

EL MALTRATO EN LAS ORGANIZACIONES

Rosa María Navazo de Grant

Jefa Trabajos Prácticos Administración I
Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.C.
Delegación San Rafael

CAPÍTULO I

UN CASO

La mañana del Sr. Agustín Pérez comenzó como siempre. Ese día era lunes, y puntualmente, después de despedirse de su esposa y sus tres hijos, listos éstos ya para ir a la escuela, se dirigió a tomar el autobús que lo llevaría a su trabajo.

El Sr. Pérez tiene un pequeño vehículo, pero él ha calculado que le conviene pagar el transporte y evitar trastornos a la hora de estacionar, riesgos de choques, robos, etc. Es una persona criteriosa y muy racional a la hora de tomar decisiones. Y a la que podríamos calificar de feliz en términos generales, si no fuera por algunos inconvenientes diarios que le toca vivir.

Estos inconvenientes están relacionados con la relación complicada y conflictiva que tiene con su jefe, y ante la que no está seguro de poder hacer mucho. Por supuesto, no puede dejar de trabajar. Una posible solución es tratar de que lo cambien de área dentro de la empresa. Su amigo Horacio tiene un jefe totalmente distinto, y aunque la tarea es un poco rutinaria, él está conforme; pero en realidad hay varias personas

que tienen problemas parecidos al de él, que quisieran que las trasladaran allí, por lo que parece bastante difícil lograrlo. Otra opción sería intentar cambiar de empleo, pero nada le garantiza que, cambiando de empleo, mejorará su situación. Primero tendría que evaluar qué oportunidades laborales se presentan y luego conocer el perfil del posible jefe, porque por lo que sabe, estos problemas se presentan a muchas personas que él conoce, tanto en el ámbito de empresas privadas como en las organizaciones públicas.

De sólo recordar el último incidente, siente que se le acelera su ritmo cardíaco. Todavía no sabe porqué, su jefe salió de su despacho blandiendo unos papeles en sus manos, y se los arrojó prácticamente sobre su escritorio, mientras le gritaba que los tenía que rehacer porque la información que contenían... y no entendió mucho más de qué se trataba.

El sentimiento, mezcla de vergüenza y de impotencia, la sensación de confusión, de humillación, de degradación, le impidieron reaccionar de algún modo que se pudiera considerar adecuado para tratar de modificar ese estado de cosas. Mientras camina, recordando lo sucedido, trata de pensar que por ahora no tiene más remedio que tolerar esas situaciones que lo agravian, pero, si pudiera...

PLANTEO DEL PROBLEMA. EL POR QUÉ DE ESTE TRABAJO

Para la mayoría de nosotros, o en realidad para todos, si aceptamos distintos matices, las organizaciones afectan nuestras vidas de un modo tangencial o de un modo directo. Lo que se decida y cómo se opere en ellas repercute en nuestras vidas, mejorándola o empeorándola.

Ya sea que se trate de cuestiones de salud, educación, recreación, laborales u otras, están relacionadas con lo que ocurre dentro de organizaciones en las que no tenemos, a veces, muchas posibilidades de intervenir, y ni tan siquiera de opinar.

Las organizaciones en las que muchos de nosotros trabajamos, se relacionan con lo que ocurre en una parte importante de nuestras vidas, en cuanto a extensión e intensidad, por la cantidad de horas que vivimos en ellas y por el compromiso que supone, o que debiera suponer hacia ella, incidiendo directamente en nuestra calidad de vida.

Es en ese tipo de organizaciones en las que trabajamos, en la que se ha centrado el análisis y más específicamente en uno de los aspectos que hacen que nuestra vida resulte más o menos agradable.

Si bien uno de los factores álgidos en lo laboral a considerar en esta época que nos toca vivir, por el peligro inmediato que entraña, está relacionado con la seguridad en el empleo, o dicho de otro modo, el temor al desempleo, hay otros relacionados con la tarea a desarrollar en sí, el ambiente físico, y todo lo que tiene que ver con la confortabilidad. Yo me quiero referir a uno que está relacionado con el modo en que los jefes se vinculan con la personas sobre las cuales ejercen su autoridad.

