María del Rocío González Miers

Acoso Laboral y Liderazgo

mobbing

Alfaomega

Acoso laboral (*Mobbing*) y Liderazgo

María del Rocío González Miers

Acoso laboral (*Mobbing*) y Liderazgo

María del Rocío González Miers

Alfaomega

Buenos Aires • Bogotá • México DF • Santiago de Chile

Formación:
Alfaomega Grupo Editor

Al cuidado de la edición:
Luz Ángeles Lomelí Díaz
lalomeli@alfaomega.com.mx

Gerente Editorial:
Marcelo Grillo Giannetto
mgrillo@alfaomega.com.mx

Datos catalográficos

María del Rocío González Miers,
Acoso laboral (*Mobbing*) y Liderazgo.
Primera Edición

Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V., México

ISBN: 978-607-707-517-2

Formato: 17 x 23 Páginas: 156

Acoso laboral (*Mobbing*) y Liderazgo.
María del Rocío González Miers.
Derechos reservados © Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V., México

Primera edición: Alfaomega Grupo Editor, México, noviembre 2012

© 2013 Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
Pitágoras No. 1139, Col. Del Valle, 03100, México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana
Registro No. 2317

Página Web: **http://www.alfaomega.com.mx**
E-mail: **atencionalcliente@alfaomega.com.mx**

ISBN: 978-607-707-517-2

Derechos reservados:
Esta obra es propiedad intelectual de su autor y los derechos de publicación en lengua española han sido legalmente transferidos al editor. Prohibida su reproducción parcial o total por cualquier medio sin permiso por escrito del propietario de los derechos del copyright.

NOTA IMPORTANTE:
La información contenida en esta obra tiene un fin exclusivamente didáctico y, por lo tanto, no está previsto su aprovechamiento a nivel profesional o industrial. Las indicaciones técnicas y programas incluidos han sido elaborados con gran cuidado por el autor y reproducidos bajo estrictas normas de control. ALFAOMEGA GRUPO EDITOR S.A de C.V. no será jurídicamente responsable por: errores u omisiones; daños y perjuicios que se pudieran atribuir al uso de la información comprendida en este libro, ni por la utilización indebida que pudiera dársele.

Impreso en México. Printed in Mexico

Empresas del grupo:

México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. - Pitágoras 1139, Col. Del Valle, México, D.F.
C.P. 03100, Tel.: (52-55) 55 75 50 22 – Fax: (52-55) 5575-2420 / 2490. Sin costo: 01-800-020-4396
E-mail: atencionalcliente@alfaomega.com.mx

Colombia: Alfaomega Colombiana S.A. - Carrera 15 No. 64 A 29, Bogotá, Colombia,
Tel.: (57-1) 2100122 - Fax: (57-1) 6068648, E-mail: scliente@alfaomega.com.co

Chile: Alfaomega Grupo Editor, S.A. – Dr. La Sierra 1437, Providencia, Santiago, Chile
Tel.: (56-2) 235-4248 – Fax: (56-2) 235-5786, E-mail: agechile@alfaomega.cl

Argentina: Alfaomega Grupo Editor Argentino, S.A. - Paraguay 1307 P.B. Of.11, C.P. 1057,
Buenos Aires, Argentina, Tel/Fax.: (54-11) 4811-0887/ 7183, E-mail: ventas@alfaomegaeditor.com.ar

Dedico el presente libro a mi papi, quien fue jurista, banquero y académico universitario con una trayectoria impecable (Q.E.P.D).
A mi madre, quien es una de las pioneras que abrió camino a la mujer dentro del ámbito profesional, contadora y auditora que siempre laboró con ética y honestidad.
Y finalmente quisiera dedicar este material a todos aquellos que fuimos, somos o seremos empleados y/o empleadores.

María del Rocío González Miers

Acerca de la autora

MBA. María del Rocío González Miers

Máster en Dirección de Empresas por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE), Maestría en Desarrollo Humano por la Universidad Iberoamericana (UIA). Doctorado en Desarrollo Humano por la Universidad de Lausanne (Suiza).

Licenciatura de Administración de Empresas por la UIA así como un Diplomado en Finanzas Corporativas y un Seminario de Finanzas y Presupuestos por la misma Institución además de un Diplomado de Finanzas y Economía en la Universidad de Ginebra, Suiza.

Su trayectoria profesional se ha desarrollado fundamentalmente en cinco áreas: Finanzas, Promociones, Administración, Desarrollo Humano y Tanatología, donde cuenta con 13 años de experiencia como docente.

Ha publicado los títulos “Cuando la tercera edad nos alcanza”, “Los retos de la tercera edad” y el “El duelo en la mujer golpeada” entre otros.

Contenido

Prefacio

Introducción

Capítulo 1
La familia y sus implicaciones en la violencia 1
1.1 Surgimiento de la familia 1
1.2 La familia como base de la formación de la personalidad en el ser humano 2
1.3 Funcionalidad de la familia 5
1.3.1 Diferencias educativas entre sexos 6
1.3.2 Etapas del desarrollo humano y mecanismos de defensa 7
1.4 Relaciones entre inteligencia y la afectividad en el desarrollo del niño 13
1.5 Temperamento 14

Capítulo 2
La violencia y sus manifestaciones 17
2.1 Definición de violencia 17
2.2 Factores que influyen y contribuyen a la violencia 18
2.3 Cómo afecta en el individuo la violencia 19
2.4 Cómo se manifiesta la violencia 19
2.5 Signos a considerar para detectar un ser violento 19
2.6 Signos que muestran la autoviolencia 21
2.7 Manejo de sentimientos 23
2.8 Experiencia emocional en la cultura occidental 27
2.8.1 Experiencia emocional subjetiva 27
2.9 Comportamiento social de las emociones 30
2.9.1 Hay que mencionar que existen tres niveles de asertividad 33
2.9.2 Problemas para la asertividad 33
2.9.3 Manejo de las frustraciones 34

Capítulo 3
Dirección y comunicación en las empresas. Su repercusión en la violencia laboral 37
Violencia laboral. Antecedentes 37
3.1 Liderazgo 38
3.2 Principios del liderazgo 40
3.3 Estilos de liderazgo 41
3.4 Tipos de líder 45
3.5 Cualidades que debe tener un líder 50
3.6 Formación de un líder 53
3.7 Características que se requieren para dirigir 54
3.8 Funciones de un líder 55
3.9 Líder del futuro 55
3.10 La comunicación y el líder 57
3.11 Tipos de pensamiento en la

solución de problemas y su relación con el liderazgo 59

Capítulo 4
La administración y la violencia 65
4.1 Organización y administración 65
4.2 Comunicación Empresarial 67
4.3 Organización actual 69
4.4 Áreas de mejora en la vida laboral 71
4.5 Cambios administrativos 74
4.6 La crítica dentro de la empresa 76
4.6.1 Prejuicios 77
4.7 Grupos 77
4.8 Repercusiones en el organismo de un ambiente laboral violento 79
4.9 Tácticas para manejar las tensiones provenientes del cargo 80
4.10 La salud y el ejecutivo 83
4.11 Administración exitosa 85

Capítulo 5
Violencia laboral 87
5.1 Reflexiones sobre el trabajo 88
5.1.1 ¿Cómo se crea la adicción al trabajo? 90
5.1.2 ¿Qué se puede hacer para evitar ser un trabajólico? 92
5.2 Agresiones laborales 93
5.3 Situación laboral en América Latina y su repercusión social 104
5.4 Situación laboral de las mujeres en América Latina. ¿Cómo incide el trabajo remunerado dentro de sus relaciones familiares y de pareja? 107
5.5 Diferencias laborales entre hombre y mujer 110
5.6 Nuevas mujeres para un mundo que se feminiza 111
5.7 Futuro laboral 113

Reflexiones 115

Epílogo 125

Anexo 1 127

Anexo 2 129

Bibliografía 131

Índice Analítico 135

Prefacio

"El fin justifica los medios"
Maquiavelo.

¿Hemos escuchado esta frase?

Yo me atrevería a decir que todos aquellos que laboramos, alguna ocasión la hemos mencionado o la hemos oído decir; y es que pareciera que en esta época de globalización (léase deshumanización) todos; tanto empresarios, como empleados, estudiantes, profesores, padres, hijos, etc., hemos caído en ella tratando de justificar en algún momento nuestra actitud hacia el "otro".

Es esta frase la que muchas ocasiones nos permite cometer injusticias, o en su defecto valernos del "débil" para incrementar nuestra fortaleza, posición, prestigio y liderazgo, tanto dentro de la empresa como en la sociedad.

Sin embargo, es mi deseo enfocar en el presente libro la violencia laboral, haciendo una breve recapitulación del surgimiento de la violencia desde la infancia, proyectándose ésta a nuestra fase adulta y laboral.

Mi motivación para escribir el presente libro se encuentra en que reflexionando sobre mi trayectoria laboral y profesional encuentro que desde que la inicié fui sujeta al *mobbing*. Por lo que espero que este material sea un ejemplo de las diferentes formas que existen de *mobbing*, y que sirva a todas aquellas personas que como yo han sufrido o sufren acoso laboral, en el entendido de que existen un sinfín de formas de llevarlo a cabo, y que dependerá de la personalidad, experiencia y habilidades de cada quién el saber como se puede vivir con él y salir victorioso.

Siendo de profesión administradora, tengo especial inquietud en lo que respecta al poder, la dirección, el liderazgo, ya que estoy convencida de que en cualesquier empresa, organización, instituto, compañía, tienda, etc. el ser humano es el activo más valioso, por lo que considero que mucho de la lealtad, comportamiento y resultados dependerán de la dirección y manejo del personal.

Quiero mencionar que en el presente material, no se habla del acoso sexual, ya que considero que este tema da suficiente material para otro libro.

Como profesionista tuve la oportunidad de iniciar mi vida laboral a temprana edad; lo cuál me permitió prestar mis servicios en varios tipos de empresas.

La primera en la que me contraté como temporal fue una tienda departamental, donde el sueldo era el mínimo, así como la comisión ("dado el carácter de temporalidad"). Desde esta primera experiencia puedo decir que viví el *mobbing* (término anglosajón para hablar de acoso laboral)[1], de vendedoras experimentadas quienes me consideraban una amenaza para sus "comisiones", sin saber ellas necesariamente que yo no tenía interés en seguir una carrera dentro de esta tienda, ya que deseaba continuar con estudios superiores. Pienso que debido a mi juventud atraía a los clientes siendo mis ventas elevadas, lo que provocaba descontento entre las "veteranas". Esto no me intimidó en lo absoluto, aunque sí me di cuenta de ciertos "cuchicheos" entre ellas y de cierta exclusión en pláticas, invitaciones y reuniones fuera de la tienda.

Mi siguiente experiencia fue en una institución bancaria donde me contraté como secretaria del Departamento Fiduciario, si bien yo escribía a máquina y tomaba dictado de manera fluida, no sabía taquigrafía, lo que hacía que mis compañeras me miraran con "cierto recelo", mismo que aumentó cuando por fortuna mía fui "adoptada" por el Subgerente, a quién le recordaba a su hija, recelo que se convirtió en enojo sobre todo por parte de su secretaria.

Este recelo ocasionó que fuera yo observada por todo el personal del Fiduciario, pidiéndome el Contador General que le asistiera en mis "tiempos libres" en la cobranza de los fideicomisos. De la cobranza se me adicionó el corte de caja y la elaboración de pólizas contables.

Si bien esto me llevó a aprender mucho y a tener un trato constante con clientes, la carga de trabajo se incrementó sin que por lo tanto existiera una compensación salarial. Puedo decir que existió el acoso laboral ya que si bien se me reconocía como competente, no se me otorgó el valor económico correspondiente, y menos aún se reconoció que yo ya no hacía trabajo secretarial, sino administrativo y contable, por lo que ya podríamos hablar de otro puesto con otras responsabilidades y mejor sueldo.

Durante mis estudios universitarios obtuve un contrato dentro de una paraestatal, lo que hacía que trabajara simultáneamente al tiempo que cursaba la

[1] Este término es moderno, ya que así como el "*bullying*" escolar, en lo laboral se utiliza el *mobbing*. Y aunque haya existido desde siempre el acoso laboral, es en los últimos años en los que se le ha prestado mayor atención. En Europa desde hace más de 8 años se investiga y habla del término. En México aún no está tan difundido el término, sin embargo si se habla de exclusión de "género" y de repercusiones por el estrés laboral. Mismo que en muchas ocasiones viene de la mano con el acoso laboral.

licenciatura. Para mi fortuna fui enviada al área de Staff de la Dirección General, lo que me llevó a codearme con gente muy preparada tanto a nivel escolar como con experiencia y conocimientos de la empresa. Esta área era vista por el resto de la organización como la "elite", ya que además de los trabajos que se presentaban, por ser el staff se tenía acceso a todas las áreas y a todo tipo de información.

Aquí, se dio el *mobbing* por parte de mi jefe, quién aún sabiendo que tenía horario especial por ser estudiante, me exigía trabajos que no podía completar. Cabe aclarar que era práctica común en la empresa el solicitar horario especial para profesionistas en "ciernes", como lo era que cuando uno estaba en esta situación en pago era de ESTUDIANTE.

El hecho de que mi jefe no respetara el horario establecido por la Dirección General, me ocasionó confrontamientos con él, faltas escolares y el ser mal vista por mis compañeros quiénes tenían que entregar los trabajos que yo dejaba "a medias" y que según ellos no les correspondían, a pesar de ser ellos de planta catalogados como profesionistas.

Como la situación era repetitiva, tuve que llevar mi queja a la Dirección, lo que provocó una fuerte llamada de atención a mi jefe, quién como represalia a partir de ese día me asignó trabajos de mensajería y secretariales, excluyéndome de todos los proyectos del área.

Al terminar mi licenciatura, me inscribí en la Maestría a tiempo completo, y como estaba en la elite, pude realizar los estudios sin perder mi "base" en esta compañía.

El siguiente empleo fue dentro de una empresa familiar, cuyo giro eran las fianzas, nuevamente fue como temporal, ya que era el trabajo de verano que exigía la Maestría. El *mobbing* fue fuerte, ya que se me asignó un trabajo de valuación de personal, por lo que tuve que entrevistar a todos los empleados; esto provocó mucha inquietud entre ellos, desconfianza, aislamiento y el no dirigirme la palabra, especialmente cuando observaron que reportaba directamente al Director General y a su asesor.

Posteriormente, al término de mi maestría me contraté en una empresa transnacional de productos de consumo. Nuevamente se presentó el *mobbing* por parte de mi jefe, ya que se me explotó debido a que logré dominar el puesto en breve tiempo, y habiéndose presentado vacantes en otras áreas, se me solicitó que apoyara en ellas (Nóminas y Presupuestos) mientras "se cubrían". Esto a mí me hablaba de "reconocimiento", pero al paso del tiempo me doy cuenta que fue explotación, ya que nunca se me hizo un reconocimiento económico por este trabajo extra que realizaba y se me exigió además que capacitara al nuevo personal que entraba a cubrir en su momento las vacantes que menciono. También se me asignó un programa de mejoramiento interno, donde yo debía recibir y valorar todas las propuestas del personal para eficientar a la empresa. Estas eran cargas excesivas de trabajo, pero como yo sentía que "aprendía y que era reconocida y conocida en toda la empresa" no me quejé lo suficiente, y no exigí la retribución correspondiente.

La olla explotó cuando pedí dos semanas de permiso, (semanas que a un compañero de nuevo ingreso le habían sido otorgadas; yo en ese momento cumplía casi 3 años con la empresa) mismas que me fueron negadas, lo que hizo que presentara mi renuncia.

De esta transnacional pasé a otra más, también de productos de consumo. El patrón fue el mismo que de mi anterior experiencia, sin embargo aquí sí existieron los estímulos económicos y el ascenso en la carrera. El *mobbing* se dio con el exceso de carga de trabajo y mi falta de asertividad. Asimismo se me ofrecieron "ascensos" que nunca se dieron y condiciones futuras que no se cumplieron.

Me separé de esta empresa para irme a estudiar al extranjero.

Parece mentira, pero como bien dice el dicho "nadie es profeta en su tierra", ya que en Europa me contraté como estudiante por horas en una empresa de edición (binacional), donde requerían alguien que conociera un programa de computación, programa con el cuál yo estaba muy familiarizada.

Esto me dio un "plus" ante mi jefa e hizo que fuera tratada por toda la compañía con mucho respeto (a pesar de ser tercermundista). Se me fueron asignando trabajos nuevos, todos ellos con reconocimiento económico, pero como yo era estudiante podría decir que el *mobbing* se dio en cuanto a que hacía trabajo profesional pero estaba subpagada.

Es cuando regreso del extranjero que retomo el trabajo en la paraestatal, siendo en esta compañía donde culmino mi etapa laboral.

Es en esta compañía, y en esta última etapa de mi vida laboral donde sufrí y viví todo tipo de *mobbing*, incluyendo el acoso sexual. Donde se puso a prueba mi poder de adaptación, de resistencia, de humildad y de aceptación. Aquí el *mobbing* fue de compañeros, de jefes y colegas. Pero afortunadamente mi paciencia me llevó a obtener la tan deseada jubilación.

Introducción

"El que no vive para servir, no sirve para vivir".
Refrán popular.

Al hablar de un tema de actualidad como es el de la violencia, que es además un fenómeno mundial en nuestros días, abarcaríamos una infinidad de ámbitos y situaciones; sin embargo debido a lo extenso del tema, el libro se enfoca primordialmente a aquella violencia que se da cuando existe una relación de subordinación, en la que el subordinado recibe un pago por su trabajo.

No hay que olvidar que esta violencia no sólo es institucional, ya que se puede presentar en todos los círculos del ser humano, desde el familiar, en donde se puede encontrar desde la violencia del ama de casa hacia sus sirvientes, hasta en las empresas tanto familiares, como comerciales, industriales, de servicios, gubernamentales y privadas.

La violencia laboral no tiene distinciones de sexo, de nacionalidad ni de estrato, es algo que se presenta de forma globalizada y es importante que reflexionemos en dónde nos encontramos nosotros, porque quizás por un lado seamos víctimas y por el otro victimarios.

¿Quiénes son los que sufren este tipo de violencia? Indiscutiblemente que serán todos aquellos que tengan una situación de subordinación como anteriormente se mencionó, y los que ejercen la violencia son todos aquellos que poseen una situación de "poder", dada ésta fundamentalmente por lo económico, por lo psicológico o por posiciones jerárquicas que desgraciadamente la propia empresa o institución fomenta.

Por otro lado este tema no tiene nada de novedoso, ya que no olvidemos que desde la época de la Conquista, nuestros indígenas han sido objeto de maltrato y cargas de trabajos físicos extraordinarias, en donde en muchas ocasiones, no recibían la menor paga. En la época de la colonización, recordemos que existieron las famosas "tiendas de raya", en donde prácticamente todo el jornal recibido pasaba nuevamente a manos del hacendado.

A través del tiempo la violencia se ha ido sofisticando, especializando y haciéndose quizás más grave, ya que como descubriremos a través de la lectura de este libro, no es física, sino ética, moral y psicológica; y en muchas ocasiones, no sólo socava la autoestima de la víctima, sino también cobra vidas, ya que el factor psicológico es más sutil, pero por lo mismo también es sumamente dañino.

Mi deseo es que a través de la presente obra se encuentren caminos que permitan seguir viviendo con esta lacerante actitud organizacional, sin que ella nos paralice o nos devalúe, sino que por el contrario nos dé el panorama y horizonte para humanizar a nuestras empresas y sociedad, así como nos otorgue la humildad para reconocer cuando hemos sido violentos con nuestros colegas, jefes ó subordinados. Deseo que a través de este documento el violentado encuentre la suficiente fortaleza personal para no permitir que estas agresiones le dañen en lo físico, moral o en su ser.

1

LA FAMILIA Y SUS IMPLICACIONES EN LA VIOLENCIA

"La mano que mece la cuna es la mano que gobierna al mundo."
H. R. Wallace.

Para tratar de entender la violencia en la empresa debemos empezar por hablar del nacimiento de la misma, por ello hablaremos de la importancia de la familia y de su interrelación con el desarrollo violento del individuo.

1.1 SURGIMIENTO DE LA FAMILIA

Para que una familia surja, primero tendríamos que hablar de la relación de pareja, de cómo se elige a la persona con la que se formará la familia. En cuanto a esto, hay mucho que decir; sin embargo, cabría comentar que si bien las parejas se forman para unir fuerzas y crear una convivencia feliz, no siempre los resultados son los esperados, por lo que hay un alto índice de divorcios, prueba de que en la actualidad, lo que para nuestros antepasados eran lazos que unirían para toda la vida, ahora son temporales y vulnerables.

Se han hecho muchos estudios con respecto a la elección de la pareja, pero aún cabría preguntarse qué tan libre es esta elección y qué tanto está dada por la sociedad, ya que parece que se escoge a la pareja que se asemeja a uno socialmente (algo a lo que se le ha llamado *homogamia*).

Aunque esto así fuera, no hay que olvidar que cualquier relación (fundamentalmente la de pareja) conlleva una serie de presiones personales, interpersonales y sociales.

Al hablar de matrimonios en nuestra época, lo que se busca es fundamentalmente el compañerismo, que conlleva una paradoja, ya que si se aplica de manera estricta se presentará el sentido de que la familia entera tiene como función la conservación de los bienes, la práctica común de una profesión y/o actividad y la ayuda cotidiana para los miembros que la conforman, lo que no necesariamente se llevará a cabo ni en forma equitativa ni durante toda la vida de la familia. Por ello, la crisis familiar puede entenderse cuando el individuo espera obtener de la familia todo lo que le es rehusado en el exterior, aunque dentro de la propia familia se le presentan una serie de frustraciones y conflictos, en cuyo caso compañerismo no será sinónimo de armonía.

1.2 LA FAMILIA COMO BASE DE LA FORMACIÓN DE LA PERSONALIDAD EN EL SER HUMANO

De lo que recibimos en nuestra familia depende en gran parte el grado de nuestra salud emocional. Las reglas de cada familia, según el tipo de relaciones que haya entre los diferentes miembros que la integran, nos dan la pauta para saber si es una familia funcional o una disfuncional. Si los miembros son individualmente sanos y sus relaciones son buenas, la familia será funcional: aquí la relación más importante es la del matrimonio.

En las familias funcionales, los roles son flexibles, las personas pueden dejar un rol o intercambiar roles sin problemas y sin conflictuarse.

Las familias disfuncionales mantienen muchos secretos; por lo tanto, el grado de enfermedad será igual a la proporción de los secretos que guardan.

Los secretos son aquellas cosas de las cuales estamos avergonzados: suicidios, adulterios, fraudes, abortos, adicciones, etcétera. Todo lo que se mantiene oculto tiene poder sobre nosotros, porque genera defensas inconscientes. No se puede sanar lo que no se conoce, ni tampoco lo que no se acepta.

Las reglas familiares normalmente son:

a. Humanas-Inhumanas
b. Manifiestas o Encubiertas
c. Constructivas ó Destructivas

Entre las reglas que cada familia impone a sus miembros se encuentran:

a. Manifestación y manejo de sentimientos; por ejemplo, la cólera que no es permitida en algunas familias

b. Manifestación del afecto

c. Sexualidad

d. Secretos

e. Manejo de información, etcétera

Erik Erickson (1963) da un gran paso cuando establece el ciclo de vida del ser humano, definiendo ocho etapas psicosociales con sus respectivas crisis:

1. La tierna infancia, que desarrolla la experiencia de confianza en sí mismo o la desconfianza de base, permite al individuo tener a la madre fuera del alcance de su vista, ya que ella ha llegado a ser certeza interna y predicción externa; se presenta entre 0 a 1 ½ años.
2. La infancia, cuando se desarrollan la autonomía, la duda o la pena, abarca el periodo de uno y medio a 3 años. El niño empieza a independizarse y a experimentar sus acciones como individuo.
3. La edad del juego, cuando hay metas, iniciativa o culpabilidad, se considera el momento en el que surgen la iniciativa y el impulso, en tanto que los deseos reprimidos provocarán sentimientos de culpa.

Hasta aquí la parte más importante de la formación del niño, es dentro del hogar, ya que abarca de los 3 a los 6 años.

4. La edad escolar, cuando se presentan la competencia en el trabajo o la inferioridad, abarca de los 6 a los 11 años; aquí, el manejo de las situaciones sociales le proporcionarán seguridad o harán que surja en el individuo timidez.
5. La adolescencia, etapa de la vida cuando se presentan la fidelidad y la identificación, o la confusión de identidad. Es el periodo del desprendimiento y cuando la identidad vendrá de acomodar dentro de la personalidad lo que se ha recibido en los primeros años; también es aquí cuando se inicia la etapa de la honestidad. El periodo que abarca es de los 11 a los 22 años.
6. Etapa de joven adulto, cuando se desarrollan el amor, la intimidad o el aislamiento; además, el sujeto inicia la búsqueda de pareja. Va de los 22 a los 32 años.
7. La madurez, periodo cuando surge la preocupación por los otros, permite la aparición del deseo de desarrollo contra el estancamiento personal; es la etapa cuando se crían hijos; por otro lado, se presentan los desarrollos económico, cultural, de conocimientos; es una etapa de creación. Abarca de los 32 a los 65 años de edad.
8. La etapa de la vejez, la sabiduría, la integridad o la desesperación, que abarca de los 65 años en adelante, es la culminación de las siete

etapas o crisis previas; es la aceptación de lo que se ha vivido, el pesar de lo que pudo haber sido o lo que debería haberse hecho.

Esta perspectiva es una perspectiva humanista de autorrealización de la persona, en donde cada crisis provoca un desafío con una alternativa que lleva al desarrollo.[1]

La principal aportación de Freud fue señalar que los peligros para él no son tanto externos como internos. La salud mental y la madurez emocional requieren adecuadas relaciones interpersonales, en especial con la familia. Los conflictos y las frustraciones resultan inevitables, en tanto que la agresividad, los celos y la envidia se encuentran –desgraciadamente- muy cerca de los afectos constructivos.

Tanto dentro de la familia como dentro de las relaciones interpersonales, hay tres componentes básicos:

1. Pertenencia/Afirmación
2. Interdependencia/Ayuda
3. Intimidad/Afecto

El grado de pertenencia-afirmación se afianza con la aprobación, la aceptación, el sentido de membresía, el valor del consenso y el sentido del deber o la responsabilidad. Esta dimensión establece el compañerismo; en este sentido, para identificar el grado de interdependencia-ayuda debemos preguntarnos si se da un intercambio de recursos, bienes, finanzas, servicios, conocimientos, etcétera, dentro de la familia. La dimensión de la intimidad-afecto es resultado de la mutua atracción y gusto, así como del amor, el respeto, la confianza y la admiración; esta dimensión da lugar a las confidencias. Cuando una relación interpersonal cuenta con un alto nivel en las tres dimensiones, el individuo podrá estar seguro de que tendrá un gran soporte social.

Al referirme a intimidad, significa que hay que entenderla como "la libertad para responder o expresar las necesidades humanas de cercanía; donde la cercanía debe ser mutua y no debe existir conflicto con los derechos de otras personas. Algunas expresiones de cercanía son necesarias como un espejo de identidad."[2]

Atchley R.[3] define las interrelaciones como "una ayuda recíproca entre las personas", además de identificar tres tipos básicos de cualidades que pueden existir simultáneamente o por separado: interdependencia, intimidad o afección y pertenencia. La inefectividad de uno de los integrantes llega a debilitar la

1 González Miers, Ma. del Rocío, *Los retos de la tercera edad*, Trillas, 2007, p. 55.
2 "Intimacy as we age. Relationships in later life" en revista *Generations*, vol. X, núm. 4, Genevay Bonnie, verano de 1986, p. 13.
3. J. Miller, Sheila, "Aging: continuity & change", Belmont, Calif.- Wadesworth Publishing Co.- 1983, citado en el artículo "Conceptualizing interpersonal relationships", en revista *Generations*, "Relationships in later life", vol. X, núm. 4, Atchley R., verano de 1986, p. 7.

interdependencia; la mentira, la desconfianza, los sentimientos de inferioridad o superioridad disminuyen el sentido de pertenencia.

La familia será por excelencia el lugar de aprendizaje de los afectos, de la comprensión mutua, de los sentimientos, de la escucha del otro, del darse a sí mismo, del respeto a mí y a los demás, pero paradójicamente es también el de la agresividad, el desprecio, la violencia y la destrucción; entre los polos del amor y del odio, nuestra conducta se traduce inevitablemente en comportamientos adquiridos. Es en el seno de este "universo" donde se juega el papel de autonomía e independencia contra tiranía, y justicia social contra desigualdad, así como de respeto contra invasión y menosprecio, ya que los padres que exigen demasiado a sus hijos logran en ocasiones reprimir su crecimiento, en lugar de estimularlo. A veces los abuelos, sin desearlo, socavan la autoridad de los padres, lo cual siempre perjudica al niño y deteriora las relaciones familiares.

Asimismo, cuanto más se independice emocionalmente de los padres, la persona tendrá mayores posibilidades de manejar sus frustraciones.

1.3 FUNCIONALIDAD DE LA FAMILIA

En este desarrollo del individuo, dentro de la familia, entrarán las reglas y las fronteras, por lo que en la medida en que las reglas sean claras, las fronteras estarán bien delimitadas, aunque cabe agregar que normalmente las reglas de la familia no son explícitas, sino implícitas, pues provienen de la familia de origen de cada uno de los cónyuges, ya que ambos llevan generalmente consigo el bagaje de su familia (incluidos reglas, secretos, mitos, valores, etcétera), debido a que es el ejemplo que tuvieron desde la más tierna infancia.

De las reglas más importantes en las que habrá que ser muy claros está la de quién tiene el derecho a participar en qué, las responsabilidades dentro del mantenimiento del hogar, la delimitación de la frontera entre hijos y padres y el manejo del poder.

Otra regla de oro que deberá contemplar la familia es evitar que los padres intervengan en la vida de los hijos (dar margen a zonas de intimidad y autonomía); asimismo, los adultos deberán tener su propio espacio como pareja. Cada familia creará las propias reglas que regirán internamente y que son independientes de las impuestas por la sociedad. Otro tipo de reglas se referirán a cómo y cuáles emociones pueden demostrarse, a la toma de decisiones y a la resolución de conflictos.

Es en la familia donde aprendemos las reglas de la ética, el respeto a los demás, los límites, la honestidad, etcétera, virtudes que no necesariamente serán aprendidas de manera similar por todos los miembros.

Es, asimismo, a través de la familia que se da la comunicación con otros sexos, aunque se mantienen fronteras claramente delimitadas y reconocibles a primera vista.

Las familias poco cohesivas, al contrario de las cerradas, ocasionan que sus miembros busquen en el exterior las satisfacciones y gratificaciones que en casa no encuentran; además, es dentro de este tipo de familias donde existen síntomas de violencia, agresión, cólera, delincuencia, terrorismo, etcétera, así como actitudes o conductas que presentan alguno o varios miembros.

La estructura familiar es la red invisible bajo la cual los miembros de una familia se organizan e interactúan, donde se trabaja a través de patrones transaccionales que son los que regulan la conducta de los miembros y se mantiene bajo dos sistemas:

a. *Genérico*, que incluye las reglas universales que gobiernan la organización familiar; por ejemplo, la jerarquía, en donde los padres y los niños tienen diferente nivel de autoridad,

b. *Idiosincrásico*, que lleva las expectativas particulares de los miembros y donde se crean los subsistemas; por ejemplo, las díadas entre padre-hijo, madre-hijo, etcétera. Los límites de un subsistema son las reglas que definen quién participa y cómo.

1.3.1 Diferencias educativas entre sexos

Cómo se educa dentro de las sociedades a un niño o a una niña es muy diferente. De hecho, a la niña se le habla en forma diferente al varón y se le dan lecciones distintas sobre cómo manejar sus emociones; con excepción de la ira, a ellas se les pone más énfasis en la expresividad, por lo que normalmente la mujer es más verbal y emotiva que el hombre. También en edades tempranas es posible observar que hay fuertes diferencias entre los juegos masculinos y los femeninos; se observa que cuando las niñas juegan tratan de minimizar la hostilidad y engrandecen la cooperación (normalmente son pequeños grupos), mientras que entre los varones se llevan a cabo juegos en grupos más grandes y con acento en la competencia. Cuando alguna pequeña se lastima, el juego se interrumpe completamente; en el caso del varón, se espera que salga del juego y deje de llorar para continuar, es decir, al niño se le prepara para que se encuentre satisfecho de su autonomía e independencia, mientras que a la niña se le inculca que debe establecer una red de relaciones.

Por lo anterior, no hay que sorprenderse que cuando se dan conversaciones entre hombres y mujeres los primeros se enfocan a hablar de cosas, mientras las mujeres esperan una conexión emocional.

Se ha observado en diversos estudios que las mujeres tienden más a expresar su emotividad que los hombres, resultados que no deben causarnos extrañeza, dado el tipo de educación que se proporciona dentro de las familias occidentales.

Como promedio, las mujeres muestran más empatía que los hombres, al menos como queda establecido por la capacidad de interpretar, a partir de la expresión facial, el tono de voz y otros indicios no verbales, los sentimientos no expresados de alguien.

Por lo que se ha estipulado dentro de nuestra sociedad que las mujeres son más "emocionales" que los hombres.

Desde la más tierna infancia, a niños y a niñas se les inculca el significado de sus respectivos roles; se supone que el hombre debe ser racional, productivo y mantener la casa, mientras que la mujer proporciona los sentimientos y el cuidado del hogar. Esta programación convencional del papel que cada sexo debe cumplir, no permite que cada uno desarrolle sus potencialidades al máximo[4].

1.3.2 Etapas del desarrollo humano y mecanismos de defensa

Como ya se mencionó, Erik Erickson señala ocho etapas de desarrollo humano, a través de las cuales se van estableciendo bases que influyen en el desarrollo del ser humano y desde las cuales se desprenden los comportamientos que conformarán la personalidad del individuo. En todas ellas se contempla la bipolaridad.

Erickson considera que a través del crecimiento se presentan:

- Sentido de confianza básica.
- Sentido de la autonomía.
- Sentido de la iniciativa.
- Sentido de la industria.
- Sentido de la identidad.
- Sentido de la intimidad.
- Sentido de la generatividad.
- Sentido de la integridad.

Las primeras cinco etapas abarcan la infancia, la niñez y la adolescencia, las tres últimas pertenecen a la adultez.

4 Peisekovicius, Raquel *Hasta que la otra nos separe, o los laberintos de la infidelidad*,-.- CINAA Editores, S.A. de C.V., México, 1999.

Sentido de la confianza básica. A través de una serie de experimentos y observaciones se ha determinado que el índice de mortandad es muy alto entre los animales que disfrutan de todos los cuidados materiales, pero carecen de contacto afectivo; esto es de mayor peso en lo referente al ser humano, en donde la privación materna en menor grado o una relación inadecuada pueden ser la causa de una psicosis severa, autismo, depresión crónica, retardo en el desarrollo, problemas de aprendizaje o de interrelación, así como una alta vulnerabilidad a las enfermedades.

Sentido de la autonomía. En esta etapa el niño deberá incorporar la experiencia de la frustración como una consecuencia natural de hechos concretos, no como una amenaza a su existencia. También, debe comprender que la frustración en determinada área no reduce su competencia en las demás.

Si el niño es sumamente criticado, comparado o estigmatizado, aprenderá a ocultar sus sentimientos, además de que será un pequeño estresado que puede tener fobias, ansiedades, problemas de comunicación e interrelación, depresiones y síntomas psicosomáticos, que son los mecanismos que se usan para manejar el estrés, porque no lastiman a nadie.

Sentido de la iniciativa. Aquí el pequeño se impone alcanzar ciertas metas, distingue entre sus deseos y sus posibilidades, siente mucho impulso y deseo de descubrir; asimismo, empieza a tener una interrelación con otros pequeños, además de aprender reglas de juego y de comportamiento. Es una etapa de mucha creatividad e imaginación cuando el pequeño crea sus propios juegos e impone sus reglas, explora, cuestiona y aprende.

Sentido de la industria. En esta etapa, el desarrollo psicológico cumple dos tareas fundamentales; primero, empieza un equilibrio entre el ello, el yo y el superyo, de modo que el individuo puede convertirse en una unidad psicológica integrada; de igual manera, se hace una clara distinción entre el otro y yo, así como de las capacidades que se empiezan a desarrollar.

Sentido de la identidad. Es en esta etapa que el individuo se cuestiona, cuando siente amor-odio hacia la madre o el padre, y somete a juicio modelos, educación, etcétera. Si se han establecido las bases desde la infancia, lo mismo que los límites, será un periodo de reafirmación de la personalidad, que hará fácil vivir las confrontaciones internas.

Sentido de la intimidad. La solidaridad del matrimonio es el logro evolutivo e individual de la selectividad del amor. La capacidad para relacionarse íntimamente se consolida en la etapa que va de los tres y medio a los seis años, por lo que si las relaciones del niño fueron sanas y seguras, el joven adulto se verá inconscientemente atraído por aquellas personas capaces de darle la misma calidad de relación.

Sentido de la generatividad. Aquí se juega el desprendimiento del yo por los otros; por lo mismo, es una etapa de mucha competencia, de consolidación, cuando se espera que el individuo sea lo suficientemente maduro para seguir y lograr "sacar adelante" a la familia; esta fase del desarrollo del ser humano es la de mayores

cambios, pero también cuando se encuentra nuevamente la pareja sola, así como la etapa de cambios hormonales y del "nido vacío".

Sentido de la integridad. La invalidez mental se debe a la anulación de los sentimientos de la persona, de los estigmas y los desprecios; por ello, si al niño no se le admiten sus sentimientos, que son parte de su ser, quizás acabe por no tenerlos, ya que los sentimientos reprimidos tienden a aumentar, a consecuencia de lo cual se busca cualquier forma de expresión.

Para que el niño crezca sano, así como para que se sienta seguro y aceptado, deberá tener satisfechas sus necesidades de amor, lo cual le permitirá pensar y comportarse en forma natural y espontánea a través de toda su vida.

Muchos autores consideran que es a través de la vida del ser humano como se va conformando lo que llaman el "guión", que será la integración de la autoestima, la identidad o autoconcepto que define a la persona, a los otros y al mundo, así como un aspecto conductual al que se llama "rol explícito" o "imagen", la cual se ofrece al exterior. En toda persona coexisten dos fuerzas, una lo presiona hacia la seguridad (el guión) y la otra lo presiona a desarrollar la autonomía.

"En psiquiatría existe el aforismo: las personas nacen príncipes y princesas hasta que sus padres las convierten en ranas".[5] El concepto anterior da como resultado la convicción de que los seres humanos nacen bien, lo que permite desarrollar la teoría de las posiciones existenciales referentes a los sentimientos acerca de sí mismo y de los demás.

Básicamente un guión es la planificación de toda una vida; por lo mismo, contiene lo más significativo que le va a suceder a un ser humano, tiene su origen en las decisiones que se toman en la infancia y dirige el comportamiento de la persona a través de su existencia.

Muchos individuos nunca se plantean "el guión" que desean llevar a cabo, por lo que se encuentran con que al final de su vida no hay un balance concreto de sus realizaciones personales.

Los mecanismos de defensa ayudan a la persona a manejar la presión excesiva de su medio externo o interno, para no ser dañada o para conservar cierta forma de ser o cierto estilo de vida, que muchas veces no es lo mejor que podemos hacer, pero sí es lo más seguro ya que es lo que conocemos y con lo que nos hemos manejado a través de nuestra existencia.

Así pues, los mecanismos de defensa nos pueden proteger en tres formas:

1. Anestesiando nuestros sentidos o nuestras emociones para no ver ni sentir.

5 "Hasta que la otra nos separe, ó los laberintos de la infidelidad".- Dra. Raquel Peisekovicius.- CINAA Editores, SA de CV.- México 1999.

2. A través de disfrazar, distorsionar o filtrar nuestra realidad.
3. Contraatacando el origen de la presión (obviamente si contraatacamos hacia dentro, surgen las enfermedades).

Algunos mecanismos de defensa actúan en dos o en las tres formas combinadas.

Distintos autores han estudiado y nombrado tales mecanismos; han encontrado variedad de formas que usamos para, como se dice vulgarmente, "hacernos tontos". Sin embargo, hay que recordar que este acto es en gran parte inconsciente, ya que el ser humano a toda costa desea permanecer en equilibrio y evitar un dolor innecesario.

A continuación exponemos una lista de *18 mecanismos de defensa*; aunque posiblemente no es una lista total, dada la gran creatividad humana, sí creemos que cubre por lo menos las formas más comunes y son utilizados en nuestra vida cotidiana y, por ende, en lo profesional.

