de los otros, del yo, de las cosas y conforman un paradigma grupal. Como bien afirmaba Soaje Ramos acerca de la naturaleza de los grupos sociales, un grupo es también su praxis afectiva,⁶ por lo que este imaginario colectivo resulta constituyente del mismo.

Quizás a través de este antiguo relato que protagonizan el efebo Narciso y la ninfa Eco —quien repite las últimas palabras de todos aquellos con quienes se encuentra—, se nos permita vertebrar una metáfora de la falta de diálogo en las organizaciones, sostenida en la dilución de la identidad de la propia voz, y por ende en la dilución de la responsabilidad frente a otros.

⁶ Cf. PREZIOSA, M. M.: Agencia moral de la empresa. El aporte del análisis causal aristotélico”, *Cuadernos de Difusión* 21 (2006).

1.1. Decisión responsable y acción conjunta organizacional

Como señala Lozano,⁷ “ética y cultura organizacional se entrelazan en los dinamismos de institucionalización y de integración que suponen el diálogo y la diversidad”. Diálogo y ética presuponen racionalidad (damos cuenta de nuestros actos frente a otros) e identidad (tenemos conciencia e interioridad, memoria y experiencia y hábitos). Ahora bien, en las instituciones, estas capacidades se desarrollan en la relación yo-otro de un modo especial. El otro asume distintos roles en una estructura jerárquica, el trabajo en equipo, y a su vez políticas, procesos y un sistema de incentivos conforman un marco de decisión colectiva y mancomunada. Por ello, en el ámbito organizacional el concepto de responsabilidad tiene una gran amplitud de sentidos éticos. Responsabilidad es rendir cuentas frente a otro, hacerse cargo, cuidar, prevenir, hacer crecer e incluso resarcir. Presupone respeto, hacer el bien y evitar el mal, tanto por acción como por omisión. Es decir que en la responsabilidad se conjuga una cierta disposición pro-activa y no sólo reactiva al bien del otro en tanto co-existente. La responsabilidad es una virtud derivada de y que favorece la justicia, definida clásicamente como la voluntad permanente de dar a cada uno lo que le corresponde. Responsabilidad y justicia tienen como requisito el reconocimiento de la alteridad, que hay un “otro”, la existencia de otro con el que dialogo, me organizo, me coordino, actúo conjuntamente. Sin identidad y alteridad, sin identidad y responsabilidad, no hay diálogo y no hay institución que cumpla sus fines. Narciso sólo se mira a sí mismo y se autodestruye. No puede construir con otro un vínculo porque niega las demandas y la existencia del otro. Le responde tan sólo actúe como Eco, repitiendo sus palabras. Narciso desaparece. Desaparece él, el otro y el nosotros: “*nusquam corpus erat*” (“en ninguna parte queda un cuerpo”).

1.2. El riesgo moral de la dilución del yo

Los que dictamos seminarios de “ética empresarial” para profesionales que trabajan en empresas, focalizamos la reflexión en el sentido del trabajo directivo y la concientización de su rol de constructor

⁷ LOZANO, J. M.: “Ethics and Corporate Culture”, *Ethical Perspectives* 1 (1998) 53.

de la organización en la que trabaja y de la sociedad en la que vive. Una cuestión central que suele ser claramente inquietante para los participantes es advertir el riesgo moral que conlleva la posible dilución de la propia identidad al “alinearse” dentro de la organización, con la consecuente debilitación de la responsabilidad.⁸

Este fenómeno no es solamente empresarial y fue ampliamente estudiado por S. Milgram.⁹ Pero baste para ilustrarlo una breve descripción del comportamiento interno en la empresa Enron, mientras se consolidaba su famoso fraude en los EE.UU., en 2002. Sherron Watkins,¹⁰ ex vicepresidenta de Nuevos Negocios de Enron, decía que

cuando la administración superior comienza a ejercer presión e influencia indebida, el personal deja de cuestionar la autoridad porque comprueba que esto es inútil. Además, los empleados tienden a aliviar sus culpas cuando se saben controlados por la autoridad: a partir de entonces, comienzan a ocultarse tras la máscara corporativa. [...] Enron sucumbió al vacío de liderazgo.¹¹

Una entrevista del diario *La Nación* al psiquiatra Guillermo Maci¹² (Ramos, 2004) me sugirió la pregunta sobre si Narciso sería una metáfora adecuada para mirar en la Argentina el vacío de verdadero liderazgo, la dilución de la identidad y responsabilidad en los seguidores y sus inevitables consecuencias: ausencia de diálogo y de instituciones.