No se trata en este trabajo de hacer un análisis sobre los diferentes estilos de jefaturas o de liderazgo posibles, aunque es un tema que los toca muy de cerca. Es más bien, llamar la atención sobre un aspecto en la conducta de los jefes que marcan la diferencia entre la calidad de vida de una persona o de otra.

Pocas veces reflexionamos que la cantidad de horas que pasamos trabajando en distintas organizaciones, son horas de nuestras vidas que corren. Mientras trabajamos, VIVIMOS...

Depende de cómo sea nuestro transcurrir en las horas de trabajo, será una parte de nuestra vida. Y en muy importante grado, ese transcurrir dependerá del trato que recibamos, y a la vez del que propinemos, lo que hará que aquélla, es decir nuestra vida, sea más o menos feliz, hasta llegar a ser francamente infeliz.

Cuando un jefe, maltrata a las personas que trabajan con él, ya sea ignorándolas o agredéndolas de distintas maneras, a veces sutiles y a veces no tanto, contribuye a empeorar la calidad de vida, comprometiendo hasta la salud, de quienes deben soportarlo. A veces, el enojo del jefe, no tiene que ver con circunstancias laborales, sino más bien con circunstancias personales o a inestabilidades temperamentales difíciles de entender o de analizar, porque las verdaderas razones están ocultas en los pliegues de la complejidad humana.

Pero aún cuando tenga que ver con cuestiones laborales, es fácil imaginar, que no es un modo de mejorar situaciones, o de superar inconvenientes el recurrir a denostar o mortificar a quien se ha equivocado.

ALGUNAS CONSIDERACIONES

Sobre este tema se pueden hacer algunas consideraciones:

- 1- En este trabajo se trata del maltrato en las relaciones laborales por parte del jefe, porque es el más común y el más difícil de resolver por la disparidad de fuerzas que están en juego. Cuando una persona trata mal a su jefe, lo que no es tan común, éste tiene modos de defenderse. Lo puede evaluar negativamente, puede pedir el traslado, puede plantear el problema a un nivel superior al que el empleado

en general, no puede acceder fácilmente. Esto siempre y cuando no existan otras razones que impidan que se solucione esta situación, como por ejemplo, algo que implique una suerte de soborno.

- 2- Al hablar del maltrato por parte del jefe, tanto puede ser una conducta agresiva, como de indiferencia, de ocultamiento de información, de mentiras, etc., que perturben las normales relaciones humanas que se deben dar en un ámbito laboral.
- 3- No se trata de un fenómeno que ocurra en un nivel determinado de la escala jerárquica: cualquier persona puede maltratar a otra. Así un gerente general puede tener a maltraer a un gerente de comercialización; o un supervisor a un obrero. Es una situación que se puede dar en cualquier área y en cualquier lugar, porque no depende tanto de las funciones, sino de la calidad humana de las personas involucradas.
- 4- No es privativo de un tipo de organización: puede darse en empresas privadas, en reparticiones públicas, en clubes o en cualquier otra entidad sin fines de lucro donde se cumplan funciones retribuidas con un salario.
- 5- Tampoco es privativo de un tamaño de organización determinada, porque se refiere a las relaciones inmediatas, y en el horizonte de las personas que trabajan están ellas, sus compañeros y sus jefes, sin importar demasiado qué extensión tenga más allá. Puede ser una gran organización donde trabajen cientos de personas, o una pequeña donde sólo haya pocas de ellas. El problema se localizará en un área relativamente pequeña. La diferencia estará en cómo se podrán instrumentar las soluciones.
- 6- Se trata de situaciones difíciles de evitar para quién las sufre. Si un amigo, o un familiar nos mortifican, bastará con alejarnos o distanciar el trato, excepto que se trate de alguien que integre el núcleo familiar inmediato, donde el tema se complica. En las relaciones laborales estas soluciones no son posibles. Todos o casi todos los días nos vemos las caras.
- 7- Hay una disparidad de fuerzas: el jefe tiene una posición superior en cuanto a nivel de autoridad, y es probable que influya en acontecimientos futuros de la carrera laboral de la persona que se trate. El jefe opinará o influirá directamente sobre oportunidades de ascenso, capacitación, etc. Y también sobre la pérdida de condiciones consideradas ventajosas y hasta, por último, del empleo. Pareciera que se trata de una trampa de la que es muy difícil salir.
- 8- Muchas veces, los conflictos que dan pie al maltrato está relacionadas con directivas poco claras. Hay confusión sobre los procedimientos a seguir o los modos de operar, lo que supone que las personas deban decidir sin que se hayan estableci-