1. *Represión*. Consiste en evitar que algo doloroso pase al consciente; la represión está en todos los demás mecanismos, por lo tanto es el mecanismo básico. Un ejemplo sencillo es la facilidad con que olvidamos algo que nos ha lastimado.
2. *Negación*. Es el mecanismo por el cual "nos bloqueamos" para no percibir, enfrentar o creer una realidad; por ejemplo, "no lo puedo creer", "no es cierto", "me estás mintiendo", "no es posible que haya sucedido", "esto no me puede estar pasando".
3. *Proyección*. Poner en otra persona o en algunos objetos la responsabilidad, la culpa, las necesidades o los deseos que nos pertenecen, pero que no queremos o nos negamos a aceptar como parte nuestra, ya que podrían poner en peligro nuestra imagen o, en casos extremos, la propia sobrevivencia. Por ejemplo, una persona educada con un gran celo respecto del sexo puede encontrar su deseo sexual inaceptable, por lo que va a proyectar este deseo en otras personas de forma tal que ya no es esa persona la que estará en "pecado".

   Otro ejemplo sería alguien que se siente superior y cree firmemente que todo el mundo es inferior, por lo que rechaza a los demás, sin tener conciencia de que lo hace, pues "ellos son los del problema, no yo".
4. *Introyección*. Es incorporar a nuestro sistema, valores o características de algo o alguien que consideramos más fuerte que nosotros para evitar que eso o ese nos dañe. Un ejemplo del mecanismo lo encontramos en el "síndrome del niño golpeado". En este sentido, se ha observado como práctica constante que el pequeño golpeado va a ser un padre golpeador, pues el niño golpeado incorpora esa nefasta

parte de su padre, para de cierta forma aliarse a su torturador y sobrevivir. Otro ejemplo es la forma en que introyectamos la manera de ser, de hablar y de vestirse del grupo social que frecuentamos para ser aceptados dentro de él.

5. *Retroflexión*. Con este mecanismo, buscamos nuestra satisfacción, a través de hacernos lo que quisiéramos que otros nos hicieran, o hacernos lo que quisiéramos hacerles a otros. Podríamos decir que la retroflexión es jugarle al autosuficiente; por ejemplo, cuando nos autoagredimos. Ya que no podemos agredir el origen de la provocación, esta autoagresión puede tomar formas tales como golpearnos sin querer o queriendo, comer de más y no arreglarse, así como verse feo, sucio, desaseado, etcétera.
6. *Deflexión*. Es evitar un contacto directo,"hacerlo por debajo del agua"; un ejemplo típico es la persona incapaz de ver a los ojos: Otra deflexión que está creciendo considerablemente en nuestra cultura es tratar todo por teléfono, internet o carta, sin un contacto real.
7. *Confluencia.* Es llevar al extremo la adaptabilidad, para evitar conflictos. Una persona que confluye frecuentemente es aquella que cambia de opinión dependiendo de con quién se encuentre, además de que nunca forma un criterio propio. Es lo que en nuestra cultura llamamos un "borrego".
8. *Satisfacción imaginaria*. Como lo indica el nombre, es usar nuestra fantasía para satisfacernos, pero sin arriesgarnos al fracaso o al rechazo; por ejemplo, alguien que en su mundo es el ser más exitoso o inteligente, pero que en realidad ante los ojos de los demás no lo es.
9. *Racionalización*. Es justificarnos a nosotros mismos, o justificar a alguien o algo, a través de la "razón o con un argumento lógico"; como ejemplo podríamos tener las explicaciones o excusas que la gente utiliza para justificar su conducta. Entre más inteligente es alguien, más fácil será usar este mecanismo, ya que va a ser más creíble la idea de "me hago y te hago tonto".
10. *Formación reactiva*. Cuando lo que sentimos es demasiado adverso o peligroso para nosotros, reaccionamos, actuando exactamente al revés de lo que queremos. Por ejemplo, cuando deseamos "fulminar" a alguien que nos puso furiosos, lo tratamos con la mayor cortesía y llegamos incluso a adularlo.
11. *Desplazamiento*. Cuando no podemos aceptar o expresar lo que sentimos hacia alguien; si a esa persona o ese objeto los vemos demasiado inalcanzables o peligrosos, desplazamos esos sentimientos a alguien o algo que no nos sea tan adverso; por ejemplo, en vez de enojarse con el jefe, llegamos a casa regañando a la familia o de mal humor.

12. *Aislamiento emocional*. Esto es poner un escudo, una barrera en nuestro cuerpo para no sentir nuestras emociones; tales barreras las ponemos tensando nuestros músculos. Un ejemplo claro es cruzar los brazos, que es señal de autoprotección.
13. *Intelectualizar*. Es separarnos de nuestra parte emocional y vivir en el intelecto, viendo el mundo desde arriba. Un ejemplo son los seres que viven en el mundo de las ideas y que ya casi no tienen necesidades físicas ni emocionales.
14. *Deshacer*. Es pretender anular un mal acto a través de otro bueno; por ejemplo, trabajólico; otro ejemplo es la infidelidad y la falta de respeto a la pareja, pero no se falta a misa o al servicio religioso por nada del mundo.
15. *Regresión*. Es regresar a etapas previas de desarrollo; se presenta cuando la realidad que vivimos es demasiado dura en el aquí y ahora. Todos hemos experimentado regresiones cuando nos enfermamos y dependemos de alguien para que nos cuide.
16. *Compensación*. Es recibir o dar una cosa por otra; por ejemplo, si no estoy recibiendo suficiente afecto, me dedico a beber o a fumar desmedidamente.
17. *Acting.* Es actuar, expresar un sentimiento, sin que nos demos cuenta de su origen o la verdadera motivación; por ejemplo, los *graffitis*" o el vandalismo absurdo cada vez más real en todas las ciudades, en donde ni siquiera se conoce a los habitantes, y no se sabe realmente por qué lo hacen, el problema se presenta en casas, comercios, bardas, etcétera. Obviamente, las razones son inconscientes.
18. *Sublimación*. Es transformar nuestra energía en alguna otra más viable, más fácilmente aceptada y más adaptativa; por ejemplo, usar nuestra agresión para hacer trabajos rudos que requieran un gran desgaste de energía física para evitar herir a alguien; usar la energía de nuestro rencor y transformarla en una fuerza de mejoramiento personal. [6]

Así como la represión y la negación son los mecanismos más básicos y rudimentarios, la sublimación denota un ego más maduro que ha aprendido a usar las energías inconscientes negativas en algo positivo y creador; sin embargo, hay que recordar que sigue siendo un mecanismo de defensa y, por ende, inconsciente. A la sublimación que se presenta conscientemente, se le conoce como

6 Tomado del libro El duelo de la mujer golpeada, María del Rocío González Miers, Editorial Panorama, México 2010. Cap. II (De León Carlos, Tiempo de despertar, tratado de ontogonía o realización del ser, Edamex, México 1999.)

transmutación, la cual se convierte en un proceso psíquico de continuo crecimiento y cambio hacia un estado del ser más sano e íntegro.

Todos usamos los mecanismos de defensa en diversos grados. Estos se ubican en el inconsciente y se manifiestan para protegernos cuando las cosas se ponen difíciles, pero no están ahí para esclavizarnos. Lamentablemente hemos dejado que roles, máscaras y mecanismos de defensa nos aprisionen, al grado de que les servimos en lugar de que nos sirvan.

Cuando constantemente usamos nuestros mecanismos de defensa, se presenta una esclavitud inconsciente.

La única respuesta deberá ser nuestra capacidad de darnos cuenta, de luchar por estar conscientes y hacernos responsables de nuestros actos, así como usar para nuestro provecho y desarrollo tales mecanismos, sin lastimarnos más o sin lastimar a otros en el proceso. [7]

1.4 RELACIONES ENTRE LA INTELIGENCIA Y LA AFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO DEL NIÑO

Se ha demostrado que el coeficiente intelectual sólo contribuye en 20% a los factores que determinan el éxito en la vida, mientras el 80% restante quedaría a merced de otras fuerzas, en donde se podría hablar de inteligencia emocional; ser capaz de automotivarse y persistir ante las decepciones; controlar el impulso, demorar la gratificación y regular el humor, así como evitar que los trastornos disminuyan nuestra capacidad de pensar, mostrar empatía y tener fe.

Todo lo anterior forma parte de la educación parental y de la formación del carácter, así como de las aptitudes individuales.

Las personas que no ponen cierta claridad en su vida emocional, enfrentan verdaderas batallas campales tratando de concentrarse en sus trabajos y de pensar con claridad, por lo que este aprendizaje en el seno familiar es sumamente importante.

Las destrezas emocionales que deberán desarrollarse dentro de la familia incluyen el autoconocimiento, la identificación, la expresión y el manejo de los sentimientos, el control de los impulsos y el aprendizaje de gratificaciones demoradas, así como el manejo del estrés y la ansiedad.

7 De León, Carlos, *Tiempo de despertar, tratado de ontogonía o realización del ser.,* Edamex, México 1999, pp. 77 a 82

1.5 TEMPERAMENTO

Cada uno de nosotros tiene un temperamento que puede ser definido en función del humor que tipifica nuestra vida emocional. El temperamento, que nos es dado en el nacimiento, forma parte de la lotería genética que tiene una fuerza apremiante en el desarrollo de la vida. Hay fundamentalmente cuatro tipos temperamentales:

- Tímido
- Audaz
- Optimista
- Melancólico

Cada uno se debe a una pauta diferente de actividad cerebral. Los niños que son sumamente sensibles y temerosos se convierten en adultos tímidos y timoratos. Las personas con una actividad mayor en el lóbulo frontal izquierdo, comparada con la del derecho, son de temperamento alegre. Aquellas que desarrollan una actividad relativamente mayor con el costado derecho son propensas a la negatividad y al mal humor, además de que se quedan fácilmente desconcertadas por las dificultades de la vida. Es necesario agregar que el temperamento no es el destino. La filosofía de la educación según la cual "aprender es adaptarse" parece ayudar a que los niños temerosos sean más valientes.

El autodominio tiene como objetivo el equilibrio, no la supresión emocional. Si las emociones son apagadas se presentan el aburrimiento y la distancia, los cuales, si están fuera de control, se vuelven patológicos; ejemplos de esto serían la depresión inmovilizante, la ansiedad abrumadora, la furia ardiente y la agitación maníaca.

La integridad emocional está relacionada con ser fiel a uno mismo, sin importar las consecuencias sociales, aunque siempre existirán normas que deberán ser respetadas.

Mientras las áreas sensoriales maduran durante la primera infancia y el sistema límbico durante la pubertad, los lóbulos frontales -sede del autodominio emocional, la comprensión y la respuesta ingeniosa- continúan desarrollándose en la última etapa de la adolescencia hasta algún momento entre los 16 y los 18 años de edad.

La transmisión intergeneracional de la cultura es selectiva y parcial, porque intervienen diferentes personas con diferentes experiencias vividas; sin embargo, las normas de edad son una parte importante de cualquier cultura. Por lo que parte de la solución a la violencia y a la formación del temperamento estará en el amor, en la protección y la educación, así como en resolver los rezagos sociales. No obstante, la corrupción y la mala impartición de justicia provocan que no se detenga la ola de delincuencia, ya que hay dos factores que sirven para que un delincuente potencial se decida a delinquir:

a. Saber que no será descubierto, y

b. Saber que aunque sea descubierto no recibirá el castigo que se merece.

Puesto que cada vez más niños no reciben en la vida familiar un apoyo seguro para transitar por la vida, las escuelas pasan a ser el único lugar donde pueden volverse las comunidades en busca de correctivos para evitar las deficiencias de los niños en las aptitudes sociales y emocionales. Esta tarea alentadora exige dos cambios importantes: que los maestros vayan más allá de su misión tradicional y que los miembros de la comunidad se involucren más con la actividad escolar.

Cabría mencionar que todo aquello que aprendemos de pequeños es un equipaje que cargaremos toda la vida, del cuál haremos uso cada vez que lo requiramos, sea o no de manera consciente.

Asimismo, en el ámbito laboral, este bagaje será mostrado ya sea a través de una total sumisión o a través de prepotencias y abusos, ya que en ambos casos, como en muchas de las violaciones y situaciones de violencia familiar, se sabe que no se les descubrirá o que en el caso de que alguien tenga el valor y el atrevimiento de denunciar los hechos, no serán castigados de forma económica, legal, profesional o penal.

Ya que cada vez que pongo las causas afuera para justificar mi comportamiento, me victimizo. Ejemplo claro de ésto es cuando culpamos a alguien por haber provocado cierta conducta o respuesta en nosotros.

2

LA VIOLENCIA Y SUS MANIFESTACIONES

"Los hombres llegan a ser viejos, pero nunca llegan a ser buenos."
Óscar Wilde.

2.1 DEFINICIÓN DE VIOLENCIA

La violencia se define como todo patrón de conducta asociado a un ejercicio desigual de poder que se manifiesta en el uso de las fuerzas física, psicológica, patrimonial y sexual.

En cuanto a la intimidación, es el hostigamiento que se ejerce en función de la posición jerárquica o de poder; en lo laboral, sería equipararlo a la prepotencia o la persecución contra el otro.

- La violencia física es toda acción u omisión que producen daño o menoscabo a la integridad corporal.
- La violencia psicológica es toda acción u omisión cuyo propósito es degradar o controlar las acciones, los comportamientos, las creencias y las decisiones, por medio de la intimidación, la manipulación, la amenaza directa o indirecta, la humillación, el aislamiento, el encierro o cualquiera otra conducta u omisión que impliquen un perjuicio en la salud psicológica, el desarrollo integral o la autodeterminación de la persona.

- La violencia patrimonial se refiere a la que causa deterioro o pérdida de objetos o bienes materiales de la persona.
- La violencia sexual es toda conducta que entrañe amenaza o intimidación, que afecte la integridad o la autodeterminación sexual de la mujer, el niño o la niña. Se habla fundamentalmente de la mujer, no del hombre, porque es difícil en la sociedad occidental escuchar que un hombre ha sido violado, aunque no descartamos que haya casos.

2.2 FACTORES QUE INFLUYEN Y CONTRIBUYEN A LA VIOLENCIA

Los factores que contribuyen a una conducta violenta son, entre otros:

- El estrés
- La necesidad de atención o respeto
- Los sentimientos de poca estima
- Los abusos o las negligencias en la edad infantil
- Ser testigo de violencia en casa, en la comunidad o en los medios de comunicación
- El fácil acceso a las armas

Normalmente las personas que actúan con violencia enfrentan problemas para controlar sus sentimientos. Quizás han sido heridos por otros. Ciertos individuos creen que haciendo que los demás les teman resolverán el problema o aumentarán el respeto (según estiman) que se les debe tener. Sin embargo, se provoca todo lo contrario, ya que se les aísla, lo que los hace sentir enojados y frustrados por lo que incrementarán el círculo de violencia para ser "aceptados" por los otros, ya que por instinto la mayoría tendemos a alejarnos de los seres violentos.

Un factor con gran peso en el incremento de la violencia son los medios de comunicación, fundamentalmente la televisión. Según una investigación dirigida por George Gerbner,[1] de la Universidad de Pensilvania, se transmiten aproximadamente seis escenas de violencia por hora en horarios estelares, así como entre 20 y 25 escenas por hora en horarios infantiles, lo que significa que una persona habrá presenciado 10,000 horas de violencia antes de cumplir 21 años y 36,000 muertes antes de llegar a la misma edad, asumiendo que inicia a los cuatro años su "enseñanza televisiva".

1 Revista *Marie Claire*, 11 de noviembre de 1998, p. 116.

2.3 CÓMO AFECTA EN EL INDIVIDUO LA VIOLENCIA

La violencia que nos rodea nos afecta en lo psicológico de forma profunda e indeleble, a grado tal que nos vuelve inseguros, temerosos, "paranoicos", por lo que para contrarrestar lo señalado debemos aferrarnos a la pulsión de vida, que es la que nos ayuda a sobreponernos a las desgracias, además de que nos motiva a protegernos y a controlar los impulsos negativos.

2.4 CÓMO SE MANIFIESTA LA VIOLENCIA

Cuando se presentan casos de agresividad, podríamos decir que estos son originados por miedos o frustración. El fenómeno se amplía conforme se vuelve estresante la vida, aunque paradójicamente en cierta forma esta agresividad nos permite seguir con vida, puesto que cuando nuestros "recipientes internos" se encuentran llenos, es necesario descargarlos; si no, un exceso de adrenalina nos llevaría a la neurosis y a la depresión.

Es necesario agregar que la agresividad que se acumula envenena más nuestras relaciones que tener una buena crisis de rabia, aunque estas reacciones no sean siempre bien vistas ni se presenten socialmente de una manera adecuada.

A pesar de que se han llevado a cabo diversas investigaciones, es sumamente difícil determinar qué dispara la violencia de una persona; sin embargo, se ha observado que ciertas circunstancias propician la violencia y que ésta se manifiesta a través de:

a) La expresión. Muchas personas usan la violencia para descargar sentimientos de enojo o frustración, pues creen que no hay soluciones para sus problemas y, en consecuencia, se violentan.

b) La manipulación. La violencia se usa como medio para controlar a otros y obtener algo que se desea.

c) La conducta aprendida. Es una conducta que fuimos aprendiendo y que, como cualquiera otra, puede cambiarse, a pesar de que esto no siempre será fácil.

Lo mejor que es posible hacer será tratar de reconocer los signos de violencia y pedir ayuda en cuanto se detecte que se convierten en una constante en el comportamiento, ya sea de uno mismo o de las personas que nos rodean.

2.5 SIGNOS A CONSIDERAR PARA DETECTAR UN SER VIOLENTO

Lo que a continuación se presenta es un listado de situaciones que desde la adolescencia se pueden manifestar y que conforme el ser humano va

desarrollándose, si la conducta violenta no es atendida, el grado y la manifestación de la misma serán mayores.

Si la persona presenta algunos de los siguientes signos, el que se convierta en un ser violento es una posibilidad a considerar seriamente:

- Perder el control fácilmente
- Pelear físicamente de manera frecuente
- Vandalismo o daños a la propiedad ajena
- Incremento en el uso de drogas o alcohol
- Llevar al extremo conductas de riesgo
- Detallar planes para cometer actos de violencia
- Llevar a cabo planes para herir o afectar en su persona, patrimonio, moralidad, etcétera, a otros
- Gozar hiriendo animales
- Portar un arma

Si se notan los siguientes signos en un periodo prolongado, es probable que haya un alto potencial para la violencia:

- Historial de conducta agresiva o violenta
- Uso abusivo de alcohol o drogas
- Pertenecer o desear pertenecer a una banda
- Tener acceso o desear poseer armas, especialmente pistolas
- Hacer pactos con otros de manera regular y constante
- Problemas para controlar sentimientos tales como el enojo
- Dejar de lado las actividades usuales o a los amigos
- Sentirse rechazado o solo
- Ser una víctima de bravucones
- Malas notas escolares
- Problemas con la autoridad o la disciplina
- Sentirse constantemente poco respetado
- Desconocer los sentimientos o derechos de los otros

Se recomienda que cuando estos síntomas sean detectados, tratemos de ponernos a salvo, evitando quedar a solas con la persona violenta; otro consejo es no tratar de usar un arma o acudir a la violencia como protección a uno mismo. Es

importante, y no se debe pasar por alto esta conducta, creyendo que es temporal; todo lo contrario, se debe solicitar ayuda.

2.6 SIGNOS QUE MUESTRAN LA AUTOVIOLENCIA

Las personas violentas no sólo lo son con otros, sino que en muchas ocasiones se violentan consigo mismas. Es tal la frustración que al sacar los sentimientos de ira se revierten en la propia persona. Los siguientes síntomas pueden presentarse desde la adolescencia:

- Gran atracción por actividades extremas, en donde hay un alto riesgo de muerte
- Intentos suicidas previos
- Uso de drogas y alcohol
- Hacer tratos y comunicar sentimientos de suicidio y muerte
- Incremento en el aislamiento, la flojera o la desesperación
- Cambios fuertes en hábitos de dormir y comer
- Sentimientos de desesperanza, culpa o preocupación
- Pobre control de la conducta
- Conducta impulsiva y/o agresiva
- Autogolpearse, mutilarse, caer en relaciones sexuales promiscuas, (el hecho es inflingirse un daño, aunque esto se dé en muchas ocasiones a nivel inconsciente)
- Pérdida del interés escolar o malas notas
- Pérdida de interés en actividades usuales
- Tener problemas con figuras de autoridad
- Inclinarse por el perfeccionismo
- Regalar o tirar posesiones importantes
- Decir adiós o mencionar que ya no se estará en el futuro

Tales signos se manifiestan sobre todo cuando hay un contexto de muerte reciente de una persona significativa o el suicidio de un amigo o un familiar, la ruptura con la pareja sentimental o algún conflicto con los padres, noticias sobre suicidios en la escuela que se frecuenta o en la comunidad, desempleo, rescisión de contrato laboral, divorcio, etcétera.

El porqué se manifiestan los síntomas después de este tipo de eventos puede ser precisamente el proceso de manejo del duelo que cada individuo lleva a cabo,

ya que éste, como cualquier proceso, pasa por varias etapas: desde el asombro, la negación y la ira hasta el consuelo o la destrucción.

En el ámbito laboral difícilmente encontraremos algunos de los signos mencionados; sin embargo, sí se observa que "el individuo que se cree poco aceptado adopta algunas de las siguientes actitudes:

- Se retrae para convertirse en un ser callado, tímido y escurridizo
- Hace bromas, chistes pesados o protagoniza agresiones, siempre escondido entre los demás
- Tiene una marcada tendencia a hablar de sí mismo y no es capaz de escuchar a alguien ya que siempre está pensando en lo que contestará para seguirse vanagloriando
- Adopta actitudes fingidas y acomodaticias. Aparenta ser lo que no es y dice pensar lo que no piensa para ser aceptado
- Es tímido y servicial con los poderosos y autoritario y burlón con quienes cree tener poder
- Es autoetiquetado en casi todo. Con frecuencia se clasifica diciendo yo soy de las personas que...
- Se preocupa excesivamente por su apariencia física
- Critica constantemente a los demás" [2]
- Es sarcástico en sus comentarios
- No tiene sensibilidad para afectar a otros
- Se escuda en su "asertividad"
- En ocasiones sigue conductas o comportamientos de otros para ser aceptado, sobre todo actos de "popularidad"

Es necesario comentar que todas estas manifestaciones de violencia tienen una gran interrelación con la forma en que aprendemos a manejar nuestros sentimientos.

Aunque haya otras maneras de defenderse, el desaliento, el temor y la inquietud por salvaguardar la fuente de ingresos a veces impera para evitar denunciar a los prepotentes, los abusadores o los violentos.

Como instancias, se cuenta con organismos tales como la Comisión de Nacional de los Derechos Humanos, la Organización Internacional de Trabajo, la

2 Sánchez, Carlos Cuauhtémoc , *Un grito desesperado*, Selectos Diamante, 1994, pp. 58 y 59.

Junta Federal de Conciliación y Arbitraje y la Ley Federal de Trabajo, que si bien están en entredicho hoy por hoy operan dentro del sector.

Estoy consciente de que en América Latina nos hacen faltan civismo y valentía, ya que dejamos fácilmente que nuestros derechos como trabajadores, como profesionales y como personas (lo que es más importante) sean pisoteados, ninguneados y denigrados. Hay que rescatar los valores del ser humano, dentro de los que deberían imperar el sentido de la justicia, la equidad y la honestidad. Aunque parezca inverosímil, si todos aportamos nuestro "grano de arena" para la denuncia de esta violencia, seguramente el país marchará en otra dirección.

¡Basta ya de permitir prepotencias, "dedazos", nepotismos y abusos de poder!

Hay que hacer conciencia de que uno de los problemas que más inquietan al hombre contemporáneo es la angustia, de hecho es posible decir que vivimos en la era de la ansiedad y la angustia, que son provocadas por la rapidez y la diversidad de cambios que nos impiden asimilarlos debidamente, ya que la tecnocracia, la especialización y la relativización de la cultura nos llevan a un sentimiento de inseguridad que se transforma en angustia, que es aquello que no se puede tocar, ver o mostrar, es decir, es subjetivo.

Sin experiencia no hay angustia, ya que la experiencia es la situación fundamental de la constitución esencial del ser en el mundo, pues el ser humano siente angustia porque tiene espíritu. La angustia es el miedo a la pérdida del ser, al vacío existencial, y podría describirse como la frustración de aquello que aparece como la fuerza motivacional básica que opera en el individuo.

Descriptivamente, es posible asegurar que la angustia es el sentimiento sobre la inminencia de un peligro indeterminado que produce un estado de alerta, en espera de una catástrofe imprecisa con sensación de impotencia y desorganización, en los casos más agudos. Sin embargo, hay una angustia normal en la que las condiciones son más objetivas y cercanas a la conciencia.

En el ámbito del empleo, nadie tiene la seguridad de seguir empleado, se vive una zozobra constante por la pérdida del trabajo, ya que además de haber una pujante fuerza juvenil, hay poco crecimiento dentro de las empresas, y se tiende a cambiar experiencia por juventud, lo que muchas veces disminuye el costo de la mano de obra.

La ansiedad, la angustia y el miedo se dan en tres planos; la ansiedad está en la mente y la angustia en el cuerpo, mientras el miedo pertenece a la tensión relacionada con objetos o hechos concretos.

2.7 MANEJO DE SENTIMIENTOS

Es importante que tanto en nuestra conducta personal como en la profesional tengamos conciencia del manejo de nuestros sentimientos, ya que la mayor parte de los estímulos, tanto internos como externos, introducen en el individuo

reacciones emocionales, sea en forma de cambios faciales o posturales, por lo que lo esencial de vivir la experiencia de la situación emocional quedará en el sujeto bajo la forma de información densa, difusa e inarticulada; por otro lado, una vez que la situación emocional finaliza, el individuo deberá intentar restablecer su balance habitual de sistemas. Los estímulos de carácter neutro son raros.

Sin embargo, cuando se tienen accesos de cólera y ofendemos al otro, debemos aprender a no vivir con pena, tristeza, culpa y frustración, que se apoderan de uno cuando se hiere a otro, debiendo reconocer (en su caso) que no se quería lastimar intencionalmente.

Los trabajos sobre emociones han sido muy negativos por la tesis de la catarsis, según la cual la expresión de la emoción garantiza una descarga de energía. No obstante, se ha demostrado que la expresión de la emoción contribuye a alimentar el estado emocional, más que a atenuarlo. No dejaremos de mencionar que al compartir socialmente una experiencia emocional, se convierte la mayor parte del tiempo en un objeto de conflicto del tipo acercamiento-alejamiento, aun cuando los motivos del alejamiento nos parezcan más claros que los del acercamiento. A lo anterior habría que adicionar la norma común de evasión, de control o de disimulación de los estados emocionales de nuestra civilización, ante lo que cabría preguntarse cuáles son las emociones más fácilmente susceptibles de compartirse a nivel social, porque es necesario, para considerar que funcionamos según las normas sociales, saber qué es lo que debo tomar de la emoción o la revocación (recordar vívidamente) para compartirla. El objetivo de la revocación no es únicamente recordar los sucesos en sí, sino los aspectos dinámicos, es decir, el movimiento interior que vive el sujeto que revoca.

Para el buen funcionamiento de la sociedad no es extraño que la cólera sea difícil de expresar, puesto que nuestra educación está enfocada a controlarla, pues el acceso al enojo puede lastimar profundamente a los otros, por lo que no nos damos cuenta que entre más tiempo se controle la cólera más violenta será su demostración.

Muchos deberemos desaprender lo aprendido y considerar que hay diferentes formas para manejar el enojo sin caer en la violencia. Estas formas pueden ser:

- Aprender a hablar acerca de los sentimientos. Si se tienen temores para hablar o no se encuentran las palabras adecuadas para describir lo que se está experimentando, hay que buscar un amigo o un profesional para que nos ayude.
- Expresarse calmadamente, ya sea que se trate de críticas, desacuerdos, enojos o disgustos, pero sin perder la calma o pelear. Tratar de que nuestra respuesta sea segura y razonable.
- Escuchar al otro, atentamente y responder sin enojarse, aun cuando alguien nos dé una retroalimentación negativa. Preguntarnos si podemos realmente ver y entender el punto de vista del otro.

- Negociar. Trabajar nuestros problemas con alguien más, tratando de encontrar soluciones alternativas y compromisos para llevarlas a cabo. Si nos sentimos muy enojados, hay que darse un respiro y posponer la plática o la discusión, lo cual nos permitirá enfriarnos y ver la situación de una manera más objetiva.

El enojo es parte de la vida, pero hay que saber evitar la violencia y aprender a hablar de nuestros sentimientos; para lograrlo, deberemos aprender a ser fuertes, calmados y controlados.

Esto no es sólo importante en el ámbito personal sino también en el profesional, ya que muchas veces llevamos las diferencias personales al ámbito laboral, y si alguien "no nos cae" a nivel inconsciente o no, le pondremos zancadillas.

Es muy difícil en el empleo poder hablar de los sentimientos, pero lo que sí se puede hacer es tener una terapia psicológica para poder tocar estos temas evitando que se afecte la salud.

Las sensaciones que se tienen cuando uno está enojado normalmente son:

- Tensión muscular
- Rigidez en los músculos de la cara
- Aceleración en el pulso
- Palpitaciones fuertes y aceleradas del corazón
- Un “nudo” o “mariposas” en el estómago
- Cambios en la respiración
- Respiración más profunda y acelerada, o falta de respiración
- Temblor
- Calor en la cara
- “Carne de gallina”
- Sensación de que el “mundo se detiene”
- Se pierde el espacio o el lugar donde se está
- Puede pasar un velo rojo o uno negro delante de los ojos
- Cambio drástico y súbito en la presión arterial, lo cual puede manifestarse mediante dolores de cabeza, enrojecimiento de la cara, calores y/o zumbido en los oídos.

Lo curioso de todas estas sensaciones es que también se pueden presentar en situaciones de miedo.

Para reducir estos síntomas, que son provocados por la adrenalina, se aconseja respirar hondo y despacio, concentrándonos en el ritmo de la respiración; también, imaginarnos en una playa, en un lago o donde sea que nos permita sentirnos calmados y tranquilos, así como tener otros pensamientos o pensar en acciones que nos hayan ayudado a relajarnos en el pasado. Asimismo, se deberá decir uno mismo "cálmate", "no necesito probarme" o "no voy a explotar".

Pero de igual manera hay que tratar de encontrar explicaciones positivas o neutrales acerca de qué hizo el otro para provocarnos. Unos buenos consejos:

1) No discuta frente a otras personas,

2) Controle su enojo

3) No deje que el enojo lo controle a usted.

Cualquiera puede ponerse furioso... eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto y de la forma correcta... eso no es fácil (Aristóteles: Ética a Nicómaco).3

Los sentimientos pasan por un proceso llamado “ciclo de los sentimientos”, el cual detalla cómo el dolor emocional puede llegar a transformarse y convertirse en coraje. Expresar coraje, que es el dolor emocional del pasado que no ha sido expresado y procesado adecuadamente, se convierte también en el modo preferido de expresión.

Las personas que tienen problemas para controlar sus emociones no hieren a otros, sino a sí mismas, siendo la experiencia más devastadora el suicidio, aunque éste en muchas ocasiones puede predecirse si se ha observado la conducta del potencial suicida.

Para defendernos utilizamos la agresividad, misma que puede convertirse en una forma patológica de hostilidad a la vista del otro, aunque también hay formas de agredir con una sonrisa o a través del chantaje afectivo, sembrando la duda, con la indiferencia o con el sarcasmo y la ironía.

Todo lo anterior se da en el quehacer cotidiano, puesto que cuando nos salimos de nuestros cabales, ya sea en el seno familiar o en otras situaciones, nos volvemos rencorosos y herimos a aquellos que sabemos que nos lo perdonarán; en esta situación hay que considerar que es común que cuando no podemos dirigir la rabia hacia el otro, la revertimos hacia nosotros mismos, lo que muchas veces lleva, como se mencionó, hasta el suicidio o a la autodestrucción a través de dependencias o de enfermedades psicosomáticas.

3 Gottman, John, citado en *La inteligencia emocional*, dentro del artículo “Why marriages succeed or fail”, Nueva York, 1994, Simon and Schuster, p. 13.

2.8 EXPERIENCIA EMOCIONAL EN LA CULTURA OCCIDENTAL

La gama de emociones del ser humano se centra sobre cuatro generalmente concebidas como "fundamentales":

1) Alegría
2) Tristeza
3) Miedo
4) Cólera

La respuesta a estas emociones generalmente se basa en tres intereses:

1) Personales
2) Relacionales
3) Sociales

Los primeros conciernen al individuo en tanto que cuerpo físico e identidad psicológica se relacionan con la supervivencia y la preservación de la integridad física; los relacionales se refieren al hombre en función de su naturaleza intrínsecamente social; los sociales incluyen aspectos de predictibilidad y estructura del medio social; las normas, las leyes y la noción de justicia forman parte de esto.

Los tres intereses no son independientes los unos de los otros, pero se les puede organizar en tres niveles diferentes, en donde el central sería el interés personal y alrededor se encontrarían los otros dos.

Aunque las emociones no se forman igual que los intereses, la manera en que el individuo identificará sus emociones irá en función de sus intereses personales específicos.

2.8.1 Experiencia emocional subjetiva

Para entender el mecanismo de nuestras emociones, fundamentalmente la ira, tenemos que hablar de la experiencia emocional subjetiva.

La duración de la experiencia emocional es muy importante para distinguir entre emoción y humor. Según diversas investigaciones, la permanencia de la emoción se refiere a que el miedo dura de algunos segundos a una hora, a diferencia de la cólera, que dura de algunos minutos a algunas horas, aunque pareciera a simple vista que la cólera es una emoción transitoria. La alegría dura de una hora a un día máximo, mientras la tristeza dura de uno a varios días. Parece que la duración de la emoción dependerá del grado de centralización del interés y de la significación de ese interés.

Para la descripción de los eventos de la emoción, se han distinguido el lenguaje informativo y el interactivo, en tanto que para las reacciones que se dan de los eventos que nos provocan las emociones se han distinguido tres categorías:

a) No hay verbalización

b) Exclamaciones

c) Frases largas o elementos de discusión

Según esto, las emociones más verbales son la alegría y la cólera.

En cuanto a las variaciones psicológicas de los sujetos cuando atraviesan algún estado emocional, se observa que hay tres categorías de sensaciones:

1) Sensaciones psicológicas generales (estados de activación o de espera, agradables o desagradables)

2) Síntomas de origen vegetativo (cambios de temperatura, transpiración, etcétera)

3) Síntomas de origen muscular

Con la ira la sangre fluye a las manos, por lo que resulta más fácil golpear o tomar un arma, el ritmo cardiaco se eleva y aumenta la adrenalina que genera energía para tener una acción vigorosa. Con el miedo, la sangre va a los músculos esqueléticos grandes, como las piernas, por lo que resulta fácil huir; el rostro queda pálido, porque la sangre deja de circular en él; la atención se fija en la amenaza.[4]

En un sentido real, tenemos dos tipos de mentes, la que piensa y la que siente, lo que da dos formas de conocimiento. En cuanto más intenso se vuelve el sentimiento, más dominante se vuelve la mente emocional y más ineficaz la racional.

"Cuando estamos dominados por el anhelo o la furia, trastornados por el amor o retorcidos por el temor, es el sistema límbico el que nos domina",5 aunque a medida que la mente evoluciona nos proporciona dos herramientas poderosas: el aprendizaje y la memoria.

El cerebro emocional tiene una gran importancia en la arquitectura nerviosa. Se dice que cualquier estallido emocional es un asalto nervioso, lo que provoca que algunas reacciones lleguen a darse sin que haya participación consciente, por lo que es posible afirmar que nuestras emociones tienen mente propia, así como que las experiencias que más nos han asustado o estremecido son las que han quedado imborrablemente guardadas en la memoria.

4 Gottman, John, La inteligencia emocional, en "Why marriages succeed or fail", Nueva York, 1994, Simon and Schuster, pp. 25 y 26.
5 *Op. cit,* p. 29.

A nivel médico, las conexiones entre la amígdala y la neocorteza cerebral son el centro de las batallas o los acuerdos cooperativos alcanzados entre cabeza y corazón, pensamiento y sentimiento. Este circuito es el que explica por qué la emoción es tan importante para el pensamiento eficaz, tanto en la toma de decisiones acertadas como en el hecho de permitirnos pensar con claridad.

La ira nunca carece de motivo y pocas veces es un buen motivo, es el estado de ánimo más difícil de dominar. A diferencia de la tristeza, la ira proporciona energía y en ocasiones resulta tonificante; al rumiar o revocar constantemente el mismo problema, se fortalece la ira. Por otro lado, a veces el disparador esencial de ésta es encontrarse en peligro. Cuando la ira crece es por una sucesión de provocaciones, cada una de las cuales dispara una reacción excitante. Por lo mismo, la ira se construye sobre la misma ira. Sin embargo, puede evitarse completamente si la información atenuante surge antes de que empiece a actuar y a retroalimentarse.

Para disminuir la intensidad de la ira es necesario enfriarse psicológicamente, esperando que pase el efecto del aumento de adrenalina, y buscar un lugar donde sea difícil que aparezcan más disparadores de este estado de ánimo. Entre las estrategias probables están: quedarnos solos para calmarnos y hacer ejercicio fuerte, así como utilizar métodos de relajación, yoga o meditación. Puede haber ciertas condiciones en las que explayarse en la ira funciona; por ejemplo, cuando se expresa directamente a la persona que es el blanco de la misma, cuando se restablece la noción de control, se repara una injusticia o cuando se inflige un daño adecuado a la otra persona y se logra la modificación de algún acto grave sin que surjan represalias. Los estallidos de ira intensifican la excitación del cerebro emocional, por lo que la persona se enfurece más. Nos volvemos adictos a ella, dada la movilización hormonal que produce.

En cuanto a la ansiedad, si se da una reflexión constructiva será posible encontrar una solución, pues las preocupaciones se expresan casi siempre en palabras no en imágenes.

La ansiedad se manifiesta en dos formas: cognitiva (pensamiento) y somática, que tiene repercusiones fisiológicas como sudoración, aceleración del ritmo cardíaco y tensión muscular. El hábito de preocuparse proporciona un autorrefuerzo, con lo que se convierte la ansiedad en crónica, lo que aliviará parte de la preocupación sin resolver el problema. Para disminuir este autorreforzamiento se recomienda tener mayor conciencia de uno mismo y relajarse.

Cuando las emociones entorpecen la concentración, se paraliza la capacidad mental cognitiva (memoria activa). La raíz de todo autocontrol es resistir al impulso.

Es difícil controlar el impulso y postergar la gratificación, así como regular nuestros estados de ánimo, para que faciliten el pensamiento en lugar de impedirlo.

Sin embargo, cuanto más abiertos estemos a nuestras emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos, tanto personales como de los otros. La clave para intuir los sentimientos del otro está en la habilidad para

interpretar los mensajes no verbales, el tono de voz, los ademanes, la expresión facial, la postura, etcétera.

La verdad emocional está en la forma en que la persona dice algo en lugar de aquello que expresa (lo que algunos consideran el fondo). El 90% o más de un mensaje emocional es no verbal.

Ser capaz de manejar las emociones de otro es la esencia del arte de mantener relaciones sanas. La sintonía con otros exige un mínimo de serenidad en uno mismo, así como la madurez de otras dos habilidades emocionales: autogobierno y empatía.

Una competencia social clave es lo bien o mal que la gente expresa sus sentimientos, ya que el contexto social nos marca cuándo, cómo y qué es posible mostrar, debido a que hay varias clases de demostración dentro de las reglas que aplica la sociedad; una de ellas es minimizar las muestras de emoción, otra es exagerar lo que se siente, la tercera es reemplazar un sentimiento por otro.

Somos seres que no dejamos de comunicarnos, por lo que constantemente enviamos señales emocionales en cada encuentro, lo cual afecta a aquellas personas con las que nos relacionamos.

2.9 COMPORTAMIENTO SOCIAL DE LAS EMOCIONES

En particular, hay que tomar en cuenta nuestra realidad histórica y psicosocial, que condiciona fuertemente nuestra conducta. Al lado de ella está nuestra historia personal, de ahí la importancia de las primeras experiencias en el desarrollo de la personalidad, especialmente en su relación con las emociones.

Se define *emoción* como cualquier trastorno o agitación de la mente, es decir, es el sentimiento, la pasión o cualquier estado mental vehemente y/o excitado. Los investigadores continúan discutiendo acerca de qué emociones exactamente pueden considerarse primarias o, como se mencionó, fundamentales. Las principales candidatas y algunos miembros de sus familias son:

- Placer: felicidad, alegría, alivio, contento, dicha, deleite, diversión, orgullo, placer sensual, estremecimiento, embeleso, gratificación, euforia, extravagancia, éxtasis y, en el extremo, manía.
- Tristeza: congoja, pesar, melancolía, pesimismo, pena, autocompasión, soledad, abatimiento, desesperación y, en casos patológicos, depresión grave.
- Temor: ansiedad, angustia, aprensión, nerviosismo, preocupación, consternación, inquietud, cautela, incertidumbre, pavor, miedo, terror y, en un nivel psicopatológico, fobia y pánico.