⁸ Esta dilución de la identidad y responsabilidad puede darse bajo la necesidad de “ser alguien” a través de la organización (cf. ARENDT, H.: *Eichmann en Jerusalén, un estudio sobre la banalidad del mal*, Barcelona, Lumen, 2001). O a través de una absorción del yo en el ideal de la organización (cf. AUBERT, N. y GAUJELAC, V.: *El coste de la excelencia*, Barcelona, Paidós, 1993).

⁹ MILGRAM, S.: “Behavioral study of obedience”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (1963) 371-378.

¹⁰ Destacada por la revista *Time* en diciembre de 2002 como una de las personas del año por haber denunciado (*whistleblowing*) con anticipación el fraude contable de Enron.

¹¹ HALA, N.: “If capitalists were angels, Interview with Sherron Watkins - The fall of Enron”, *Internal Auditor Magazine*, 2003. Traducción realizada por la empresa DirecTV Argentina (http://findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_2_60/ai_100075073).

¹² “Somos un país muy narcisista”, entrevista de Carmen María Ramos a Guillermo Maci, diario *La Nación*, 9 de octubre de 2004.

2. Narciso y la organización empresarial

Si bien el narcisismo como teoría psicológica nace con Freud y es profundizado por Winnicott, Kohut y Green —entre otros—, este abordaje del mito de Narciso y su aplicación específica a la empresa como organización no se ubica epistemológicamente en la psicología. Tomando libremente elementos de ella, el mito es presentado aquí como “metáfora espejo o ventana” —en términos de G. Morgan—,¹³ que permite leer algunos comportamientos organizacionales. Específicamente, los vinculados a la dilución de la propia responsabilidad, a la negación del otro como dialogante y/o destinatario de mi acción, su manipulación o exclusión. En definitiva, comportamientos que sustentan que una organización deje de prestar su servicio a la sociedad. Esta presentación del mito aborda primero una versión del relato y luego esboza aplicaciones al comportamiento del directivo y al de sus seguidores en la empresa.

2.1. El mito

Son cuatro las versiones que llegan hasta hoy de la tradición griega, siendo el relato de Ovidio que protagonizan Narciso y Eco¹⁴ en su *Metamorfosis* III, 356-510, la más difundida y la más rica desde el punto de vista del análisis psicológico.¹⁵ El psicoanalista André Green reescribe la versión ovidiana de este modo:

¹³ Epistemológicamente, según el propio Morgan, “la imaginización como método para comprender la realidad social como forma para abordar el cambio pertenece a la escuela de pensamiento social-constructivista. [...] Su objetivo principal es desarrollar la metáfora como método para explorar la naturaleza pluridimensional de las organizaciones, demostrar cómo se pueden utilizar las perspectivas generadas por las diversas metáforas para crear nuevas ideas y posibilidades de acción”. Morgan afirma que sus imágenes de la organización no son una teoría que pretenda ser la mejor manera de visualizar una organización: “‘Imaginar’ arroja la responsabilidad de la interpretación sobre los hombros de cada uno; no sobre ‘lo conocido’, sino sobre ‘los conocedores’ [...] nos alienta y nos obliga a convertirnos en ‘teóricos por derecho propio’, a forjar nuestras concepciones e interpretaciones de las situaciones que enfrentamos” (ob. cit., 369-382).

¹⁴ Cf. CABALLERO, E. y TOLA, E.: ob. cit.

¹⁵ Cf. GREEN, A.: *Narcisismo de vida, narcisismo de muerte*, Buenos Aires, Amorrortu, 2005.