do criterios o pautas conocidas. Luego esas decisiones no agradan, o más bien, enojan al jefe, formando un foco de tormenta. El empleado se siente inseguro y no puede defenderse explicando su postura, por la falta de claridad a la que aludía al principio. También es probable que el jefe se reserve información, como modo de aumentar su poder al aumentar la dependencia de quien trabaja bajo su autoridad.

- 9- Paradójicamente, quienes más afectados se sienten por este tipo de situaciones, son aquellas personas que tienen más expectativas respecto de su empleo, que desean aprender y colaborar con los objetivos de la organización a la vez que cubrir los propios. Los que, por el contrario, toman a su trabajo como un mal necesario, y a las horas que transcurren en él, como un devenir sin demasiadas consecuencias, siguiendo un estilo de no involucrarse, son los menos afectados, porque carecen del compromiso y la percepción necesaria como para cuestionarlo. **Dicho de otro modo: mientras más desalentada se sienta la persona, probablemente mayor sea la pérdida para la organización, por motivos que analizaremos más adelante.**
- 10- Quien maltrata, generalmente no tolerará un cuestionamiento por parte de las personas bajo su autoridad, acerca de su conducta. Sabiendo que es una cuestión que puede provocar irritación, se cuida muy bien de no insinuar ni la más leve crítica a su superior. De tal modo que generalmente se trata de personas que no tienen el menor empacho en demostrar su enojo u hostilidad a sus empleados, pero se muestra amable, educado, complaciente y hasta simpático con sus superiores.
- 11- Puede haber un trato discriminatorio, o sea que el maltrato no es general, sino dirigido a una o varias personas que están a su cargo. Con unas de ellas es educado y hasta cordial, y con otras es hostil. Generalmente la diferencia se basa en cuestiones no explicables y hasta infantiles como "me caen mal"; o porque las personas que son premiadas con un buen trato cumplen bien su papel de perro fiel, o porque le son útiles por relaciones que tienen con alguien de más poder, etc.,.
- 12- En este trabajo, nos referiremos a personas que son o podrían ser trabajadoras, útiles, responsables, que le convienen a la organización, y que sufren por un trato que no es correcto.

CAPÍTULO II

LA CUESTIÓN DE LA AUTORIDAD Y EL PODER

Las estructuras de las organizaciones, en su parte formal, se construyen a partir de una distribución de autoridad que le permiten accionar. Basta que haya un

cierto grado de división del trabajo, para sea necesario asignar funciones, establecer espacios de control, establecer competencias y atribuciones de sus miembros¹.

Esto significa que habrá personas que decidirán sobre lo que debe hacerse, sobre lo que harán ellos mismos, y sobre lo que harán los demás, ya sea respecto a acciones concretas, o respecto a decisiones que a su vez deberán tomar. Se asigna así autoridad a integrantes de las organizaciones, indispensable para que ésta pueda operar y crecer.

Me refiero al concepto de autoridad legal, racional o burocrática conferida a partir de la estructura organizacional, como fuera pensada por Max Weber, en donde "las órdenes emanadas de quienes tienen autoridad formal, son aceptadas por los miembros de la organización, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos y normas que consideran legítimos y de los cuales deriva el mandato"².

Si una persona puede tomar decisiones para sí o para que otros ejecuten, o a su vez decidan, usando los mecanismos de la delegación de autoridad, imprescindibles para que la estructura de la organización se expanda, esa persona que tiene autoridad, tiene también poder. Tiene capacidad para afectar el comportamiento de otros y se transforma en un concepto relativo: tiene poder en relación a otro u otros; tiene más poder o menos poder depende de con quien se lo compare.