- Ira: furia, ultraje, resentimiento, cólera, exasperación, indignación, aflicción, acritud, animosidad, fastidio, irritabilidad, hostilidad y, en el extremo, violencia y odio patológicos.
- Amor: aceptación, simpatía, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración, infatuación[6] y, en su extremo, ágape (amor espiritual y platónico).
- Sorpresa: conmoción, asombro, desconcierto y, en el extremo, parálisis.
- Disgusto: desdén, desprecio, menosprecio, aborrecimiento, aversión, disgusto, repulsión y, en el extremo, odio.
- Vergüenza: culpabilidad, molestia, disgusto, remordimiento, humillación, arrepentimiento, mortificación, contrición y, en el extremo, culpa patológica.

La universalidad de las expresiones faciales con respecto a la emoción fue probablemente advertida en primer lugar por Darwin.

En las ondas externas se encuentran los estados de ánimo que, técnicamente hablando, son más apagados y duran mucho más tiempo que una emoción. Más allá de los estados de ánimo se encuentran el temperamento, la prontitud para evocar una emoción o un estado de ánimo determinado, lo que hace que la gente sea melancólica, tímida o alegre. Todavía más allá de estas disposiciones emocionales, están los evidentes trastornos de la emoción, tales como la depresión clínica o la ansiedad incesante, que es cuando la persona se siente constantemente atrapada en un estado negativo.

A fuerza de reprimir la rabia interior, se nos olvida que tiene una razón de existir y que es ¡un arma de supervivencia!

El manejo de la emoción nos permite la autoafirmación de ser francos, de provocar los cambios, de dar un paso atrás del otro, de resolver los conflictos, de expresar los deseos, de proteger la identidad, de decir no o sí; en resumen, de ser uno mismo. Todo lo anterior a veces lo aprendemos a hacer a través de formas socialmente aceptadas como juegos, deportes o entretenimientos.

Hay una gran cantidad de formas y rituales que tienen por objetivo despertar las emociones de los individuos y asegurarse que se den a un nivel social correcto, ya que en el *rapport* cotidiano (la relación) entre individuos, aun cuando éste sea en un plan completamente funcional, se presenta una tensión emocional que se impone y manifiesta a veces invalidando la situación social; es que incluso cuando el individuo tenga una conciencia clara en sus conversaciones cotidianas dejará ver sus experiencias emocionales, sus preferencias, sus problemas, etcétera.

6 La infatuación es el estado caracterizado por el hecho de dejarse llevar por una pasión irracional, tratándose de un amor adictivo. La infatuación ocurre normalmente al inicio de una relación amorosa. La misma está caracterizada por urgencia, intensidad, deseo sexual y/o ansiedad, donde hay una extrema absorción del uno con el otro. Se le asocia comúnmente con la juventud.

El universo social suscita y entreteje las emociones de los individuos, pero no conceptualiza su rol, ya que la dimensión emocional se ha borrado de nuestra conciencia colectiva de tal forma que los espacios de la misma son el inconsciente, la silla del psicoanalista y el monólogo del paciente.

Se podría afirmar que compartir socialmente las emociones es una problemática de comunicación y de comportamientos no verbales. Que en la verbalización de la emoción se da la manifestación más común de comunicación de emociones, aunque hay circunstancias de la vida social que permiten la revocación de ellas; por ejemplo, duelo, luto, etcétera. En nuestra sociedad hay gente que se dedica a esto; entre ellos, los abogados, los psicólogos, los psiquiatras, los médicos, tanatólogos, etcétera.

Otra forma de compartir emociones es la escrita, que comienza en ocasiones a temprana edad, con lo que conocemos como "diario", que no es sino un libro íntimo que plasma nuestros miedos, temores, anhelos y deseos que no nos atrevemos a comunicar a nadie. Sin embargo, sea cual sea el cómo se presente, hay varias constantes que surgen cuando se comparten las emociones:

a) Trata de ser socialmente dirigida y trata de ser diferente de la "rumiación"

b) Aun cuando se trate de una actividad solitaria, se encuentra la masa social presente, aunque sea en su forma latente

c) La revocación de emociones aparece como un suceso de articulación espacio-temporal de la experiencia emocional

d) Otra característica es la repetición de ella, que sirve de descarga de tensión o de energía, lo que se conoce como catarsis

Lo que es un hecho, pues se ha observado claramente, es que cuando no nos adaptamos a las circunstancias *nos enfermamos*. El estrés es una alteración psicológico-orgánica provocada por la angustia, la impotencia, la presión y la frustración. La generación de estrés se da por la presión y tensión. La presión se genera por todo lo que *tengo que* y la tensión se dará por lo que *quiero que*, aunque el ser humano debiera hacer en la vida todo bajo el "principio del placer" para poder convertirse en un ser pleno y feliz.

No obstante, normalmente se valúa más lo negativo que lo positivo; como consecuencia, la lucha entre tensión y presión provocará el estrés, por lo que para poder llevar a cabo un manejo adecuado de tensiones, sobre todo cuando hay una relación yo-tú y yo-otros, la persona deberá ser asertiva, entendiendo este término como la afirmación de la personalidad a través de la autoestima, la confianza en sí mismo, el aplomo, la fe en la justicia y en la verdad y el saber comunicarse de manera segura y eficiente, aunque ciertas características propias del ser humano pareciera que le impidieran serlo; como tales se encuentran:

a) Querer conciliar siempre con los demás, ya que se teme ofenderles; sin embargo, se puede caer en la manipulación, porque no hay confrontación

b) Permitir que los otros lo impliquen a uno en situaciones que no son de nuestro agrado

c) No poder expresar los deseos legítimos, porque no nos atrevemos

d) Creer que los derechos de los demás son más importantes que los propios

e) Sentir timidez ante los superiores y representantes de la autoridad

f) Ofenderse con tanta facilidad por lo que los demás dicen de uno

g) A menudo sentirse muy triste y no saber por qué

h) Dejarse siempre dominar por los demás, porque nunca ha aprendido a defenderse (lo cual tiene mucha relación con las reglas educativas)

i) Sentirse solo, porque no se tiene relaciones íntimas

j) Sentirse inferior, limitando sus experiencias sin utilizar todo el potencial propio

2.9.1 Hay que mencionar que existen tres niveles de asertividad

1. *Conductas elementale*s, como es establecer contacto visual, mientras se permanece erguido y se habla en buen tono.
2. *Artes básicas de la aserción*; que se refiere a la capacidad de decir sí o no, sabiendo quién es quién, así como comunicar pensamientos y sentimientos en forma abierta y sincera.
3. *Conducta en interacciones más complejas*: es saberse adaptar, en situaciones de deporte y trabajo, así como la capacidad de formar y mantener un círculo social, lograr amistades y relaciones de intimidad, de apertura, confianza y compenetración.

2.9.2 Problemas para la asertividad

Se tienen problemas para ser asertivo con:

1. Gente que es muy criticona, por tratar siempre de dar una respuesta o no reconocer que nos equivocamos. Normalmente reconozco que me equivoqué ante mí mismo, pero ante el otro no.
2. La forma en que se piden las cosas hace que a veces no se sea efectivo ni asertivo.
3. La insistencia y la defensa del otro, o cuando el otro no se atreve a decir no.
4. La inflexibilidad.

5. El derecho a opinar, sentir y decir, pero sin manejar afirmaciones prepotentes; por ejemplo, "te llevo al mejor restaurante, pues no es cierto que porque sea el que a mí me gusta sea el mejor."
6. El diálogo que debe haber en la comunicación, ya que nos comunicamos de forma equivocada y no nos permitimos preguntar lo que no sabemos o no identificamos.
7. Reconfirmar la información que necesito.
8. La dificultad de decir dos veces "no entendí".
9. El deseo de que sea el otro el que resuelva el problema.
10. La ira, pues es un enojo reprimido, ya que hay restos de resentimientos que muchas veces no nos atrevemos a confrontar.

Hay gente que se defiende de su intimidad, para no descubrirse o sentirse vulnerable, a pesar de que en muchas ocasiones y/o situaciones nos volvemos dependientes de otros; por ejemplo, en la cuestión laboral esperar que el otro haga o tome la iniciativa sobre el trabajo encomendado a realizarse en equipo.

Por el contexto de nuestra educación tendemos a diferenciarnos, pero habrá que decir que la vida social alimenta a los individuos en experiencias emocionales predirigidas, ya integradas en un sistema conceptual socialmente compartido, por lo que la sociedad pseudorracional propone las pseudoemociones.

De las variables estudiadas (background familiar, origen geográfico, etcétera), sólo el sexo ha dado diferencias significativas y de una forma poco evidente en cuanto al manejo de emociones, ya que se ha observado que las mujeres son más expresivas en cuanto al rostro y también son más sensibles a sus síntomas corporales, sobre todo en emociones tales como el miedo y la tristeza.

2.9.3 Manejo de las frustraciones

Es más fácil sentir que definir la frustración (desaliento, decepción, descontento). Se trata de un sentimiento, un estado de ánimo negativo, que experimentamos cuando ocurre lo contrario de aquello que esperábamos o deseábamos, o cuando nuestras expectativas rebasan lo que realmente ocurre.

Al hablar de asertividad y de nuestra cotidianeidad, nos enfrentamos a una serie de frustraciones de toda índole. Para evitar que éstas se conviertan en resentimientos, en ira o violencia, debemos darnos cuenta de las mismas, que podrán aparecer en cualquiera de nuestros ámbitos.

Las frustraciones clásicas, podríamos dividirlas en:

a) Personales/físicas, que están en relación directa con la idea de cómo soy y cómo quisiera ser físicamente; por ejemplo, tener los ojos claros y el cabello lacio, ser más alto, etcétera, ya que tales frustraciones me llevan

a subestimarme y a subestimar la perfección de mi ser. Introducir cambios drásticos en la apariencia física es una manera absurda de compensar el descontento conmigo mismo.

b) Personales/psicológicas, en donde se encuentran frustraciones tales como las geográficas y las familiares; como ejemplos mencionaremos la frustración de haber nacido en América Latina y no en Europa o Canadá, por qué no tengo la familia que deseo o no poseo la inteligencia que envidio en alguien más.

c) Personales/externas, en donde al tratar de adaptarme a mi entorno enfrento las frustraciones que me ocasiona no poder cambiarlo; un ejemplo sería no ser corrupto dentro de una sociedad que únicamente funciona a través de la corrupción y el engaño.

d) Personales/internas, donde mis pensamientos, valores o actitudes chocan con el medio, la sociedad a la que pertenezco o al grupo donde me encuentro; por ejemplo, trabajar en una empresa donde se asciende al lambiscón y chismoso y no al que tiene la preparación correspondiente al cargo.

e) Íntimas, en donde podemos hablar del desarrollo, la preferencia sexual y de la intimidad para con el otro; aquí se presentan las carencias, las perversiones, los tabús y las fantasías sexuales del individuo, las cuales, al no poder llevarlas a cabo, ocasionarán un alto índice de frustración.

f) Frustraciones de corte espiritual, en donde encontraremos discrepancias ante mi conducta y la que la religión me marca, así como entre mi conducta y la del ámbito en que me desenvuelvo.

g) Frustraciones afectivo-emocionales, en donde el afecto y el amor juegan un papel muy importante, ya que una persona que no se siente amada o ha tenido experiencias amorosas desastrosas será proclive a la depresión, en ocasiones a la pérdida del sentido de la vida y, por ende, al suicidio.

Cuanto menor es la autoaceptación, mayor será la dependencia del ser aceptado por los otros.

Todas nuestras pequeñas o grandes frustraciones nos llevarán a la más profunda de todas, que es el descontento con uno mismo, que no hace distinción de sexo, edad, ideología, nacionalidad o nivel socioeconómico, pero además se puede presentar en cualquier momento de la vida.

El fuerte deseo de ser lo que no somos llega a generar una ansiedad intensa que, a la vez puede provocar enfermedades mentales o físicas, las que, fuera de control, ocasionarían la muerte.

Otras frustraciones externas se dan por la actitud de las personas que no cumplen con nuestras expectativas, y que al juzgarlas constantemente estoy proyectándome en lo que hago, siento y pienso.

Las frustraciones con uno mismo pueden ser minimizadas y hasta eliminadas de la siguiente manera:

a) Lleve a cabo un inventario individual de lo que lo haga feliz. Para sobrevivir es esencial aceptar y adaptarse. Asimismo, trate de tener una relación satisfactoria con su medio si es que no puede cambiar de medio, ya que o nos adaptamos a él, o nos conformamos o nos modificamos (ya sea de manera directa o indirecta).

b) Emprenda una campaña de mejoramiento personal, que deberá ser dinámica, no estática.

c) Plantéese estrategias para minimizar las frustraciones, una vez que las haya detectado. Tienen que darse en los ámbitos del yo-tú, yo-otros, yo-entorno.

No debemos dejar de considerar que un mal manejo de nuestras frustraciones, nos puede llevar a la violencia.

Es importante que desde la más tierna infancia se nos eduque a su manejo, ya que una familia sobreprotectora no sólo no desarrollará a los hijos, sino los incapacitará para afrontar la vida, ya que todos, absolutamente todos, nos enfrentamos constantemente a frustraciones de toda índole y en todos los ámbitos humanos.

3

DIRECCIÓN Y COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS. Su repercusión en la violencia laboral

"Lo bueno es bueno aunque carezca de nombre; lo vil siempre es vil."
William Shakespeare.

VIOLENCIA LABORAL. ANTECEDENTES

Para hablar de violencia laboral, tenemos que decir que dentro de las estructuras organizacionales habrá siempre una jerarquía, misma que se refleja en la forma en que se toman decisiones, así como en la manera en que se aplican las políticas, las reglas, los procedimientos, etcétera.

Como dentro de toda organización se hablará de jefes, habrá que entender que de una u otra forma las personas que ocupan tales puestos deberán ejercer algún tipo de liderazgo dentro del grupo al cual están ligados. Con este objetivo, trataremos de esclarecer lo que significa este liderazgo, así como sus estilos y, sus implicaciones laborales. Posteriormente pasaremos a explicar cómo se manifiesta, a través de estos estilos, la violencia dentro del trabajo.

A lo largo de la historia, los hombres han buscado dirigentes a quienes seguir; incluso en las sociedades más primitivas, los miembros de la tribu se dejaban guiar

por el más fuerte, sabio o el mejor estratega para proteger al grupo frente a cualquier peligro. Es que, según explica el psicólogo Howard Gardner (1998), en su libro *Mentes líderes*, la búsqueda del liderazgo es una necesidad biológica que heredamos de nuestros antepasados los primates.

De ellos conservamos la tendencia a luchar por el control de la colonia y a imitar un modelo de comportamiento representado en el líder de los individuos de rango superior. Estas conductas las desarrollamos desde la infancia en los juegos y en las relaciones con otros niños; los más fuertes o los más inteligentes se convierten en guías, a los que los demás imitan y siguen.

Pero ¿cómo llega alguien a convertirse en líder? Según los expertos hay distintos factores que justifican una posición de liderazgo; así, el derecho que otorgan las normas sociales hace que en casi todos los casos sea el padre, la madre o un hermano mayor quien dirija a la familia.

En el ámbito de los países, las leyes han convertido a muchos hombres en reyes y gobernantes, con lo que se vuelven cabecillas de sus súbditos o los habitantes de los lugares que encabezan, mientras en el mundo de la empresa, el jefe tiene que ser obedecido por sus empleados; de lo contrario, serían despedidos. A pesar de todo, hay que tomar en cuenta que tener una posición de poder no significa que quien lo detenta sepa guiar a los demás.

La palabra *dirección* viene del latin *guiar*, mientras que las raíces del término *líder* son sajonas: *leader*, que viene del verbo *to lead* que es guiar, dirigir, por lo que en cuanto a su origen ambos vocablos serían sinónimos.

El liderazgo es una acción que se ejerce sobre personas, lo que indica que incluye sentimientos, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas. De hecho, el líder hace que otros hagan, por lo que deberá saber manejar las motivaciones y predecir de cierta manera las reacciones de la gente. Toda conducta de liderazgo requiere autoridad y poder, ya que son la base del impacto y la influencia del líder sobre el seguidor.

Desde el punto de vista del origen del término *poder*, hay que hacer una diferencia, pues de éste hay dos tipos, el jerárquico y el personal. En el primero, la persona ha llegado desde arriba, es decir, alguien con poder social superior le ha conferido un cargo (lo cual ocurre en muchas empresas latinoamericanas). En el personal, el individuo ha llegado desde abajo, o sea, su poder es fruto de un reconocimiento que ciertas personas o grupos le han conferido.

3.1 LIDERAZGO

Hablando de liderazgo mencionaremos que:

- No todo aquel que ostenta una posición de líder lo es.

- No siempre aquel que ostenta el poder o tiene una posición jerárquica es quien debe estar en ese lugar de privilegio.
- El estilo de líder es completamente personal, es decir, está exento de calificaciones necesariamente técnicas.
- Muchos líderes se hacen, pero la mayoría nacen.
- Las vivencias personales, familiares y profesionales crean en la personalidad del líder una marca indeleble que se expresará a través de su forma de liderar.
- Para que alguien sea líder, es requisito que las personas lo sigan; sea por imposición, por carisma, por interés, etcétera.
- En ocasiones, el líder es producto de las circunstancias, es decir, hay personas que son líderes dentro del trabajo, pero no necesariamente lo son en su vida personal o social, ya que en lo laboral es la organización empresarial la que impone posiciones de liderazgo.

Es posible catalogar el poder en ocho tipos, desde el poder superficial hasta el más personal e interno.

1. De coerción. Es cuando se obliga a través de la fuerza física a otra persona a que haga lo que se le ordena.
2. De conexión. Es cuando el que ordena se apoya en algo o alguien relacionado con una fuente de poder.
3. De recompensa. Cuando se ocupa un puesto que implica liderazgo por la retribución que se espera recibir.
4. De legitimidad. En este caso, una persona obedece porque reconoce en alguien la fuerza de la ley.
5. De información. Aquí se dirige la conducta del otro por la información que posee y de la cual depende un segundo.
6. De negociación. Es la resultante de varias cualidades que hacen que una persona se gane la voluntad de otro, con el objetivo de obtener su cooperación.
7. De experto. Es la capacidad de hacer que otro cumpla lo que se le indica, porque reconoce una competencia en aquel que le ordena.
8. De afecto. Una persona sigue los requerimientos de otra porque se siente unido a la primera por el cariño.

La autoridad y el poder no son lo mismo, ya que autoridad viene del verbo en latín *augere*, *auctum*, que significa acrecentar, aumentar. En este sentido, en la antigua Roma se concebía la autoridad como la acción de hacer crecer a la comunidad y a sus miembros. En tanto, poder también viene del término latin

posse, que señala a alguien que es capaz y fuerte. En la actualidad la palabra autoridad representa el poder legitimado, además de que se observa que se resalta el poder y el dominio antes que el servicio social, que sería su razón de ser.

3.2 PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO

Hay principios que determinan la posición de un buen líder. Consideramos que son diez los más importantes:

1. *Integridad*. Requiere crear una confianza interpersonal. Una persona íntegra, en consecuencia, poseerá y vivirá con un conjunto de creencias y valores correctos.
2. *Proactividad*. Cuando se acepta la libertad para escoger y se tiene la responsabilidad para conducirse, se podrán desempeñar y llevar a cabo acciones adecuadas y correctas.
3. *Manejo del tiempo*. El hecho de administrar el tiempo conforme a las prioridades, permite enfocar las energías al logro. Fijando metas concretas, medibles, específicas y visibles, se logrará la motivación, el poder y la consistencia necesarios para lograr los propósitos.
4. *Visión organizacional*. Cada líder deberá poseer una visión de las metas y los potenciales de la empresa, así como de su gente, visión que deberá ser comunicada para que se convierta en fuente de significado y objetivo comunes.
5. *Liderazgo desarrollador*. Es necesario si se desea movilizar la capacidad productiva del personal, lo que se logrará a través del fortalecimiento del mismo personal, con capacitación, evaluación al desempeño, reconocimiento, etcétera.
6. *Formación de equipos con elevado rendimiento*. Al formar eficazmente un equipo, se promueven la calidad, la productividad y la sinergia empresarial.
7. *Comunicación dinámica interpersonal*. Se deben identificar y remover barreras, para ello hay que comunicarse con empatía.
8. *Establecer beneficios mutuos*. Para que se dé una resolución adecuada en los conflictos, se deberá llevar a cabo una negociación basada en principios.
9. *Servicio al cliente*. Cuando las personas en las organizaciones se enfocan a satisfacer las necesidades del cliente, el éxito estará asegurado.
10. *Liderazgo transformador*, Este tipo de liderazgo hace crecer y desarrollar cualquier tipo de organización.

3.3 ESTILOS DE LIDERAZGO

Para describir el estilo de liderazgo, hay varias definiciones algunas de las cuales se mencionan a continuación:

— **I.** Hay cuatro estilos que se originan en dos variables, la cantidad de dirección y la de apoyo socioemocional, por lo que los estilos pueden ser:

1. *Ordenador*. El líder definirá cuándo, cómo, dónde y qué; la comunicación es unilateral, pues él dará instrucciones específicas y supervisará cercanamente el desarrollo del trabajo. Es un tipo completamente impositivo.
2. *Persuasivo*. Aquí el líder permitirá la comunicación bilateral, lo que dejará que el subordinado o seguidor exponga sus puntos de vista y responda a los por qués, pero no podrá tomar decisiones, ya que el líder considera que sólo a él le corresponden. Es un tipo directivo.
3. *Participador*. La comunicación es totalmente bilateral; el líder y sus seguidores toman las decisiones conjuntamente, lo que facilita el diálogo y el logro de metas. Es el tipo democrático.
4. *Delegador*. El líder confía decisiones en manos de sus seguidores o el personal; los ve como colaboradores, no como súbditos. En este caso, el riesgo de tales líderes es que caiga en el *laissez-faire* (dejar hacer) y se desconecte de la responsabilidad que delegar le otorga, ya que uno de los principales principios administrativos es que "el trabajo se delega, pero la responsabilidad se comparte".

Desgraciadamente el liderazgo institucional no supone el trabajo de un líder, sino el de grupos, equipos y niveles de jerarquía.

— **II.** Con respecto a los recursos naturales que un líder maneja para ser considerado como tal, se encuentran los:

1. *Normativos*. Que son los propios de la organización en la cual está laborando; ejemplo de esto, serían las normas y los procedimientos, los métodos y las políticas empresariales.
2. *Carismáticos*. Que provienen del atractivo personal; es parte de la personalidad.
3. *Experto*. Son las aptitudes técnicas con las que cuenta un líder, las cuales son reconocidas por sus subordinados y compañeros.
4. *De información*. En cuanto a esto, sería el nivel de confidencialidad y de especialización de la misma.

5. *Gratificación ó coerción*. Se refiere a aquel líder que gratifica a algunos de sus subordinados con canonjías especiales como permisos, horarios, etcétera, esta gratificación puede convertirse en coerción, que se presenta cuando se niegan permisos, horarios, salidas, etcétera, a los empleados a los que se "castiga".

— **III.** Otro tipo de clasificación:

1. **Narcisista reactivo (NR).** Puede ser un jefe extremadamente demandante, cuya impotencia y exhibicionismo hacen que gravite en dirección a los subordinados que son aduladores. Los argumentos de otros son ignorados si le llevan la contraria al "patrón". Desea subordinados vasallos; los demás son "expulsados". En estos individuos hay un fuerte rasgo maquiavélico. El líder NR sobrepasa a todos en su escasez de empatía, ignora completamente las necesidades de los subordinados, reserva su atención a asuntos que le conciernen a él únicamente, exige actitudes extremas hacia su persona. El nivel de rotación de los empleados tenderá a ser muy alto y el trabajo en equipo casi no existirá, ya que no le interesa fomentarlo. Este estilo de jefe tenderá a tomar decisiones disfuncionales para su organización, pues examina muy poco los medios interno y externo antes de tomar decisiones, porque siente que puede manejar toda situación, a tal punto que no necesita estudiarla con profundidad.

   El medio ambiente es de alguna manera "inferior a él", lo que asume alardeando de que no encontrarían fácilmente un sustituto. La grandiosidad, el exhibicionismo y la preocupación del NR, por sus fantasías de éxito ilimitado, hacen que se comprometa en proyectos en extremo audaces, aventurados e inviables con un alto costo físico, fundamentalmente de sus subordinados, a quienes exige cumplimiento inmediato de sus tareas e ideas, sin reparar en el precio.

   Los proyectos que emprende a gran escala con frecuencia están destinados a fracasar; primero, porque las aspiraciones reflejan el deseo del líder más que las realidades de la situación y muchos recursos son puestos en riesgo por razones insignificantes; segundo, el líder no escuchó a sus consejeros o informantes; tercero, el líder es renuente a admitir las evidencias, aun cuando es claro que lo que piensa no es lo mejor para el proyecto. Tampoco reconoce haber cometido errores y es rígido y sensible a la crítica, es decir, es tan impulsivo que difícilmente reflexionará sobre lo que hace. Cuando por fin entiende cómo afectaron sus decisiones, tiende a dividir las causas culpando a los otros. Nunca se ve a sí mismo como responsable de cualquier cosa negativa.

2. **Líder de autoengaño (AE).** Estos individuos en muchos aspectos se parecen al del estilo ya descrito, aunque sus características son menos evidentes en situaciones directivas. Como líderes, los ejecutivos AE son mucho más accesibles que el líder NR.

   Se interesan más por sus subordinados, son más dados a escuchar opiniones de otros y no son tan explotadores como el NR. No obstante, también muestran hipersensibilidad a la crítica, extrema inseguridad, así como gran necesidad de ser amados y aceptados. Los líderes AE serán más tolerantes con el disentimiento de opiniones y suelen reaccionar con simpatía cuando le son expuestas. Asimismo, tienden a sentir que son menos eficaces ante las críticas, por lo que al evitarlas ocurre que puedan promover subordinados flojos a expensas de ellos.

   El líder AE expresará a menudo interés por las preocupaciones de sus subordinados, lo cual se exteriorizará por un deseo de parecer simpático, más que por un genuino interés. Tratará, de igual manera, de hacer las cosas correctamente, pero no sentirá mucho entusiasmo. Una excepción de estas pautas se encuentra en casos de líderes que llegan a ser partidarios de un subordinado al que idealizan. En tal situación, harán lo que esté de su parte para "vincularse" con esa persona, desarrollarla y reproducirla a su imagen, lo que no es sorprendente, pues este subordinado atesorado generalmente idolatra a los jefes, algo que no es usual en un individuo capaz y obstinado. Si el subordinado presenta alguna iniciativa, se le interpreta como símbolo de deslealtad.

   El líder AE es extremadamente inseguro, por lo que hace un gran examen de sus medios internos y externos con la finalidad de asegurar la neutralización de situaciones conflictivas y evitar equivocaciones costosas. Los opositores son estudiados con atención, los clientes son entrevistados y los sistemas de información establecidos. Lleva a cabo una buena gestión de análisis y valoración al grado que puede paralizar las acciones y al tomar decisiones presenta un grado de ansiedad superlativa. Por otro lado, quiere hacer el mejor trabajo y posiblemente lo logre, pues hacerlo así le asegura ser admirado y respetado. También tiende a dar largas, a exponer asuntos a distancia sólo para manejarlos a su antojo; su perfeccionismo e incertidumbre pueden suscitar estancamiento en la organización. En contraposición al NR, que trabajó el más visionario de los sueños para ser venerado por la comunidad política o empresarial, el AE sólo quiere ser amado y reconocido por la gente con la que interactúa.

3. **Líder constructivo (LC).** Estos líderes no desconocen la manipulación, pero no son oportunistas. Son capaces de llevarse

bien con sus subordinados, poseen un alto grado de confianza en sus habilidades, además de que están profundamente orientados a los proyectos y metas a los que se dirigen.

Los líderes constructivos gozan siendo admirados, tienen una apreciación realista de sus habilidades y limitaciones; su actitud es la de dar y recibir; asimismo, reconocen la competencia de otros. Son buenos escuchas y aprecian las opiniones de sus subordinados, aunque estén contentos de asumir la última responsabilidad por las acciones colectivas. Están dispuestos a hacer frente y detenerse en sus decisiones. Son asociables y poco cooperativos, actitud que puede causar quejas en sus subordinados; de hecho, algunas veces estos líderes carecen de verdadera empatía y son propensos a usar a otros como instrumentos para llevar a cabo sus proyectos.

Poseen un sentido de dirección interior y autodeterminación que los hace confiables; tienen habilidad para inspirar a otros y crear una causa común, con lo cual trascienden los propios intereses.

Su control interior, sin embargo, también llega a reflejar frivolidad, arrogancia o insensibilidad ante las necesidades de los otros. En resumen, catalogado como "el bueno de la compañía" o "el auxiliador de los trabajadores", puede generar reciprocidad en las relaciones interpersonales y en la conformación de un equipo. Sin embargo, los narcisistas constructivos cuentan con un sentido del humor que les hace posible exponer las cosas en perspectiva. Su independencia puede promover la creatividad y la visión necesarias para comunicar energía a los subordinados, gracias a su perseverancia.

La flexibilidad de los líderes constructivos les permite hacer una buena gestión de análisis, un buen examen del medio, consultar antes de tomar decisiones estratégicas. También suelen manejar, con prontitud, situaciones más rutinarias y ceder tareas a sus subordinados, además de que tienden a evitar determinaciones extremas y conservadurismos, por lo que optan por operar mejor en los rangos medios.

Enfrentan pocos problemas organizacionales, pero ¿qué puede hacer un administrador sano y seguro alrededor de dos muy disfuncionales tipos de líderes? Cuando la organización es muy centralizada, como es el caso de la empresa pública, y el líder narcisista es el predominante, quizá los líderes sanos tarde que temprano serán señalados por "su mal desempeño" y finalmente despedidos.

3.4 TIPOS DE LÍDER

La pregunta central para cada ser humano es: ¿quién eres? Jean Paul Sartre decía que cada hombre se hace de todos los hombres, pero en esta fabricación de uno por los otros ciertos de ellos juegan un rol privilegiado. El liderazgo es una relación interpersonal difícil y trascendental que no debe reducirse a una mera técnica, ya que en ello se involucra la personalidad del líder.

Hay diversos tipos de líder, según sus comportamientos:

a) El tipo económico. Es aquel realista, franco, hábil negociante, con aspiraciones; que desea asegurar para él y su familia un nivel de vida elevado. Es una persona calculadora y emprendedora; no entra a la sociedad por amor al prójimo, sino para procurarse negocios; no tiene gran necesidad de ternura; es hábil en la improvisación y muy despreocupado.

b) El tipo bonachón y pacífico es aquel de gran corazón, aficionado a la vida de familia. Su aspiración es una existencia burguesa segura, con comodidades, pues no le gusta verse perturbado en su paz, no tiene muchas pretensiones y son pocas sus aspiraciones.

c) El tipo espiritual. Es idealista, abierto a lo bueno y lo hermoso, así como aficionado a las bellas artes. Se toma todo en serio y analiza a fondo; es exacto en sus definiciones, con alguna tendencia depresiva; no busca mucho el contacto; su comportamiento es correcto, pero sin afecto.

d) El tipo deportivo. Es quién ama la naturaleza y los deportes; posee buena salud y es optimista. La vida es una continua proeza, al grado que su fuerza vital es grande (también en el amor); a pesar de ser franco y cordial, no es tierno.

e) El tipo crítico-social. Es quien desea un porvenir mejor y tiene mucha participación en la vida pública, por lo que para él es de mucho interés la política; es observador e inteligente; estudia a fondo a los adversarios; sin embargo, fácilmente pierde la visión objetiva. De igual manera, se agrupa y asocia fácilmente, además de que está convencido de ser indispensable.

f) El tipo de salón. Es alguien que aprecia mucho la vida y es jovial. Es aceptado como excelente compañía; se adorna en muchas ocasiones, aun sin poseer aquello de lo que se jacta; no es tenaz, pero sí un charlatán muy simpático; por otro lado, en cuanto a relacionarse, es difícil que se una a una mujer, ya que tiene demasiados rasgos femeninos para ser realmente el hombre ideal de una compañera. Además, trata de procurarse seguridad, motivo por el cual se casará con una mujer rica. En general, tiene buena figura y es apuesto.

Además de los tipos expuestos, existen aquellos que se han dado en llamar *camaleones sociales*, quienes causan excelente impresión, aunque cuentan con pocas relaciones íntimas estables o satisfactorias; no les importa en lo más mínimo decir una cosa y hacer otra, si eso les permite ganarse la aprobación social. Simplemente viven con la discrepancia entre su rostro público y su realidad privada.

También en nuestro mundo globalizador empresarial, ha aparecido otro tipo de líder, que es el *maquiavélico*, aquel que tiene características específicas; tales como:

- Sólo tiene un código: *todo lo que favorezca mi propia carrera es válido*. En consecuencia, define el éxito como la acumulación personal de poder, prestigio y riqueza. No tiene moral. Sólo las personas que realzan su carrera son valiosas para él.
- Asimismo, se esfuerza por aparentar ante sus superiores lo contrario de lo que es. Su carrera se caracteriza por tener un rápido avance.
- Considera que a lo largo de la carrera hay que ver a los colegas como enemigos, ya que representan una amenaza para ascensos, especialmente los inteligentes y/o ambiciosos. Evita las organizaciones que le exigen exceso de trabajo, ya que el gasto de energías y esfuerzos reduce la rapidez del ascenso; asimismo, incrementa la presión-tensión.

Otras de las habilidades que este jefe maneja son:

- Los puestos gerenciales son dados a los buenos seguidores, no a los buenos líderes.
- Estimula a sus empleados a que confíen en él de manera personal, pero cuando es necesario utiliza esta información y se favorece con ella.
- Si se le presenta la disyuntiva de promover a uno de sus subordinados o de elegir a alguien del exterior, elige siempre esta última, sobre todo si se trata de algún "recomendado".
- Nunca duda de su preparación para puestos superiores.
- Si desea minimizar a una persona competente, da a compañeros con menor valía calificaciones de desempeño más altas que a la persona que desea minimizar.

Estas personas, cuando aplican sabotajes; sólo lo hacen con tres tipos de empleados: el inteligente y ambicioso, el que no desea retirarse y el empleado de cualquier nivel que denote un alto grado de integridad e inteligencia.

A los jefes maquiavélicos les encanta que les den crédito por algo que no se merecen.

La percepción y la afectividad juegan un papel importante, porque cada quien percibe de los objetos o situaciones diferentes cosas, que en consecuencia le provocan diferentes sentimientos.

Es posible decir que la conducta revela la afectividad mucho más que lo que revelan las funciones cognitivas de la estructura mental.

Respecto de la conducta, hay tres teorías:

1. Claparède (1980) habla del interés, al que le atribuye un rol muy importante en el trabajo de la inteligencia, por lo que toda conducta para él supone: *a*) Un fin siempre definido por la afectividad (interés) y *b*) una técnica, determinada por las funciones cognitivas (inteligencia, percepción, etcétera), aunque en ambas se mezclan tanto afectividad como inteligencia.
2. Para Pierre Janet (1896), toda conducta supone dos tipos de acciones: *a*) primaria, que se define como la relación entre los sujetos y los objetos del mundo exterior sobre los que actúa, y *b*) secundaria, que es la relación del sujeto y su propia acción.
3. Para Kurt Lewin (1948), que aplica la teoría de las formas, en el campo perceptivo interviene el campo total, mientras la estructura interviene a nivel del objeto. Siendo las relaciones sujeto-objeto donde el campo total enfrenta dos aspectos inseparables, aunque diferentes: *a*) una estructura perceptiva o cognitiva y *b*) una dinámica que es afectiva.

Los **jefes humanísticos alentadores** se aceptan a sí mismos y por consecuencia a los otros por lo que son; sin preguntas ni críticas, lo que permite a las personas desarrollarse y tener mayores responsabilidades. Estos jefes inspiran a sus subordinados a pensar y tomar decisiones por ellos mismos, además de que forman en sus colaboradores habilidades para resolver problemas.

El **jefe afiliativo** busca, establece, valora y mantiene estrechas relaciones con los demás; en consecuencia, las relaciones familiares, personales y de trabajo para él son igualmente importantes; es considerado por los demás como persona cálida, de confianza y socialmente hábil; comparte sus sentimientos y pensamientos fácilmente; asimismo, ayuda a los demás a sentirse importantes y valiosos; tiene tendencia a valorar las relaciones por encima de todo lo demás; son apreciados por sus subordinados y compañeros. Para él la satisfacción personal contribuye al desarrollo efectivo del trabajo; demuestra interés por el personal y sus necesidades; enfatiza el trabajo en grupo y valora a los subordinados que cooperan y trabajan bien entre sí.

El **jefe orientado a la realización** se enfoca a la efectividad personal; deseoso de obtener resultados de calidad en trabajos estimulantes y desafiantes, se motiva por sus propios valores y creencias; encuentra su trabajo recompensante; planea y resuelve de manera efectiva; comparte responsabilidades; inspira y crea confianza;

conduce a través del ejemplo y motiva a sus subordinados; valora a los miembros que son creativos e innovadores; fija normas desafiantes, pero realistas; promueve el trabajo en equipo y es líder participativo.

El **jefe que está orientado a la autoactualización** se encuentra en una etapa de crecimiento y maduración, por lo que se caracteriza por una alta aceptación de sí mismo, de los demás y de las circunstancias tal como son; disfruta el presente, es eficaz; ve las posibilidades y oportunidades en la mayoría de las situaciones; busca miembros de equipo creativos, no convencionales; fomenta activamente el trabajo de equipo hacia el éxito.

El **jefe cuya personalidad está dirigida a la aprobación** requiere ser aceptado por los demás para incrementar o mantener sus sentimientos de valía, se caracteriza por una baja autoestima. Muy orientado y preocupado por la opinión de los demás, busca ser popular, caer bien; es muy agradable y tiende a la sumisión; tiene dificultades para manejar el conflicto, la negociación y la confrontación. Se esfuerza por ganar la aprobación de sus compañeros y subordinados, además de que es fácilmente influenciable.

El **jefe convencional** es aquel que tiene tendencias conformistas, se preocupa demasiado por adherirse a las reglas y los procedimientos y establece rutinas. De hecho, para este jefe el cumplimiento de las normas es más importante que las ideas, por lo que evita las innovaciones o cambios.

El **jefe dependiente** tiene preferencia por seguir, no por dirigir; no toma retos, pero permite que otros controlen lo que se hace; además, la mayor parte del tiempo se siente abrumado y amenazado.

El **jefe evasivo** usa el retraimiento como estrategia defensiva, esconde sus sentimientos y se aparta de situaciones que considera amenazadoras; es persona que se siente amenazada por sus responsabilidades; ignora los problemas con la esperanza de que se arreglen solos; no brinda a los subordinados metas reales que alcanzar y no sabe qué esperar; evita la interacción con su personal.

El **jefe antagónico** muestra una gran concentración en estrategias de defensa y agresión; difícilmente está de acuerdo con otros, pero busca la atención siendo critico, irónico o cínico; busca errores y fallas en todo para hacer que los subordinados se sientan incómodos; tiene actitudes muy negativas y destructivas hacia los demás; descarta y cuestiona las ideas del personal incansablemente, es ambivalente en cuanto a los problemas que encara; espera que se defina una posición para oponerse, tiene la creencia de que sus ideas son superiores a las de cualquier otro, considera que no necesita a los demás e impide que se le acerquen; su comunicación es ineficaz.

El **jefe orientado al poder** se enfoca a asociar su valía en el control y la dominación de otros; busca adquirir prestigio, estatus e influencia; no tiene confianza en los demás; utiliza la fuerza, la coerción y la intimidación para obtener resultados; tiende a dictar en lugar de guiar; posee actitudes vengativas, agresivas y pensamientos rígidos.

En nuestro mundo laboral, este tipo de jefes son muy aceptados e incluso premiados, pues mantienen alejado al personal y no lo apoyan; ante alguien así, los subordinados se vuelven sumisos y dependientes, no toman acciones si no los autorizan. Son personalidades dominantes, que desean sentirse importantes en todo momento y manipulan a otros viéndolos como objetos para escalar. Son personas que se sienten amenazadas cuando no tienen el control absoluto, no aceptan críticas, son insensibles y abruptos.

El **jefe competitivo** es el que constantemente se está probando con otros; todo lo ve como contienda tratando de "vencer", sin importar las consecuencias; con facilidad pierde sus creencias y valores; toma riesgos innecesarios; enfrenta todas las situaciones con la posición de ganar-perder; teme al fracaso. Es un jefe que se preocupa de la percepción que tengan de él los demás, no establece metas realistas, se acredita lo que otros hacen y con frecuencia enfrenta a las demás personas. Se centra más en ganar que en lograr un buen desempeño; gusta ser el centro de atención; siente celos y envidia cuando otros le roban la atención; más que trabajar en forma cooperativa para alcanzar las metas, trabaja en contra de ellos para ser "el mejor".

