
Las organizaciones no solo producen. También desean, sienten, racionalizan y mueren.

Eso no es metáfora. Es una descripción bastante precisa de lo que ocurre en cualquier organización si uno se toma el trabajo de mirarla con atención. Hay fuerzas que la atraviesan, que moldean sus decisiones, que explican por qué algunas se expanden y otras se petrifican, por qué algunas pueden transformarse y otras solo pueden repetirse.

Los griegos tenían nombres para esas fuerzas. No los inventaron para las organizaciones — los inventaron para hablar de la condición humana. Pero encajan con una precisión que sorprende.

EROS

Eros es el impulso de conexión. El deseo de pertenecer, de atraer, de ser parte de algo más grande que uno mismo. En una organización, Eros es lo que hace que la gente quiera estar ahí — no por obligación sino por algo más difícil de nombrar: entusiasmo, identificación, cultura en el sentido real de la palabra.

Cuando Eros funciona bien, la organización tiene magnetismo. Atrae personas, retiene talento, genera pertenencia sin necesidad de decretarla. La gente habla bien del lugar donde trabaja sin que nadie se los pida.

Cuando Eros se desborda, la organización se vuelve ansiosa por gustar. Persigue tendencias, cambia de identidad según lo que el mercado valida, pierde rumbo propio en la búsqueda de aprobación externa. Es la organización que siempre está rediseñando su marca pero nunca sabe bien qué es.

Cuando Eros se apaga, aparece la apatía. La gente cumple. Nadie se implica. Los pasillos se vacían de conversaciones que importen y se llenan de conversaciones que no llevan a ningún lado.

PATHOS

Pathos es la capacidad de resonar con lo que duele. La empatía, la vulnerabilidad compartida, el reconocimiento de que las organizaciones están hechas de personas que traen consigo su historia, sus límites, sus miedos.

Cuando Pathos funciona bien, la organización puede metabolizar el conflicto sin destruirse. Puede reconocer el esfuerzo, acompañar las pérdidas, sostener a quien atraviesa un momento difícil sin convertirlo en un problema de productividad. La cohesión no se decreta: emerge de haber atravesado cosas juntos.

Cuando Pathos se desborda, la organización queda atrapada en la épica del sufrimiento. Todo se vuelve drama. Las conversaciones giran alrededor de lo que duele y nunca llegan a lo que hay que mover. El victimismo institucional — ese estado en que la organización se percibe permanentemente agredida por el contexto, los competidores, la historia, el gobierno — es Pathos sin límite.

Cuando Pathos desaparece, la organización se deshumaniza. Los vínculos se vuelven transaccionales. El cuidado se convierte en protocolo. Y las personas empiezan a sentir que son recursos, no personas — con todo lo que eso implica para la confianza y el compromiso.

LOGOS

Logos es la razón que ordena. La necesidad de estructura, de criterio, de procesos que sostengan las decisiones más allá de las personas que las toman. En una organización, Logos es lo que permite que las cosas funcionen de manera predecible, que el conocimiento no se vaya con quien renuncia, que las decisiones tengan fundamento.

Cuando Logos funciona bien, los procesos están al servicio del propósito. Los indicadores clarifican en lugar de abrumar. La estrategia se traduce en lenguaje comprensible y en acciones concretas. El orden no es un fin en sí mismo: es la condición que permite que las cosas importantes sucedan.

Cuando Logos se desborda, aparece la tecnocracia. El proceso reemplaza al criterio. Los indicadores mandan sobre el sentido. La organización sabe medir todo y entender poco. El manual se vuelve más importante que el juicio, y el cumplimiento normativo se convierte en el horizonte máximo de la gestión.

Cuando Logos desaparece, reina la arbitrariedad. Las decisiones dependen de quién está en la sala. El conocimiento se concentra en personas clave que se vuelven irremplazables no por sus capacidades sino por ser los únicos que saben cómo funciona realmente el sistema. El desorden no es caótico: es opaco, y esa opacidad protege a quienes se benefician de ella.

TANATHOS

Tanathos es la fuerza que más incomoda nombrar. Es el impulso hacia el cierre, el fin de ciclo, el desapego de lo que ya cumplió su función. En una organización, Tanathos es la capacidad de terminar — proyectos, estructuras, roles, formas de hacer las cosas — sin que ese cierre destruya lo que viene después.

Cuando Tanathos funciona bien, los cierres se ritualizan. Los duelos se acompañan. Los proyectos que terminan se reconocen como tales, se aprende de ellos y se libera la energía para lo que sigue. La organización puede soltar sin desintegrarse.

Cuando Tanathos se desborda, la organización se autoboicotea. Sabotea sus propios logros, acelera su propia obsolescencia, actúa como si el fin fuera inevitable y no hubiera nada que valiera la pena sostener. Es la organización que destruye lo que construye antes de que pueda consolidarse.

Cuando Tanathos desaparece, la organización acumula proyectos zombi — iniciativas que nadie terminó de cerrar pero tampoco de impulsar, que consumen energía sin producir nada, que ocupan el espacio donde deberían estar naciendo cosas nuevas. El pasado no se cierra. Y lo que no se cierra no deja lugar.

EL EQUILIBRIO QUE NO EXISTE

Lo que estas cuatro fuerzas tienen en común es que ninguna es buena ni mala en sí misma. El problema no es que existan — siempre existen — sino cómo se equilibran o se desbalancean.

Una organización con demasiado Eros y poco Logos tiene entusiasmo pero no estructura. Una con demasiado Logos y poco Pathos tiene procesos pero no personas. Una que nunca activa Tanathos acumula el peso de todo lo que no supo terminar.

El diagnóstico organizacional que no lee estas fuerzas está leyendo solo la superficie. Ve los síntomas — rotación, conflictos, estancamiento, resistencia al cambio — sin ver las pulsiones que los producen.

Antes de decidir qué mover en una organización, conviene preguntarse qué fuerza está sobreactuada y cuál está silenciada. Porque lo que parece un problema de estructura puede ser un problema de Logos desbordado. Lo que parece falta de motivación puede ser Eros apagado. Lo que parece resistencia al cambio puede ser Tanathos ausente — una organización que no sabe terminar no puede empezar nada nuevo.

Nombrar las fuerzas no resuelve nada. Pero es el primer paso para dejar de intervenir sobre los síntomas y empezar a trabajar sobre lo que realmente está en juego.

Entro donde el mapa dice 'dragones'.