Poder conceptualizado en el sentido de potencia, de fuerza, de poder hacer, de posibilidad de producir un cambio. El tema del poder, como potencia, ha sido largamente debatido desde la filosofía. Para Leibnitz, el poder es la posibilidad de cambio que admite dos distinciones: la potencia activa, como acción, es algo capaz de hacer, también llamada facultad; y la potencia pasiva, capaz de recibir un cambio, también llamada receptividad³.

El poder, faculta para hacer cosas y para influir en el comportamiento de los demás. EL PODER PERMITE QUE LAS COSAS SE HAGAN, por lo tanto no se puede considerar como algo negativo o peligroso. Pero le otorga a algunas personas una herramienta que no todos poseen, al menos no con la misma intensidad, lo que las diferencia del resto de los mortales. Les da una sensación de superioridad, que se revela en el ejercicio de ese poder.

No es el poder malo en sí, es en el uso abusivo, caprichoso, o excesivo del mismo donde se encuentra el germen del mal. La naturaleza humana es, en su complejidad, generalmente tentada en el ejercicio "autista" del poder. Se transforma de una

¹ PERROW, Charles, *Sociología de las organizaciones*. Capítulo I.

² CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Pág. 220.

³ FERRATER MORA, José, *Diccionario de Filosofía*. Tomo II pág. 459.

potencia para hacer, en una potencia para generar más poder y hacer sentir a los otros la presencia del mismo. No se utiliza para transformar, crecer, desarrollar, producir; sino para conservarlo o acrecentarlo. Quien tiene poder, puede "disponer", y está en una situación diferente de quienes no pueden hacerlo o pueden disponer "menos". No quieren perder esa posición en cierto modo privilegiada, y luchan y operan en ese sentido, a la vez que disfrutan alimentando su ego por esa sensación de superioridad.

El ejercicio de la autoridad, genera poder. Estos términos son a menudo confundidos y pensados como sinónimos. Parecidas deformaciones se dan en uno y otro, a tal punto de relacionarlo con el temor. En un pensamiento típicamente autoritario, se obedece solamente por temor. Viene a mi memoria la reflexión de una persona que desempeñaba funciones con mando a nivel intermedio "Cuando veo que no me temen, me preocupa. Señal que estoy perdiendo autoridad". Pareciera que para que las personas obedezcan, hay que asustarlas de algún modo, como para que no piensen y no cuestionen las directivas que se les den.

Barrow ⁴ sostiene que uno de los efectos que produce la jerarquía de autoridad es "rigidez y timidez". Quienes se encuentran bajo el mando de otros en la escala jerárquica, ven dificultadas sus relaciones ascendentes por el temor de transmitir malas noticias, o de sugerir cambios. Cuando piensan o se imaginan en un mejor modo de efectuar una actividad, se cuidan de comunicarlo porque puede ser interpretado como una crítica a su superior, ya que no se le ocurrió a él.

Cuando ese superior se muestra dictatorial, los temores se agudizan, frenando cualquier atisbo de iniciativa y creatividad, con lo que se está perdiendo verdadera capacidad humana. Pero si además el jefe trata mal a sus empleados, ese efecto de rigidez y timidez se acentúa.

TEORÍAS X e Y

Una inteligente diferenciación, por la simpleza que encierra, es la que elaboró Douglas Mc Gregor en cuanto al concepto del hombre, desde el punto de vista de las organizaciones, y de la postura del mismo ante el trabajo. Sobre este modelo avanzó Rensis Likert complejizándolo, y agregando más variables. Pero a los fines de este trabajo, creo que resulta más claro analizar las teorías X e Y de Mc Gregor.

Las personas X son aquellas para quienes el trabajo es un castigo, un mal bíblico que se debe evitar, si se puede. Tienen una aversión natural por él y sólo sirve para procurarse el sustento. Lo ideal sería vivir sin trabajar, por lo tanto, para que tra-

⁴ PERROW, Charles, *op. cit.*, pág. 36.

bajen hay que obligarlas, controlarlas, dirigir las y amenazarlas con sanciones. Además, a esas personas no les gustan las responsabilidades, tienen pocas ambiciones y prefieren ser dirigidas.