El **jefe perfeccionista** busca resultados sin errores; para él, nada es suficientemente bueno; es una persona constantemente estresada, no se interrelaciona y desarrolla síntomas de enfermedades fácilmente; se puede sentir consumido por el trabajo; es víctima de la impaciencia, la irritabilidad y la ira; no involucra al personal en las metas, supervisa todo y se pierde en los detalles; tiende a desalentar el desempeño del personal, no reconoce los logros de alta calidad; son rígidos y exigentes, rayando en la irracionalidad; limita la productividad propia y de sus subordinados.

Es posible decir que tanto el líder como el jefe son seres humanos, por lo que habrá variables como la conciencia de uno mismo, que se refiere a ser consciente de nuestro humor, así como de nuestras ideas sobre ese humor.

Ser líder conlleva a ubicarse en un estado mental de triunfo constante, pero también a conducirse bajo un esquema de autocontrol para evitar la complacencia, lo cual es quizás uno de los retos más difíciles, ya que el estrés hace que la gente en muchas ocasiones actúe de manera estúpida.

Puede no haber nada más fundamental que reconocer nuestros más profundos sentimientos con respecto a lo que hacemos... y los cambios que nos harían sentir más auténticamente satisfechos con nuestro trabajo.

Como se mencionó, dependiendo de la afectividad y el carácter, se tendrán diferentes estilos de liderazgo; si bien hay personas con un estilo único, hay otras que tienen de cada tipo un poco. Para explicar la interrelación que existe entre el estilo de mando y su desarrollo se presenta el Anexo I.

3.5 CUALIDADES QUE DEBE TENER UN LÍDER

Un buen líder deberá poseer, entre otras, las cualidades de ser un comunicador orientado a la realidad y a la acción; flexible, adaptable, capaz de dejar esquemas mentales rígidos; positivo, seguro de sí mismo; independiente, analítico objetivo, buen colaborador; no individualista, ambicioso y estimulado por necesidades de logro; animoso y valiente; dispuesto a la toma de decisiones, así como a asumir los riesgos y las consecuencias de ello; intuitivo y comprensivo; capaz de captar las situaciones emocionales de los individuos; respetuoso, tendiente a entender y aceptar a sus colaboradores; responsable, comprometido, motivador de grupos, autocrítico, creativo, honesto, receptor y confiado.

Para los expertos, un auténtico líder deberá reunir elementos imprescindibles como:

a) Carisma. Max Weber (1920) utilizó este término para determinar la extraña influencia de una persona sobre sus seguidores, a la que definió como "la cualidad de un individuo dotado de características excepcionales que no son accesibles a personas ordinarias que admiran y respetan a quien las posee". En este sentido, el carisma se entiende como rasgos físicos que permiten distinguirse de los demás, "poseer una personalidad atrayente" –como el papa Juan Pablo II-, aunque su apariencia física no sea tan atractiva. Se trata de una gracia independiente del aspecto externo y de algo que la persona refleja involuntariamente en su forma de ser y en sus actos.

b) *Ambición de poder*. Este rasgo, detectado en los hombres públicos, hace que quien lo posee tenga más actividad laboral, que no necesariamente se traduce en mayor efectividad o resultados, con la finalidad de conservar su posición y su liderazgo. No obstante, los expertos afirman que esta virtud a veces es un arma de doble filo, ya que hay quienes ambicionan el mando, pero no les importa beneficiar a sus gobernados, mientras que otros canalizan su habilidad hacia actividades orientadas al bienestar público.

c) *Capacidad de persuasión*. Según Howard Gardner (1983), los cabecillas tienen una sensibilidad extraordinaria para intuir las necesidades y los intereses de los demás, reconocer sus talentos, aspiraciones y temores, además de la habilidad para ofrecer soluciones a cualquier problema. Por ejemplo, Bill Clinton, ex presidente de Estados Unidos, afirma que decidió dedicarse a la política cuando descubrió que poseía una capacidad extraordinaria para resolver conflictos entre sus compañeros de colegio. Sin embargo, Gardner advierte:

"El líder eficaz necesita perfeccionar sus habilidades comunicativas y ser flexible para adaptar sus discursos a las circunstancias de cada momento sin perder la coherencia con sus ideas y principios básicos."

d) *Autoconfianza*. Esta virtud les ayuda a no plegarse a las censuras y reservas de los demás, así como a enfrentarse a las personas con autoridad. "Los líderes se identifican y se sienten como un igual frente a quienes tienen el poder, porque creen que sus propias ideas están al menos igual de bien fundadas y quizá tienen más posibilidades de ser eficaces que las del que lleva el mando en ese momento", explica Gardner. De hecho, muchos dirigentes carismáticos llegaron a convertirse en gobernantes de su país desde unos orígenes modestos; por ejemplo, el padre de Hitler era un funcionario de aduanas; el de Stalin, un zapatero.

Los expertos afirman que cuando el líder pertenece a una institución muy jerarquizada, como una multinacional o un partido político, debe aprender a ser muy paciente y esperar su oportunidad para destacar. En este sentido, para influir en las ideas y las conductas de los demás se requiere que los seguidores se identifiquen con una causa común. El primer investigador que teorizó esta diferencia fue Martín Stoggill, quien planteó que "la relación de liderazgo se da entre personas insertas en una determinada situación, por lo que los líderes en determinado contexto no necesariamente pueden serlo en otro escenario". Es el caso de Mao Zedong, quien fundamentó gran parte de su éxito en la esperanza otorgada a los chinos de obtener la victoria contra los invasores extranjeros –presentes en su país por más de 20 años- y un mejor nivel de vida. No obstante, es poco probable que este gobernante lograra la misma popularidad en la China actual.

Es debido a todas estas cualidades y elementos ideales, que se dice que un líder nace y no se hace.

Aunque es necesario considerar que aunque no se tengan todas las cualidades de los grandes dirigentes para destacar en la vida profesional o privada, se pueden imitar algunas conductas:

1. Responsabilidad. Es la capacidad de aceptar las obligaciones que exige la posición de privilegio, en donde se deberá confiar en los colaboradores y pensar en los intereses del equipo, pero sobre todo, antes de hacer una promesa, asegurarse de que se puede cumplir,
2. Trabajar en equipo. En esto, hay que mostrar respeto y preocupación por las personas que nos rodean, además de dejar que asuman sus retos y se hagan cargo de nuevos proyectos, pero controlando los posibles riesgos utilizando los recursos adecuados para que logren el éxito en sus objetivos,
3. Comunicación: Significa intentar concentrar la atención de los demás en las ideas clave, para lo que hay que escuchar a los subordinados de forma activa. La capacidad para ofrecer y recibir información útil, es básica para triunfar en las negociaciones y conocer las necesidades de los demás,
4. Resolución de conflictos. Es importante demostrar capacidad para proponer soluciones válidas bajo presión; a menudo, la ventaja se

obtiene cuando se saben aprovechar los momentos difíciles para vencer a los adversarios,

5. Cuestionar los procesos: Hay que buscar nuevas formas de hacer las cosas para mejorar la organización, aunque implique riesgos, pero sin dejar de analizar cuáles son las áreas de poder que se tendrán que afrontar y la interrelación con otros departamentos o personas que sirvan de apoyo en el camino,
6. Definir un objetivo. Si se tiene un proyecto, no hay que limitarse a convencer a los escuchas con palabras, más bien hay que pasar a la acción cuando llegue el momento adecuado, asegurándose de que se trata de una idea constructiva y de que se conocen los pasos para conseguir poco a poco las metas fijadas; por ejemplo, Bill Gates se propuso poner una computadora en cada casa y así creó su propia empresa para lograrlo,
7. Ser positivo. Hay que reconocer las contribuciones de los seguidores y buscar la forma de celebrar sus éxitos; además, es aconsejable demostrar que se está interesado en las personas que nos rodean y no exclusivamente en la finalidad que los une; es conveniente aprenderse los nombres de pila de los colaboradores, así como conocer cuáles son sus metas y sus limitaciones,
8. Controlar las emociones. Hay que demostrar que se es una persona equilibrada, directa y controlada, tanto en los momentos de éxito como en el fracaso. Fundamentalmente, no se debe ser arrogante con los compañeros, ya que el líder forma parte de un equipo.

Según explica el psicólogo Howard Gardner en su libro *Mentes líderes*, hay dos formas básicas de liderazgo, de las cuales cada una tiene sus claves para asegurar su eficacia:

1. *Líderes directos*. Consiguen ejercer su influencia con un mensaje destinado de forma directa al público; dentro de este grupo, hay dos tipos:

   a) Visionarios. Son aquellos individuos capaces de crear una historia nueva. Grandes personajes religiosos como Moisés, Confucio, Buda o Mahoma fueron visionarios de una época, del mismo modo que lo ha sido Gandhi en nuestro tiempo. La eficacia de estos guías espirituales se basa en el ejemplo que dan con su forma de vida. En el caso de Gandhi, su idea de la resistencia no violenta (*satyagraha*) ha inspirado a activistas y disidentes políticos de todo el mundo.

   b) Innovadores. Son quienes retoman historias que forman parte de un grupo social o de una nación y las ponen en la actualidad para persuadir a un público muy amplio, como fue el caso del *Che* Guevara. Su eficacia se basa en la habilidad para hacer llegar a los demás un

mensaje comprensible y que les induzca a apoyar su proyecto. Su credibilidad se apoya en virtudes éticas.

2. *Líderes indirectos*. Seducen a otras personas a través de su trabajo, pero sin haber buscado el liderazgo; pueden ser de dos tipos:

   a) técnicos, son expertos en determinados campos como la ciencia, el arte, la literatura o la filosofía. Sus seguidores son individuos igualmente expertos y que necesitan encontrar nuevas respuestas. Su vida privada y su personalidad no tienen ninguna relación con su poder de influencia, ya que para sus admiradores lo único importante es el enfoque particular que han logrado con su trabajo. Grandes figuras como Sigmund Freud, Albert Einstein o Pablo Picasso han mantenido su posición después de su muerte, al abrir nuevos caminos para sus colegas.

   b) ordinarios. Pertenecen al mundo empresarial, como lo fue Emilio Azcárraga, en México, o Silvio Berlusconi, en Italia, o en la música, Elvis Presley, y llegan a traspasar el ámbito en el que han destacado convirtiéndose en guías sociales. La credibilidad que tienen en su campo les ayuda a ser un ejemplo a seguir para aquellas personas que se identifican con su estilo de vida.

3.6 FORMACIÓN DE UN LÍDER

Curiosamente se ha observado que la posición parental dentro de la estructura social, así como los procesos interpersonales influencian en la transmisión del conocimiento y de las habilidades a los hijos, de forma tal que se sabe que algunas personas pertenecientes a la clase alta, de elevado estatus o miembros de familias que ofrecen mucho amor, pero con guía y disciplina estarán mejor preparados para efectuar elecciones realistas y tendrán mayores recursos para concretar sus metas, en relación con los individuos que provienen de clase económica baja, hijos de padres permisivos o rechazadores y poco afectuosos.

Esta guía parental proveerá, asimismo, las diferencias en la educación, dando la posibilidad al pequeño de desarrollar y adquirir talentos especiales antes de alcanzar la edad adulta, lo que permitirá el acceso a diferentes roles tales como de prestigio y poder. Por último, los valores aprendidos en la infancia y las elecciones hechas en la vida influenciarán la entrada en el mundo laboral, así como la decisión de matrimonio y el desarrollo profesional.

Hay que considerar que cualquier persona tendrá un bagaje cultural, educacional y familiar, mismo que mostrará directa o indirectamente en su estilo de liderazgo, pero independientemente de esto no hay que olvidar que es fundamentalmente ser humano; sin embargo, conforme adopte un estilo para responder y enfrentarse a sus emociones será del tipo:

- *Consciente de sí mismo*: estas personas poseen, comprensiblemente, cierta sofisticación con respecto a su vida emocional. Cuando se ponen de mal humor, no reflexionan ni se obsesionan al respecto y son capaces de superarlo en seguida.
- *Sumergido*: son personas que frecuentemente se sienten empantanadas en sus emociones y no son capaces de librarse de ellas; se sienten abrumadas y emocionalmente descontroladas.
- *Aceptador*: si bien son claros con respecto a sus sentimientos, también tienen tendencia a aceptar sus humores, pero no tratan de cambiarlos; es una pauta constante en personas depresivas que se resignan a su desesperación.

Todos pueden convertirse en líderes, siempre y cuando se tenga el deseo de hacerlo. No hay que olvidar, asimismo, que dependiendo de la tarea existirá el líder; si bien una persona que es líder en su empresa quizá no lo sea en su equipo deportivo o en su comunidad.

3.7 CARACTERÍSTICAS QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR

El liderazgo no es dominación, sino el arte de persuadir a la gente a trabajar hacia un objetivo común; sin embargo, cualquier líder deberá poseer ciertas habilidades:

1. Oportunidad para hablar,
2. Aprender a comunicar,
3. Tener una idea de lo que se quiere decir; adicionalmente, requerirá una autoestima elevada y ser asertivo.

La asertividad consiste fundamentalmente en:

1. No decir no cuando se quiera decir sí.
2. No decir sí cuando se quiera decir no.
3. Aprender a decir no sin sentirse culpable.

Para ser asertivo se requiere ser autónomo, entendiendo esto como la capacidad de tomar decisiones; ya que la dependencia crea un sentimiento de inseguridad que podrá dar autoestima y autoimagen devaluadas, lo que dará origen a un sentimiento de impotencia.

Asimismo, deberá poseer inteligencia para motivar e influenciar a las demás personas.

Hay cuatro capacidades que Hatch y Gardner identifican como componentes de la inteligencia interpersonal:

1. *Organización de grupos*: esencial en un líder.

2. *Negociación de soluciones*: es el talento del mediador, que previene conflictos o resuelve aquellos que han estallado.
3. *Conexión interpersonal*: hace que resulte fácil participar en un encuentro o reconocer y responder adecuadamente a los sentimientos y las preocupaciones de las personas; es el arte de las relaciones.
4. *Análisis social*: supone ser capaz de detectar y mostrar comprensión con respecto a los sentimientos, los motivos y las preocupaciones de la persona.

Tomadas en conjunto estas habilidades son la materia del refinamiento interpersonal, los ingredientes necesarios del encanto, el éxito social e incluso el carisma.

Un líder deberá también poder llevar a cabo las tres aplicaciones de la inteligencia emocional: ser capaz de ventilar las quejas como críticas útiles, crear una atmósfera donde la diversidad resulte valiosa en lugar de ser motivo de fricción y trabajar eficazmente en equipo.

3.8 FUNCIONES DE UN LÍDER

Un líder supervisa, sin embargo, debe resolver problemas; se requiere supervisar a la gente, no al trabajo, por lo que deberá:

1. Elegir gente adecuada.
2. Capacitarla.

No hay que olvidar que la asertividad laboral es dar resultados y que el líder en cuestiones de trabajo no debe tocarse el corazón para el trabajo, pero tampoco olvidar que se trabaja con personas y que cada una de ellas tendrá una personalidad propia, además de que debe considerar también que muchas veces como subordinados no nos dejamos dirigir.

Para que el liderazgo sea efectivo, sólo se debe escuchar al líder, ya que el seguidor es tan destructivo o propositivo como el propio líder.

Un líder no manipula, pero sí involucra para tomar decisiones o realizar cambios.

Como funciones importantes que habrá de desempeñar el líder, encontramos la comunicación y la persuasión.

3.9 LÍDER DEL FUTURO

En la actualidad pocos son los directivos con comportamiento empresarial, lo que nos lleva a pensar que el problema no es de educación, sino de reeducación, lo que

implicaría desaprender, con el objetivo de que se presenten cambios básicos de comportamiento, los cuales se generalizan en:

- El comportamiento individual se debe modificar a partir de la base de un estilo dependiente a un estilo evolutivo interdependiente.
- El comportamiento individual se debe modificar de tal manera que "saber cómo" sea legitimizado como esencial para balancearse con el "saber acerca de".
- El comportamiento individual se debe modificar de tal manera que haya un comportamiento de toma de riesgos más alto, así como una mayor tolerancia del conflicto y la ambigüedad.

Las anteriores son características necesarias para sobrevivir en nuestro mundo, en donde impera la velocidad de las comunicaciones y del avance tecnológico, por lo que se requiere incluso afrontar los problemas con una nueva visión y nueva mentalidad.

"De los manantiales puros nacen los ríos limpios", reza un viejo adagio coreano. Con la sociedad ocurre lo mismo, los líderes sociales han de ser limpios para que la sociedad lo sea, por lo que no es exagerado asegurar que es posible juzgar a un grupo social por el ejemplo que dan sus dirigentes o líderes.

Necesitamos líderes que inspiren confianza y valor, así como que posean sentido de misión y servicio. Lo esencial es que quienes vivan las cualidades y las dotes de liderazgo lleguen a líderes.

¿Qué significa ser un líder? Un líder debe reunir un buen número de aptitudes; habrá de ser capaz de convencer y organizar a la gente –todos los sectores requieren líderes con dotes excepcionales-; tiene que ser hábil, mediante el ejercicio de un liderazgo firme, para corregir las contradicciones e ineficiencias, además de saber canalizar las energías del grupo en beneficio de la prosperidad y el desarrollo mutuo.

No se habrá de confundir liderazgo con dictadura, pues el primero requiere algo más: un sentido total del deber. La persona que ve el liderazgo como un medio para beneficiarse, no tendrá los requisitos para ser líder.

El líder deberá tener un agudo sentido del sacrificio, el cual llega con el sentido de misión. Los líderes tienen que ser respetados, ya que en esto radica la diferencia entre líder y dictador. La gente obedece a los dictadores por temor, no por respeto, pero al verdadero líder no se le teme, se le respeta.

El poder y el prestigio verdaderos provienen del respeto que el líder debe ganarse; si no lo hace, será incapaz de dirigir a un grupo.

En los albores del siglo XXI, frente a una sociedad posindustrial altamente tecnificada, competitiva y exigente, el destino de las organizaciones, sean públicas o privadas, dependerá en gran medida de su capacidad para desarrollar capital

intelectual, además de para crear estructuras que integren líderes diversos y efectivos que den la facultad a sus organizaciones de aprender con la cabeza, con el corazón y con las manos.

La capacidad de desarrollar y motivar a las personas se ha convertido en estos años, en una auténtica, y en cierto sentido, en la única ventaja competitiva. Líder es el que crea sentido de misión en las personas, el que descubre un para qué, un motivo por el que vale la pena esforzarse más allá del puro cumplimiento o deber.

3.10 LA COMUNICACIÓN Y EL LÍDER

Uno de los principales objetivos de un líder es comunicarse adecuadamente con sus seguidores, por lo que un jefe que no es buen comunicador es mediocre. La información es la materia prima de la dirección, por lo que deberá ser consciente de la complejidad de la comunicación y, como muchas veces los problemas se originan antes de que ésta se establezca, debido a que cada persona percibe el mundo de una forma diferente, a menudo se cree que ser buen comunicador es sinónimo de buen emisor, olvidando el aspecto de la recepción, donde se exige que el sujeto capte y ratifique que el mensaje fue comunicado e interpretado de manera correcta.

La comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades del ser humano (después de la supervivencia), dentro de la comunicación no estamos únicamente transmitiendo mensajes, también sentimientos, pensamientos y parte de nuestra personalidad. Para una comunicación eficaz, se deberá contemplar no sólo lo que se dice, sino cómo se dice, el contexto, el tono de voz y los gestos que se utilizan para transmitir el mensaje, pues se desperdicia mucha energía cuando el mensaje transmitido no produce resultados, por lo que podemos asegurar que el lenguaje genera acciones.

Es el lenguaje lo que hace la diferencia entre nosotros y los demás seres vivos; sin embargo, debemos pensar que éste no sólo transmite información, porque también crea realidades. El lenguaje puede ser verbal y no verbal, exteriorizado o no. Cuando se exterioriza, se lleva a cabo el proceso de comunicación interpersonal; en caso de no hacerlo, el proceso es de diálogo interno o plática intrapersonal, pero ambos lenguajes son los que conforman nuestra realidad.

La persona que no consigue pedir con palabras no tendrá poder. La reciprocidad es uno de los elementos con los que debemos contar para que nuestra petición tenga éxito; asimismo, la autoridad puede crear un contexto favorable. Cuando una persona reconocida como competente se comunica, se presenta un poder especial, ya que despierta confianza.

En todo tipo de comunicación existe la persona que habla y la que escucha; la persona que habla (emisor) tiene un propósito: comunicarle a la que escucha (receptor u oyente) un mensaje específico. La comunicación adecuada y efectiva puede ser, entonces, definida como aquella que posee la capacidad de crear en el receptor el impacto deseado por el emisor; el propósito es igual que el impacto. El

emisor necesita transmitir un mensaje preciso y claro, el oyente necesita cuestionar siempre que sienta que no ha comprendido totalmente el mensaje. Este procedimiento funciona para asegurar que el propósito sea igual que el impacto.

Los filtros son barreras que separan al emisor y receptor, por lo que al bloquear y distorsionar la información que tratan de compartir, crean tal distorsión en la comunicación que modifican totalmente el mensaje original que se desea transmitir. Nuestro estado de ánimo también puede funcionar como un filtro, no sólo en la forma que la información es expresada (en el caso del emisor), sino también en cómo esta información es recibida (en el caso del receptor). Básicamente los filtros son todas aquellas situaciones que afectan de manera activa la capacidad de expresión del que da y de quien recibe información.

La mala comunicación indudablemente se da donde hay coraje, nace de él y lo necesita para subsistir; en breve, la tendencia hacia la mala comunicación reside en individuos que retienen en su interior altos niveles de coraje y por lo general evitan expresar sus sentimientos. La mala comunicación se manifiesta en diversas formas de coraje: coraje viejo (resentimiento), creado por conflictos del pasado aún no resueltos; coraje actual, creado por conflictos y desacuerdos del presente, y coraje del futuro, creado por conflictos anticipados. Todos conducen a la creación de un sistema de mala comunicación. Sin coraje, la mala comunicación no sobrevive.

Así como la buena comunicación es un arte que requiere de práctica, desarrollo y desenvolvimiento, la mala comunicación también es un arte multifacético, con procesos definidos y estructurados; sin embargo, es un arte que debe desaprenderse, de otro modo éste suele ser como un cáncer que extingue relaciones, hiere sentimientos y fomenta el coraje, el cual finalmente consume a las personas, además de que las conduce a la amargura y al estado negativo de sentimientos “fermentados”.

Los verdaderos practicantes y artistas de la mala comunicación se expresan por medio de dolor emocional reprimido, mejor conocido como coraje.

Las características de una persona que practica la mala comunicación son: inhabilidad para expresar libremente sus sentimientos, facilidad para expresar coraje, inhabilidad para sentirse bien consigo mismo, sentimientos de inseguridad, falta de autocontrol, falta de conocimientos y destrezas sobre la buena comunicación.

El énfasis principal de la comunicación está en el poder crear comprensión y acercamiento o intimidad entre dos o más personas; durante la mala comunicación, esto no sucede; ya que ésta sirve como campo de cultivo donde reside el coraje; las personas que lo utilizan están preparadas para pelear, no para hablar. El enojo funciona como una forma de alejar a las personas que se nos acercan demasiado, también tiene el propósito de remover el enfoque de nuestras debilidades y colocarlo en el coraje.

Hay formas sutiles para poner una distancia entre los otros y nosotros, tales como:

1. Hablar demasiado: cuando se habla mucho no se escucha
2. Intelectualizar las relaciones, reducir las emociones a algo analítico y lógico: es una forma de ocultar la vulnerabilidad, lo cual distancía al otro, ya que las emociones son la base de las relaciones íntimas
3. Ser sarcástico o arrogante: el sarcasmo es ira u hostilidad disfrazada
4. Excederse en comida, alcohol o droga
5. Estar de mal humor o encerrado en uno mismo para evitar a los demás
6. Actuar de forma indiferente u hostil cuando alguien trata de acercarse a nosotros. La verdadera intimidad se produce cuando ayudamos a reforzar al otro y lo hacemos sentirse feliz
7. La necesidad de tener la razón siempre, lo que hace que la gente se sienta impotente o agredida.
8. Ser depresivo puede ser una forma de llamar la atención y pedir cosas cuando no somos capaces de hacerlo de forma directa.

Prácticamente todas estas maneras de alejar a las personas no se presentan a nivel consciente.

El lenguaje de los sentimientos puede ser considerado como un idioma universal, cuya maestría y dominio son esenciales para llevar a cabo la comunicación efectiva, clara y precisa. Del mismo modo, la comunicación que no incluye el lenguaje de los sentimientos, limita lo que deseamos transmitir, obstruye y deforma lo que se percibe y termina siendo nada más que mala comunicación.

Las mujeres normalmente experimentan sus emociones con más fuerza que los hombres; mientras los sentimientos fuertes producen estragos con el razonamiento, la falta de conciencia de los sentimientos también llega a ser ruinosa, si se trata además de sopesar decisiones de las que depende nuestro destino. La clave para una toma de decisiones personales acertadas es, en resumen, estar armónicos con nuestros sentimientos.

La comunicación no debe causar dolor ni herir. El propósito de ésta es acercar a las personas y no distanciarlas sin esperanza.

3.11 TIPOS DE PENSAMIENTO EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO

Podríamos asegurar que hay dos tipos de pensamientos; el suave y el duro; el pensamiento suave suele ser considerado poco lógico, lo cual provoca reticencias para recurrir a él. Cuando se plantea un problema, tendemos a aplicar una perspectiva de pensamiento duro. Nuestro sistema educativo promueve el

desarrollo del razonamiento duro y tiende a ignorar el suave. El pensamiento creativo surge con mayor intensidad cuando se asume un criterio suave.

A continuación se da una lista enunciativa más no limitativa de los tipos de pensamiento que comúnmente intervienen en la solución de problemas:

Tipos de pensamiento

Suaves	Duros
metafórico	verbal
fantasioso	sistemático
flexible	rígido
visionario	lógico
lateral	vertical
sistémico	científico
heurístico	algorítmico
divergente	convergente
abstracto	concreto
intuitivo	analítico
secuencial	simbólico
creativo	práctico
cualitativo	cuantitativo
inductivo	deductivo

Las diferencias principales entre ambos tipos de pensamiento:

1. El pensamiento duro es selectivo; el suave es generativo.
2. El pensamiento duro es de tendencia analítica; el suave es de búsqueda.
3. El duro es de carácter secuencial; el suave da la posibilidad de saltos y desviaciones.
4. El duro requiere que cada paso sea correcto; el suave no lo exige necesariamente.
5. En el pensamiento duro se pone énfasis en los medios más que en los fines; en los suaves se busca cambiar lo que existe por lo que podría o debería existir.
6. En el duro se concibe un futuro "lógico", es decir, la extensión del presente; además, es lineal, determinístico, predecible, factible tecnológicamente; en el suave, el futuro es "deseado", es decir, no puede imaginarse a partir del presente, pero no es lineal y sí de valor múltiple no predecible o casual; de igual manera, va más allá de la factibilidad tecnológica presente.
7. El pensamiento duro se ocupa de separar las partes que constituyen el problema; el suave se preocupa, además, de combinar esas partes.

Para la resolución de problemas hay que considerar que hay dos dimensiones de pensamiento: el lateral y el vertical. El vertical es el pensamiento lógico automático utilizado para encarar rutinas. El lateral es el que manejamos en un esfuerzo deliberado por hacer mejor las cosas y buscar esquemas diferentes de los conocidos. Este pensamiento está estrechamente relacionado con el desafío, la creatividad y el azar.

Diferencias entre los enfoques vertical y lateral: el enfoque lateral no sólo se ocupa de resolver problemas, tiene que ver con las nuevas ideas de todo tipo; sin embargo, al resolver problemas, también habremos de enfrentar el pensamiento divergente y convergente, ya que nunca aprendemos un procedimiento sistemático para llegar a la respuesta. Quienes se abren camino sistemáticamente hasta llegar a la respuesta, son "exploradores"; quienes prefieren tener una visión panorámica de la situación y son menos sistemáticos, son "pilotos".

Aunque podríamos clasificar los problemas como "convergentes", con una sola respuesta correcta, y los que requieren para su solución que se combinen todos los datos relacionados o "divergentes", que dan como resultado varias respuestas adecuadas, es decir, diversidad de alternativas.

El pensamiento divergente se abre a otras posibilidades de solución; el pensamiento lateral, a otros puntos de vista. Ambos son pensamientos creativos.

Asimismo, deberemos considerar que existe lo que se ha dado en llamar pensamiento metafórico, cuya clave es la similitud; de hecho, así se desarrollan las ideas. Comprendemos lo desconocido mediante conceptos ya conocidos.

El pensamiento verbal es el más utilizado y común de los lenguajes mentales en nuestra cultura, considerado por muchos psicólogos y semánticos como la base del pensamiento. En nuestra cultura se pone énfasis en la velocidad de la lectura, no en la clara comprensión de ella.

Las pruebas o tests de inteligencia se basan, en gran parte, en la habilidad verbal, pues se cree que las aptitudes verbales son un indicador importante de la inteligencia en relación con el potencial profesional y académico.

Otros tipos de pensamiento que tenemos son:

1. Intuitivo-analítico: En el pensamiento intuitivo campean la emotividad y los sentimientos. Para las personas en quienes predomina, los sentimientos tienen mayor importancia que los hechos. Intuición es "poder o facultad de obtener el conocimiento en forma directa sin pensamientos e inferencias racionales".

No debemos confundir el pensamiento intuitivo con el subjetivo, que aparece a consecuencia de prejuicios, deseos o reacciones meramente emotivas o pasionales.

El pensamiento analítico se alimenta de la información teórica y los hechos. La toma de decisiones considera los hechos relevantes y se basa en la razón sin

emotividad. El pensamiento intuitivo guarda correspondencia con el visionario; el analítico, con el lógico.

Las personas con pensamiento visionarios son soñadoras y de mente abierta; prefieren visualizar en forma panorámica; sintetizan la información que les llega de diferentes fuentes para crear nuevos conceptos; están dispuestas a arriesgarse, a experimentar con ideas y relaciones hasta descubrir la combinación correcta, a la que llegan intuitivamente y con frecuencia no logran explicar; no son detallistas ni analíticos y corren el riesgo de que su percepción del problema sea superficial. Quienes tienen un pensamiento lógico tienden a dar forma, a organizar y administrar las situaciones de manera sistemática. Sus soluciones se basan en la selección y la atención a los hechos, las cifras y el detalle. Buscan hacer las cosas con exactitud y precisión, para lo que recopilan datos y utilizan métodos. Tienen una idea precisa de lo correcto.

2. **Sistémico-científico**: El pensamiento sistémico se basa fundamentalmente en el enfoque de sistemas (no confundir con sistemático). Los problemas de sistemas requieren soluciones de sistemas. Un sistema es una reunión o un conjunto de elementos interrelacionados, mismos que pueden ser conceptos en cuyo caso estamos tratando un sistema conceptual. Pueden ser objetos, como una computadora compuesta de varias partes; ser sujetos, como un equipo de trabajo. Un sistema puede, finalmente, estructurarse con conceptos, objetos y sujetos, como el sistema hombre-máquina.

Hegel, el gran filósofo alemán, estableció los siguientes principios básicos:

- El todo es más que la suma de sus partes.
- El todo determina la naturaleza de sus partes.
- Las partes no pueden comprenderse si se consideran en forma aislada del todo.
- Las partes están dinámicamente interrelacionadas o son interdependientes.

El enfoque de sistemas procede de lo particular a lo general, e implica procesos de pensamiento como inducción y síntesis, que difieren de los métodos de deducción y reducción utilizados por el enfoque científico tradicional.

El proceso de razonamiento sistémico es informal y utiliza el juicio analítico, mientras el científico tradicional usa el formalizado. La terminología en sistemas es conceptualmente vaga y la de la ciencia es más precisa.

El pensamiento sistémico guarda estrecha relación con el "pensamiento holístico", ya que éste prefiere tratar con totalidades, no tiende al análisis y considera que la totalidad es siempre más que la suma de sus partes, es decir, ve el bosque antes que los árboles.

Atención especial merece el pensamiento sistémico, que algunos estudiosos de la teoría general de sistemas consideran una nueva clase de método científico que puede utilizarse no sólo para explicar el mundo físico, sino también procesos como la vida, la muerte, el nacimiento, la evolución o la adaptación, el aprendizaje, la motivación y la interacción, es decir, abarca lo biológico y lo conductual, lo que requerirá un pensamiento que sea complemento del científico tradicional, que permita enfrentar las variables flexibles como son los valores, los juicios, las creencias y los sentimientos.

3. Método científico: Desde Descartes, deben acreditarse la mayoría de los descubrimientos científicos al método científico, que es un proceso de razonamiento altamente formalizado, consistente en los siguientes pasos:

   - Se define el caso por estudiar.
   - Se hacen observaciones.
   - Se postula una hipótesis, sobre la base de una teoría que busca explicar la relación entre las variables observadas.
   - Se realizan experimentos para probar la hipótesis y validar la teoría.
   - Los experimentos requieren mediciones.
   - Los resultados del experimento validan o invalidan la teoría.

     a) Si la hipótesis resulta correcta, se admite la teoría como una buena explicación del evento observado. La explicación conduce a generalizaciones y leyes, así como a predicciones de estados futuros.

     b) Si la hipótesis se rechaza, deben formularse una nueva teoría y una nueva hipótesis. Se lleva a cabo una interacción a través del ciclo de "hipótesis-experimento-prueba".

4. Heurístico-algorítmico: La heurística (de la palabra griega que significa "descubrimiento") consiste en procedimientos paso a paso que aseguran que se logrará una solución satisfactoria al problema. Puede diseñarse y programarse para resolver problemas que no resolverá ningún otro método.

   El método heurístico consiste en:

   a) Encontrar reglas empíricas que ayuden a la solución del problema.

   b) Encontrar las trayectorias más prometedoras en la búsqueda de una solución.

   c) Encontrar modos para recuperar e interpretar información sobre cada experiencia.

d) Encontrar métodos para llegar a una solución en todas las condiciones.

El pensamiento heurístico no parece prestarse con facilidad a una descripción muy programada de lo que está ocurriendo. Implica búsqueda, aprendizaje, evaluación, nueva búsqueda, reaprendizaje y reevaluación, así como exploraciones y sondeos.

Es posible que intervengan ciertos procedimientos de tanteo; pero hay algo más: cuando tenemos éxito o fracasamos en algún punto, ese conocimiento retroalimenta nuestro caudal total de conocimientos e influye en nuestros esfuerzos cotidianos.

Muchas veces se utilizan los algoritmos que pueden definirse como procedimientos ordenados y definidos (generalmente de naturaleza matemática o numérica) que aseguran que, en un número finito de pasos, se logre la solución óptima.

El algoritmo tiene cuatro propiedades principales:

1. Es una secuencia de etapas con un punto particular de iniciación.
2. Es definido, no es ambiguo,
3. Es general; se puede utilizar para varios problemas relacionados entre sí.
4. Es finito en tamaño y tiempo; termina al procesar todos los datos posibles.

La importancia de los estilos de pensamiento es que ellos afectan nuestros esfuerzos para lograr las metas, la efectividad como líderes, cómo nos relacionamos y nos comunicamos con los otros, cómo se ve el cambio "positivo" o "negativo" y cómo respondemos a las crisis y al estrés, y el cómo resolvemos problemas y tomamos decisiones.

4

LA ADMINISTRACIÓN Y LA VIOLENCIA

"Hay que tratar a la gente en el trabajo como si fueran seres humanos; es el camino para obtener cualquier tipo de éxito."
Abraham Maslow.

4.1 ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

La característica que define a la administración es la habilidad para hacer frente a un proceso permanente y autoinducido de innovación. A partir de la Revolución Industrial, el mundo entró en un fuerte dinamismo, que día a día va creciendo, mientras parecen aumentar las amenazas contra la integridad y seguridad de las personas y sus empleos. Por otro lado, los adelantos culturales y científicos, en lugar de proveer seguridad a los individuos para encontrar un sentido a la vida, han producido el efecto contrario. La angustia tiene que ver con el futuro, el cual ahora más que nunca nos resulta imprevisible y oscuro. El mensaje que se recibe en todas las empresas es que no hay puesto seguro y que en cualquier momento se puede destituir al empleado, lo cual origina que en él no se fije la idea de hacer carrera en la organización.

Se ha caído en el mercantilismo empresarial, por lo que ya es difícil utilizar el término de "amor a la camiseta", que era cuando el empleado se identificaba con los valores, la filosofía y las políticas de la compañía.

En la época actual nadie niega que la fuerte aceleración del progreso técnico y su repercusión sobre el hombre modifica la historia, produciendo cambios rápidos y

profundos que el hombre no puede seguir con el mismo ritmo. Lo anterior aparece como fuente de angustia patológica, ante la incapacidad de adaptación. Todo pide un nuevo tipo de hombre que sea capaz de enfrentar estructuras sociales e individuales, totalmente desconocidas, lo que implica una fuerte labor comunitaria, donde la persona sienta que se respeta su dignidad humana, así como que forma parte de un grupo que lo apoya en su crecimiento personal y social. Lo contrario lo llevará a una desorientación, confusión, pánico y ansiedad. Las respuestas a los problemas del ayer no sirven para resolver los de hoy, ni las respuestas actuales resolverán los problemas de mañana.

Es posible mencionar que en la cultura del arroz se educa al niño a colaborar, para trabajar en equipo, por lo que se puede considerar que se le programa para ser adulto. Lo anterior sirve para explicarnos el porqué en las culturas orientales al anciano no se le considera un deshecho humano, sino, por lo contrario, es un ser respetado por su experiencia y sabiduría; su planeación está dirigida a resolver hoy el problema de mañana.

En la cultura del trigo se educa al niño para competir, ya que es una cultura de adolescentes, pero se acaba el programa a los 40 años, pues después de esta edad se preocupan por pintarse las canas, quitarse las arrugas y cambiar a su esposa por "dos de veinte". En esta cultura se resuelve hoy el problema de hoy. Un ejemplo de esta cultura es el pueblo estadounidense.

En lo referente a la cultura del maíz, se educa al niño desde pequeño a depender, razón por la cual el peor enemigo de los latinoamericanos son los mismos latinoamericanos, ya que tratan por todos los medios de hacer caer a los que se atreven a sobresalir, pues con ello se justifica el porqué no logran competir.

Algunas de las características del niño son su creatividad y su espíritu conocedor e innovador, mismo que es posible constatar en las manifestaciones artísticas, fundamentalmente artesanales, de nuestro continente, que puede fomentar una alta calidad para crear nuevos métodos, artículos, etcétera, que serviría para ayudar a un país a salir del subdesarrollo. Sin embargo, la tendencia latinoamericana es la de resolver hoy el problema de ayer, por lo que, como se comprenderá fácilmente, las soluciones no son ni creativas ni innovadoras, pero sí extemporáneas.

Como sea las prioridades están invertidas, lo cual se debe al cultivo preponderante de una cultura de dependencia, lo que implica una economía a base de subsidios y de proteccionismo industrial y estatal así como de obsolescencia, lo que ha impedido a la vez el crecimiento normal que brindan la competencia y la colaboración.

En el inicio de este siglo nos enfrentamos, como nunca antes en nuestra historia documentada, a la falta de amor a uno mismo y al abandono interior; tal hecho resulta contradictorio si consideramos que el individualismo y la falta de solidaridad con nuestros semejantes, así como la insensibilidad e indiferencia ante el otro han aumentado en nuestra acción cotidiana, a grado tal que, en muchos

casos, hemos tenido que recurrir a la formación de grupos humanitarios de ayuda y autoayuda que, en no pocas ocasiones, resultan ser una buena oportunidad de negocios más que de espacios para compartir y crecer de manera conjunta.

Este proceso de descomposición sociopsicológica se manifiesta de muchas maneras: en el deterioro ecológico, por falta de conciencia y responsabilidad individual y grupal; en la casi nula confianza en las instituciones sociales, que hasta mediados del siglo pasado habían sido consideradas fundamentales como son el Estado y la familia; en la falta de solidaridad, honestidad, lealtad, sinceridad y respeto por la vida humana, y en el incremento del crimen, la corrupción y la violencia en todas sus manifestaciones.

La vida en la sociedad industrial moderna es una vida gravemente fuera de equilibrio, que se manifiesta de cinco formas: la degradación ambiental, la expropiación de las competencias innatas, el triunfo de la educación sobre el aprendizaje, la polarización social y económica y la obsolescencia programada.