Narciso es hijo del río Céfiso y de la ninfa Liríope [...]. Tiresias [...] pronuncia, a su nacimiento, un oráculo: Narciso sólo llegará a viejo si no se mira. [...] Como Narciso era muy hermoso, muchas jóvenes se enamoraron de él. Pero él les oponía su indiferencia, porque despreciaba el amor. La ninfa Eco no se resignaba. Languideció, se retiró del mundo, se negó a tomar alimento alguno, hasta llegar al punto en que sólo fue una voz. Cuando la forma incompleta ya no se puede nutrir de la forma deseada, la voz queda como la única huella de la vida; lo visible se desvanece. Esta desmesura del desprecio hace que las ninfas llamen a Némesis [...]. Cierta día de mucho calor, Narciso, excitado después de la caza (actividad masculina bajo la protección de la viril Artemisa), tuvo sed. Tras la anorexia de Eco, tenemos la sed de Narciso. Pero ¿sed de qué? Del río –paterno– y no de la mujer, eco de la madre. La fuente (el origen) le devuelve una imagen que él no reconoce; queda prendado, enamorado de ella: “si no me amas, te amarás a muerte sin reconocerte”, debió decirse Eco. Hete aquí que Narciso, como antes Eco, se vuelve también insensible al mundo [...]. Inclinado sobre su imagen (¿no podemos decir que se apuntala en ella?), se deja morir. No es un suicidio, sino una renuncia a continuar viviendo.¹⁶

2.2. Imago vocis y liderazgo narcisista

El líder narcisista no escucha una voz diferente, solamente escucha el reflejo o el eco de su propia voz, su *imago vocis*. No es novedosa la aplicación del narcisismo a un cierto tipo de liderazgo empresarial. Michael Maccoby¹⁷ describe, en su famoso artículo publicado en la *Harvard Business Review*, la productividad e improductividad de los líderes narcisistas. Pueden ser muy útiles para las empresas porque –como nadie– son capaces de inspirar a la gente y delinear el futuro. Son tomadores de riesgos, con vocación de logro, y pueden “encantar” a las masas. Son independientes, innovadores y orientados hacia el poder y la gloria; por ello se convierten en expertos en lo suyo. Como desean ser admirados más que amados, y generalmente –dice– no están problematizados por un “súper-yo”

¹⁶ *Ibid.*, 74-75.

¹⁷ “Narcissistic Leaders: The incredible Pros, the Inevitable Cons”, *Best of Harvard Business Review* (2000) 69-77.

castigador, buscan siempre agresivamente sus logros, ya que ven permanentemente enemigos en todos lados. Pero los narcisistas se vuelven improductivos cuando les falta autoconocimiento. Su lado oscuro y talón de Aquiles son sus sentimientos de grandiosidad y gran desconfianza y, como necesitan de la adulación, ésta puede tener efectos corrosivos, ya que no escuchan palabras de precaución o consejo.

Esta debilidad –señalada por Maccoby– consiste en no escuchar cuando se sienten amenazados o atacados, e implica que no aprenden de otros y prefieren adoctrinar más que enseñar. Suelen tener dificultades para conocer sus propios pensamientos y les cuesta tolerar el disenso y escuchar mensajes negativos, por lo que prefieren un grupo de *yes-men*. Dada su falta de empatía, esto no lo desean cambiar, porque no lo ven. Están más interesados en controlar a otros que en conocerse y disciplinarse a sí mismos, y su estilo de liderazgo puede derivar en una gran competencia interna dentro de la organización. Según Maccoby, los líderes narcisistas son necesarios en la era de la innovación porque las organizaciones necesitan líderes que creen el futuro. Pero lo ideal es que estos líderes narcisistas productivos reconozcan sus limitaciones.

Varias historias míticas remiten al poder maléfico de los espejos.¹⁸ En la lengua latina, el fenómeno del eco y del reflejo se designaba con el término *imago vocis*. Esta metáfora de “imagen o reflejo de la voz” se ilustra con la ninfa Eco como reflejo acústico y con el agua del río, borroso reflejo del rostro. Narciso solamente desea poseerse a sí mismo y se niega al encuentro con el otro, perdiendo, por el reflejo, el sentido de realidad.