Las personas Y en cambio, consideran que el trabajo es una forma de autorrealización, de crecimiento personal, de oportunidad de ser útil, a la vez que el modo de ganarse el sustento. El esfuerzo mental y físico en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Les agrada tener responsabilidades, por lo que no sólo las aceptan, sino que también las buscan. Son imaginativos e ingeniosos y colaboran de buen grado en la solución de problemas.

No interesa tanto cómo se sienta la persona que trabaja, si se piensa como X ó como Y a sí misma, sino como en realidad lo perciba su jefe.

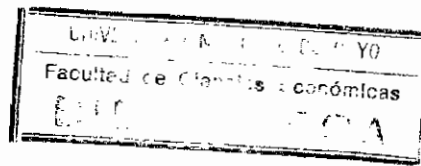
Si el jefe cree que quienes trabajan bajo sus órdenes son X, sentirá que debe controlarlos de cerca, no dejar que decidan sobre temas importantes, y tratarlos como chicos incorregibles. Esto lleva implícita una suerte de subvaloración, ya que el pensamiento complementario es opinar que son holgazanes, descuidados, y no están interesados en las funciones que cumplen.

Recuerdo el comentario de un funcionario de una repartición estatal, para quien obviamente la gente que trabaja es X. Este buen señor comentó que "...a todos los empleados públicos habría que liquidarlos..." aludiendo a una supuesta incompetencia. Lo irónico es que no pensó ese buen señor que él también era empleado público. Es que generalmente quien cataloga a los demás como X, se ve a sí mismo como Y. Mal puede una persona que piensa de ese modo, tratar bien a quienes descalifica generalizando.

Esto no significa ingenuamente pensar que todas las personas sean Y. Habrá quienes, por distintas circunstancias sean o se comporten como X, pero para quienes presenten estas características, habrá modos de conducirlos en la organización siempre, claro está, que cumplan con las actividades que la organización necesita.

Si por el contrario, un jefe piensa a las personas como Y, verá en ellas voluntad de aprender, de capacitarse, deseos de no equivocarse y de colaborar, generando una actitud positiva en la relación, que será más amable y comprometida. Se pensará en ellos como personas iguales en cuanto a su humanidad, por lo que resultará natural tratarlos con respeto y educación.

LA PERSONA MADURA



Chris Argyris elaboró una teoría basada en la idea del desarrollo gradual de las personas ⁵. Sostiene que los niños nacen con todas sus potencialidades, las que van concretando a medida que crecen. Hay, según él, siete dimensiones de maduración, a través de las cuales la persona debe desarrollarse para lograr una buena salud mental.

Las siete dimensiones son:

- 1- Desarrollo desde un estado de pasividad como infante a un estado de creciente actividad como adulto.
- 2- Desarrollo desde un estado de dependencia de otros como infante a un estado de relativa independencia como adulto.
- 3- Desarrollo desde un estado de ser capaz de comportarse sólo de algunas pocas maneras a ser capaz de comportarse de muchas maneras diferentes como adulto.
- 4- Desarrollo desde tener intereses erráticos, casuales, superficiales y rápidamente abandonados como infante, a tener intereses más arraigados como adulto.
- 5- Desarrollo desde contar con una perspectiva de corto plazo como infante a una perspectiva de plazo mucho más largo como adulto.
- 6- Desarrollo desde hallarse en posición subordinada como infante a aspirar a ocupar una posición igual y/o "super-ordinada" como adulto.
- 7- Desarrollo de falta de percatación de sí mismo como infante a la conciencia y control sobre sí mismo como adulto.

Las personas pueden estar en diferentes grados de maduración en cada una de estas dimensiones, que se expresan en forma de un continuo desde un extremo infantil a un extremo de adultez. Una persona puede ser poco madura o infantil en una de estas dimensiones y más madura o adulta en otro.