Las dimensiones o los circuitos del desequilibrio industrial, según Illich,[1] son:

1. La degradación ecológica que amenaza el derecho del hombre de arraigarse en el medio con el cual ha evolucionado.
2. El monopolio radical, que amenaza el derecho del hombre a la autonomía de la acción.
3. La sobreprogramación, que amenaza contra la creatividad personal.
4. La polarización, que amenaza el derecho a la palabra, es decir, a la política.
5. La obsolescencia, que amenaza el derecho a la tradición, es decir, el recurso al precedente.

Todo lo anterior ha llevado paulatina, pero de manera constante, a una degradación de nuestra forma de relacionarnos profesionalmente, así como a cambios en el valor de la lealtad hacia la empresa.

4.2. COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

Vuelvo a insistir como se ha llevado a cabo en capítulos anteriores que se define la comunicación como el proceso por el cual una idea es transferida de una fuente a un receptor con la intención de cambiar su comportamiento; sin embargo, hay un enfoque funcional estructuralista que intentó interpretar la naturaleza humana en términos de conceptos tales como sistemas, componentes y equilibrios. Toda la

1 Jordi Torres. *Empresas en la nube*. Libros de Cabecera, Barcelona, 2011, pp. 45-46.

comunicación se aprende, porque es el medio a través del cual voy a demostrar mis sentimientos y voy a conocer los del otro. Los elementos de la comunicación son:

1. Cuerpo con sus propios movimientos, la gesticulación y figura.
2. Valores, la forma en que trato de llevar a cabo mi proyecto de vida.
3. Las revocaciones de momentos y las experiencias pasados.
4. Los órganos de los sentidos.
5. La capacidad de hablar, sus formas y la voz.
6. El equilibrio, los conocimientos, las experiencias, lo que se ha enseñado y lo que se ha leído.

Por ello, en toda comunicación existirá el mensaje dado por los sentidos; la interpretación dada por lo sensible y los sentimientos acerca de esta comunicación, independientemente de las palabras y el contenido de las mismas. De hecho, se menciona que más del 60% de nuestra comunicación es no verbal.

Es sumamente importante entender esto, ya que es a través de la conversación que ambas partes descubren sus acuerdos y desacuerdos acerca del mundo.

La comunicación tendrá éxito sólo si se elimina el mal entendido en el curso de ella; por ejemplo, por medio de explicación, aclaración, paráfrasis o traducción, lo cual es fundamental en la empresa, donde deben darse directrices claras, así como hacer precisiones en el trabajo y los resultados que se esperan.

La comunicación no es sólo un mero proceso de transmitir ideas o símbolos. Tanto la administración como la comunicación son resultado del mismo proceso, es decir, la implicación práctica en el mundo.

Los seres humanos somos fundamentalmente lingüísticos; lo anterior significa que la acción ocurre en el lenguaje en un mundo construido a través de él, en cuyo caso lo especial es que en el lenguaje se producen distinciones comunes para ejecutar acciones conjuntas. Luego entonces, el lenguaje no es sólo un sistema para representar al mundo o para transmitir pensamientos e información. El lenguaje es ontología, es decir, se trata de una serie de distinciones que nos permiten vivir y actuar juntos.

La filosofía de la comunicación habrá de descansar en una interpretación de autonomía y responsabilidad individual en la que la gente se responsabiliza de sus actos de lenguaje y se comporta según normas establecidas, lo cual no es una utopía en donde la gente siempre dice la verdad o siempre cumple lo que promete. Es posible diseñar la comunicación para facilitar los aspectos positivos de la interacción social, pero no cambiar la naturaleza humana. La gente llega a hacer uso de cualquier dispositivo de comunicación para mentir, engañar y manipular. Por ello la importancia de la comunicación verbal y no verbal, pues las expectativas que tenemos del comportamiento o la forma de ser de una persona, a nivel

inconsciente, pueden mejorar o disminuir su desempeño tanto laboral como personal si logramos una comunicación positiva y efectiva.

En resumen, en la comunicación abierta no hay intimidación, amenazas ni insultos, tampoco lugar para ninguna de las innumerables formas de actitud defensiva: excusas, negación de la responsabilidad, contraataque con críticas y cuestiones por el estilo. El respeto y el amor desbaratan la hostilidad. La convalidación, por supuesto, es una manera de aliviar al otro y de construir un capital emocional bajo la forma de pensamientos positivos. Amar y trabajar son capacidades gemelas que marcan la plena madurez del individuo.

La comunicación tiene tres niveles:

a. palabra (verbal), es el 7%,
b. tono (preverbal), el 38% y
c. cuerpo (corporal), el 55%.

Lo que menos se debe escuchar son las palabras, ya que éstas se manipulan. A nivel laboral, es importante saber reconocer las "caricias" y las "espinas", ya que es más fácil criticar que reconocer y aceptar que otro es mejor que yo.

Las caricias son una forma especial de estímulo que una persona le da a otra, ya sea en forma física o verbal. Para que sean efectivas, deben agradar a quien las recibe.

En una empresa todo el mundo forma parte del sistema, de modo que la retroalimentación es el alma de la organización. Sin retroalimentación, cualquier problema empeora a medida que pasa el tiempo. La crítica es una de las tareas más importantes de un gerente, pero también una de las más temidas y postergadas. En general es posible afirmar que demasiados gerentes han manejado inadecuadamente el fundamental arte de la retroalimentación. En este sentido es bueno saber que la efectividad, la satisfacción y la productividad de la gente en el trabajo dependen de cómo se les hable de los problemas acuciantes de la empresa.

4.3 ORGANIZACIÓN ACTUAL

La relación humana, la relación laboral en particular, puede ser definida desde el punto de vista psicológico como una coordinación de intereses, lo que significa que cuando se interactúa con los demás uno trata de sincronizar preferencias, intenciones y expectativas con las de los otros. Tal coordinación de intereses plantea tres situaciones diferentes:

1. Cuando nuestros intereses y los de la otra persona son comunes.
2. Cuando nuestros intereses son diferentes de los de la otra persona.
3. Cuando entre nuestros intereses hay algunos que son comunes y otros que son diferentes a ambos.

La mayor parte de las relaciones en la vida son una mezcla de estos tipos de interdependencia. De acuerdo con lo expuesto, resulta obvio que la interdependencia positiva lleva a actitudes y comportamientos cooperativos, ya que ambas personas tienen los mismos intereses y persiguen, por lo general, los mismos fines. La interdependencia negativa conduce a actitudes y comportamientos de competencia, que en los casos extremos llevan a conductas hostiles y agresivas. La interdependencia en las relaciones humanas tiene su expresión en sentimientos, deseos, actitudes, comportamientos, necesidades y expectativas, que cambian continuamente en respuesta a situaciones y circunstancias particulares.

Sin embargo, la vida dentro de las corporaciones ha estado impregnándose crecientemente de ciertos tipos de comportamiento destructivo ya que las organizaciones tienden a ser colecciones de "papeles funcionales" sin nombre ni rostro, además de que en ellas se da una total despersonalización.

Otra agresión que quisiera mencionar, que es muy común en nuestros días, es la cantidad de horas que se le dedican a la familia; desgraciadamente desde que la mujer entró al mundo del trabajo remunerado, son muchas las familias en donde ambos cónyuges trabajan, por lo que la familia pasó de ser una ocupación de tiempo completo para la mujer a sólo de sus ratos libres, pues la cantidad de tiempo que se dedicaba a la familia se ha visto minimizada y en muchas ocasiones sobornada o colapsada por la profesión o la obligación de ocupar su tiempo en un trabajo remunerado.

Como normalmente el trabajo se sitúa fuera del ámbito hogareño, y se cumple con horarios preestablecidos, es poco el tiempo que queda para dedicarlo a las labores del hogar. Si a esto le adicionamos que en el mundo laboral en muchísimas ocasiones, en pos de un ascenso, se sacrifican horas de sueño, horas de diversión, horas de pareja, etcétera, para invertirlas en nuestro desarrollo profesional, ¿cómo dedicaremos la cantidad suficiente de horas a nuestros hijos? No hay que olvidar que desde que nos convertimos en padres lo somos de tiempo completo (lo que no ocurre con el trabajo) y que si bien es importante la calidad lo es también la cantidad que le dediquemos a la familia.

Una situación muy común en el ámbito laboral es que se presentan los horarios "quebrados", es decir, en muchas ocasiones se dan de dos a tres horas (como un paréntesis laboral) para alimentarse, luego de lo cual hay que retornar a las labores, situación que, aunada a las distancias que se deben recorrer desde el hogar al centro laboral, impide que la mayoría vayan a su casa a compartir la comida con la familia, con lo que se presenta el fenómeno de que sólo se comparte con los hijos y la pareja y/o familia los fines de semana, ya que entre semana, cuando se sale a trabajar, muchas veces los pequeños aún duermen y cuando se regresa también.

¿No deberemos a este desapego la falta de tiempo y la nueva organización de la familia la escalada de violencia? ¿Qué clase de individuos deberemos esperar para el futuro?

¿Es que el hecho de carecer de un espacio libre en la jornada para nosotros mismos, inmersos como estamos en la agitada vida cotidiana, nos lleva a que muchas de nuestras frustraciones personales o laborales las volquemos en la familia?

4.4 ÁREAS DE MEJORA DE LA VIDA LABORAL

El movimiento científico culmina con el hombre económico del siglo XIX, que evita el dolor y busca el placer, con lo que aparece un hecho básico: un individualismo que lleva a un aislamiento psicológico.

El motivo de vida debe analizarse en dos dimensiones básicas: autorrealización y trascendencia. La autorrealización es la capacidad de reconocer los talentos naturales que poseemos, entendiendo como talento natural la capacidad guiada por la pasión, que estalla desde adentro y reúne a los demás cuando aparece; creer que se está participando en un proyecto universal y aceptar la importancia de ello nos coloca, automáticamente, en el plano espiritual. Trascender significa tomar conciencia (darse cuenta) de que soy, posiblemente, mucho más de lo que creo ser. Para ello, consideremos algo muy importante: los ideales nos hacen crecer.

Podemos distinguir tres áreas diferentes de diseño para mejorar la calidad de vida y del trabajo:

a. Diseño organizacional, que está relacionado con la división más eficiente de la fuerza de trabajo y con las herramientas para promover un trabajo y una coordinación más fluidos.

b. El diseño de equipamiento, en donde la primera inquietud será con el equipo, en el sentido de los artefactos físicos y mobiliario, área de labores y acondicionamiento de la misma.

c. Finalmente, si se pueden anticipar situaciones de conflicto, se podrá proveer a la gente con las herramientas y los procedimientos necesarios para hacerles frente.

Esta es la tarea concreta del diseño de la implementación, que tiene que ver con el desarrollo de la competencia comunicativa, las normas y reglas para la organización y el equipo de comunicación, que refleje nuestra inquietud anticipada para evitar las situaciones conflictivas.[2]

En el ámbito laboral, se presentan varias situaciones; como es el de los *empleos sin futuro*, cuando las personas se quedan atrapadas en un empleo en el

2 "Inventando la empresa del siglo XXI", Fernando Flores, pág. 55, Berkeley, Mayo de 1989.

que saben que no progresarán, pero como no se esforzaron por estudiar o prepararse deben conformarse con él.

La inestabilidad se manifiesta cuando el sujeto brinca de empleo en empleo, debido a que ninguno realmente satisface sus pretensiones. Cuando se llega al ausentismo se da con quien está acostumbrado a vivir sin órdenes ni métodos, rigiendo su existencia de acuerdo con el estado de ánimo del momento, sin pensar si es positivo o negativo; otro ejemplo al respecto es el de la gente que se deja llevar por la pereza.

La presión constante que obliga a estar activo permanentemente según el sociólogo Mäder (2005), lleva a un estado de inquietud permanente que priva al individuo de la energía que le permite en casos normales producir al máximo de sus capacidades. La angustia normal generalmente ayuda al enriquecimiento de la persona y a las relaciones con los otros, porque permite aprender sobre la vida en general, así como de las diferencias con los demás y de uno mismo. Sin embargo, la ansiedad o una angustia patológica aparecen como parte de un proceso en forma de círculo vicioso que va empobreciendo, generando y realimentando síntomas de inhibiciones en un panorama general de rigidez e impulsividad.

Para Rollo May (1967), la ansiedad se define como "la aprensión producida por la amenaza a un valor que el individuo juzga como esencial para su existencia como un yo". Tal amenaza puede ser a la vida física o psicológica, o a algún otro valor que el individuo identifica en su existencia que en muchas ocasiones es el trabajo), es por esto que cuando se cae en el desempleo se afecta la estructura psíquica se produce gradualmente un deterioro en las habilidades intelectuales; asimismo, es posible que se presenten otras complicaciones psicológicas. Por ello, este sector de la población está en desventaja a la hora de competir por un empleo y muestra un rendimiento laboral deficiente al inicio de su reinserción al terreno laboral.

En el impacto psicológico que produce la pérdida del empleo, hay que tomar en cuenta que además de la necesidad de un ingreso económico, el desempleado tiene otras carencias que son tan importantes como el sueldo, entre las cuales las principales son: disponer de un lugar en la sociedad y de autoestima para llevar cabo actividades que son valoradas por todos.

Observamos que incluso en aquellos casos cuando una persona percibe ingresos, por algún tipo de seguro, alguna renta o ayuda familiar, el desempleo es un factor psicológicamente doloroso, puesto que el empleo genera identidad, actividad, integración social, estructuración del tiempo, interés en objetivos en conjunto y compromisos grupales, así como oportunidades de desarrollo personal y laboral.

Estar desempleado trae como consecuencia que estos beneficios sean alterados de diversas formas: La persona que lo sufre se siente quebrantada en un aspecto fundamental de su identidad, especialmente si el rol adquirido mediante el trabajo juega un papel primordial en su vida.

Tener un empleo proporciona una identidad social, por lo que el desempleo interrumpe dicha situación, a la vez que genera sentimientos de derrota y fracaso. Frecuentemente el recién desempleado quiere aparecer ante los demás como una persona que está de vacaciones, pues intenta ocultar su situación, lo que en ocasiones le priva de apoyos sociales.

Por el desempleo, en muchos casos se pasa casi imperceptiblemente a una desvaloración social ante los otros, lo que se hace más evidente en la familia y más intensa cuando el desempleado ha sido el proveedor del sustento familiar, lo que genera un ambiente en el cual tienden a aumentarse las tensiones y los conflictos familiares.

Para muchos individuos un proyecto de vida se quiebra, pues en tal situación se pierden estatus, actividades y contactos, además de que se alteran la responsabilidad, el compromiso social y, a veces, hasta el sentido del tiempo.

Aun así, para algunos el desempleo -cuando hay vías y mecanismos sociales adecuados- les es provechoso, ya que les sirve para desarrollarse más y mejor.

En estos casos, desde luego el factor individual, en cuanto a la capacidad aprendida de los padres para enfrentar la adversidad y buscar alternativas, es lo fundamental, en tanto que como factores externos están los apoyos ajenos que contribuyen a afirmar la identidad social.

Algunos estudios, desde la gran depresión económica de 1930, han encontrado una relación significativa entre el desempleo y el aumento de las tasas de suicidio. En cualquier caso, la pérdida del trabajo priva a las personas de un factor de protección de la salud mental individual, familiar y social.

Los planes de reinserción laboral, ligados exclusivamente a la capacitación o a las estrategias de búsqueda de empleo, son insuficientes si no se acompañan con un trabajo oportuno.

La falta de previsión sobre el deterioro psíquico de estas personas puede contribuir a una marginación mayor del desempleado, por lo que para el tratamiento de tales casos la creación de grupos de contención y, en especial cuando tienden a complicarse, la psicoterapia son recursos efectivos.

Las redes sociales de "grupos de desocupados" representan un espacio de reflexión y diálogo frente a una situación común de sus miembros. La posibilidad de hablar en tales espacios sobre una problemática compartida crea entre estas personas un vínculo afectivo, además de permitirles expresar su sufrimiento con palabras escritas o habladas, no a través del cuerpo, como también suele suceder, ante un hecho que es traumático.

Hay varios estudios en Estados Unidos en donde se vincula la salud con el hábito de las vacaciones; al respecto, se tiene que en un seguimiento a 12,866 hombres durante 14 años, cuyos resultados se publicaron en Psychosomatic Medicine, se descubrió que tomar vacaciones todos los años reduce considerablemente el riesgo de muerte entre los hombres de mediana edad. Otro

estudio, pero éste realizado entre 749 mujeres de mediana edad a lo largo de 20 años, por los centros para el control de las enfermedades, halló un vínculo entre la falta de vacaciones y el alto riesgo de paros cardiacos y muerte. Lo anterior tiene sentido, junto con otras investigaciones, en donde se muestran los efectos del estrés y de largas jornadas laborales. En la Universidad de Essex, Inglaterra, se descubrió una relación entre las mujeres que han trabajado más de 48 horas a la semana durante más de tres años con la presión arterial alta, así como con los dolores en brazos, piernas y manos.

Algunos jefes cometen el error de forzar a sus empleados a cancelar las vacaciones, lo que es definitivamente una política miope, ya que un estudio entre 46,026 trabajadores realizado en Alabama, permitió descubrir que los trabajadores con depresión, estrés y síntomas similares tienen más posibilidades de generar elevados costos de salud. Si, por el contrario, uno es el que está considerando aplazar las vacaciones por falta de dinero, se recomienda simplificar los planes; para ello, hay que olvidarse de lugares costosos y elegir un ambiente que eleve el espíritu, así como un buen sitio donde dormir y cocinar: posteriormente, habrá que regalarse tiempo para uno mismo.

Se necesita de una cultura de alto aprecio a la naturaleza, esencialmente positiva de toda la gente, y dar valor a la formación de recursos humanos a todo nivel, lo cual exige una férrea voluntad para su implantación, debido a los múltiples obstáculos culturales, sociales o económicos que se deberán superar. Son, pues, la razón y la voluntad las que deben equilibrar nuestra conducta y nuestro trato con cada uno de los seres que nos rodean.

Asimismo, se deberá crear una cultura globalizada de solidaridad para evitar les efectos negativos de la globalización mundial como son el dominio de los más fuertes sobre los débiles, especialmente en el campo económico, y la pérdida de los valores de las culturas locales a favor de una mala entendida homogeneización.

Para la buena salud, es importante propiciar una combinación balanceada de capacidad y logros. El mejor premio es la satisfacción personal que implica la superación y el logro.

4.5 CAMBIOS ADMINISTRATIVOS.

En la época industrial la empresa buscaba la eficiencia económica dentro de un ambiente de estabilidad estratégica y bajo mínimas restricciones sociales. Conforme se avanza, hay tres tendencias básicas:

a) Interdependencia creciente con la sociedad,

b) Incidencia creciente de discontinuidades ambientales y

c) Participación creciente entre la dirección y los empleados en el proceso de la toma de decisiones de las empresas.

La administración se enfocaba a la tecnología para explotar los mercados; y posteriormente en la década de 1990 se dirigía al cambio en la tecnología y los mercados; sin embargo, ahora debe enfocarse al comportamiento empresarial y al cambio organizacional.

Las empresas crecieron de abajo hacia arriba, por lo que conforme crecía la pirámide administrativa aparecían nuevos niveles administrativos (por ejemplo, el staff); todo lo que surgió en la época industrial ahora tiende a desintegrarse a tal grado que se llegará a contar con un directivo especializado, pero con características políticas.

Se ha observado que el costo administrativo comienza a ser un costo interesante para ser estudiado por las empresas, siempre y cuando se vea bajo el punto de vista de productividad, lo que llevará a lo que se ha dado en llamar "director diferenciado", que habrá de tener una educación conocida como "T", donde será general para todo aquello relacionado con la toma de decisiones, el manejo de personal y de conflictos, según las áreas donde aparezcan. Éste será un líder y entenderá las dinámicas sociales, la toma de decisiones y el impacto de las mismas, etcétera; pero por otro lado será especialista en alguna área de su interés; por ejemplo, el enfoque hacia un aspecto de la contaminación ambiental, de las relaciones de trabajo, de planeación, etcétera; asimismo, su experiencia competitiva-comparativa estará plasmada en la lógica del trabajo directivo y del perfil individual.

Se trata de construir un lazo entre la tecnocracia y la administración. Por ello, deberá ser un experto que sepa elegir expertos para cada uno de los problemas que desee afrontar; se trata no de tener un solo director, sino varios. Por otro lado, el aprendizaje a lo largo de toda la carrera de un directivo habrá de ser constante.

Según Likert (1932):

Una organización que enfatice el apoyo al individuo y a sus necesidades, y que permita la administración de grupo y la toma de decisiones a través de la membresía en los diversos estratos de la jerarquía de la organización proporcionará los medios por los cuales pueden ser cubiertas las necesidades y los deseos del individuo a través del logro de los objetivos organizacionales.

En cuanto a lo que corresponde al individuo, se dice que los cambios de la naturaleza del trabajo en sí mismo y del ambiente de trabajo que lo rodean trastornan la economía de esfuerzo y recompensa que el individuo está motivado a sostener, lo que lleva a lo que se le ha dado el nombre de "resistencia al cambio"; sin embargo, cuando se enriquece el empleo se observa que los comportamientos individuales se dirigen a metas.

Hay que reconocer que tanto en la vida diaria como en la profesional, hay cuatro elementos básicos en las relaciones humanas: conocer, respetar, proteger y promover; si esto se cumple, difícilmente existirá violencia laboral, ya que cuando una persona se siente herida, se paraliza y no hay ni desarrollo ni crecimiento, si se guarda un resentimiento se presentará como consecuencia una actitud de espera;

lo que lo convierte en víctima, por lo que como resultado su actitud hacia la vida será de pasividad.

Hay grandes diferencias de los esquemas de dirección entre 1960 y 2000, por lo que se presenta un cuadro como ejemplo, el cual abarca algunos elementos representativos del periodo (anexo 2).

4.6 LA CRÍTICA DENTRO DE LA EMPRESA

Las críticas se expresan más como ataques personales que como quejas sobre las que se puede actuar; asimismo, hay acusaciones *ad hominem* con dosis de disgusto, sarcasmo y desdén; lo que da origen a la actitud defensiva, a la evasión de la responsabilidad y, finalmente, al bloqueo o a la amarga resistencia pasiva que se produce al sentirse injustamente tratado.

Los ataques airados hacen que los empleados que los reciben reaccionen más a menudo adoptando una actitud defensiva, dando excusas o eludiendo la responsabilidad, por lo que otros se bloquean, es decir, procuran evitar el contacto con el jefe o los compañeros que se han enfurecido con ellos, por lo que los jefes o compañeros sólo se sentirán más furiosos y provocados por sus respuestas, lo que sugiere el comienzo de un ciclo que, en el mundo empresarial, termina logrando que el empleado renuncie o se vaya despedido.

La crítica torpe está delante de la desconfianza y las luchas de personalidad, mientras que las disputas por el poder y la remuneración como motivo de conflicto en el trabajo, dan resultado a relaciones dañinas que pueden resultar en una crítica hiriente.

Muchos jefes están muy dispuestos a criticar, pero son parcos con los elogios. La mayoría de los problemas del desempeño de un empleado no son repentinos, se desarrollan lentamente con el tiempo. Una crítica ingeniosa se centra en lo que la persona ha hecho y puede lograr, en lugar de convertir un rasgo del carácter en un trabajo mal hecho. Un ataque al carácter es un verdadero error. Si se quiere dominar el arte de la crítica, se debe ser específico, tanto para el elogio como para la crítica, así como ofrecer una solución. Como toda retroalimentación útil, habrá de señalarse de una forma para corregir el problema. Estas críticas se deben expresar frente a frente y en privado, mostrándose sensible; ya que los jefes que tienen poca empatía brindan la retroalimentación de forma hiriente y con menosprecio mordaz. El efecto neto de este tipo de crítica es destructivo; de igual manera, crea un contragolpe emocional de resentimiento, amargura, actitud defensiva y distante por parte del empleado, lo que lleva a un clima laboral tenso, hostil y de poca colaboración.

Aquellos que reciben la crítica deberán considerarla como una información valiosa acerca de cómo hacer las cosas mejor, en lugar de tomarla como un ataque personal. No hay que esperar el impulso hacia la actitud defensiva; en su lugar, habrá de asumirse la responsabilidad. Si resulta demasiado perturbador, se tendrá

que pedir que se reanude la reunión más tarde. En este caso, es necesario trabajar conjuntamente con el crítico para resolver el problema, no verlo como si fuera un adversario. Sin embargo, debido a las presiones laborales que sufren los propios jefes, es difícil separar lo profesional de lo personal, y cuando no se maneja asertividad en la comunicación es lógico esperar que el clima se deteriore y las relaciones sean de desconfianza.

4.6.1 Prejuicios

La gente que tiene prejuicios, deberá aprender a actuar como si no los tuviera, ya que los prejuicios son una especie de aprendizaje emocional que tiene lugar en las primeras etapas de la vida y hace que las reacciones sean difíciles de erradicar por completo. Las emociones del prejuicio se forman en la infancia, mientras las convicciones que se utilizan para justificarlo surgen después.

El poder de los estereotipos que refuerza un prejuicio surge en parte de una dinámica más neutral de la mente que hace que todos los estereotipos sean autoconfirmadores. La gente niega las actitudes raciales, mientras sigue actuando con perjuicios ocultos.

No hay que olvidar que si las personas sienten que hay algo que hacer en una situación catastrófica, si pueden ejercer algún control -por pequeño que sea- se desempeñarán mucho mejor emocionalmente que si se sintieran profundamente impotentes.

Aquellos que se encuentran en una posición de autoridad juegan un papel fundamental; el hecho de que éstos no condenen actos prejuiciosos, expresa el mensaje tácito de que tales actos son correctos. Llevar a cabo alguna acción, por ejemplo una reprimenda, envía el poderoso mensaje de que el prejuicio no es banal, sino que la conducta tiene consecuencias reales y negativas.

Resulta más práctico tratar de suprimir la expresión del prejuicio que intentar eliminar la actitud en sí misma. Dado que los prejuicios son una variedad del aprendizaje emocional, el reaprendizaje es posible, aunque lleva tiempo. Hay que tener cuidado, pues no deberá esperarse que sea resultado de un taller o de una sola sesión de entrenamiento.

4.7 GRUPOS

En grupos en los que hay elevados niveles de estática emocional y social –sea por temor o ira, por rivalidades o resentimientos-, la gente no puede ofrecer lo mejor que tiene. La armonía permite a un grupo obtener la máxima ventaja de las habilidades más creativas y experimentadas de sus miembros. Aquí valdría la pena hablar del término *empowerment,* que significa poder en inglés. Es una palabra y un

método que hacen camino en las empresas, el cual se puede traducir como reforzar el poder a todos los niveles.

¿Método de administración importado del otro lado del Atlántico o simplemente buen sentido? El *empowerment* consiste en acordar para los empleados y colaboradores competentes y experimentados una cierta autonomía de acción en el marco de sus funciones. También, es una forma de reconocer y valorizar su experiencia, partiendo del principio que la persona que está al frente, en el contacto cotidiano con la clientela, con la producción, con los proveedores o con otros colegas, sin duda se encuentra mucho más cerca en todas las áreas que los directores quienes muchas veces, encerrados en la torre de marfil de sus estrategias y sus teorías, sólo tratan de percibir dónde tiene problemas el sistema, sean pequeños detalles de organización del trabajo o de eventuales disfuncionamientos.

¿Quién mejor para proponer mejoras? La respuesta parece simple. Diríamos que le corresponde a aquel que se encuentra en el día a día, pero desgraciadamente no se da necesariamente, ya que esto debe inscribirse en la cultura de la empresa, lo que demanda organización y cierta humildad al nivel de la jerarquía.

No se trata, sobre todo, de dejar todo a alguien y que haga lo que quiera, sino de estar abierto a las sugerencias y propuestas de los que tienen la experiencia y la práctica, asociándolos al proceso de cambio.

Tome por ejemplo el caso de una boutique de moda; si las estadísticas de venta son capaces de indicar en tiempo real los productos y los colores más solicitados o que se quedan en stock, la vendedora tendrá, además, la ventaja de percibir directamente las reacciones de los clientes.

Es una cuestión de estilo. Lo que en una oficina puede ser la repartición de tareas o de equipos, que puede ser inadecuado, en otra será la ubicación de un aparato de uso común o los pisos que separan a los compañeros que deben colaborar.

Generalmente, las directrices vienen de lo alto y son seguidas por aquellos que las deben aplicar. El *empowerment* es una manera de respetar al colaborador y poner justamente en valor la experiencia más que la jerarquía. El método tiene dos ventajas: estimular el interés por el trabajo y valorar las iniciativas. Por lo tanto, motiva y puede incrementar la productividad hasta en un 20%, (estimada por ciertos estudios). A ello se adjunta un efecto de sinergia, ya que una empresa que sabe valorar sus fuerzas vive de reforzarse a sí misma.

4.8 REPERCUSIONES EN EL ORGANISMO DE UN AMBIENTE LABORAL VIOLENTO

Muchos estudios han permitido descubrir que las emociones negativas y el estrés debilitan la eficacia de las diversas células inmunológicas. Las emociones perturbadoras son malas para la salud, hasta cierto punto. Se descubrió también que las personas que experimentaban ansiedad crónica, prolongados periodos de tristeza y pesimismo, tensión continua u hostilidad incesante, cinismo o suspicacia implacables, corrían el doble de riesgo de contraer una enfermedad, incluidas asma, artritis, dolores de cabeza, úlceras pépticas y problemas cardíacos (cada una de ellas representativa de categorías amplias de enfermedad). La ira parece ser la emoción que más daño causa al corazón, es decir, la hostilidad es la que pone en situación de riesgo de muerte a la persona.

La presión de tener que dar un rendimiento bloquea. La consecuencia del estrés y de la fuerte presión que se pone sobre el rendimiento puede provocar accidentes y ataques de todo tipo. El organismo sobrecargado físicamente y/o psíquicamente reduce su rendimiento.

La ansiedad es una perturbación que se produce ante situaciones con las que debemos vivir o que son evocadas por la mente, no por peligros reales que tenemos que enfrentar. Los ataques de ansiedad repetidos señalan niveles de estrés elevados. Cada vez hay más pruebas de que el sistema nervioso está sujeto a un desgarramiento como resultado de las experiencias que provocan estrés. Las emociones más mortales en las mujeres resultan ser la ansiedad y el temor.

Además de los insidiosos efectos físicos del estrés mental y la ansiedad –se desarrollan síntomas de apatía y en ocasiones gastritis, colitis, úlceras del duodeno, etcétera, lo que provoca gastos adicionales tanto médicos como por terapias psicológicas– producidos por los trabajos que suponen una presión elevada y que pueden también ser localizados en un nivel anatómicamente sutil. Debido a que el costo médico de la aflicción es muy alto, las técnicas de relajación se utilizan clínicamente para aliviar los síntomas de una amplia variedad de enfermedades crónicas. En la medida en que cualquier síntoma empeora por el estrés y la perturbación emocional, se deberá ayudar a los empleados a sentirse más relajados y a ser capaces de manejar sus turbulentos sentimientos, por lo que muchas empresas han empezado a visualizar la importancia de esto, por lo que han tomado medidas preventivas enfatizando la creación de conferencias y talleres para el manejo de estrés, los problemas cardiacos, la hipertensión, la diabetes, etcétera, con marcado interés en controles generales de niveles de azúcar, triglicéridos y colesterol, entre otros problemas. Una empresa que ha sabido manejar de forma óptima es sin duda Google, en Suiza, cuyos empleados cuentan con spas, áreas de recreación, bibliotecas, sillones de masaje, dentro de sus oficinas.

La enfermedad cardiaca también parece exacerbarse por la depresión, ya que aumenta notoriamente las posibilidades de un ataque cardíaco porque tiene efecto

en la variación del ritmo cardíaco, lo que incrementa a la vez el riesgo de arritmias fatales.

Curiosamente, se ha demostrado que la líbido del hombre está estrechamente relacionada con el éxito o fracaso profesional, por lo que no es de extrañar que una persona altamente frustrada con su empleo manifieste poco interés sexual. Asimismo, no hay que olvidar que la edad típica para sufrir un infarto son los 40 años.

A los 50 años el 92% de asalariados europeos anteponían la empresa a su vida privada, a sus habitudes y sus deseos, ahora únicamente es el 46%. Según el sociólogo Jean Didier Urbain,[3] este estudio[4] confirma una tendencia que se radicaliza, mientras más la esfera privada se siente amenazada por la esfera profesional, más se construyen defensas.

Por otro lado, también la urbanización y las nuevas formas de trabajo y de telecomunicaciones han convertido estas esferas en adversas; como consecuencia, "en una sociedad en donde se reclama cada vez más transparencia a nivel de instituciones, se solicita paralelamente más opacidad al nivel del individuo".

La prueba acumulativa de los efectos médicos adversos de la ira, la ansiedad y la depresión es innegable. Tanto la ira como la ansiedad, cuando son crónicas, pueden hacer que la gente esté más propensa a una serie de enfermedades.

4.9 TÁCTICAS PARA MANEJAR LAS TENSIONES PROVENIENTES DEL CARGO

Lo siguiente pretende ser una guía para manejar las tensiones laborales, con el objetivo de evitar caer en la violencia laboral, así como de mantener una buena salud mental y física.

Hay que entender que para manejar la frustración uno se puede plantear diversas estrategias, dentro de las que será necesario llevar a cabo varios ajustes en nuestras vidas; por ejemplo, crear una relación satisfactoria con el medio laboral, para lo que el empleado podrá llevar sus audífonos e instalar en su computadora música que le cree una atmósfera placentera; otra práctica será la de llevar fotografías que recuerden momentos agradables y/o personas significativas en nuestras vidas, adornos con los que crearemos una zona laboral personalizada, también flores, plantas, etcétera. Este ajuste es de interacción con el yo-entorno, pero hay otros ajustes que quizá sea necesario llevar a cabo, en donde intervienen el yo-tú, el yo-otros y el yo interior.

3 Autor de "Secrets de voyages".- Payot.- 1998
4 3er. estudio de l'Observatoire Sodexho de la qualité de vie au quotidien dans onze pays, Novembre 2001.

Cabe señalar que para que el manejo de la tensión sea constante, así deberá ser mi adaptación al entorno, es decir, siempre se hablara de un proceso dinámico, no estático.

De igual manera, cabe en la forma de manejar el ambiente hostil la manera en que nos podemos ajustar a él, en donde o nos adaptamos, nos modificamos, o finalmente nos conformamos, ya sea de modo directo o indirecto.

Referente al cargo, es necesario agregar que tratar de satisfacer todas las exigencias puede ejercer un impacto marcadamente adverso en la satisfacción personal del individuo, así como tener efectos sobre la salud mental y física, como ya se ha venido mencionando en la presente obra.

Algunas tácticas para manejar las tensiones son:

1) La fuga: en donde la renuncia es ciertamente un paso válido para la persona valerosa, pero tan sólo cuando otros medios no producen resultados, además de que siempre se deberá contemplar la problemática de encontrar un nuevo empleo.

   Caso: Celia, que era la cajera general de una empresa, se sentía muy presionada por su jefa, quien constantemente la estaba hostigando llamándola a rendirle cuentas dos o tres veces al día, lo que hacía que ella se retrasara en su trabajo. Un día no pudo más y presentó su renuncia, sin cuestionarse siquiera sobre la antigüedad que dejaba atrás y el obstáculo de su edad para encontrar un nuevo trabajo.

2) Retiro: una persona sometida a la tensión puede llegar a retirarse temporalmente cuando ésta aumenta, sea aislándose o enfermándose.

   Caso: Octavio, que trabajaba en un área de mucha presión financiera (aunque únicamente era informativa, *no* directiva), empezó a presentar dolores en los brazos, pérdida de fuerza en los mismos y entumecimiento en ellos. El diagnóstico fue bursitis, por lo que estuvo incapacitado más de un mes.

3) La respuesta al poder: la respuesta más pragmática a las exigencias conflictivas provenientes de diversas personas consiste en minimizar el sufrimiento y dar tratamiento prioritario a las exigencias de la persona que tiene la mayor capacidad de premiar o castigar (vía jerárquica).

   Caso: Ramón encontraba que su vida profesional era miserable; sin embargo, la situación en casa y las necesidades económicas le impedían dejar el trabajo que desarrollaba, ya que el sueldo que recibía era interesante para los estudios y la experiencia que poseía. Su vida era monótona, sin retos; por ello, trataba de pasar desapercibido en el trabajo y de darle gusto al jefe, quien le solicitaba constantemente favores personales, muchos de ellos considerados por él como denigrantes; sin embargo, dadas sus condiciones, no le quedaba más que llevarlos a cabo.

Al salir este jefe de la empresa, salió el también, ya que nadie conocía verdaderamente a qué se dedicaba y cuáles eran sus fortalezas.

4) La respuesta a la autoridad: otra solución pragmática es darle respuesta a las exigencias que se juzga están revestidas de mayor legitimidad.

   Caso: José María se "inspiraba" en las exigencias, los deseos y los comentarios que llevaba a cabo su jefe, para presionar a sus subordinados, sobre quienes ejercía un "terror psicológico" de pérdida de empleo si no realizaban las funciones como él se las solicitaba.

5) El encasillamiento de las exigencias: un individuo puede desarrollar sus reglas arbitrarias para clasificar las exigencias y seguirlas, aún cuando no sean exactamente apropiadas para una situación específica.

   Caso: Queriendo siempre mostrarse empático, servicial y productivo, Guillermo se quedaba en su área de trabajo sin salir a comer, cancelaba sus vacaciones con tal de no dejar su puesto "vacío", se reportaba cuando estaba fuera de la oficina de tres a cinco veces al día (dentro de su periodo vacacional), esperando que se le solicitara su regreso. Era tal su inseguridad en el puesto que hacía que sus subordinados trabajaran en cosas inútiles, sin sentido; y cuando se le solicitaban resultados, se escudaba en el mal desempeño de aquellos.

6) La confrontación: la respuesta más sana y valerosa a las tensiones del cargo es tratar de modificar las exigencias de otros por medio de la confrontación y la transacción. El individuo que ha recibido un cargo inadecuado puede solicitar un traslado; el que no se siente retado por su oficio, una nueva asignación; el que está sobrecargado, exigir que se le disminuya la presión. En forma similar, la persona sometida a papeles conflictivos en su cargo puede solicitarles a los supervisores que coordinen y simplifiquen sus expectativas. Sin embargo, esto es muy peligroso en las empresas, ya que el abuso del poder ocasiona que el empleado valeroso sea rechazado, "congelado", destituido o retirado.

   Caso: Rosalía confrontaba de manera frecuente a su jefe en cuanto al tipo de trabajo que se le asignaba, fuera para solicitar mayor información, para dar sus puntos de vista con respecto al desarrollo del mismo o simplemente porque consideraba que las instrucciones recibidas no eran las correctas. El resultado de su actuación (que era correcta) repercutió en que se le daban trabajos casi a la hora de salida, diciéndole que eran "urgentes" y que tenía que entregarlos a primera hora del día siguiente; además, se le reportaba con faltas injustificadas cuando se encontraba enferma, se le pedía que se quedara "horas extra" (mismas que no eran pagadas), pues no había entregado a tiempo lo solicitado, o porque había cambios en las informaciones dadas. Finalmente, tuvo que solicitar su cambio de área.

Para que los gerentes aprendan a decir "no" a sus superiores, deben fomentar que sus subordinados les respondan "no" a ellos. Contestar "no", por ejemplo, puede mostrarle al superior que sus exigencias de tiempo son excesivas y que sus plazos son imposibles de cumplir.

Cuando una persona se siente altamente frustrada puede colapsarse y tener las siguientes actitudes:

No toma decisiones por duda y crítica, lo que lo llevará a la dependencia que conlleva a la inseguridad, con autoestima y autoimagen devaluadas, y a la impotencia, lo que cierra el círculo con la dependencia.

Aislarse. En muchas ocasiones se utiliza el "hubiera", en cuyo caso la persona no toma decisiones, pero sí brinda consejos a los demás.

4.10 LA SALUD Y EL EJECUTIVO

Conducir un coche a través de un tránsito vehicular intenso, trabajar en un empleo frustrante, contemplar cómo un niño lucha contra la enfermedad, pelearse con su socio, son tensiones de la vida que toman formas infinitamente variadas y pueden representar una amenaza tan grande para la salud como la bacteria, el virus, la mala nutrición o los agentes químicos y físicos.

Cualquiera que sea la respuesta, en ella estará comprometida toda la persona: tanto el cuerpo como la mente desempeñan su papel al enfrentarse con las tensiones de la vida. En un hombre resentido, el efecto de las circunstancias que promueven su resentimiento será traicionado por su nariz, su estómago, su sistema urinario, su postura y la amargura de su semblante; el organismo entero reacciona respecto de un medio ambiente que él considera amenazador.