2.3. El liderazgo en la Argentina

De esta descripción de Maccoby encontramos algunos rasgos en los hallazgos de la investigación *Globe Project* sobre cultura y liderazgo llevada a cabo en más de 60 países por la *Wharton Business School*. El estudio, realizado en 1995, correlaciona por país, características del liderazgo en la sociedad y en las empresas. Sobre el

¹⁸ TOLA, E.: “*Sic amet ipse liceo, sic non potiatut amato*” (Ov., Met. III, 405): Narciso en las redes de la inversión” (http://bdigital.uncu.edu.ar/bdigital/objetos_digitales/2578/tolanarciso.pdf).

estilo de los líderes en la Argentina, se señala un “emergente paradigma narcisista”.¹⁹ Este paradigma argentino de liderazgo narcisista se compone de pragmatismo, alta exigencia e, incluso, conciencia de la necesidad de “liderazgos orientados por reglas”. Se señala en este estudio empírico que el argentino en la empresa desea el *empowerment* y el trabajo de grupo, pero constata que no hay soporte a tales prácticas y que permanece cierto estilo de liderazgo “iluminado y narcisista”. Aparece claramente como característica cultural un “bajo nivel de colectivismo institucional” y alto nivel de “colectivismo privado o familiar”. En los *managers* encuestados hay sentimientos de no ser escuchados, abandono, ansiedad y alienación, y sentimiento de no-pertenencia. Altschul *et al.* (2007) caracterizan a este tipo de liderazgo con la imagen de “figura señora”. Se trata de personas inigualables, solitarias, prominentes, que pueden canalizar la voluntad popular. Los vocablos “patrón”, “señor”, “cacique” o “caudillo” expresan un modo de liderazgo que está más allá de las reglas, investido de poderes supremos y con los cuales se pueden identificar los seguidores antes que con su programa de acción. Según este estudio, los *managers* argentinos esperan que el líder no sea centrado en sí mismo, autocrático, soberbio, intemperado y arbitrario, sino que sea cooperativo y participativo, orientado a las personas, modesto, autónomo, competente administrativamente, diplomático, tomador de decisiones, visionario e íntegro.

En la mencionada entrevista al psicoanalista Maci se realiza una aplicación del narcisismo, como concepto proveniente de la psicología, al comportamiento social en nuestro país. Creo que este análisis es válido por analogía para las organizaciones. Maci señala que una clave importante para entendernos es que hay una estructura social narcisista en la Argentina. La rivalidad y la falta de consenso serio se debe a que cada uno pelea por su propia imagen. Si yo sólo quiero verme en el espejo de la mirada del otro, al que seduzco, yo, como sujeto, no estoy, no me amo a mí mismo, sino a mi imagen. Y dado que lo único que me importa es el reflejo, lo trágico es que el otro

¹⁹ ALTSCHUL, C.; ALTSCHUL, M.; LÓPEZ, M.; PREZIOSA, M. M. y RUFFOLO, F.: “Argentina: A crisis of Guidance”, en CHHOKAR, J.; BRODBECK, F. y HOSE, R. J. (eds.): *Culture and Leadership Across the World, The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Nueva York, Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

desaparece, porque sólo busco de él su aprobación. Esto tiene que ver, también, con una cierta omnipotencia infantil, con la idea de construir imagen para obtener consenso y que, para Maci, lleva al doble discurso, porque cada cual quiere ser solamente como pretende exponerse para los otros. De este modo se dificulta el consenso y desde el propio feudo condeno al que no piensa como yo: “¿Por qué? Porque nos afecta en nuestro ego y en nuestra pretendida imagen de prestigio”.²⁰

Estas atribuciones de narcisismo a cierto estilo de liderazgo argentino se corroboran de algún modo en una encuesta sobre ética que realizamos en empresas argentinas.²¹ Allí se concluye que la sensibilidad de los *managers* hacia las cuestiones éticas e, incluso, la motivación para actuar de ese modo son fruto de su convicción personal y no tanto de su respeto a la “legitimidad” de las restricciones externas (por ejemplo, controles y códigos). El gerente argentino se considera “ético” porque, según sus palabras, “es lo que corresponde, lo que me enseñaron, es mi convicción”. Esto no sería dudoso si el 62% de quienes respondieron no considerara que las normas escritas son útiles sólo a veces. Esta idea está también reforzada por la gran influencia asignada a la imagen personal y a la familia en la dimensión ética de la toma de decisiones. Algo positivo, si a su vez el gerente no se viera tan sólo como observador, como “espectador” de una organización incoherente. Por lo que no parece considerar la ética como una cuestión a solucionar junto con otros en la empresa, sino algo del mundo privado. Dado que confía sólo en sus propios criterios, o en la obediencia a su