Sería de esperar que las organizaciones prefirieran personas maduras en la mayoría de las dimensiones, porque ello supone una mayor riqueza a la hora de contabilizar sus recursos humanos. Sin embargo Argyris sostiene que en realidad, las empresas requieren ejecutores sumisos y pasivos, que no cuestionen ni intenten comprender las órdenes que reciben y que cumplan con planes pormenorizados.

Si es verdadero el planteo de Argyris, pareciera que se refiere a organizaciones donde prevalece el concepto de que las personas son las descritas en la teoría X y los jefes están cerca del estilo tayloriano que prefieren que sean lo "más parecidas a un buey".

⁵ FLIPPO, Edwin B. y MUNSINGER Gary M., *Dirección de empresas*. Pág. 305.

Sin discutir si el ideal es un jefe participativo o uno autocrático, ya que creo que se debe adoptar el enfoque contingencial⁶, un jefe acostumbrado a tratar a los demás como si fueran realmente inferiores, preferirá un estilo de "niño acostumbrado a obedecer" que aceptará pasivamente las órdenes y los maltratos sin discutir. Pero una persona madura, en el extremo adulto del desarrollo estará muy lejos de aceptar el maltrato como propio de los avatares del destino. Más bien lo cuestionará, además de sufrirlo, e intentará alejarse de esa organización a la primera oportunidad.

NECESIDAD DE PERTENENCIA, RECONOCIMIENTO Y AFILIACIÓN

1- NECESIDAD DE PERTENENCIA Y RECONOCIMIENTO

En el ámbito laboral, transcurre gran parte de la vida de las personas. Esto lo he escrito antes, pero conviene no perderlo de vista, porque hay una directa relación con el tema que vamos a tocar ahora.

La pertenencia y el reconocimiento son necesidades que las personas deben encontrar en los lugares en que se desenvuelven. **Pertenecer** es estar y querer estar en un lugar. Es sentirse parte de un lugar, de un grupo, de un ambiente. Es mantener vínculos con otras personas que también están en ese lugar. Esto supone una aceptación de los demás. Nadie siente que "pertenece" si los demás lo ignoran o lo rechazan. La aceptación por parte de los otros le va a dar seguridad, tranquilidad, certeza de que en realidad pertenece. Necesita un compromiso de permanencia pactado entre todos: el que quiere pertenecer y los demás que lo incluyen como uno de ellos.

Pero también necesita ser **reconocido**, identificado por lo que tiene de valioso, aceptado en su particularidad, y en el esfuerzo que realice. Las personas son únicas e irrepetibles. Es muy duro que a cada rato le recuerden que hay montones de personas esperando ocupar su puesto. Significa que da lo mismo que sea una u otra la que ocupe ese lugar. No habrá arraigo, ni tampoco sentido de pertenencia si se procede de ese modo. No se podrá considerar importante ni considerado, y por lo tanto, tampoco se sentirá comprometido con la organización. Para qué crecer, saber, capacitarse, si en realidad no interesa qué pensamientos, y más aún, qué sentimientos lo animen a actuar. Es más, a veces, las mismas organizaciones impulsan la capacitación, pero no permiten que aplique el saber que han adquirido, agregando la frustración a los demás males.

⁶ HAMPTON, David R., *Administración*, págs. 70 y 272.

Los compañeros de trabajo, los pares, son quienes a veces mitigan la indiferencia y el no reconocimiento por parte de los jefes, cumpliendo así una de las funciones más importantes que tienen los grupos humanos en el trabajo. Aunque es cierto que, también pueden anular los buenos propósitos de los jefes respecto a determinadas personas, cuando discriminan, excluyendo de sus preferencias al resto. Hay personas que han debido abandonar su empleo por no soportar la indiferencia y el ostracismo con que han sido tratados por sus compañeros, a pesar de contar con el beneplácito del jefe. Tan importantes son los factores mencionados de pertenencia y reconocimiento.

2- NECESIDAD DE AFILIACIÓN

Muy vinculado al tema anterior, de pertenencia y reconocimiento, es la necesidad de afiliación que siente el individuo. Las tres necesidades forman parte de la naturaleza del hombre.