Tales reacciones tienen aspectos físicos y psicológicos; los efectos físicos resultantes se hallan determinados, por un lado, por el estímulo mismo y, por el otro, por la experiencia pasada. La intensidad de estas respuestas condicionadas depende no sólo de la significación consciente que las personas asignan a sus experiencias, sino también del significado para su mente inconsciente. Como demostró Sigmund Freud, ningún ser humano es en realidad consciente de todos los hechos que han modelado sus normas de conducta, o su reacción a los acontecimientos de la vida adulta, puesto que gran parte de este condicionamiento ocurre en la primera infancia, cuando los sucesos ejercen una influencia desproporcionalmente grande.

Aparentemente las experiencias de la vida empiezan a dejar huella en el organismo incluso antes de nacer. Pero el temor y el sentimiento agresivo, como reacciones anticipadas a situaciones críticas, tienen su parte positiva, ya que como se mencionó en capítulos anteriores predisponen a la acción, lo que ha tenido gran valor en la supervivencia de la especie.

Es deber de cada uno encontrar el justo medio para preservar nuestra salud física y mental. Sin embargo, es importante mencionar que la constante que priva actualmente es que el trabajo se vuelve más demandante, lo que provoca indiscutiblemente un fuerte estrés, dado que se está de manera constante bajo la tensión de la productividad, con una fuerte presión para cumplir todo lo que se pide, evitando ser sujeto de la lista de recortes de personal o de la del desempleo.

Se permanece mucho tiempo en el área de trabajo o, en su defecto, se tienen dos empleos, o se cubren dos puestos, lo que ocasiona que el trabajador presente una carga pesada, tanto en lo físico como en lo mental, lo que a la larga llega a provocar ausentismo, depresión, dolores de cabeza o enfermedades cardiacas.

Muchos empleados están ansiosos e inciertos en sus puestos, sobre todo sabiendo que en cualquier momento pueden ser reemplazados por alguien que quizá cobrará menos que lo que ellos perciben. El mensaje es: No hay trabajo seguro.

En no pocas ocasiones ya no se limita el tiempo laboral, ya que muchos ejecutivos se encuentran 100% comunicados con la empresa a través de los celulares, lo que merma también el tiempo personal, no sólo de descanso, sino también de actividades lúdicas.

En varios estudios realizados en Estados Unidos se ha observado que desde hace 20 años hay una correlación entre el estrés laboral y los dolores de cabeza, las úlceras, el insomnio, los desórdenes músculo-esqueléticos y los problemas cardiacos.

Asimismo, se ha visto que la jungla laboral se ha vuelto más destruyente, ya que para sobrevivir a un puesto muchos empleados no dudarán en traicionar a sus compañeros, jefes y a ellos mismos, cayendo en tristeza, depresión o enojo; por lo que para buscar una salida a esta presión se refugian en el alcohol, las drogas o los antidepresivos.

Uno de los primeros síntomas que aparecen por exceso de estrés es la fatiga mental y física, además de que se presentan problemas de concentración y efectividad.

El estrés laboral se lleva a casa, así como la frustración, la que juega un fuerte papel en las relaciones familiares y de pareja.

Una manera inteligente de reaccionar ante el acoso laboral, será ayudarse con la intuición:

- Analizando el estilo de trabajo personal y del jefe, tratando de adaptar el propio al de él; después de todo, la labor es ayudarlo.
- Hay que estudiarlo para saber qué lo saca de sus casillas y lo hace tomar medidas; si es brusco después de hablar con su jefe, no se acerque a él cuando salga de una reunión, mejor dele tiempo para recuperarse.

- Por su bien, no hay que tomar sus ofensas como algo personal.
- Confirme su opinión sobre él hablando con compañeros de confianza, quienes pueden darle consejos sobre cómo tratarlo.
- Identifique las tareas o los proyectos que más le interesen, también trate de llevarlos a cabo (siempre y cuando se encuentren dentro de sus responsabilidades y cargas de trabajo).
- Analice su propia conducta y asegúrese de que no identifique inconscientemente a su jefe con un personaje de su infancia que tenía autoridad, porque esto puede viciar su visión, creando entre ambos una relación malsana.
- Acuérdese que a menudo los jefes difíciles no tienen ni idea de sus problemas y estarían encantados de resolverlos si los conocieran; acérquese a su jefe en plan amistoso y hágale preguntas directas sin acusarlo de nada; por ejemplo, si últimamente parece irritado con usted, coméntele algo como: "Me da la impresión de que hay tensión entre nosotros, ¿qué puedo hacer para aliviarla?". Insista en que establezca reglas específicas que le sirvan de guía a los dos y acabe la conversación con una nota positiva.
- Aproveche cuando se le haga una evaluación de trabajo; muchos jefes, al hacer la evaluación, preguntan qué pueden hacer para facilitarle los trabajos. Antes que dirigirse a una figura más alta en jerarquía, al menos dígaselo antes a su jefe; de todos modos, lo primero que van a preguntarle es si ha hablado con él del problema. Por ello, hay que tener mucho cuidado sobre todo en las oficinas gubernamentales donde la jerarquía es "sagrada" y se provoca una especie de guerra cuando se "salta" al jefe para resolver un problema, sea profesional o personal.
- No olvide que el objetivo de la empresa es ganar dinero y que le han contratado para que contribuya a esa meta; sepa que por mucho que le estimen y quieran ayudarle, es importante que modere sus expectativas, mejor ponga todo su empeño en las labores que le asignen antes de mencionar un aumento de sueldo.

4.11 ADMINISTRACIÓN EXITOSA

El análisis de las redes informales muestra que por el solo hecho de que las personas trabajen juntas día tras día no necesariamente provocará que se confíen entre sí información importante ni recurrirán unos a otros en momentos de crisis. Las redes de trabajo informales muestran que hay al menos tres variedades: redes de comunicación, basadas en quién le habla a quién; redes expertas, basadas en saber a qué personas se recurre en busca de consejo, y redes de confianza, donde la persona se muestra más como individuo.

Las estrellas de una organización suelen ser aquellas personas que tienen fuertes relaciones en todas las redes, ya sea en la comunicación, la pericia o la confianza.

La coordinación eficaz de sus esfuerzos en el trabajo en equipo, ser líderes en el logro de consenso, ser capaces de ver las cosas desde la perspectiva de los demás, tener poder de persuasión y promover la cooperación mientras se evitan los conflictos, así como la toma de iniciativa para asumir responsabilidades más allá del trabajo que les ha sido encomendado, además de saber administrarse solos en el sentido de regular eficazmente su tiempo y sus compromisos de trabajo, todas ellas son habilidades de la inteligencia emocional y caracterizan al empleado que fácilmente llega a sobresalir (siempre y cuando los empleadores se lo permitan) y adaptarse a cualquier organización.

Para que la administración sea exitosa, también se deberá preocupar por la salud de sus empleados, por lo que habrá de poner énfasis dentro de la organización para tener sesiones de trabajo entre dirección y empleados con objeto de que se determine dónde se provoca el estrés, tratando de encontrar medidas conjuntas cuya finalidad sea controlarlo. Es importante que entre las preocupaciones de la dirección estén: reconocer a los trabajadores por su labor, que se ofrezcan oportunidades internas de desarrollo, que se les involucre en la toma de decisiones, que se mejoren las condiciones de trabajo y que se creen políticas amigables con el área familiar-personal. Lo anterior, sin lugar a dudas, es un gran reto para los directores, ya que la sanidad de una empresa no deberá sólo medirse en cuanto a productividad y resultados, sino también en cuanto a rotación de personal, ausentismo, mejora interna e imagen humana. Se debe tener un departamento de recursos humanos que esté atento a las necesidades emocionales y físicas de los trabajadores.

Por supuesto que esto también requiere un nuevo tipo de empleado o colaborador, uno que sea honesto, comprometido, y asuma que a medida que trabaje eficiente y adecuadamente la empresa saldrá adelante. Deberá, además, ver a la compañía como si fuese suya; haciéndose responsable de su conducta, así como del óptimo cumplimiento de sus tareas y funciones, con la idea de cumplir de la mejor manera con el compromiso que tiene con su empleador.

5

VIOLENCIA LABORAL

"El trabajo es el refugio de los que no tienen nada que hacer."
Óscar Wilde.

Para entender este tema, diremos que hay diferentes tipos de violencia laboral, aunque no todas ellas están dadas por el exterior, pero éste sí influye de manera directa sobre cada uno de nosotros y el cómo vivimos el proceso de la violencia, sea de manera consciente o inconsciente, porque no hay que olvidar que el entorno mundial en donde se habla de términos tales como globalización, actitud y aptitud, salario por rendimiento y competencia de habilidades ha provocado una gran deshumanización dentro de las empresas. Lo que es peor, incluso dentro del propio individuo, el cual, inmerso en su necesidad de sobresalir y conservar su puesto de trabajo, ha renunciado de manera obligada a otros aspectos sumamente importantes del ser humano, que en suma es lo que nos hace ser personas, no sólo peones en el gran tablero de una empresa.

También es necesario decir que han surgido muchos cambios a nivel mundial desde la inserción de la mujer en el mundo laboral, cambios que han modificado profundamente a cada país, igual que a la psique masculina. Se sigue viendo hoy, a principios de un nuevo siglo, que la mujer tiene aún mucho camino que andar y que para establecer un total igualitarismo con el hombre todavía habrá que luchar por defender las posiciones que hasta la fecha han sido alcanzadas, mismas que a nuestras abuelas, a nuestras madres o a nosotras mismas nos costaron el rompimiento de pareja y el desafío de enfrentar a la sociedad.

Partiendo de esta base, es posible asegurar que ya hay una violencia intrínseca a nivel de memoria colectiva, en donde tanto al hombre como a la mujer se les han asignado roles; que no necesariamente deben permanecer en la actualidad, por lo que sobre esta base la mujer parte de un *handicap*, dentro del mundo laboral, al que deberá demostrar que es tan profesional, eficiente y eficaz como cualquiera de sus compañeros masculinos, para lo cual, en muchas ocasiones, tendrá que hacer un doble esfuerzo con la finalidad de evitar que se rumore que ascendió por sus encantos femeninos, no por sus conocimientos o su competencia.

5.1 REFLEXIONES SOBRE EL TRABAJO

El trabajo, la vida en pareja y la paternidad son los roles vitales en la vida adulta. El trabajo como tal es una fuerza básica de estabilización, desarrollo y sentido de identidad, una ocupación y una seguridad en un lugar o una posición dentro del sistema social en el cual se busca fundamentalmente el reconocimiento.

La paga no es la única recompensa en el trabajo, también lo es saber que tiene uno un valor dentro de la sociedad y que se es productivo. El trabajo y el poder son vitales para validar el papel de esposo y padre de familia, porque la sociedad marca que el hombre es quien debe aportar el principal soporte y que como padre es el que marca el modelo en la familia.

Es sumamente importante obtener satisfacción o insatisfacción del trabajo, ya que estas sensaciones o frustraciones no sólo repercuten en el trabajo, sino también ejercen influencia en las relaciones familiares y culturales.

El trabajo regula y estructura el tiempo del ser humano; asimismo, supone que uno puede manejarse en relación con los propios propósitos y con los de las otras personas. La realización, la dependencia, el autocontrol, el manejo del tiempo y la cooperación que el trabajador requiere son ejercicios de funciones del ego necesarias para la socialización. También el trabajo es el eje alrededor del cual gira la vida adulta en nuestra sociedad.

Entregarse sin límites al trabajo está bien visto por la sociedad. Sin embargo, si se dedica a la profesión todo el tiempo se descuidarán otras áreas, que en muchas ocasiones son igual de importantes para el desarrollo humano.

El empleado se enfrenta a esta disyuntiva: entregarle su vida a la empresa y ser reconocido como una persona "de éxito" u optar por la armonía y la vida familiar. Sin duda, cada quien tiene la libertad de elegir entre uno y otro estilos de vida.

Está comprobado que la gente que se obsesiona con sus funciones laborales rinde menos y es poco eficiente. En ciertas ocupaciones muy intensas, el 22% de los trabajadores padece hipertensión. También está demostrado que el 70% de las personas que se sientan frente a la computadora demasiado tiempo consideran su labor enajenante y excesiva.

La confusión y la violencia son los comportamientos que parecen definir el contexto en el que se desenvuelven las empresas del naciente siglo, por lo que para que nuestras empresas no se deshumanicen es importante y necesario integrar la ética con la eficiencia técnica en la necesidad de inyectarle humanidad a una tecnocracia fría que hoy por hoy sólo responde a las leyes del mercado.

El hombre de empresa resaltaba hasta hace poco tiempo el talante competitivo de la vida. No se debe desmerecer esta característica insustituible en los negocios, ya que sin la competencia los procesos mercantiles se paralizarían, pero nuestro error es el de elevar la competencia al lugar privilegiado de las relaciones humanas, convirtiendo así todos nuestros nexos individuales en transacciones mercantiles. No sobreviven entonces los más fuertes -como querría Darwin-, sino los más violentos. La violencia, bajo el eufemismo de agresividad, se convierte así, no sólo en la ley de la calle, del asalto, del secuestro, del asesinato, sino en el régimen de nuestras propias empresas[1].

Carlos Llano, hablando sobre la formación de líderes de empresa para 2010, además de un conjunto de habilidades y destrezas, señalaba cinco enemigos que se colocan en frente de la formación del líder:

- Aversión al riesgo.
- Soberbia.
- Inmovilidad.
- Control excesivo.
- Resistirse a hacerle frente a asuntos difíciles.

Para procurar nuestro bienestar espiritual, físico e intelectual, tenemos que aprender que no siempre el que trabaja mucho gana más, así como que entregándonos a los excesos es posible perder atributos muy valiosos como la serenidad.

En nuestros días existe el término "trabajólico", que sería una traducción del inglés *workaholic*, por el cual se entiende a toda persona que se hace adicta a su trabajo, en donde cifra su valía, su tiempo y su esfuerzo, descuidando cualquiera otra esfera personal. De hecho, esta "enfermedad del siglo" se introduce lentamente en los empleados, quienes van despoblando su mundo de otros intereses, con la concentración de todas sus energías en el aspecto laboral, al que le entregarán tiempos de descanso y por el que sacrificarán familia, amistades e intereses personales. Las relaciones personales de estos *trabajólicos* se van extinguiendo, coincidiendo con la extensión del horario de salida del trabajo, sin que en ocasiones haya motivo alguno, ante lo cual aducen muchas veces (sobre todo en las grandes ciudades) que esperan para que el tránsito vehicular disminuya (lo que

1 Exposición del tema: "El empresario del siglo XXI"- Carlos Llano Cifuentes.-2007.

no deja de tener una parte de verdad). Se ha visto que muchos de estos adictos no necesariamente son los típicos esclavos dominados por jefes déspotas, sino que son aquellos que vivirán en su mundo, sometidos a una presión enloquecedora que sólo ellos ejercen sobre sí mismos. Visto desde tal perspectiva, el trabajo se convierte en un fin, no en un medio, además de que pierde su sentido creativo de desarrollo humano, lo que lo convierte en ocasiones en autocastigo.

Podría asegurarse que lo anterior se va desarrollando por la necesidad del ser humano de tener seguridad, por lo que hay que considerar la estabilidad laboral económica que el trabajo procura como parte del bienestar del ser humano. Sin embargo, el deseo de seguridad reúne todas las características de una auténtica adicción; lo que es peor, cada día requerimos más y más para sentirnos seguros. Las personas que sufren de apego afectivo son las que más bloquean la autonomía, más aún cuando la motivación de fondo es la necesidad de seguridad y protección, elementos que puede proporcionarles un empleo en donde sienten que su autoestima, así como los requerimientos de reconocimiento, pertenencia y valía se ven ampliamente recompensados o donde se impide que tales necesidades sean cubiertas, lo que atenta contra la dignidad personal, sabedores de que al alcanzar cierta edad a las empresas no les interesa contratar a estos empleados, independientemente de las cualidades y la preparación que el individuo posea, ya que en el siglo XXI hay una gran pujanza de las nuevas generaciones, aunada a la cantidad y velocidad a la que se mueve la información lo que no permite que algunas personas lleguen a procesar o a adaptarse, por lo que el individuo se convierte en "obsoleto" y disminuye laboralmente a una gran velocidad.

5.1.1 ¿Cómo se crea la adicción al trabajo?

El adicto utiliza el trabajo para no enfrentarse a la relación interpersonal y a la vida interior. Cuando tiene oportunidad de descansar, no puede hacerlo y entra en una tremenda ansiedad, como cuando aparecen los síntomas de la abstención. En el momento en que el adicto al trabajo está en una posición superior, de liderazgo o de propiedad de la empresa, exige de los demás la misma adicción al trabajo.

Cuando confundimos nuestro trabajo con nuestro valor como personas, atiborramos nuestra vida de ocupaciones. Hay mujeres que centran su vida en las labores hogareñas o se centran obsesivamente en los hijos. También hay personas cuya profesión o trabajo es lo único importante en el mundo; estos sacrifican tiempo, energía y relaciones por ocuparse enteramente del trabajo.

El *trabajólico* presenta diferentes facetas, entre las cuales las más comunes son: siempre tienen cara de cansancio o cara triste, permanecen hasta tarde en su trabajo, nunca terminan de trabajar, trabajan en la casa y los fines de semana, siempre cargan un portafolio para trabajar o al menos un libro para leer, no pueden perder el tiempo, no faltan a su trabajo por enfermedad o por descanso, no se toman las vacaciones o bien las acortan para volver al trabajo, siempre están ocupados, comen siempre de prisa o no comen para no perder tiempo, no saben

delegar el trabajo, se sienten impulsados a realizar todas las ideas creativas que les surgen, no saben aprovechar el tiempo para divertirse y descansar.

Como paradoja, curiosamente esta adicción lleva a que por la falta de descanso y diversión las personas se vuelvan menos eficientes. El trabajólico se preocupa más de estar ocupado que de verdad realizar bien el trabajo.

Estos procesos son formas enfermas y destructivas de adaptarse al mundo. Nuestro gozo en el trabajo se convierte en una obsesión compulsiva.

Aunque hay que reconocer que trabajar en exceso también tiene algunas compensaciones, entre ellas adormecer las emociones, cubrir las inseguridades o mantenerse ocupado sin dejar tiempo para reflexionar sobre nosotros mismos, el trabajo hace a las personas sentirse importantes, pues se recibe agradecimiento de los demás y el aprecio, además de que hace notar a las personas y hace que éstas existan.

Hay varias razones que pueden convertir a una persona en un trabajador compulsivo:

- Una fuerte presión social, que incita al consumismo: El adicto al trabajo, según esta óptica, es una víctima de la publicidad y se siente obligado a trabajar por encima de sus posibilidades con la finalidad de satisfacer sus impulsos consumistas. Del mismo modo, la presión social directa –vecinos, familia, amistades– le conduce a seguir desarrollando el mismo comportamiento, compulsión que va de la mano con la bonanza económica.
- El síndrome de Estocolmo: Cuando el entorno laboral es muy exigente y los jefes abusan de sus empleados, la respuesta normal consiste en someterse o rebelarse. Determinadas personas, al igual que sucede con las víctimas de un secuestro, sostienen sobre sí mismas e incluso justifican la presión que sus jefes ejercen sobre ellas, con la creencia de que así evitarán reproches, amenazas o críticas. Esta técnica fue muy utilizada en los campos de concentración nazis.
- Incapacidad para dirigir su propio trabajo: Según el consultor de empresas Stephen R. Covey (1989), esta ineficiente actitud se debe, básicamente a dos razones:
    1. Incompetencia para establecer un orden de prioridades: Cualquier persona está capacitada para decidir qué asuntos tienen más importancia que otros. Sin embargo, el adicto al trabajo no; su falta de criterio está basada en que quiere hacerlo absolutamente todo y, además, al mismo tiempo.
    2. Incapacidad para decir no: La falta de importancia que se concede a sí mismo y la poca asertividad, aunada al temor a las críticas, convierten, para él, una simple demora en una amenaza insostenible. Para una persona normal, ese retraso se resolvería dentro de una

correcta organización del trabajo. Por eso, Covey describe esa actitud como "falta de poder interior".

¿La adicción al trabajo es una enfermedad como tal? Sí, es una evasión. Hay muchas presiones, sobre todo de índole social. Parece mentira, pero nos catalogamos por el tipo de trabajo que hacemos. Decimos que es bueno que el hombre sea productivo, que sea un proveedor. Son las nuevas condecoraciones. Ante semejante presión, es lógico que la gente se haga adicta al trabajo.

5.1.2 ¿Qué se puede hacer para evitar ser un trabajólico?

Hay ocho principios que se le adjudican a Napoleón, los cuales son:

1. *Exactitud*. Significa toma de conciencia constante en cada situación (reconocer actuar rápidamente cuando es necesario, ser sensible a los requerimientos de los otros, tener capacidad de observación y reacción, ser capaz de digerir y clasificar información para tomar la decisión acertada.
2. *Investigación profunda*. Implica estudiar el terreno y los proyectos pasados, así como identificar riesgos.
3. *Planificación continua.* Implica ser capaz de identificar las fases de un proyecto, anticipar riesgos, diagnosticar impactos.
4. *Flexibilidad*. Significa ser capaz de modificar los planes de acuerdo con las circunstancias, contar con equipos adaptables que compartan recursos, estar preparado para tomar decisiones efectivas en grupo, estar listo para el cambio.
5. *Fuerza moral*. Este elemento es el que permite conseguir la victoria. Los líderes deben lograr que los equipos estén motivados, que sientan que su trabajo se realiza en condiciones estables y que tiene sentido, así como que sus esfuerzos se reconocen públicamente y se recompensan.
6. *Velocidad*. Significa estar consciente de que los entornos político, económico u organizacional pueden cambiar, que los equipos pueden perder el foco y que si no se cumplen las fechas límite puede producirse un efecto dominó, así como que es necesario dar respuestas rápidas y acertadas.
7. *Simplicidad*. Tiene que ver con ser conciso y claro, así como con tener una meta precisa para reducir la confusión y los malos entendidos, además de ser capaz de formular objetivos simples, transmitir mensajes claros y diseñar procesos fáciles.
8. *Carácter*. Los líderes deben tener integridad y calma, así como asumir sus responsabilidades.

Las señales críticas de advertencia a tomar en cuenta para no convertirse en trabajólico son:

1. *Poder*. El poder puede acarrear muchos efectos colaterales no deseados. Cuando se incrementa la responsabilidad, es posible que estemos tan ocupados o pensando en un nivel tan alto que podemos llegar a quedar separados o aislados de nuestros equipos. El poder suele conducirnos a la impaciencia, por lo que entonces no disponemos de tiempo para ocuparnos de las preocupaciones de los demás o para discutir. Por otro lado, muchas veces se puede pensar que el modo en el que hacemos las cosas es el mejor, por lo que se descartan las perspectivas o las advertencias de los demás.
2. *Escasez de líderes efectivos*. Cuando los proyectos tienen grandes dimensiones, se requiere confiar en otros líderes para lograr la misión y los equipos deben ser escalables. Es necesario contar con líderes que posean habilidades y capacidades analíticas, así como que inviertan tiempo y dinero para la construcción de esas habilidades. Si los candidatos no existen, habrá que reclutar líderes externos a la organización.
3. *Excesivo celo*. Hay una línea fina entre la pasión y el celo excesivo, la cual es demasiado fácil cruzar. Uno puede llegar a plantear ideas grandiosas que no se realizarán, obsesionarse con sus metas y no darse cuenta cuándo se está presionando demasiado o se está siendo demasiado impulsivo. La velocidad o la espontaneidad no deben ser confundidas con la impulsividad.
4. *Estilo de vida desbalanceado*. Es necesario prevenir el *burnout* (agotamiento), es decir, hay que aprender que no es complicado llevar un estilo de vida balanceado, lo que debe incluir una dieta saludable, ejercicio moderado y tiempo de sueño adecuado, así como un equilibrio entre trabajo y juego. El peor riesgo de un estilo de vida desbalanceado es el daño en la salud.

5.2 AGRESIONES LABORALES

Lo que se ha dado en llamar *mobbing* es el acoso moral laboral. Se trata de una conducta hostil, injusta, dañina y antiética que una persona o un grupo de personas realizan de manera sistemática en contra de otra, hasta lograr sumirla en un estado de indefensión que finalmente repercutirá en la salud mental, ya que se pueden presentar enfermedades psicosomáticas como cefaleas, trastornos intestinales, hipertensión, dolores lumbares y, en casos sumamente graves, traducirse en la destrucción de la identidad, así como en una repercusión fuerte en la salud mental. Es una intimidación psicológica donde la intención inmediata es hacer sentir mal a

la víctima, haciéndole creer que no posee las habilidades suficientes para desempeñar sus labores, cuyo principal objetivo es que deje el puesto.

En tres de cada 10 empleos hay maltrato emocional. En artículos recientes se dice que el D.F. se encuentra dentro de los cinco estados que más casos presentan.

La obstaculización, las intimidaciones, las humillaciones, los rumores y las insinuaciones son síntomas de acoso laboral, el cual indiscutiblemente mermará la productividad de quien lo padece.

Se estima que el acoso psicológico o *mobbing* se manifiesta en el 35% de los centros de trabajo del país, tanto gubernamentales como privados.

En el *ranking* de las entidades que concentran la mayoría de casos en la República Mexicana están Chihuahua, Tamaulipas, Sinaloa, Durango y la ciudad de México, con seis de cada 10 prácticas detectadas, según un análisis del Grupo Multisistemas de Seguridad Industrial.

El acoso psicológico, que también anula la creatividad, provoca el ausentismo y perjudica el clima laboral, se ha observado que predomina sobre todo en empresas burocráticas.

Las encuestas realizadas para conocer el perfil de los principales acosadores o victimarios dan los resultados siguientes:

- 58% jefes
- 29% varios
- 12% compañeros o pares
- 1% subalternos

Los psicoterroristas laborales tienen varias fórmulas de ataque; algunas de ellas son:

- No dejan que la víctima se exprese, o la interrumpen constantemente
- La aíslan, incluido el contacto visual
- La desconsideran y llegan a humillarla delante de iguales; se le grita o injuria; se le critica y se hacen burlas de su vida privada
- Se le desacredita en las tareas laborales que lleva a cabo mediante ataques verbales

Si alguna de tales situaciones se presenta en su vida laboral, hay que tener conciencia de lo que está ocurriendo, buscar otras personas que estén padeciendo el mismo tipo de acoso para apoyarse, acudir a ayuda jurídica y psicológica, y prepararse a la lucha o emprender la "graciosa huída".

También es muy común el *burnout*, que literalmente significa *quemarse*, es decir, llegar al agotamiento. Es un estrés crónico, lo cual se puede dar fácilmente en

el ámbito laboral, sobre todo cuando no se sabe decir *no*. Es posible que la presenten empleados a quienes se les sobrecarga de trabajo, o se les asignan más tareas, horarios o responsabilidades mayores. Fácilmente aparece cuando a pesar del sobreesfuerzo y compromiso total con el trabajo, las expectativas profesionales se ven defraudadas, por lo que se presenta la decepción; entre cuyos síntomas se encuentran: pensamientos negativos, pérdida de energía y motivación, fatiga crónica, problemas de sueño, úlceras, dolores musculares, aburrimiento e incapacidad de concentración.

Con la presente obra no pretendo hacer una lista exhaustiva de todas las agresiones laborales que existen, ya que éstas son tan numerosas como complejos somos los seres humanos, lo que sí deseo es, de manera enunciativa, hablar de algunas de ellas, ya que los problemas en el empleo por lo general se relacionan con la naturaleza del trabajo, con el ambiente, con nuestros colegas y con nosotros mismos, a la vez que tienen repercusiones tanto físicas como mentales y psicológicas, no sólo en el propio individuo, también en las personas que lo rodean. Es difícil enfrentar dificultades y conflictos cuando se está cansado física, intelectual o emocionalmente; o cuando el trabajo demanda más de lo que es posible dar. En tal caso, la raíz de nuestra frustración tal vez esté en nosotros, no en el trabajo; sin embargo, las situaciones difíciles deben concebirse como retos y como una forma de ganar experiencia. Nuestros mejores aliados son la agresividad bien entendida, la asertividad, la tolerancia y la persistencia. No obstante, es difícil definir el nivel adecuado de la agresión, porque el ser humano posee el potencial instintivo de herir e incluso matar a miembros de su especie. Utilizo el término matar ya que laboralmente si no se practica en sí un asesinato físico si se lleva a cabo el psicológico a través de despidos, reestructuras con descensos de puestos y/o funciones, jubilación, "congelamiento", obstaculización, intimidaciones, humillaciones, rumores e insinuaciones, acciones que son síntomas de acoso laboral, todas ellas en detrimento de la productividad.

No hay que olvidar que en el plano laboral el abuso de una situación de poder en perjuicio de otra persona de menor jerarquía representa una agresión extremadamente violenta, sobre todo si partimos de la base de que en la cultura latinoamericana la voz del jefe es sagrada por más absurda o contradictoria que se escuche.

Como tipos de agresión que se pueden utilizar en el ámbito laboral mencionaré de forma enunciativa, más no limitativa, los siguientes ejemplos:

a. El silencio: La persona enojada opta por no responder a ninguna de las agresiones que se le hagan; además, mantiene un código de silencio por cierto tiempo y con ciertas personas, aunque hay casos en los que, derivado de una mala acción, entendido o comentario, los compañeros, los jefes y los subordinados se dejan de hablar durante años. Este método es un desafío y también el mayor reto al concepto de poder y control de la otra persona, ya que psicológicamente se le borra. Es lo que conocemos como "la ley del hielo".

Caso: Rebeca fue impuesta, por dedazo, como jefa de una empleada con mayores estudios, conocimientos, experiencia y antigüedad en la empresa. Como le tenía temor a su subordinada, ya que ella desconocía el puesto, para evitar confrontaciones y hacer presión sistémica, se dirigía a ella a través de "papelitos", mismos que guardaba con celo para tener constancias de si la empleada respondía o no a sus instrucciones.

b. Recalcar un punto varias veces: Es utilizado como reforzador para crear un impacto más poderoso en el otro; sin embargo, indirectamente le estamos disminuyendo inteligencia, retención ó atención, por lo que el otro puede percibirlo como una agresión.

Caso: Guillermo era tan ansioso como jefe que, además de hacer reuniones con su personal para explicar el trabajo que se tenía que entregar, durante el día se paseaba alrededor de ellos y les pregunta constantemente cómo desarrollaban el trabajo. Se inmiscuía tanto, que lo único que lograba era que los empleados se retrasaran más y se desesperaran por tener al jefe "encima" de ellos. Su actitud llegó a "asfixiar" incluso a los buenos empleados, quienes solicitaron su cambio.

c. La honestidad: Ser extremadamente sincero u honesto, particularmente en situaciones y/o áreas delicadas y sensibles, puede ser interpretado como una agresión dolorosa y dañina, sobre todo en el ambiente latinoamericano en donde no aceptamos las verdades directas, sino que jugamos mucho con el disfraz, "decimos sin decir" o usamos muchas ambigüedades para no herir al otro.

Caso: Cuando Mariana le decía a su jefe que faltaba información o que no era posible entregar cierto trabajo en el tiempo que le había estipulado, siempre se sentía culpable, ya que su jefe le pedía nombres de los que no se encontraban trabajando en el proyecto o que retrasaban la entrega de información. Ella empezó a sentirse una "traidora", ya que su jefe irremediablemente arremetía contra sus subordinados y/o compañeros, poniéndola como la "soplona" del equipo.

d. Recordando el pasado: Este tipo de conducta es típica en aquellos que practican la mala comunicación, ya que siempre se están refiriendo a formas antiguas de llevar a cabo las cosas, ensalzan métodos obsoletos y caducos, pero también cuando se es directo recuerdan los errores de cada uno de los colegas y los maximizan.

Caso: Rafael ensalzaba sus capacidades laborales refiriéndose constantemente a un plan que él había diseñado, elaborado e implementado hacía 10 años, mismo que tenía ocho años de haber quedado obsoleto y dejado de utilizar, se escudaba en este proyecto, porque que no tenía ni capacidades ni experiencia para llevar a cabo otros trabajos.

e. Conductas no verbales: Existen muchas señales que las personas utilizan cuando se sienten ofendidas o sus niveles de coraje se incrementan lo suficiente como para empezar el ataque. Torcer los ojos, sonreír burlonamente, hacer muecas, mover la cabeza de lado a lado, limpiarse la garganta o hasta dejar a una persona hablando sola mientras caminamos en sentido contrario son conductas no verbales que generalmente provocan que los demás respondan rápidamente con coraje.

   Caso: Enrique, que era gerente impuesto por relaciones personales, se sentía tan "apoyado" que no era capaz de ser cordial y afable con sus colegas, por lo que tenía una actitud de soberbia y de desprecio hacia todos aquellos que consideraba no merecían su atención. Por supuesto que el clima de su área era muy tenso y se ganó infinidad de "enemigos" en todas las áreas de la empresa.

f. Referencias negativas de otros colegas o empleados: Es el tipo de violencia que con más frecuencia se utiliza en las oficinas, clásica de empleados y jefes inseguros.

   Caso: Era tal la inseguridad de Armando que cada vez que un trabajo no salía a tiempo o con errores, invariablemente encontraba a quién culpar. Por supuesto que siempre quedaba bien con el jefe y mal con los compañeros.

g. Burlas sobre áreas sensibles o debilidades personales: Este tipo de agresión es bastante dañina para los individuos que son extremadamente sensibles o inseguros en cuanto a características personales; por ejemplo, su peso, apariencia y manierismos.

   Caso: Teresa se burlaba de sus compañeros a sus espaldas. A todos les había puesto sobrenombres, por alguna característica física, de apariencia, de conducta o de vestimenta. Nadie "se le iba vivo", aunque de manera inteligente sólo utilizaba los motes entre los compañeros con los que se sentía protegida y sabía que no la iban a delatar.

h. Ensalzamiento de virtudes de colegas o compañeros, que no necesariamente las tienen y que, sin embargo, son reconocidas por los demás debido a la virtud de camaleón que muchos empleados poseen.

   Caso: Para decir que se tomaría en cuenta la opinión de los empleados, con el objetivo de mejorar el clima laboral, se decidió tener un "representante" de ellos ante el jefe. Inmediatamente Roberto se postuló y platicó con sus compañeros, quienes creyeron que estarían muy bien representados, ya que Roberto era una persona con cierto carisma; sin embargo, no se obtuvieron los resultados ni los cambios esperados, pero él sí obtuvo un ascenso y el clima empeoró.

i. Aislamiento de personal valioso y bien preparado por el temor a que "me quite el trabajo": Fundamentalmente es utilizado por jefes inseguros, mal preparados y prepotentes.

Caso: Cuando Estela ingresó al área financiera de la empresa, todos sus compañeros (prácticamente el 95% del área eran hombres) se preguntaron cómo era que lo había logrado. Cuando conocieron su currículum, varios se sintieron amenazados por la preparación académica, así como por la experiencia laboral que poseía. Al que más afectó fue a su jefe directo, quien, conjuntamente con un compañero de Estela (que deseaba su puesto), le tendió una "trampa" y la exhibió ante el resto del personal del área. Estela no tuvo más remedio que presentar su renuncia.

j. Inequidad en el otorgamiento de permisos, incentivos, cursos, equipo, etcétera.

Caso: En la empresa donde Sebastián laboraba, se tenía la costumbre de mostrar quiénes eran los "mejores empleados" a través del equipamiento de la oficina; tal como equipo de cómputo, alfombra, tamaño del despacho, mobiliario, etcétera.

k. Apropiarse de trabajos no realizados ensalzándose de ellos si fueron bien realizados y en caso de detectarse algún error llevar a cabo "una cacería de brujas".

Caso: Raúl tenía por costumbre exigirle a sus subordinados trabajos que le eran asignados a él directamente, pero cuando había reuniones o juntas de trabajo referentes al tema nunca hacía partícipe a quien desarrollaba el trabajo, por lo que los jefes y compañeros tenían la imagen de que era una persona competente. Asimismo, antes de acudir a las citas se informaba completamente del trabajo y de los problemas que se le habían presentado a su personal y los hacía propios, por lo que los reconocimientos nunca llegaron a quien se los merecía.

l. Apropiarse de ideas o proyectos que no fueron concebidos por aquel que los presenta y adjudicarse todo el mérito que pudiese conllevar.

Caso: Gustavo tenía por costumbre hablar con sus empleados de manera individual, con el pretexto de querer mejorar el desempeño; les pedía ideas para mejorarlo. Cuando una se le hacía interesante, le ordenaba al colaborador que la desarrollara, luego de lo cual la presentaba a la dirección general como suya.

m. Pasar por alto para ascensos y promociones a personal capacitado, así como hacer uso y abuso del puesto para "recomendados, amistades, compadres, etcétera".

Caso: Marcela había trabajado arduamente en la implementación de un nuevo sistema de cómputo, para lo que trabajaba horas extra no pagadas,

incluso fines de semana y hasta en sus horas de comida. Conocía el sistema perfectamente, pero cuando su jefe fue promovido, ella tenía la certeza de que se le otorgaría ese tan anhelado ascenso. Desgraciadamente el gerente trajo a cubrir el puesto a un amigo suyo, lo cual provocó que Marcela se enfermara e incapacitara por algún tiempo.

n. Utilizar el método de quién "no está conmigo está contra mí" y desechar cualesquier idea por brillante que ésta sea si la persona que la comunica no es de "mi equipo". Es muy usual en empresas gubernamentales.

   Caso: Al subdirector Emilio le gustaba mucho salir de la oficina y jugar dominó. Varios de sus compañeros y subordinados se dieron cuenta de esto, lo que provocó que se hiciera un equipo fuerte extra-oficinas. A todos los promovió ante los ojos azorados del resto del personal, que consideraba que muchos de estos empleados no reunían los requisitos del ascenso. Cuando fue cuestionado por tales decisiones, se defendía diciendo que a su alrededor requería personal de toda "su confianza".

o. Ocultamiento de información y poner trampas: Lo anterior es sumamente utilizado por las personas que desean eliminar a otras de la organización, o cuando debido a su incompetencia y desconocimiento no pueden con el cometido, por lo que recurren a medios arteros para hacerlas caer. La finalidad es que la mayor parte de colegas, jefes y compañeros sean enterados del "error" en el que se incurrió. Es muy utilizado en empresas gubernamentales.

   Caso: Gabriela se quedó fuera de horas de oficina para tener lista una información que se le había requerido como "urgente" un día antes de su salida de vacaciones. Se puso de acuerdo con el jefe, le dejó la información impresa y los accesos en su computadora para que se pudieran hacer cambios en caso de ser necesarios. Se fue de vacaciones, pero su sorpresa fue mayúscula cuando regresó y se encontró con una fuerte llamada de atención del director, a quien se le hizo saber que no sólo no había hecho el trabajo solicitado, sino que había borrado la información, lo que había provocado que se recapturara todo nuevamente, lo que ocasiono una carga de trabajo extra a todos sus compañeros.

p. Aprovecharse de los errores de otros, para minimizar los propios, y poner énfasis en ellos a la menor oportunidad o provocación.

   Caso: Manuel tenía por costumbre hacer reuniones una vez a la semana con su personal. La finalidad era hablar y proponer mejoras laborales; sin embargo, dada la personalidad de Manuel, a quien le encantaban los "chismes", estas reuniones fueron degenerando hasta el grado en que se convirtieron en terreno fértil donde todos hablaban mal de todos, además de señalar errores, conductas y hasta problemas personales.

q. Dar lineamientos equivocados, así como instrucciones incompletas o indebidas, lo que hace que el personal labore doble o tríplemente en el

mismo trabajo. Este caso se da frecuentemente entre los jefes que son malos comunicadores. Es algo que no sólo desgasta al empleado física y psicológicamente, sino que provoca un gran desperdicio de recursos materiales de la empresa.

Caso: Martín acababa de ingresar a la empresa con un puesto de responsabilidad; sin embargo, desconocía mucho del lenguaje que se utilizaba en su área; aún más, no se atrevía a pedir explicaciones, ya que suponía que lo haría ver como poco capaz para el puesto, lo cual lo llevo en varias ocasiones a tomar decisiones desatinadas y poco efectivas, lo que provocó que su personal desconfiara de él.

r. Desarrollo de prepotencias otorgadas en su mayoría por el puesto, por lo que se cancelan vacaciones, permisos y horarios, además de que se abusa del personal muchas veces por el simple deseo de sentir que "se tiene a la gente a los pies".

Caso: Georgina saboreaba que al día siguiente partiría con su marido de vacaciones, que había programado y pagado con mucha anticipación, dentro de las fechas establecidas por la empresa; sin embargo, dos días antes de su salida tuvo una discrepancia con su jefe, quien le anuló las vacaciones, así que se encontró con que si no quería dejar su puesto debía renunciar a ellas, finalmente perdió el dinero pagado y se quedó a laborar, pero para mostrar más su "poder" el jefe no sólo la tuvo sin hacer absolutamente nada, sino que ni siquiera le dirigió la palabra durante esos días.

s. Provocar un terreno fértil: en donde las intrigas, los chismes y las maledicencias tenga mayor ponderación que el trabajo realizado y los resultados.