²⁰ Esta búsqueda de la imagen de prestigio puede ser también un proyecto organizacional moldeado por sujetos con las características que venimos describiendo. Schwartz y Roberts hacen una aplicación del narcisismo al proyecto organizacional y a la conformación de los sujetos que la componen. Roberts analiza el narcisismo de la empresa en cuanto a su búsqueda de reputación y buenos resultados bajo la “mirada” del mercado y de los otros ejecutivos. La mirada me confirma o me aniquila en mi existencia corporativa, lo que puede llevar a los ejecutivos a una preocupación narcisista al confundir su yo con la imagen de sí que tienen los que detentan el poder. Ver: SCHWARTZ, H. S.: “Narcissism Project and Corporate Decay: The case of General Motors” (<http://www.sba.oakland.edu/faculty/schwartz/GMDdecay.htm>); ROBERTS, J.: “Corporate Governance and the Ethics of Narcissus”, *Business Ethics Quarterly* 1 (2001) 109-127.

²¹ Cf. PREZIOSA, M. M.: “La ética en las empresas argentinas: qué opinan los gerentes”, *Cuadernos de IDEA* 10 (2000).

superior, el gerente argentino se ve a sí mismo como recurso único para mantener una conducta ética. Se coloca en un lugar de total omnipotencia, minimizando la incidencia de sus propias tentaciones o temores, y pone a “los demás” (la organización, la empresa, los jefes, la sociedad) como aquellos que “atentan” contra su cumplimiento ético. Esta última referencia nos lleva a la ética de los seguidores del líder.

2.4. Lealtad narcisista

No hay liderazgo narcisista incapaz de diálogo y consenso si no hay seguidores “leales”; “pseudo-lealtad”, quizás en este caso, que llamaré “lealtad narcisista”. La acción colectiva y mancomunada en una organización se ha de caracterizar, entre otras cosas, por la virtud de la lealtad. Ahora bien, ¿es lo mismo obedecer que ser leal?; ¿es lo mismo alinearse que diluir la propia responsabilidad? Ciertas actitudes aparentan ser “lealtad”, pero carecen del componente de conservación de la propia autonomía, por lo que podríamos llamarlas “pseudo-lealtades”: por ejemplo, la obsecuencia, la “obediencia debida” o una cierta lealtad “transaccional”²² que se entrega a cambio de “protección”. Una verdadera lealtad implica veracidad y fidelidad, cumplir los compromisos frente a personas e instituciones o a una serie de valores. Esta “verdadera lealtad” supone también una dedicación perseverante a algo intrínsecamente valioso y, fundamentalmente, incluye seguir siendo libre, razonable, responsable, dueño de uno mismo, con habilidad creativa e iniciativa personal.²³ Ésta favorecería el verdadero diálogo, la verdadera comunidad y el cumplimiento de los fines de la institución.

La “lealtad narcisista” como concepto es otro oxímoron. La describo como una lealtad que se centra o se dirige o se otorga a los que me reflejan lo que creo que soy o la imagen de lo que yo desearía ser. Es una lealtad a los que son el espejo que deseo me refleje. No es la lealtad a sí mismo. Narciso no se ama a sí mismo. No hay yo; por lo tanto, no hay cuerpo. Aquí el riesgo de absorción del yo o dilución de

²² SCHRAG, B.: “The Moral Significance of Employee Loyalty”, *Business Ethics Quarterly* 1 (2001) (<http://www.pdcnet.org/beqtoc.html>).

²³ Cf. MELÉ, D.: “Loyalty in Business, Real Need or Subversive Doctrine?”, *Business Ethics Quarterly* 1 (2001) (<http://www.pdcnet.org/beqtoc.html>).

la propia identidad pasa por una cierta mentalidad corporativista o lealtad a los que son de mi clase o a los que son como a mí me gustaría ser. Siendo éstos mis únicos interlocutores válidos, no se facilita —más bien se impide— el cumplimiento de los fines de la institución y su rol articulante en la sociedad, esterilizando a sus propios integrantes.²⁴