La mayoría de las personas viven hoy en ciudades grandes, que es a su vez donde están la mayoría de las organizaciones, sin que venga al caso analizar si ésto es causa o efecto. La persona que entra a su trabajo, viene con todo lo que le ocurre en la sociedad en la que vive, con sus tristezas, alegrías, frustraciones y desencantos. En las grandes urbes se vive con muchísimas personas, pero a la vez se vive como un anónimo. Se espacian o se pierden relaciones con el grupo familiar más amplio, primos, tíos, abuelos, y a veces también con el grupo familiar inmediato. Se produce "un efecto de *juntedad*", de estar todos más juntos que lo que estábamos hace doscientos años o que lo que está hoy el hombre de campo⁷. Pero eso no significa que haya más vínculos.

El hombre está en realidad más sólo. Siente que no le interesa a nadie lo que a él le pase. Ha perdido, por efectos de la gran ciudad, las relaciones con los amigos del barrio, los vecinos, la familia grande que incluía, como ya dijimos, primos, tíos y demás familiares, que lo hacían sentirse reconocido y valorado, una parte de todos ellos, y a la vez, sentía que era quien era, sin necesidad de hacer ningún esfuerzo. Su necesidad de afiliación estaba cumplida. ... "El gordo González es hijo de Juanita, hija a su vez de Don Pedro: el de la casa rosa detrás de la calle de los saucos..."⁸. El gordo González es por sí mismo, y eso lo saben todos los demás integrantes de ese barrio, del grupo de amigos, y de familiares. Él puede transitar con cierta tranquilidad por ese ambiente en el que es conocido. Conocen su historia, sus defectos y virtudes. A la vez es aceptado, reconocido, forma parte de ese lugar.

⁷ MARISTANY, Jaime, *Motivación*, pág. 22.

⁸ MARISTANY, Jaime. *op. cit.* pág. 25.

Las personas que entran a su lugar de trabajo cada día, son mayoritariamente, las que no son parte de ningún lado, que no tienen lugar alguno por sí mismas, y que no son por sí mismas. Pero siguen teniendo las mismas necesidades propias de su humanidad, por lo tanto, tratarán de hacerse un lugar, de ser reconocidos, y de encontrar su identidad, de ser por sí mismos. Uno de los lugares donde intentarán cubrir esas necesidades, es en la organización donde trabajan, donde pasan gran parte de su vida, donde tratan con la misma gente día tras día. La empresa, la escuela, la asociación, o donde quiera que cumpla sus actividades laborales, será el lugar donde buscará la contención que antes le daba el barrio, la familia y los amigos.

Quienes viven en ciudades pequeñas, no notarán tanto esta situación, que es muy dura para quienes sienten que han dejado de tener importancia como seres humanos. Aunque es cierto que la necesidad de trabajar cada vez más cantidad de horas en muchos casos, disminuye las posibilidades de relacionarse con la intensidad que se hacía antes. Ven más tiempo a sus compañeros de trabajo que a sus amigos y familiares. Es con quienes trabajan con quienes comparten muchas horas de su vidas.

Si las actitudes de quienes ejercen jefaturas, desconocen estas circunstancias, y desalientan las expectativas de ellos, el daño será realmente importante. Siempre se habló de la función social de las empresas, entendiéndolo con ello, el compromiso que debían sostener con el medio al que pertenecían. Tan importante como ello, es ésta que podríamos llamar "función socializante", porque ayuda a integrar a la sociedad a las personas que de otro modo se sienten que ni siquiera son. De este tema de la función socializante, hablaremos más adelante.

Es necesario ayudar, integrar, valorar, reconocer, interesarse por los miembros de una organización. Para los jefes, sobre todo para los jefes inmediatos, los empleados no pueden ser un número, o un apellido, o un dato. Deben acercarse, conocerlos, y para ello es necesario además, no maltratarlos.