Caso: Benito había instaurado, sin siquiera ser consciente, una red de espías que le mantenían informado de todo lo que acontecía en su departamento. Cada vez la información se hacía más personal y menos laboral; sin embargo, él sentía que entre más sabia de sus empleados el apoyo que les pudiera dar como jefe era mayor, pero perdió de vista que ante los ojos de todos los integrantes del equipo de Benito eran los "espías de la gerencia" y la gente difícilmente era honesta con ellos.

t. El sarcasmo, que es el disfraz de los actos y pensamientos agresivos y sublimados.

Caso: Ramón tenía una despreciable forma de relacionarse con sus compañeros, a quienes trataba de manera muy sarcástica. Incluso cada vez que podía utilizaba su sarcasmo hasta delante de los jefes, ridiculizando a sus compañeros. Había perfeccionado tanto la técnica que hasta provocaba risas, ya que parecía que eran bromas sin intención.

u. Desacreditar el trabajo de otro: simple y sencillamente porque deseo el puesto de esa persona, por discrepancia de opiniones con ella o por el deseo insano de perjudicar. Asimismo, es posible desacreditar la palabra del otro. La intensidad con que se presente la desacreditación será proporcional al miedo que se tenga a la confrontación directa.

Caso: A Ricardo le encantaba ridiculizar a Adrián, quien tenía una apariencia física pequeña, una voz baja, además de que era muy tímido. En varias juntas, Ricardo le pedía a Adrián que llevara la información; ya que Ricardo la tenía, la revisaba minuciosamente sobre todo en la cuestión gramática (nunca la aritmética) y se burlaba ante todos de un pequeño error de tipeo, que volvía a sacar a colación cada que podía.

v. Ridiculizar o regañar grupalmente a una persona, con el afán de "exhibirla" ante compañeros y superiores.

Caso: José Luis había amanecido de malas, y se encontraba muy estresado por el trabajo que en esa mañana esperaba el Director. Cuando llegó a la oficina buscó al responsable de elaborarla; sin embargo, éste no había llegado, pues aún no era la hora de entrada. Cogió los papeles que le habían dejado en su escritorio la noche anterior y desquitó su furia, rayándolos y cuestionándolos. A la hora en que consideró que todos los empleados se encontrarían en el área, mandó llamar al responsable y le "abanicó" las hojas de trabajo que se le habían entregado la noche anterior. Lo regaño y menospreció delante de todos sus compañeros, así como delante de los jefes superiores y del área que esperaba la información para proceder a hacer otros cálculos.

w. Falta de respeto: En el momento cuando un individuo deja de respetar a otro suele comenzar el desastre, ya que puede provocar reveses irremediables.

Caso: Todos en el área sospechaban que había una relación extramarital entre Margarita y Francisco, Margarita se aprovechaba de esta situación para hacer lo que quería, sin que hubiese represalias en su contra. Los colegas y subordinados de Francisco, cuando éste no se presentaba, hacían muchas burlas y comentarios al respecto; de hecho, su puesto estuvo a punto de ser transferido a otro compañero, pues Francisco constantemente utilizaba horas de oficina para estar con Margarita.

x. Espíritu de contradicción: En muchas ocasiones se trata de llevar la contra por llevarla, sólo para mostrar el poder aunque no haya fundamentos que validen las opiniones que se externan o las críticas que se expresan.

Caso: Mario era muy obstinado, al grado que de ninguna manera aceptaba que se le hicieran comentarios respecto de su trabajo. Consideraba que lo manejaba a la perfección estando convencido que ya no se podían hacer mejoras. A pesar de que su jefe le hizo varias observaciones, nunca las acató y siguió trabajando como quería, lo cual ocasionó que el jefe,

molesto por esta actitud, le diera las mismas funciones a otro trabajador, a quien le explicó el método de trabajo. Lo anterior, además de que hizo que hubiera duplicación de trabajos, creó un encono entre Mario, su compañero y el jefe.

y. Con el afán de no permitir que personas valiosas, eficientes y eficaces se vayan del área, los jefes las minimizan ante los ojos de otros con jerarquía superior, exponiendo características negativas para evitar que sean ascendidos.

   Caso: Noemí era una persona capaz, eficiente y rápida, características que eran muy apreciadas por su jefe y por sus colegas, ya que siempre se estaba ofreciendo de manera espontánea a ayudar a los otros a terminar sus labores. En varias ocasiones, jefes de otras áreas habían platicado sobre un movimiento de ascenso para ella, pero invariablemente su jefe directo se apoyaba en que era su "brazo derecho", que conocía mejor que nadie su puesto y que él estaba por darle un ascenso, ascenso que nunca se dio, por lo que a la fecha Noemí sigue haciendo el mismo trabajo de hace 10 años, pues también por ser tan "experta" en lo que hace no se le ha dado la oportunidad de desarrollarse y desempeñarse en una nueva área ó función.

z. Acoso sexual: Hago una mención muy somera, ya que el tema se presta a un material especial fuera de este libro. En este tipo de acoso se utiliza el poder que da la jerarquía para obtener favores físico-sexuales del subordinado, con el pretexto de que se le promoverá a nuevos puestos de mayor pago. En muchos lugares impera, hoy por hoy, esta ley, en donde se consigue ser contratado si se fue dócil y agradable con el contratador. No es únicamente algo que sucede en empresas gubernamentales, ya que en muchos sectores es práctica común, pero se disfraza y se da en secreto.

   Caso: Aprovechando una reunión de oficina anual, Ernesto, a quien le gustaba María desde que ingresó a la compañía, encontró la posibilidad de insinuársele fuertemente cuando a la salida de dicha reunión se ofreció a llevarla a su domicilio, ya que era "tarde". En el camino él se desvió a un motel y le propuso una aventura sexual. Ella se bajo del automóvil, para tomar un taxi; sin embargo, pronto se dio cuenta que Ernesto le había sustraído su cartera. Llamó a su domicilio y fueron por ella. Al día siguiente se enfrentó con Ernesto, quien apenado le devolvió la cartera, excusando su conducta en el "exceso de alcohol". Para ella ya fue muy molesto tener que seguir colaborando con este jefe.

Es importante comentar que el acoso laboral se presenta en cualquier empresa donde las tareas no estén bien definidas, con ausencia de interés y apoyo por parte de los superiores, con muchas jerarquías y con contratos eventuales y precarios que fomentan la competitividad entre compañeros. Los sectores más afectados son el de la educación y el médico-social.

Al acosar también se afecta la situación socioeconómica, ya que al final la persona hostigada se convierte en una amenaza para la mayoría y la empresa se plantea su despido o ella misma presenta forzada por las circunstancias su dimisión "voluntaria", por lo que el objetivo del acoso se ha cumplido.

Muchas denuncias de acoso sexual -como ocurre con las violaciones- son minimizadas, al grado de que no se hacen más investigaciones y se menosprecia el relato de la agredida. Los hombres se cubren las espaldas, sobre todo cuando las jerarquías superiores son ocupadas por ellos. Tampoco hay seguimiento, ni se confronta al acusador con el acusado. En pocas palabras, el asunto no pasa a mayores; aun peor, a la mujer se le "ve mal", al grado de que se le dan apelativos como chismosa, poco cooperativa, conflictiva y otros más peyorativos. Por otro lado, como esta agresión es difícil de probar, casi no se denuncia, pero cuando se hace, por lo general se le anula.[2]

Se ha observado que cuando las personas han sido sumamente mimadas en su infancia y llegan a obtener un puesto de importancia, la egolatría es tanta que el sujeto labora y emprende muchas cosas, además de que implanta nuevos sistemas, políticas, modelos, etcétera (aunque nada funcional o práctico), con el único objetivo de halagar su vanidad. Su motivación no es trabajar para ser útil, sino para deslumbrar a los demás con sus conocimientos; asimismo, trata a los empleados como esclavos y goza humillándolos en público; se fija en sus errores, mas no en los aciertos; es intransigente, no acepta excusas cuando las cosas no se hacen como él desea, por lo que sus subalternos tendrán que plegarse a sus caprichos si no quieren ser despedidos. Como es el típico tirano, la reacción de miedo de sus empleados lo hace sentirse importante y contribuye a aliviar su ansiedad. Es, asimismo, el prepotente que intentará sobornar, amedrentar y pasar por encima de los derechos de los demás.

Otra forma en que el empleado permite que se le humille, la constituyen los comportamientos degradantes y manipulativos; entre ellos, dejarse explotar, aceptar el maltrato con estoicismo y desvirtuar la propia esencia para darle gusto al otro. Si bien hay necesidades, pues por eso se trabaja, también hay dignidad, que es el principal punto que el ser humano no debe perder nunca de vista, por lo cual hay que tener presente lo siguiente: "No debo atentar contra mí mismo para que mi jefe y/o compañeros sean felices".

2 Tanto hombres como mujeres pueden ser víctimas de acoso sexual laboral, aunque se presenta con mayor frecuencia en mujeres.

5.3 SITUACIÓN LABORAL EN AMÉRICA LATINA Y SU REPERCUSIÓN SOCIAL

América Latina se sigue considerando una sociedad patriarcal, a pesar de que en dos décadas, en México por ejemplo, el número de hogares sustentados por mujeres ha crecido 25%, no ha habido ruptura de roles familiares tradicionales. Por lo anterior, las mujeres trabajan ahora el triple, lo hacen como madres, amas de casa y trabajadoras o empleadas.

La situación económica actual obliga a que las mujeres trabajen fuera de casa y dejen a los hijos con madres sustitutas. De acuerdo con el Consejo Nacional de Población, uno de cada tres hogares en México recibe ingresos del trabajo de una mujer, en uno de cada seis ella es el principal sostén y en el 10% de ellos es la única responsable de la economía familiar. Estas cifras cuestionan el tradicional núcleo familiar conyugal, situación en la que se encuentra menos de la mitad de los hogares.

En México, en 1970, 17 mujeres de cada 100 formaban parte del mercado laboral. Hoy son 35 de cada 100 y el 60% de ellas son madres. Una encuesta publicada por el periódico *Reforma*, en 1997, revela que el 53% de las madres trabajadoras deja a sus hijos con un familiar, el 28% los llevan a la guardería y el 3% confían su cuidado a alguien ajeno a la familia, en tanto que el 2% restante los deja solos en casa. La maternidad sigue siendo asumida como un asunto individual sin salidas colectivas.

Un reporte del Centro de Información sobre la Mujer indica que "las anacrónicas políticas sociales frenan el desenvolvimiento de miles de trabajadoras que se enfrentan a guarderías públicas saturadas, con terribles horarios y formas de operación". Lo anterior, aunado a políticas de salud insuficientes y no acordes a las nuevas circunstancias, hace de la maternidad en América Latina un asunto cada vez más complejo, sobre todo cuando se habla de madres trabajadoras con horarios rígidos preestablecidos.

La independencia económica de las madres en América Latina ha generado un gran aumento en la tasa referente a divorcios y separaciones. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, en México, el 12% de las mujeres están separadas, divorciadas o viudas, contra un 4% de los hombres que se encuentra en la misma posición, lo cual obedece a "las tensiones que genera la independencia económica de la mujer y al hecho de que muchas están dispuestas a rehacer su vida. Cabría preguntarse si en el futuro el número de familias reconstituidas será cada vez mayor, en las que el único factor de unión será la mujer".

Las madres solas rebasan el 30% de las mujeres que dan a luz. Más del 20% de los embarazos que ocurren al año son de niñas y adolescentes de entre 12 y 19 años; de estos, el 10% tiene como origen una violación y más de la mitad termina en estructuras familiares fundadas en el síndrome de la madre soltera. Esta situación

no es exclusiva de países pobres y en desarrollo, ni sólo de América Latina, ya que Estados Unidos ocupa el primer lugar en cuanto a adolescentes embarazadas; allá, el 50% de ellas aborta y el resto tiene garantizada la ayuda federal para su hijo a través de un sistema de bienestar social que invierte aproximadamente 15 mil dólares anuales por niño.

De hecho, América Latina posee gran cantidad de mano de obra, pero desgraciadamente no es de alto nivel, lo que limita la plena utilización. La tendencia a elegir algunas profesiones ha creado que haya profesionales sub o sobreocupados, frustrados y descontentos. Para muchos, ascender en la escala social depende de un título que lo acredite como profesional, porque no se aprecia al técnico de nivel medio.

Curiosamente, se ha visto que las religiones ejercen cierta influencia en cómo los seres humanos visualizamos el trabajo. En tanto el protestantismo, con su postulado básico del "libre examen", promueve la libertad, la investigación, la crítica seria, la discusión a fondo, la apertura, el espíritu de empresa, cualidades todas que son grandes amigas de la creatividad y el método, la tradición católica ha ido en la línea del dogmatismo, del autoritarismo, de la dependencia, de la ortodoxia impuesta, de la obediencia ciega, del espíritu gregario, por lo que no es de extrañar que el mundo anglosajón parezca regirse por este principio: "el trabajo es la fuente primera de la riqueza y del bienestar", en lo que el mundo latinoamericano se rige por este otro: "el trabajo es un castigo; el ideal de la vida sería no tener que trabajar".

Por otro lado, lo que ha permitido perpetrar esta psicología laboral y que quizá nos permita entenderla (más no aceptarla) es mencionar que hay diversos factores socioeconómicos y políticos que modelan tales concepciones a lo largo de los siglos desde la dominación europea, entre los cuales están:

- Larga tradición de guerras y de saqueo, que traían incrustadas en su carácter los conquistadores del siglo XVI, quienes se habían acostumbrado a ver la riqueza más como botín de guerra que como fruto del trabajo disciplinado y metódico.
- Destrucción violenta de los sistemas de organización laboral y de productividad que tenía la población autóctona. Las masas de trabajadores bajaron a la categoría de peones a quienes se les exigía trabajos forzados, en donde lo importante era su fuerza muscular, no sus destrezas finas ni su capacidad de planeación y decisión.
- Sistema colonial en donde el poder, el dinero y el prestigio dependían, no del trabajo, sino de nexos con la Corona española o la portuguesa. Se aprendió a relacionar el éxito económico y social, no con el trabajo, sino con maniobras para conseguir privilegios.
- Corrupción administrativa que minaba en el pueblo el sentido de honradez y de compromiso. Los funcionarios coloniales, aprovechando la gran distancia,

la precariedad de las comunicaciones, los pobres sistemas de control y otras situaciones, se servían con la "cuchara grande"; además, el mal ejemplo cundía de arriba hacia abajo. En tal contexto no florece la productividad creativa.

- Se impusieron tres sistemas: la Encomienda, el Repartimiento y la Hacienda, cuyo común denominador fue considerar el trabajo como servidumbre. Por supuesto que no era ésta la manera de propiciar en nuestros pueblos entusiasmo y amor por el trabajo.

El modelo prevaleciente de familia fue y sigue siendo autoritario, así como generador de actitudes negativas hacia los jefes en la empresa, dado el paralelismo que hay entre padres y patrón. El mensaje latente es muchas veces: "trabajar es servir a un empleador explotador, ventajoso y castigador".

Hablando con rigor, mientras en América Latina hubo conquistadores, en Estados Unidos hubo colonizadores.

Con tales antecedentes históricos, es más que explicable que nuestra creatividad laboral esté inhibida, amordazada, atrofiada. Milagro sería verla desplegarse a sus anchas, así como florecer y fructificar en grande. Lo anterior ha provocado que la visión del latinoamericano sea mucho en el sentido del "ahí se va" o de la ley "del mínimo esfuerzo". Todo lo mencionado ha provocado que nuestra mano de obra y nuestra mentalidad sigan muy encadenadas al "servilismo" o a la "explotación", algo que nos impide encontrar el punto medio en donde se le permita al empleado desarrollarse, demostrar sus talentos, ampliar sus capacidades y elevar su productividad.

Muchos trabajadores, fundamentalmente gubernamentales, se desmotivan fácilmente al comprobar que sus esfuerzos, logros, antigüedad y compromisos con la institución para la que trabajan no son reconocidos cuando se presenta la oportunidad de ascenso, pues siguen prevaleciendo en nuestra cultura "el dedazo", "el favoritismo" y "el padrinazgo", así como la utilización de puestos para manejo de prepotencias y privilegios (no sólo personales, sino extensibles a amistades cercanas y, por supuesto, a todos los familiares independientemente del grado de consanguinidad), situaciones todas ellas de violencia laboral.

¡Con qué satisfacción los mediocres y grises burócratas de las áreas de recursos humanos paladean el placer de ejecutar prepotentemente la nefasta decisión de separar a un trabajador de su fuente de empleo! Sin embargo, existen personas valiosas que no se desalientan con la constante y triste experiencia de observar lo poco que vale el *know how* frente a la influencia del recomendado, el servilismo del vasallo o la gracia de la amiga personal del jefe.

Desgraciadamente, es una práctica común que los funcionarios midan su importancia por la cantidad de tiempo que pueden tener esperando –matando el tiempo- a sus subalternos o al público en general. Pareciera que entre más los hago esperar, ante sus ojos lanzo el mensaje de que estoy muy ocupado. Esta es una agresión fuerte, ya que se devalúa a nivel consciente la importancia del tiempo de la

otra persona, a quien le mando el mensaje inconsciente de que mi tiempo es más valioso que el suyo. Por desgracia, es práctica común que se dé en todo tipo de empresas y en todos los niveles, aunque a mayor jerarquía mayor tiempo de espera para agendar una entrevista, aunque cuando se logra la cita el horario es muy seguro que no se cumplirá.

La creatividad laboral tiene más de actitudes que de aptitudes; por lo que si deseamos cambiar nuestra filosofía laboral, adicionalmente a la provocación del exterminio de las lacras políticas que se han aceptado en el ambiente laboral, debemos:

- Valorar el trabajo, como expresión de la dignidad humana
- Tener una elevada autoestima
- Querer lo que hacemos
- Sentirnos participantes de la marcha de la empresa, no meros empleados
- Aspirar a grandes realizaciones y aventuras,
- Entusiasmarnos con nuestro trabajo día con día

En forma global, ya hay una distancia entre el pueblo sajón y el latino en la que ellos van a la vanguardia y nosotros a la zaga. Si permitimos que se mantenga y agrande la brecha, legaremos a nuestros hijos y nietos países de quinta; países no de dueños y señores, sino de mano de obra barata; nos convertirán en empleados y a nuestras empresas en maquiladoras; en países que serán los traspatios de las naciones ricas y creativas, ricas las unas por creativas y pobres las otras por rutinarias y dependientes.

Para llevar a cabo este cambio, habrá que partir de la base de la familia y la educación, donde esta última tendrá que dar un giro de 360º con el objetivo de no educar para formar una masa de empleados, sino como emprendedores y empresarios, donde la división del trabajo sea de originar y dar vida a nuevas empresas, no sólo de contar con la fortuna de colocarse entre las ya existentes por seguridad.

5.4 SITUACIÓN LABORAL DE LAS MUJERES EN AMÉRICA LATINA. ¿CÓMO INCIDE EL TRABAJO REMUNERADO DENTRO DE SUS RELACIONES FAMILIARES Y DE PAREJA?

Durante las últimas décadas, se ha vuelto más común que la mujer, madre de hijos pequeños, se incorpore a la fuerza laboral, con lo que abarcan múltiples roles. Una de las principales causas de este fenómeno parece residir en el factor económico. Baste decir que en México el 31% de la población económicamente activa percibe 2 salarios mínimos. Sólo el 26.3% de hombres y el 39.8% de mujeres que llevan a cabo un trabajo remunerado ganan hasta $3,402.00 (2010) pesos mensualmente.

(XIII Censo Nacional de Población). Por lo que el doble ingreso al que se hace mención en capítulos pasados, esta vinculado a la necesidad de sobrevivir y a cubrir necesidades básicas.

La gran inestabilidad del matrimonio ha hecho que muchas mujeres traten de mantener su aptitud ocupacional. De no hacerlo, podrían enfrentar situaciones difíciles como tener que tolerar una relación insatisfactoria por no solventar sus necesidades económicas o, en caso de ruptura, vivir en un nivel por debajo del acostumbrado, y en muchos casos en los límites de la pobreza.

Los factores que influyen en la forma en que repercute el trabajo remunerado de la mujer sobre su relación de pareja son múltiples; entre ellos, de manera ejemplificada, se encuentran:

- Las concepciones con respecto a los roles masculino-femenino en la pareja. El estereotipo tradicional con respecto al género indica que el hombre "masculino" es un buen proveedor y que la mujer "femenina" depende del hombre. Cuando la mujer contribuye al ingreso familiar, el autoconcepto sobre lo masculino y lo femenino puede verse amenazado; el hombre deja de ser percibido como el proveedor y la mujer deja de ser percibida como atractiva para el hombre.
- El grado de incongruencia entre lo que la pareja espera y lo que hace en relación con sus roles. Estudios realizados en 1970 ponen énfasis en un cambio en las expectativas de los roles de la pareja en Estados Unidos. Sin embargo, los estudios reportan que las parejas siguen comportándose en forma tradicional: los hombres responsables del ingreso y las mujeres del mantenimiento del hogar, lo cual refleja una incongruencia que pudiera afectar la calidad de la relación de pareja. Por otra parte, es importante señalar que las parejas que difieren acerca del derecho de la mujer a desarrollar un trabajo remunerado tienen relaciones menos felices, así como también que entre ellas hay más esposas que desean un trabajo remunerado que esposos que lo permiten.
- Las características del trabajo. Hugues, Galinsky y Morris propusieron en 1929 un modelo multifactorial que analiza cinco puntos y la forma en que pueden incidir sobre la calidad de la relación de pareja: *a*) características estructurales del trabajo: se refiere tanto a la flexibilidad del trabajo como al tiempo invertido; *b*) características demográficas y familiares: la edad de la pareja, la educación, el ingreso familiar, la posición en el trabajo, el número de horas que trabaja la esposa, la división del trabajo en el hogar, el estatus parental, la edad de los niños; *c*) características psicosociales del trabajo: el salario, las presiones laborales sin apoyo, la inseguridad; *d*) interferencia estructural: dificultades en los roles familiares y en los de trabajo, *e*) estado emocional: ánimo negativo.

Cuando se analizan tales factores, es posible concluir que hay una relación entre el tipo de trabajo y la calidad del matrimonio.

Se sigue observando que, aun y cuando la mujer realice un trabajo fuera de casa, hay áreas en las que los roles femeninos se encuentran bien delimitados. Por ejemplo, la responsabilidad sobre el cuidado de la casa, la cocina, el planchado, el lavado, etcétera. Sin embargo, que la mujer obtenga un ingreso ayuda a equilibrar el balance de poder entre los miembros de la pareja, además de brindarle mayor respeto por parte del esposo. Aun cuando las mujeres que se han incorporado a la fuerza laboral enfrentan muchas veces una doble jornada (debido a las responsabilidades domésticas), el trabajo remunerado las ayuda a lograr mayor independencia y, en muchos casos, una mayor satisfacción marital, sobre todo si están contentas y logran éxito laboral.

La duración de la jornada laboral, sobre todo cuando la mujer intenta reducirla o se presentan cambios en su duración que le dificultan ajustar su horario al de sus hijos, lo cual constituye una fuente de tensión, lo que no necesariamente ocurre con el varón.

Al parecer hay dos variables que son importantes en la moderación de los efectos del empleo sobre el estado emocional de las madres de familia:

1. El grado de participación del esposo o la percepción de la mujer de dicha participación que estará relacionada con la tensión y la depresión experimentadas por las madres. Curiosamente cuando las demandas de trabajo son altas, el hombre muestra mayor colaboración en casa. Sin embargo, tanto el hombre como la mujer muestran menor responsabilidad por el cuidado de los hijos cuando cuentan con mayores oportunidades de desarrollo en el trabajo que aquellos con menores responsabilidades.
2. La congruencia entre la condición de trabajo de la mujer y sus preferencias personales, así como las de su esposo. Este grado de congruencia se relaciona, como ya se señaló, con el bienestar emocional de la mujer y, por ende, con el de su familia. Si ella cree que su ocupación ejerce un efecto perjudicial sobre la familia, llegará a experimentar conflicto en sus esfuerzos por integrar ambos roles.

Es posible decir que el bienestar emocional de la madre de familia integrada a la fuerza laboral depende de: *a*) congruencia entre lo que desea hacer; *b*) una actitud positiva del esposo hacia su trabajo; *c*) la colaboración del esposo en el trabajo doméstico y el cuidado de los hijos; *d*) su percepción y la del esposo sobre las consecuencias de su trabajo en el desarrollo de los hijos; *e*) disponibilidad de cuidado adecuado para los hijos al alcance de sus posibilidades; *f*) tipo de trabajo de la mujer, incluyendo la duración de la jornada laboral.

Se hizo un estudio en el cual se observaron los niveles de tensiones y beneficios que surgen cuando en la pareja los dos trabajan, del cual se obtuvo que:

a) la sobrecarga de roles, con el beneficio de incrementar el ingreso de desarrollo personal para la mujer; además, una relación más estrecha

entre padres e hijos se encuentra con el costo del agotamiento de cada uno

b) la facultad de atraer a casa mayores ingresos es pagada con una competencia entre cónyuges

c) hay dilemas de redes sociales en donde los costos son la culpabilidad (por ausencia) y los resentimientos (por la parte de los otros)

d) el desplazamiento de las normas tradicionales femeninas y el modelo de organización familiar, y e) la asincronía entre tres sistemas de roles (las propias exigencias, las profesionales y la de los cónyuges). También se ha visto que la organización de la familia mucho dependerá del nivel social de la pareja.

El fenómeno de dobles y triples jornadas de la mujer ha hecho que surja lo que hemos dado en llamar *superwoman*, quién se exige más de lo que sus energías le permiten, dando como resultado mujeres agotadas, desmotivadas, enfermas y al borde de crisis emocionales, mismas que se agudizan cuando las expectativas de la colaboración del marido en el hogar y familia no se cumplen.

El hombre latino en muchas ocasiones, en lugar de colaborar y aceptar la división del trabajo hogareño y familiar, se limita a seguir cumpliendo su labor de "proveedor" y no se compromete con su pareja en esta nueva definición de roles (sobre todo si la mujer gana más que él, cuando puede ocurrir que en su fuero interno se sienta menos), se apoltrona y exige de ella más esfuerzo.

No es de extrañar que en la mayoría de los divorcios sean ellas las que los promueven, ya que se encuentran con que seguirán laborando tanto dentro como fuera de casa con la misma intensidad, con la salvedad de que sus responsabilidades conyugales desaparecen, lo que les da un respiro y tiempo para ellas mismas.

5.5 DIFERENCIAS LABORALES ENTRE HOMBRE Y MUJER

Tanto en hombres como en mujeres hay mucha inquietud y confusión acerca de sus relaciones de pareja, por lo que incluir la visión de género en nuestro campo de trabajo resultaría enriquecedor. Mujeres y hombres nacen en un mundo dividido; en todas las culturas hay una división generada por la diferencia entre el hecho de ser mujer y el hecho de ser hombre. Esta división no se da sólo por la evidente diferencia biológica, también por aspectos relacionados con un sistema de creencias, una estructura social y conductas predeterminadas para cada género. Conlleva, además, un lenguaje diferenciado y una construcción de la realidad que no únicamente marca un proceso y una definición de rol social, sino que constituye un principio universal de la cultura que divide al mundo en dos. Gayle Rubin (2002) habla del género, no como una expresión de diferencias evidentes, sino como una supresión de las similitudes naturales. No existe la identidad personal sin la

estructura del género al que pertenecemos, cuya pertenencia es apuntalada por todos nuestros contactos familiares y extrafamiliares. La identidad de género es adquirida por el proceso de socialización y se consolida entre los 12 y 36 meses de edad, formando una estructura psíquica profundamente internalizada.

El modelo ideal masculino, basado en una estructura patriarcal de poder en las posiciones sociales, hace que los hombres tengan vivencias de humillación cuando, al reconocer sus deseos y necesidades de dependencia, experimentan sentimientos considerados como "femeninos", por lo tanto no se sienten suficientemente diferenciados de la mujer.

Para comprender las relaciones en donde el hombre es agresivo hacia la mujer, se encontró que muchas veces los episodios de violencia eran precedidos por sentimientos de necesidad y dependencia respecto de la mujer, así como de terror, ya que tales sentimientos implican "el no ser hombre".

La violencia, entonces, es utilizada como un medio para reasegurar la diferencia de género y el poder masculino. Por otro lado, la misma estructura patriarcal ubica a la mujer en la posición de ser la encargada de mantener la unión en las relaciones, sin importar el costo, como función única y prioritaria, por lo que somete y se somete al negarse otras necesidades consideradas como "masculinas". Desde este papel internalizado, la mujer se enfrenta adicionalmente a la dificultad que experimenta con la separación de la pareja, de sus padres, de sus hijos, etcétera, con la dificultad de tener que poner límites a las demandas de los demás, pues si ella se pone en primer término estará tomando derechos reservados sólo para los hombres; entre ellos, recuperar su posibilidad de autonomía y el poder de ser activa en el mundo, aún con el miedo de transgredir reglas arraigadas en su psicología, en el entorno familiar, social y cultural.

La oportunidad estriba en que hombres y mujeres nos aboquemos a la creación de modelos flexibles de organización que permitan una mayor reciprocidad, lograr conjuntar una mayor fuerza de enfrentamiento con las normas y expectativas dominantes en la sociedad, y tener un compromiso mutuo de cambio en los mundos internos que promueva el desarrollo de capacidades antes negadas.

5. 6 NUEVAS MUJERES PARA UN MUNDO QUE SE FEMINIZA

El final del siglo XX marcó el inicio de la feminización del mundo y será recordado por ello.

Una mujer que se ha hecho consciente de su calidad de persona, de su calidad de ser humano por propio derecho y, sobre todo, por propia responsabilidad, hará lo necesario para mantener viva esa conciencia, aunque con ello enfrente la marginación social, el aislamiento o la misma muerte. Demasiado sufrimiento le ha costado adquirir dicha conciencia.

¿Qué suponen estos cambios? Suponen la tendencia irreversible a la igualdad legal de hombres y mujeres; el reconocimiento, irreversible también, de que ambos tienen la misma dignidad y los mismos derechos; la progresiva eliminación de roles exclusivamente femeninos o masculinos; las sanciones sociales igualitarias para el comportamiento sexual de ellos y ellas. Asimismo, sobre todo, una tendencia creciente de las mujeres a ocupar puestos de poder en las diferentes áreas productivas, así como a participar activa y directamente en la toma de decisiones político sociales de sus países.

Factores que contribuyen a afirmar la tendencia feminista son: los avances médicos relacionados con el control de la reproducción humana, el incremento en las expectativas de vida, la redefinición de la menopausia como etapa de nuevas oportunidades para las mujeres, las innovaciones tecnológicas que facilitan las labores del hogar, el agotamiento de los modelos y los esquemas masculinos, las frustraciones domésticas y los consecuentes trastornos emocionales, los problemas económicos, la sustitución de la fuerza bruta por la inteligencia en el trabajo y el uso de computadoras que permiten el desempeño profesional en el hogar, entre muchos otros.

El proceso femenino para ver y pensar sobre la vida es más contemplativo e intuitivo que meditativo y racional. A diferencia de los hombres, las mujeres estamos más orientadas al proceso que a la meta. Nuestra estabilidad es nuestra inestabilidad dada por los constantes cambios en cuerpo, alma y ser. Lo que realmente nos importa son las relaciones, el amor, compartir, estar junto a la pareja.

Las casadas, limitadas por su calidad de madres "que prevalece aún frente a las mejores intenciones", ocupan puestos medios. Reducir aspiraciones y encontrar un equilibrio, más que grandes logros, son las metas de quienes confirman, una vez más, que las oportunidades de realización del hombre siguen siendo infinitamente más amplias y más fáciles, que las de la mujer. Si una mujer desea desarrollarse como profesionista, el costo es alto, ya que debe sortear prejuicios sociales, la falta de apoyo, una permanente necesidad de demostrar su capacidad profesional y enfrentarse a la incomprensión de grupos convencionales, entre muchos otros obstáculos.

Elegir entre ser amada o ser creativa, es lo que aparentemente le corresponde a la mujer decidir cuando entra al mundo laboral. Por otro lado, además de la culpa, debe soportar frecuentes rechazos amorosos o afectivos debido a la falta de feminidad que implica, ante muchos ojos masculinos, la autosuficiencia económica o una inteligencia bien desarrollada.

No deja de ser entendible el desconcierto. Acostumbrados a los antiguos estereotipos, los hombres se acercan con suspicacia e intimidación a la nueva mujer que se les presenta, y con razón, como una rival peligrosa. Asertiva y emprendedora, la mujer escala posiciones que antes ellos monopolizaban. Desinhibida, exige respuestas afectivas y sexuales que difícilmente pueden satisfacer hombres tradicionales. Las relaciones de pareja se encuentran aún hoy anacrónicamente determinadas por las circunstancias biológicas que las definieron

hace milenios, aunque las nuevas circunstancias exigen nuevas definiciones que aún están en gestación.

La revolución de las relaciones entre los sexos es la más importante de nuestro siglo. Es una revolución silenciosa, lenta y cruel, en donde, feminizando al mundo, se le está transformando desde sus entrañas.

En todos los ámbitos y sectores de la sociedad, en la cultura y el arte, la política y la economía, la vida pública y la privada, varones y mujeres están llamados a aceptarse mutuamente y a construir juntos un mundo habitable, este mundo llegará a su plenitud en el momento en que ambos sexos le entreguen armónicamente su contribución específica.

La unidad y la igualdad entre varón y mujer no anulan las diferencias, aunque tanto las cualidades femeninas como las masculinas sean variables en gran medida, no pueden ser ignoradas completamente.

5.7 FUTURO LABORAL

Los nuevos líderes ya no son solamente hombres; ahora la incorporación de la mujer al trabajo traza nuevas reglas competitivas. Ya no basta con el triunfo profesional para alcanzar el éxito, éste sólo es reconocido como tal cuando alcanza a todas las áreas vitales del individuo; desde la familia y las amistades hasta el trabajo y el modo de disfrutar un fin de semana. Por primera vez, el éxito se deberá evaluar en términos de calidad de vida, no sólo contando los dígitos de la cuenta bancaria. No en vano hace un par de años un eslogan de la marca deportiva Nike en Estados Unidos era: "Porque tú sabes que nunca es tarde para tener una vida. Y nunca es tarde para cambiar una".

Hasta hace poco, el éxito se identificaba con los ejecutivos adictos al trabajo, cuya única expresión de personalidad eran sus sueldos millonarios y sus ostentosos coches. El tiempo ha acabado con ese falso mito y ha demostrado que de nada vale el triunfo profesional si se renuncia a los valores y a la vida privada.

El trabajo es un derecho que encadena a unos y libera a otros. También es uno de los principales motivos de queja del ser humano, ya sea por su escasez o por su exceso. Puede significar éxito, pero para muchos es el mayor de los castigos.

Hay que entender cuál es el rol del trabajo en nuestras vidas, por lo que deberá ser: primero es el hombre y después el trabajo, ya que éste es un medio, nunca un fin. El hombre viene al mundo a buscar su felicidad y el trabajo es un medio para lograrla, por lo que tendrá que responder a las etapas de su vida, además de que es temporal y finito.

Actualmente está de moda el ser efectivo. En este sentido, un autor que logró un *best-seller* habla de siete hábitos que se deben desarrollar a través de la vida:

1. Responsabilidad personal.

2. Desarrollar una visión personal de la vida.
3. Hacer lo primero primero y responsabilizarse.
4. Propósito de beneficios mutuos, pues la mayoría de los humanos somos egoístas.
5. Tratar de entender a los otros antes de tratar que ellos me entiendan.
6. Intentar hacer sinergia y buscar una tercera alternativa.
7. "Sacar filo a la sierra", es decir, pagar el precio que una renovación personal requiere.

En este nuevo siglo se presentan grandes retos, como pueden ser:

- Diseñar un programa nacional de empleo digno, donde el objetivo sea garantizar la vigencia de los derechos humanos laborales.
- No incrementar salario mínimo, sino estipular un salario suficiente que asegure a los trabajadores una vida digna.
- Hacer una revisión profunda al tema del Sindicalismo, acotando cuotas de poder y diseñar programas de colaboración donde el trabajador tenga una parte activa en la toma de decisiones de la organización o empresa.
- No continuar con las políticas proteccionistas de empleo, como ocurre con los trabajadores gubernamentales que heredan sus plazas a familiares, sino garantizar una contratación legítima, con justicia laboral imparcial y transparencia de ascensos y promociones a través de exámenes de calificación.
- Garantizar el derecho a la seguridad social, donde se incluyan los derechos de pensionados y jubilados.

No obstante, considero que es incuestionable que nuestro mejor maestro es el enemigo, ya que enemigo conocido es enemigo controlado, sea nuestro empleador, jefe, compañero o subordinado.

Para concluir el presente capítulo cabría decir que tener más posición o dinero jamás será igual al *ser*, así como que en muchas ocasiones (sobre todo en nuestro medio latino) el liderazgo será posicional y temporal, ya que no es ni estable ni permanente. Asimismo, no hay que olvidar que la identidad se construye poco a poco, aunque desgraciadamente nuestra cultura occidental afirma a las personas por lo que hacen y por lo que logran, no por lo que son.

REFLEXIONES

"El mejor libro de moral que poseemos es la conciencia y es el que debemos consultar más a menudo."
Pascal

No hay que olvidar que para todo aquél que trabaja, su trabajo es la fuente primordial de sustento propio y de su familia, y que desgraciadamente en nuestra cultura latina y fundamentalmente en la mexicana, no se nos ha dado ni inculcado la práctica del ahorro, por lo que cualquier iniciativa en el sentido de afectar económicamente al trabajador, lo convierte en un ser indefenso y vulnerable.

Sin embargo, es factible entender el porqué de la violencia laboral, ya que como hemos visto a través de los diversos capítulos, la intimidad, en primer lugar consiste en atender a la propia persona en todos sus aspectos. Además para tener una noción de quiénes somos, debemos integrar las percepciones, sensaciones, emociones y respuestas dentro de una identidad propia, ya que mientras más crezca nuestro sentido de identidad, mejor nos iremos relacionando interna y externamente.

La intimidad con nosotros mismos es la llave que abre nuevas puertas para relacionarnos. Nadie da lo que no tiene, nadie puede tener relaciones profundas con otra persona si no las tiene consigo mismo. Es necesario descubrir los canales adecuados, ya que esta intimidad consiste en conocerse mejor para amarse más y así poder amar a los demás. Implica la aceptación plena de uno mismo con el propio cuerpo, emociones, impulsos, pensamientos y deseos.

La veracidad abre la confianza. Es decir hay que ser vulnerables para conocer al otro; y esto es necesario para las relaciones humanas profundas. Sin embargo esto es casi imposible en el mundo materialista que nos rodea, en donde pareciera que:

Autoridad = crecimiento. Poder = fuerza.

Tenemos que adherirnos estrictamente a la honestidad en todos los ámbitos de nuestra vida; no puede haber áreas en las que se viva en la verdad y áreas escondidas donde vivamos la mentira, considerando que la verdad no enloquece, lo que enloquece es permanecer engañados y engañar a otros, y esto nos lleva a que el juicio del éxito sea muy difícil de evaluar. Este es el valor que cada quien le da a sus logros. El éxito está en la acción y no tanto en el resultado de la misma; el hacer y participar, aún y cuando no se logre el objetivo, ya que el resultado muchas veces no depende de uno mismo. Entre más actividades tenga en mi vida personal, habrá más posibilidades de éxito. Con más actividades se incrementa la autoestima; y si la autoestima crece, serán mayores mis pretensiones.

El fracaso está en el NO HACER. Sólo el importante hace cosas, los no importantes no hacen cosas. Para hacer necesito tener metas y para llegar a ellas, necesito autoestima y para ello necesito aprender a ser asertivo.

Tenemos que ser conscientes de que mucha de la violencia que observamos viene del exterior, y podrá tener manifestaciones físicas, pero hay otra que es más sutil y en ocasiones más, dañina: la psicológica.

¿Dónde nace esta violencia? Podemos concluir que mucha de ella nace en el seno de la familia, ya que no es necesario que el hombre golpee a la mujer ó al hijo para poder hablar de violencia, es suficiente con que su comportamiento sea tal que lastime a la familia y por ende a los miembros que la conforman. Sin embargo no es sólo la conducta del varón la que denigra a la familia, sino también la de la mujer, ya que ¿cuántas madres no conocemos que con su conducta han dañado irreparablemente a sus hijos?

Desgraciadamente es desde la familia que muchos de nuestros comportamientos se ven ó reafirmados ó cambiados. Si enseñamos a los niños desde pequeños lo que es el respeto al otro y a nosotros mismos y lo llevamos a cabo diariamente y de manera constante, seguramente disminuiremos no sólo la violencia laboral sino LA VIOLENCIA.