Los estudios empíricos en *managers* argentinos que repasamos nos hablan de baja institucionalización compatible con estilos de liderazgos autocráticos y personalistas. Como dice Maci, la convocatoria del líder narcisista se subdivide infinitamente en pequeños liderazgos y, por contrapartida, resulta compatible con la concentración del poder.²⁵ En cambio, cumplir con lo esperado por el otro (no buscar su aprobación de mi imagen) puede resolverse éticamente conservando la autonomía de la propia identidad moral y dando al otro lo que espera en estricta justicia. El cumplimiento de los roles y fines institucionales favorece el cumplimiento de lo esperado por el otro en términos de justicia. Ni la lealtad transaccional ni la narcisista favorecen el diálogo para la constitución de cuerpos orgánicos de trabajo, éticos y eficientes, que brinden verdaderos bienes a la sociedad en la que están insertos.

3. Reflexiones finales

Hemos intentado en este trabajo leer con el mito de Narciso algunos comportamientos organizacionales no dialogantes, tanto de líderes como de seguidores y subordinados, que afectan la posibilidad de ser mejores personas y de hacer mejores organizaciones responsables y, por ende, justas.

Narciso no distingue lo que es de lo que imagina, y ello no le permite ver su propio límite y cree en su completitud.²⁶ Esta *hybris* o *desmesura* supone, como lo comprendían los griegos, un desconocimiento voluntario de los límites, una acción desproporcionada, y acarrea una venganza del orden del mundo. Narciso afirma falsamente

²⁴ Cf. CASARES, T. D.: *Naturaleza y responsabilidad económico-social de la empresa*, Buenos Aires, Instituto de la Empresa de la Fundación Pérez Compañac - Itinerarium, 1967: “...sucede que si bien los hombres son individualmente responsables del desquicio de las sociedades, las sociedades desarticuladas desquician y esterilizan a sus miembros”.

²⁵ Cf. ALTSCHUL, C. *et al.*: ob. cit.

²⁶ Cf. CABALLERO, E. y TOLA, E.: ob. cit.

su yo, cayendo en una desmesura por exceso y por defecto. Narciso toma lo que es ajeno y no se apropia de lo propio. Su riqueza lo empobrece.²⁷ Es autosuficiente, completo y negador de la voz del otro, pero en verdad huye de sí mismo por no poder escuchar al otro. Es un yo aislado y negador de nuestra naturaleza social y amable. Sólo dialoga con su propio reflejo, con su *imago vocis*. En términos organizacionales, mi fantasía de prestigio o de omnipotencia puede llevarme a instrumentalizar a los otros y a la organización. La negación de mi yo limitado, vulnerable, mortal, necesitante lleva a negar al otro si no se me somete, y me conduce a faltar a la veracidad y al diálogo respetuoso para tener “poder” sobre él.

En nuestra evolución moral como personas hemos de pasar del egocentrismo de la niñez a la percepción del otro en la adolescencia, y a un otro bien diferenciado en la juventud que hemos de integrar en la madurez.²⁸ Uno de los tantos sentidos de la palabra griega *ethos* es “morada”. La morada como hogar, como lugar propio y personal y acogedor de otros. La ética —en tanto saber o en tanto actitud de vida— encara una búsqueda de un mundo más humano y habitable para todos. Esa búsqueda pretende, entre otros bienes, comunidades de trabajo más justas, empresas más confiables que crean valor y sirven a las personas que viven en sociedad. Ciertos bienes sociales sólo se logran articulándose con otros. Éstos necesitan de visión común, diálogo en la diversidad, disenso y trabajo en equipo, sentido de corresponsabilidad. Reconocer solidariamente esta interdependencia hacia adentro y con el entorno depende en parte de líderes más conscientes de su rol de constructores organizacionales y sociales y, por ende, menos narcisistas. Más humildad, más diálogo y menos imagen para que haya cuerpo, espíritu de cuerpo.

III. ÁMBITOS DEL DIÁLOGO: LA ESCUELA, LOS MEDIOS Y LO VIRTUAL

²⁷ “Lo que deseo está conmigo: mi riqueza me ha hecho pobre” (Ov., Met. III, 466), en TOLA, E.: ob. cit.

²⁸ Cf. SCHMIDT, E.: *Ética y negocios para América Latina*, Córdoba, EDUCC, 2003.