El futuro de la educación administrativa estará determinado por 3 fuerzas que interactuarán:

1. Necesidad de organización
2. Tecnología educacional
3. Responsabilidad de las instituciones educacionales

Se habla de que lo que más necesita una dirección son individuos con espíritu y energía empresarial, que sean innovadores, que tengan capacidad para traducir

las ideas en acción, que sean receptivos al cambio y que sean iniciadores de él, con una alta tolerancia a la ambigüedad e incertidumbre y con voluntad de riesgo. El proceso de selección de estos directivos, deberá cambiar y de un enfoque generalista se deberá pasar a tomar en consideración las características personales, las necesidades de entrenamiento y los factores de clima organizacional que fomentarán el éxito directivo.

Algunas de las características que un director estratégico deberá tener se encuentran entre otras : ser dominante, agresivo, con confianza en sí mismo, capacidad para el estatus, deseo de reconocimiento personal, optimista, alto nivel de energía, independencia, persistencia, flexibilidad, creatividad, tolerancia a la ambigüedad y frustración, propensión a la toma de riesgos, habilidad de liderazgo, madurez emocional e inteligencia superior al promedio, lo que nos llevaría a pensar en un súper hombre ó en un líder sin defectos.

Dentro de una economía competitiva la calidad y desempeño de los directores determinarán el éxito del negocio, así como su supervivencia, ya que ésta será la única ventaja efectiva en una economía de este estilo.

Sin embargo el desarrollo directivo es una experiencia de aprendizaje a todo lo largo de la vida.

Las decisiones estratégicas directivas deben hacerse en lo que respecta al cómo, cuándo y en qué grado deberán comprometerse los recursos para producir qué resultados, y cuáles son las oportunidades de tener éxito dentro del marco de tiempo deseado. Sin embargo hay tres niveles de administración estratégica:

1. Corporativa o de inversión,
2. De negocios
3. Funcional.

Para capacitar a un directivo es necesario enfocarse:

a) sobre el nivel jerárquico
b) sobre lo que se necesita saber
c) lo que se requiere saber
d) hacer un consenso de requerimientos entre los posibles participantes
e) decidirse por una oferta educacional
f) evaluar el ofrecer experiencias específicas de aprendizaje
g) revisión del costo de dicho aprendizaje

Peter Drucker (1973) decía: “si el directivo es el elemento dinámico, que le da vida a un negocio ¿cómo es posible no darle la oportunidad de tener la más alta calidad de desempeño?” y asimismo hablaba de que “la movilidad del desafío y del trabajo debe ser alcanzado por la movilidad de la mente y la motivación”.

Sin embargo hay que reconocer que en nuestra realidad social y laboral, estamos muy lejos de manejarnos de una manera transparente, eficaz, honesta y ética, es por lo que nuevamente enfatizo la necesidad de empezar en la familia, ya que si logramos educar en valores, no será necesario el depurar muchas de las organizaciones, ni el tener Instituciones en México, cuyo papel fundamental sea el de controlar las actuaciones de empleados públicos, ni el Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI), ni la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH).

El éxito del trabajo debe provenir de la satisfacción del deber cumplido y no de la autoridad que confiere la posición que adquiere la persona. Autoridad no supone despotismo; la disciplina no justifica la injusticia, la dedicación no autoriza el abuso.

El éxito no está en el poder sino en el empeño. Ya que se ha comprobado que mientras más dinero se gana, más ambicionan algunas personas, por lo que más se preocupan y menos disfrutan. El poder constituye un objetivo primordial en la vida de muchas personas, en las empresas frecuentemente se premia al empleado por su dedicación, antigüedad y lealtad, con un ascenso a una posición ejecutiva para la cual no está preparado en muchas ocasiones, lo que puede generar un resultado desastroso. La satisfacción personal que proporciona el uso del poder contrasta con el sufrimiento y la desesperación que provoca en muchas personas.

Los rápidos cambios que experimenta nuestra sociedad tanto a nivel laboral como personal, están provocados en su mayor parte por las nuevas tecnologías que avanzan de forma tal que la obsolescencia es casi inmediata.

El psicólogo Larry Rosen, una de las mayores autoridades mundiales en lo que se refiere a relaciones hombre-tecnología, define el tecnoestrés como « el resultado de la convivencia cada vez mayor de las personas con la tecnología », es decir la irritación y frustración que conlleva el no poder operar un nuevo DVD, ó cuando no tenemos suficiente soltura con la computadora, los smartphones, etcétera. Aunque también existen los adictos que no se pueden vivir sin el celular, la computadora e Internet. Este tecnoestrés presenta síntomas como baja autoestima, sentimiento de incompetencia, depresión, dolores de espalda y cabeza, ansiedad y pueden llegar a ocasionar trastornos físicos como gastritis, úlcera o hipertensión, y psicológicos como apatía, ansiedad, tristeza, nerviosismo y agresividad.

En 2010, la OIT (Organización Internacional de Trabajo) indicaba que 14 millones de europeos padecían el *mobbing*. En Suecia el *mobbing* es la causa de entre el 10% y el 20% de los suicidios anuales. como se ha venido mencionando en capítulos anteriores. En España del 9 al 15% de la población laboral sufre *mobbing*.

"Vivimos en una era de la globalización no sólo de los beneficios aparentes de un sistema de producción, sino también de todo aquello que esto tiene de negativo en relación con sistemas tradicionales, pérdidas de identidad, pérdidas de autonomías productivas, pérdidas del valor de lo social por el aumento de un sistema que privilegia el éxito individua, etcétera. La globalización está basada en tres componentes: la libertad absoluta de la inversión, la libertad absoluta de los

flujos de capital, y la libertad absoluta del comercio de todos los bienes, los servicios, e incluso de la vida de todos los organismos vivientes, el objetivo es poner todo y todas las actividades humanas en el mercado y hacer de ellas objetos de comercio, incluso la salud, la educación, el medio ambiente, la cultura, etcétera. Ahora bien esta globalización crea desigualdad tanto entre los países (ricos y pobres) como al interior de cada país (clases altas y bajas), pues los beneficios de la globalización van hacia la capa superior de la sociedad, actualmente 20% de la población mundial es propietaria y maneja 82% de los bienes mundiales y añade que en el mundo hay 483 multimillonarios que controlan más de la mitad de los bienes mundiales y sólo tres de ellos controlan el equivalente del producto interno bruto de 48 países."[1].

Desde el punto de vista psicológico podemos dar diversas definiciones de autores en cuanto a lo referente al comportamiento del ser humano, Fritz Pearls (1947) - autor del movimiento Gestalt- habla de las capas de la personalidad que son:

- La existencia simbólica en donde nos movemos cuando intercambiamos saludos formales y corteses así como comentarios.
- De papel o del juego de representación, en donde aparentamos siempre ser un determinado tipo de persona para vivir de acuerdo a nuestra autoimagen y a las expectativas de los demás, por ejemplo, ser amable, competente, responsable (tener una etiqueta con la que se nos defina).
- Callejón sin salida, en donde por cualesquier razón nuestros juegos y manipulaciones no funcionan, en donde nos sentimos frustrados, "atascados" en la existencia.
- Implosiva, si podemos permanecer con el vacío y la incertidumbre, y somos capaces de resistir la tentación de recaer en la representación de papeles, nos sentimos muy desolados y en algunos casos como si estuviéramos muriendo, en realidad, es nuestro condicionamiento, no nosotros, el que está escabulléndose.
- Explosiva, si logramos permanecer en esta capa, el tiempo suficiente, nos abriremos paso hacia un nivel de autoexpresión auténtica, esto se puede manifestar en áreas de asuntos inconclusos, donde se ha bloqueado el libre flujo de energía.

Rollo May (1969), sostiene que mientras más fuertes y flexibles son los valores, mayor será la capacidad para enfrentar la angustia constructivamente, en cambio cuanto más agobiada está la persona, disminuirá la fuerza de sus valores

1 Revista Ixtus.- Espíritu y cultura.- 2001, número 33, año VIII.- Art. Patricia Gutiérrez-Otero.-"Contra la pobreza de la pobreza, por una democracia internacional".

Víktor Frankl (1967), habla de un neurotismo nuevo, que él designa como neurosis neogénica que consiste en una frustración acerca de la falta aparente de significado de la vida, como un sentimiento de insignificancia que abruma a nuestro mundo contemporáneo. Para controlar la angustia se deben reprimir las emociones.

Al hablar de preferencias y rechazos debemos saber que su origen se encuentra en un acto que es esencial y únicamente humano: el acto de elegir. La preferencia como el rechazo se da necesariamente en la condición humana, no son, sin embargo, positivos o negativos en sí mismos.

Freud llamó al movimiento de desarrollo hacia atrás regresión y a la falta de progreso la llamo fijación.

En cuanto al **manejo del personal**, la evolución de la humanidad nos lleva a una curiosa y significativa inversión del volumen de actividades. Hasta ayer, en orden de importancia y de tiempo, habían sido:

1. Fabricación
2. Mercadotecnia y gerencia
3. Desarrollo de productos y de negocios
4. Investigación y desarrollo de sistemas

En la era de la creatividad, el orden deberá ser inverso:

1. Investigación y desarrollo de sistemas
2. Desarrollo de productos y negocios
3. Mercadotecnia y gerencia
4. Fabricación

Muchos procesos adictivos tienen relación directa con nuestras emociones y sentimientos, por ejemplo, adicción al enojo; las personas lo buscan constantemente y cada vez necesitan enojarse más y más. Las personas que tienen esta adicción no se permiten momentos plácidos y agradables sino que buscan cualquier pretexto para que su enojo se desencadene y al crear el caos a su alrededor consiguen tener un clímax en su estado de ánimo. La experiencia emocional y física de gritar, exigir, golpear, lastimar e insultar se convierte en un placer y después en una obsesión.

Por lo que cabe decir que hay que tomar decisiones importantes en la vida apoyándose en la objetividad y la razón, no caprichosamente ni mediante la emoción ciega. Es más sano y productivo aprender a trabajar arduamente y ser perseverante, e intentar mejorar constantemente, que pasarse la vida envidiando a quienes tienen más, la felicidad duradera no se basa en los bienes materiales, muchas veces, el exceso de posesiones conduce a una vida desdichada. Lo que podemos y debemos hacer es amar, reír, trabajar, y sobre todo aprender a separarse de alguien o algo con el menor sufrimiento, cuando sea necesario o

inevitable. Se dice que la neurosis y muchas psicosis se deben a frustraciones que constituyen un factor importante en muchos accidentes, enfermedades y desastres, e incluso en las revoluciones, ya que muchas veces los dictadores, tiranos y los individuos obsesivos y abusivos son el producto de frustraciones emocionales o físicas mal dirigidas.

Cuando una persona está agotada física o emocionalmente, tiende a ser hiperactiva y/o irritable, y un pequeño trastorno puede provocar una reacción violenta. La cordura debe predominar sobre el enojo ciego o el resentimiento. Cuando se habla de un trabajólico en la familia, tal conducta se interpreta como falta de amor y de consideración, es incluso irresponsabilidad, y en general se puede interpretar como indiferencia hacia la propia familia.

"Si la palabra clave de la sociedad informática es datos, la palabra clave en la sociedad creativa será ideas".

En la sociedad creativa, la administración buscará el mérito de la originalidad basado en "la producción de artículos que no tengan los demás, artículos únicos en su género". "Las compañías líderes en la era de la creatividad serán aquellas que demuestren superioridad para prever las necesidades todavía latentes, creando propuestas que satisfagan plenamente a los consumidores".

Para el despliegue de la creatividad empresarial, se propone lo que se llama modelo GDPI; la creatividad grupal se desarrolla en atmósfera de un rejuego dialéctico de 4 tipos de actores, generadores de ideas (GI), individuales y colectivos, destructores de ideas (DI) y promotores de ideas (PI), coordinados por la gerencia. Los destructores de ideas (DI), por supuesto, son los amantes y defensores del *status quo*.

"Una compañía sólo merece subsistir cuando es capaz de producir nuevos valores de manera continua. Por consiguiente, la expansión y la reproducción de la creatividad debe ser el corazón de la misión corporativa".

La era de la creatividad exigirá, sin miramientos, la "exclusión del personal con visión de túnel". Exigirá asimismo la "gerencia por entusiasmo", ya que la creatividad surge más de las entretelas del corazón que de las zonas frías del cerebro.

Quisiera dar la visión soñadora y positiva de prever y proveer un clima de mucha flexibilidad y apertura dentro de las empresas; en donde será conveniente llevar a cabo combinaciones por medio de la reasignación o reubicación de las personas cada 2 a 4 años, periodo en donde se les permitirá dominar un área, y por el otro lado tener la flexibilidad de explorar nuevas dimensiones no sólo laborales sino personales, donde se fomente la cooperación, el involucramiento y la lealtad a la empresa ó Institución, palabra que francamente considero en desuso, ya que ¿quién tendrá lealtad o cariño a una empresa que sólo supo "explotar y denigrar", sin permitir el desarrollo y superación del individuo? Es triste mencionarlo, pero más triste es ver cantidad de trabajadores que han dejado sus mejores años y porqué no

decirlo hasta su salud y su vida en una empresa, que no sólo nunca los reconoció, sino que trató por todos los medios de minimizarlos.

Este costo es muy elevado no sólo para la empresa sino para la sociedad en general, ya que el puesto no necesariamente se gana por profesionalismo y capacidad, lo que provoca además de desmotivación, un gran desapego e ira (en muchas ocasiones) hacia la empresa, aunque ésta es un ente amorfo a quién se le da vida a través de su personal y directivos, y digo que es un costo elevado, porque cuántas demandas se podrían haber evitado si las cosas se hubieran hecho como marcan las leyes, así como ¿cuántos ahorros no se hubieran llevado a cabo si hubiese sabido la empresa utilizar el potencial de todos aquellos trabajadores a los que despidió y/o jubiló – en muchas ocasiones de manera forzada - por considerarlos ineficientes, ineficaces o porque fueron decisiones caprichosas de los jefes?, ya que en muchos casos, la víctima de una enfermedad social es el seguidor, no el líder.

En otras palabras, se debe buscar un intercambio mutuo de personal entre divisiones para inculcar una comprensión de las posiciones y perspectivas. Esto nos podría llevar a cambiar totalmente la filosofía laboral que actualmente impera, generando un marco de competencias y capacidades, además de empezar a pensar en un desarrollo de carrera dentro de la empresa en la que se labora. Situación que está empezando a ser estudiada.

Hay individuos cuyos comportamientos son intolerables, sienten una indiferencia tal hacia otras personas y a menudo actúan a expensas de la seguridad de los demás. Hay que hacer saber a las autoridades indicadas las decisiones arbitrarias e injustas y el comportamiento impropio de un superior intolerante. Todo ciudadano tiene la obligación de promover el despido de funcionarios públicos ó privados, cuando causen -mediante sus acciones- el sufrimiento de otras personas.

El desarrollo de la autoestima se relaciona indirectamente con nuestro dominio de diversas tareas y la consecuente sensación de competencia, ya que la tarea más difícil del ser humano será adquirir su propio YO, puesto que la vida es un proceso interminable de exploración, aprendizaje y descubrimiento. La verdadera motivación es interna y la única persona que nos puede hacer cambiar somos nosotros mismos.

No podemos dar lo que no tenemos, es decir que aún y cuando los padres deseen con todo su corazón dar al hijo un modelo especial de conducta, si ellos mismos no lo vivieron no podrán inculcarlo; y no hay que olvidar que para poder amar a otro, debemos primordialmente amarnos y aceptarnos a nosotros mismos, dentro de este concepto se encuentra lo más importante de todo que es la AUTOESTIMA, misma que en ocasiones desde pequeños no se nos inculca, y desde este momento podemos decir que la violencia y los futuros conflictos personales tendrán nacimiento en ella.

Pero, para saber cómo podemos transmitir este valor a nuestros hijos y seres que nos rodean, debemos entender que la autoestima tiene varias facetas y

manifestaciones; aunque fundamentalmente se basa en el proceso de aceptarme como persona, con virtudes y defectos, así como con el cuerpo físico del que estoy dotado.

Para evitar la frustración debido a la falta de reconocimiento, hay que aprender a autofelicitarse y encontrar desafíos en otras tareas. Recuérdese que la recompensa más importante es la que proviene del interior.

Lo mejor que los padres pueden dar a sus hijos (y los jefes a sus empleados) son raíces y alas. Las raíces son responsabilidades, las alas independencia.

Es evidente que cada individuo es un caso único. El camino consiste en no encasillar a la persona en una corriente, si no usar lo que cada una puede aportar para un óptimo proceso de crecimiento y desarrollo humano. La angustia nace cuando el hombre se siente oprimido o coaccionado.

Si la violencia de los malos es aterradora, la de los buenos es demoníaca porque suele disfrazarse de justicia. Los habitantes de la Ciudad de México, tenemos una probabilidad de ser agredidos físicamente en un día cualquiera por algún delincuente o por un terrorista, pero tenemos prácticamente la certeza de ser víctimas de la violencia de los buenos, de alguna autoridad justiciera, una figura social relevante y pomposa, algún familiar moralista ó de nosotros mismos. Los asaltos, los asesinatos y las violaciones se han convertido en cotidianidad, así como las agresiones de toda índole.

Un ambiente dominado por hombres y mujeres cuya actitud existencial es consistentemente agresiva, cuyos rostros reflejan por lo general una actitud retadora o revanchista y muy pocas veces un dejo de compasión o de ternura, no permite reducir el índice de violencia, y nos permitiría cuestionar que poder es más fuerte: ¿El poder de la violencia o el poder de la conciencia?

Las virtudes dan al hombre, más que la simple capacidad de obrar bien, la de obrar cuando debe y como debe. Las virtudes son aquello que aún de manera inconsciente despierta la simpatía del hombre cuando las ve presentes en sus semejantes, aunque la convivencia estresante destruye cualquier relación.

Las personas atrevidas y arriesgadas generan más tolerancia al dolor y a la frustración, es decir, se ataca el esquema de inmadurez emocional ya que la autonomía produce esquemas antiapego y promueve maneras más sanas de relacionarse, al menos en tres áreas básicas: a) se previene y /o se vence el miedo a no ser capaz, b) la libertad educa y levanta los umbrales al dolor y al sufrimiento, se previene y/o vence el miedo a sufrir, c) se previene y/o se vence el miedo a la soledad.

"Es increíble que a estas alturas muchos empresarios sigan concibiendo que un clima de intimidación, inhospitalidad y ausencia de reconocimientos pueda generar frutos positivos; concepción errónea no sólo por ser antropológicamente falsa, sino también pragmáticamente miope. El egocentrismo del empresario es aquél en donde se sirve de los demás como escalones para su éxito personal.

Actualmente hay un exceso de competencia y un déficit de cooperación. Aristóteles había dicho que se podía ser feliz con dinero y sin poder, pero no sin amigos.[2]

Toda comunicación a nivel coraje es mala, ya que todo lo que sucede en este nivel es una guerra de palabras y presenta una disputa por el control y el poder; por competencia que busca definir e identificar quién es el más fuerte y tiene la última palabra.

"Dejemos de lado el análisis de la imposibilidad de un éxito profesional estable, de larga duración, utilizando a mi prójimo como escalón y llevando una vida personal o familiar desintegrada."[3]

Lo que necesita una nación y cualquier grupo -por pequeño que sea- es tener al frente no a un oportunista arrogante sino a un servidor sincero, ya que nada es permanente. La gran realidad de la vida es el cambio, el reconocimiento de esta verdad reducirá nuestra impaciencia y, al mismo tiempo, nos ayudará a controlarla.

Sé que la investigación de campo enriquecería enormemente este trabajo y me disculpo por no haberlo llevado a cabo, sin embargo dejo sembrada la inquietud en aquellos que quieran retomar la idea, a quienes les deseo no sólo el éxito debido, sino los invito a que den a conocer los resultados a la opinión pública, porque hoy por hoy me atrevo a decir que en México existe un alto índice de violencia laboral, y que ésta está muy encubierta no sólo por las autoridades y las leyes, sino por los ciudadanos y quizás peor aún, por todos aquellos que la vivimos, padecemos y soportamos.

"La sociedad cada vez más globalizada nos hace más cercanos, pero no más hermanos."[4]

Para finalizar me permitiría afirmar que si bien la violencia ha existido desde la creación del mundo, mucho de su control se encuentra en las manos de la familia, y no sólo en la sociedad, empresa ó gobernantes.

2 Exposición del tema: "El empresario del siglo XXI"- Carlos Llano Cifuentes, 2007.
3 Exposición del tema: "El empresario del siglo XXI"- Carlos Llano Cifuentes, 2007.
4 Carta encíclica "Caritas in Veritate".- del Sumo Pontífice Benedicto XVI.- Parroquial de Clavería Editores, S.A. de CV.- Pág. 27.

EPÍLOGO

"Todo hombre lleva dentro de sí una bestia salvaje."
Federico el Grande

Quiero comentar que dentro de la programación de la obra tenía la intención de incluir un cuestionario y de realizar una investigación de campo, que no fue posible realizar, pues me desempeñé los últimos años profesionalmente dentro de una empresa descentralizada, en donde permanentemente observé una flagrante violencia laboral en todos sentidos, es decir, a través de acoso sexual y laboral; terrorismo patronal; amenazas verbales y económicas, división en grupúsculos de poder, elección de candidatos para ascensos, no por la profesionalidad y capacidad, sino por la verborrea, los rumores, los chismes, la malversación de informes de y hacia compañeros; el ocultamiento de información o información preparada para tender trampas a aquellos que estorbaban, alineación a jefecitos para quienes el lema era "o estás conmigo o estás contra mí"; aislamiento y congelamiento de labores; exceso de carga de trabajo; eliminación de equipos de trabajo, y un sinfín de modalidades que afectaron no sólo a varios de mis compañeros y a mí misma en cuanto a salud, autoestima y dignidad.

Es conveniente agregar que a pesar de que muchos estábamos en desacuerdo con este tipo de políticas y actitudes asumidas por quienes ejercían el poder sobre los empleados, no había otra que alinearse o hacer como que no pasaba nada ante los atropellos, las injusticias, las injurias y los escarnios que se presentaban con

mucha frecuencia. Lo anterior no sólo se hacía con el personal activo, sino también con el que se liquidaba o se jubilaba.

Asimismo, detecté que no sólo se exacerbaban las violencias, sino que la administración endurecía su posición, por lo que había un gran temor interno a perder el trabajo y se veía con suma desconfianza todo aquello que los trabajadores "sentían" que podía comprometerlos.

Curiosamente también logré constatar que aunque las personas que administraban los recursos laborales no siempre eran las mismas, los que llegaban eran peores, sobre todo en lo que tenía que ver fundamentalmente con el trato hacia el personal; era como si la silla que dejaba el predecesor estuviera cargada con la maldad, a la cual habría que agregar la del siguiente ocupante.

ANEXO 1
Cuadro sobre los estilos

CUADRO SOBRE ESTILOS

Estilos	Colaborador / auxiliador	Contralor / receptivo	Conservador / posesivo	Adaptable / conciliatorio
Cómo influir en las personas según el estilo propio	• Recalcar causas meritorias • Involucrarse en campañas idealistas • Invitar a la acción • Instar a la excelencia • Mostrar preocupación • Insistir en el desarrollo personal	• Ofrecer oportunidades • Dar mayores atribuciones • Mostrar el reto • Proporcionar recursos para obtener logros • Dar autoridad real	• Presentar ideas poco arriesgadas • Dar ocasión de ser analítico • Usar lógica y ofrecer hechos concretos • Emplear connotaciones de rutina y estructuras conocidas • Atar métodos viejos a nuevos	• Oportunidades para Interactuar con los demás • Estímulos humorísticos • Dejar saber si se está satisfecho • Recibir oportunidades para mostrarse en primer plano
Las condiciones y el ambiente más eficaces para cada estilo	• Respeto • Apoyo • Confirmación • Idealismo	• Emulación • Acción directa • Tomar riesgos • Oportunismo	• Frío • Realista • Científico • Pragmático	• Social • Flexible • Joven • Optimista
Condiciones menos efectivas para cada estilo	• Deslealtad • Críticas personales • Ridiculización • Fracasos • Falta de apoyo	• Escasos recursos • Autoridad en tela de juicio • Menor responsabilidad • Falta de retos • Poco control de los factores que alteran el resultado	• Cambio continuo de políticas y normas • Emotividad alta • Decisión prematura • Fracaso al querer ser tomado en serio	• Autoridad en pugna • Colegas hostiles • Rutinas. Minucias • Supervisión y derroteros de la firma

CUADRO SOBRE ESTILOS

Estilos	Colaborador / auxiliador	Contralor / receptivo	Conservador / posesivo	Adaptable / conciliatorio
Como ser el jefe más efectivo en cada estilo	• Reconocer, confiar y felicitar • Fijar metas mutuas • Ser accesible • Compartir • Ser confiable	• Confiar • Dar autonomía • Premiar resultados • Límites estrictos. Reconociendo las iniciativas • Escuche, pero decida • Ofrecer sobre bases iguales	• Ser ordenado • Mostrar objetivos • Sentido del detalle • Sistematización • Objetividad • Justicia • Estabilidad	• Ser amistoso • Informar bien • Información constante • Comprensión • Estímulos • Flexibilidad • Sentido del humor
Como ser el empleado más eficaz para cada estilo de jefe	• Demostrar méritos • Mostrar lealtad • Ser sincero • Creer en el equipo	• Responder a tiempo • Ser capaz • Independiente • Directo	• Ser respetuoso • Aceptar las normas • Ser lógico • Ser cuidadoso	• Ser sociable • Sofisticación • Tacto • Poder de influir

ESTILO CONTRALOR/RECEPTIVO.

Se exige al máximo, es práctico, constante y tenaz, pero por otro lado es poco creativo, mezquino, esclavo de las minucias, hostil, testarudo y quisquilloso, mide en exceso antes de actuar. Se enreda y sucumbe en lo que se ha llamado "parálisis por análisis", es decir, pondera en forma tan exhaustiva las cosas que no hace ni llega a nada. Dice Stuart Atkins.

ESTILO ADAPTABLE/CONCILIATIVO.

En contraste con el tipo anterior, se entiende a las maravillas con sus semejantes, busca sus opiniones y trata de ponerlas en práctica, es flexible, entusiasta, juvenil, inspira, orienta, tiene tacto y se adapta bien., Pero puede ser inconsecuente, nervioso, infantil, poco realista y a veces carece de miras.

Los tratadistas aclaran que no es posible clasificar a la perfección a ninguna persona en una categoría específica. Uno de los peligros que entraña el buen logro es querer repetirlo. Por eso cuando alguien nos objeta, o se opone a nuestras ideas, o fijamos objetivos irreales, o nos sorprenden tomando una mala decisión nuestra personalidad se distorsiona y surge la ocasión propicia para manifestar los rasgos negativos,

El ser humano responde en forma distinta cuando las circunstancias varían," un gerente es franco y cordial, toma decisiones rápidas y estimula si las circunstancias de la empresa se lo permiten, es el mismo ejecutivo timorato y apático que reacciona frente a las críticas o condiciones adversas en otro ambiente de trabajo".

Fuente: Artículo en "International Management".- Julio/Agosto 1976.- Pág. 17.

ANEXO 2
Características diferenciales de los Esquemas y Elementos de Dirección entre 1960 y 2000

Elemento	1960	2000
Sindicalismo	Confrontativo	Colaboracionista y prácticamente inexistente
Financiamiento	Estable a largo plazo	Inexistente, inestable a corto y largo plazos
Comunicación	Personal, verbal, física	Impersonal, electrónica (Internet)
Estructuras de organización	Complejas, burocráticas, "de gallinero"	Simples, planas, mínimo de niveles
Procedimientos	Complejos, no importan el tiempo, la duplicidad, el desperdicio, la desconfianza	Eficaces, rápidos; el tiempo lo es todo; simples, en una dimensión; en ocasiones, falta de los mismos
Liderazgo	Personal, intuitivo, muy formal	Impersonal, informal, con estudios
Amenazas principales	Internas del sector	Mundiales, nacionales e internas
Inflación	30% entre los 60 y 70	1980 = 30%, 1990 = 30%, 2000 = 9%, 2010 = 4.4[17]
Corrupción	Generalizada, pero centrada en el gobierno	Generalizada y descarada en todos los sectores y ámbitos
Productividad	Estándar, sin medición	Alta, *benchmarking*, con medidas y controles
Revisiones salariales	Cada dos años	Cada que se necesita
Feminismo	Inexistente	Creciente y activo, aunque con áreas y puestos sin acceso
Enfasis de la gestión	Interior, sistemas, manuales, etcétera	Exterior, inflación, crisis, competencia
Márgenes de rentabilidad	Sustancial, lo normal era doblar en cinco años	Generosos hacia mínimos
Enfoque al cliente	Mínimo, pero considerado	Total, aunque se está tendiendo a perder el objetivo de la satisfacción
Abastecimiento	Local principalmente	Mundial
Tecnología	Obsoleta	Actual, en algunos casos de punta
Integración de equipos	Mínima, reto grave	Nula, reto grave a futuro, individualismo laboral, poca cooperatividad
Sinergias en la cadena	Sólo por necesidad vital	Búsqueda activa de alianzas
Modos de desarrollo	Crecimiento en ventas y mercados locales	Mercados externos, alianzas y fusiones
Ecología	¿Perdóóóóóón?	Vital para decidir giro, crecimiento, tecnología
Ambiente general	Confianza sin sobresaltos, excepto a finales de sexenio	Sobresaltos sin confianza y mucha expectación
Disciplina del trabajador	Fuerte, con medida, disfrutar la vida	Fuerte sin límites y con excesos
Apoyos infraestructura	Mínimos en carreteras, ferrocarriles, aerolíneas	Facilidades, sobre todo carreteras
Dirección general	Reactiva, mimética	Proactiva, mimética
Capacitación	¿Perdóóóóón?	¿Perdóoooooon? Aunque en años anteriores fue intensa, no estructurada, quemante

Fuente. Nota técnica elaborada por el IPADE.

BIBLIOGRAFÍA

Ashmer Laurie y Meyerson, Mitch, Cuando los padres aman demasiado, Ediciones B.S.A., España, 1992.

B. de Castillo, Ma. Esther, B. de Maqueo, Elia María, P. de Martínez Báez, Tesha, Libre de adicciones, Promexa, México, 1991.

Bitter, Wilhelm, Angustia y pecado, Sígueme, Salamanca, 1969.

Böni. Markus, "Qualité de vie: rendement.- Le vice raisonable", en revista *Pharmacie Chez Soi*, número 5, junio-julio, 2004.

Bolio y Arciniega, Ernesto, Relaciones entre padres e hijos, preferencias y rechazos, Trillas, 2000.

Cardona, Pablo y Wilkinson, Helen, Creciendo como líder, Universidad de Navarra, España, 2009.

Centro de Reflexión y Acción Laboral (Cereal), X informe sobre violaciones a los DHL.

Cerro Guerrero, Sebastián, Dirigir con talento, competencias personales de los directivos, Universidad de Navarra, 2010.

"Contra la pobreza de la pobreza", revista Ixtus, Espíritu y cultura, 2001, número 33, año VIII.

Clérigo, Ramón, El impacto del desempleo, Revista Ámbitos, número 46, noviembre-diciembre 2009.

"Cronos, el tiempo", en revista Prometeo núm. 30, 2002.

De León, Carlos, Tiempo de despertar, tratado de ontogonía o realización del ser, Edamex, México, 1999.

Eisdorfger, Carlo y Lawton, Powell, The psychology of adult development & aging, American Psychology Association, 1973.

Encíclica Caritas in Veritate del Sumo Pontífice Benedicto XVI, Parroquial de Clavería Editores, S.A. de C.V.

Esknow, "Napoleón on Project Management", Revista Ámbitos, noviembre-diciembre 2009.

Espiricueto Islas, Ma. Esther, "Despidos injustificados en la administración pública", Revista Laboral Práctica Jurídica y Administrativa, 16 de enero de 2002.

Flores, Fernando, Inventando la empresa del siglo XXI, Berkeley, 1989.

Genevay, Bonnie, "Intimacy as we age, relationships in later life", en revista Generations, vol. X, núm. 4, verano de 1986.

Gesell, Arnold, The first five years of life, Harper, Brothers Publishers, 1940.

Ginocchio Blacázar, Luis, Negocios, oportunidades y emprendimientos, Perú, 2009.

Goleman, David, La inteligencia emocional, Javier Vergara Editores, 1995.

González Miers, María del Rocío, Los retos de la tercera edad, Trillas, 2007.

Gratito, H. y Zaggo, René, Tratado de psicología del niño, Morata, 1972.

Harris Perlman, Helen, Social role & personality, The University of Chicago Press, 1968.

Irigoyen, Marie France, *El acoso moral en el trabajo*, Editorial Paidós.

Johnson, Spencer, Quién se ha llevado mi queso, Urano. 2003.

L. López-Navarro, Eduardo, El arte de la mala comunicación, cómo eliminar el coraje de sus relaciones interpersonales de una vez por todas, Trillas, 2000.

Lammoglia, Ernesto, ¿Es tu madre tu peor enemiga? Mitos y hechos de las relaciones familiares, Grijalbo, 1997.

Martínez, Benjamín, Diez principios del poder de liderazgo, Panamerican Associates for Internacional Development, 1988.

Muller, Marianus, Angustia y esperanza, clave teológica al laberinto filosófico de nuestro tiempo, Herder, Barcelona, 1956.

Peisekovicius, Raquel, Hasta que la otra nos separe o los laberintos de la infidelidad, CINAA Editores, S.A. de C.V., 1999.

Perdoncini, Guy y Yvo, Ivonne, Manual de psicología y reeducación infantil, Marfil, 1968.

Pérez Guerrero, Ma. Isabel, Revista Vuelo (Mexicana de Aviación), enero de 2002.

Periódico *Publímetro.* 14 de julio de 2010.

Pinuel. Iñaki, Mobbing, cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo, Punto de Lectura, Madrid, 2003.

R. Covey, Stephen, Los siete hábitos de las personas altamente efectivas, Paidós Ibérica, 1989.

Revista Psychologies número 205, 2002.

Revista Quo, mayo de 1998, junio 2000.

Rim, B. y Scherer, K. (directores editoriales), Textes de base en psychologie.- Les émotions, Delachaux y Niestlé, 1989.

Riso, Walter, ¿Amar o depender?, Norma, Bogotá, 1999.

Sánchez, Carlos Cuauhtémoc, Un grito desesperado, Selectos Diamante, 1994.

Satir, Virginia, Pour retrouver l'harmonie familiale, Jean Pierre Delarge, 1972.

"Situación laboral de la mujer en México. ¿Cómo incide el trabajo remunerado dentro de las relaciones familiares y de pareja?", en revista Prometeo número 8, 1995.

Tver David, F. y E. Lee, Rice, Bienestar en el trabajo, guía de salud para el ejecutivo, Trillas, 1999.

Urbain, Jean Didier, Secrets de voyages, Payot 1998.

Von Balthasar, Hans Urs, Cristianismo y hombre actual, Guadarrama, Madrid, 1960.

Woo Choong, Kim (fundador y director de Daewoo), El mundo es tuyo, pero tienes que ganártelo, Iberoamérica, S.A. de C.V., 1999.

Ligas recomendadas en Internet

http://mobbing.nu/
www.psciologiaonline.com/autoayuda/burnout.htm
www.saludalia.com

ÍNDICE ANALÍTICO

A
acoso laboral 93, 94, 102
administración 65
algoritmos 64
asertividad 33, 54
asertividad laboral 55
autorrealización 71
autoviolencia 21, 22

B
burnout 93, 94

C
capas de la personalidad 119
ciclo de los sentimientos 26
ciclos de vida del ser humano 3
circuitos del desequilibrio industrial 67
clasificación del poder 39
Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH) 22, 118
compañerismo 2
comportamiento social de las emociones 30, 31
comunicación 57, 58, 67, 68, 69

críticas dentro de la empresa 76
cualidades de un líder 50, 51, 54
cultura del arroz 66
cultura del maíz 66
cultura del trigo 66

D
Darwin 31
descomposición sociopsicológica 67
desempleo 72, 73, 74
destrezas emocionales 13
diez principios del liderazgo 40
diferencias educativas entre sexos 6
director estratégico 117
Drucker, Peter 117

E
elementos básicos en las relaciones humanas 75
elementos de la comunicación 68
emoción 30
empowerment 77, 78
Erickson, Erik 3, 7
estilos de liderazgo 41, 42, 43, 44
estrés laboral 84, 85
estructura familiar 6
experiencia emocional subjetiva 27, 28, 29
experiencias emocionales 26, 27

F
familia 1, 2, 5, 6, 116
familias disfuncionales 2
familias funcionales 2
formación de un líder 53, 54
Frankl, Víktor 120
Freud, Sigmund 4, 83
funcionalidad de la familia 5

G
Gardner, Howard 50, 51
grupos 77

H
homogamia 1

I
inestabilidad 72
Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI) 118
inteligencia interpersonal 54
interdependencia 70

J
jerarquía 37
Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA) 23

L
leader 38
Ley Federal del Trabajo (LFT) 23
líder 38, 39, 49, 51, 55, 56, 57, 75, 113
liderazgo 37, 38, 39, 49, 52, 54, 56

M
manejo de las frustraciones 34, 35, 36
manejo de personal 120
manejo de sentimientos 23, 24, 25, 26
manejo de tensiones laborales 80, 81, 82
manifestaciones de violencia 19
May, Rollo 72, 119
mecanismos de defensa 9, 10, 11, 12, 13
mobbing 93, 94
Modelo GDPI 121

N
niveles de la comunicación 69

O
ocho etapas del desarrollo humano 7
Organización Internacional del Trabajo (OIT) 22, 118

P
Pearls, Fritz 119
pensamiento analítico 61
pensamiento lateral 61
pensamiento vertical 61
poder 38
poder jerárquico 38
poder personal 38
prejuicios 77
problemas para la asertividad 33, 34

R
rapport 31
reglas familiares 2
relaciones interpersonales 4
repercusiones de un ambienta laboral violento 78, 79
resolución de problemas 61
Rosen, Larry 118

S
secretos 2
señales para no ser trabajólico 92, 93
signos para detectar un ser violento 19, 20
síndrome de Estocolmo 91

T
tecnoestrés 120
tipos de jefe 47, 48, 49
tipos de líder 45, 46, 52, 53
tipos de pensamiento 59, 60, 61, 62, 63, 64
tipos de violencia laboral 87, 88
tipos temperamentales 14
trabajador compulsivo 91
trabajólico 89, 90, 91, 92
transmisión intergeneracional 14
trascendencia 71

V
violencia 17, 18, 19, 116
violencia laboral 36, 115

W
Weber, Max 50
workaholic 89

ACOSO LABORAL (*mobbing*) y LIDERAZGO

En esta obra, la autora se enfoca en la violencia laboral, haciendo un análisis del surgimiento de la violencia desde la infancia y cómo se proyecta ésta a nuestra fase adulta y laboral. Ejemplifica las diversas formas de *mobbing*, en el entendido de que existe un sinfín de maneras de llevarlo a cabo y dependerá de la personalidad, experiencia y habilidades de cada quien el saber cómo vivir con él y salir victorioso.

Destaca por:
Presentar un tema de actualidad, que es un fenómeno existente en infinidad de ámbitos y situaciones, pero se enfoca en particular en el contexto laboral que se da cuando existe una relación de subordinación, donde se recibe un pago por el trabajo realizado.

Aprenda:
Que la violencia laboral no distingue sexo, nacionalidad y estrato y se presenta de manera globalizada. Los que la padecen son los subordinados y los que la ejercen son quienes poseen una situación de poder que la propia empresa o institución fomenta.

Conozca:
Que al paso del tiempo, la violencia se ha ido sofisticando, especializando y haciéndose quizá más grave; no es física sino ética, moral y psicológica y en la mayoría de los casos no sólo socava la autoestima de quien la padece, sino puede llegar incluso a cobrar vidas, ya que el factor psicológico es más sutil pero precisamente por ello, sumamente dañino.

Desarrolle sus habilidades para:
Reconocer cuando ha sido violento con colegas, jefes o subordinados; así como para lograr la fortaleza suficiente para no permitir el daño en lo físico o moral.

María del Rocío González Miers, es Máster en Dirección de Empresas por el IPADE, cuenta con una Maestría en Desarrollo Humano y la Licenciatura en Administración de Empresas por la UIA; un Doctorado en Desarrollo Humano, un Diplomado en Finanzas Corporativas y un Seminario de Finanzas y Presupuestos por la Universidad de Lausanne además de un Diplomado de Finanzas y Economía en la Universidad de Ginebra, Suiza. Ha desarrollado su trayectoria profesional en las áreas de Finanzas, Promociones, Administración, Desarrollo Humano y Tanatología, donde cuenta con trece años de experiencia como docente.

www.alfaomega.com.mx

ÁREA: Ciencias Económico Administrativas
SUBÁREA: Temas de Actualidad

ISBN 978-607-707-517-2

"Te acerca al conocimiento"

Alfaomega Grupo Editor