LA IMPORTANCIA DE LO EMOCIONAL

Muchos de nosotros hemos sufrido la triste y extrema experiencia de perder un ser querido, que se encontraba gravemente enfermo. Por más que razonábamos que era mejor así, que en realidad había dejado de sufrir, no podíamos evitar que torrentes de lágrimas fluyeran de nuestros ojos. Es que pensar y sentir, son dos conocimientos paralelos que confluyen en nuestra persona. Según sea la intensidad de los sentimientos, se puede llegar a anular la parte racional⁹. Uno "siente" sin hacer ningún esfuerzo, pero es necesario decidirse a razonar para, valga la redundancia, poder razonar. El

⁹ GOLEMAN, Daniel, *La inteligencia emocional*. Primera parte, punto 1.

sentimiento es más natural y fluye espontáneamente, en tanto que el pensar supone una determinación en ese sentido.

El maltrato, hace que espontáneamente se sienta ira, miedo, impotencia, angustia o desasosiego que anulan o reducen la capacidad de pensar, según sea lo intenso de las emociones.

Pensemos en qué ocurre cuando intentamos leer un expediente, un pedido, una instrucción, o una normativa, que tenemos que interpretar para tomar una decisión, luego de sentirnos injustamente agraviados. Nos resulta más difícil entender de qué se trata, la confusión es lo único que aparece claramente. Disminuye la capacidad de comprensión y no existe la tranquilidad necesaria para poder lograr el entendimiento,

¿Cómo defendernos de ataques que nos producen sentimientos negativos y que nos impiden trabajar normalmente? Una manera posible es irnos recubriendo de una coraza de indiferencia cuando las explosiones de ira de nuestro jefe pasan sin dejar otra consecuencia que nuestro malestar, y no produce peligros en cuanto a sanciones o pérdida del empleo.

Es decir aprender a no darle importancia. Pero esto sería tratar de anular emociones, lo que significa disminuir la capacidad de sentir respecto a todos los demás. Inclusive compañeros y amigos. El tejido social de una organización se aflojaría, si todos reaccionaran igual. No es deseable ni aconsejable que la solución sea la supresión emocional. Está comprobado que las personas a las que les cuesta sentir, tienen dificultades a la hora de relacionarse con los demás. Es probable que ese jefe que maltrata, tenga dificultades para reconocer sus emociones y aún para sentirlas, por lo que menos aún puede pensar en las emociones de los demás.

La ira y la ansiedad son emociones crecientes¹⁰. Se construyen sobre episodios anteriores, inclusive sobre el recuerdo de los mismos, y la intensidad aumenta hasta perder proporción respecto del último acontecimiento que le tocó vivir. Hay un sentir desproporcionado al hecho desencadenante de la emoción. Si otros sentimientos como el odio y el resentimiento son también crecientes, el peligro estriba en que bastará una crítica dicha de modo más o menos fuerte, para que la respuesta emocional sea desproporcionada. El maltrato produciría así una suerte de "daño acumulativo" con consecuencias cada vez más serias en la relación laboral.

Como mencionaba al comienzo del trabajo, si el maltrato proviene de un familiar, o de un amigo, una manera de defenderse es alejarse al menos por un tiempo, hasta que las emociones se hayan calmado. Es útil poder reflexionar sobre lo que ocurrió y tratar de pensar sobre qué circunstancias vivió el otro. Se puede conversar y

¹⁰ GOLEMAN, Daniel, *op. cit.* Segunda parte. Punto 5.

hacerle saber nuestro sentir. En el peor de los casos, se puede tomar distancia y tratar que las relaciones no sean muy frecuentes, o no sean directamente. Se puede elegir.

Pero cuando el maltrato proviene de quien tiene autoridad sobre nosotros, la solución es muy difícil de encontrar. No podemos pensar en cortar esas relaciones que son generalmente cotidianas, y tampoco podemos decidir no relacionarnos con esas personas que forman parte de la estructura organizacional. Probablemente, tampoco se puede hablar de lo que pasa, de lo que se siente, porque unido al efecto de rigidez y timidez del que hablaríamos antes, hay un diálogo difícil o no lo hay con ese tipo de jefes.

Ya hemos hablado del impacto devastador que el trastorno emocional tiene sobre la claridad mental. Pero además se comporta en una profecía que se autocumple: si estamos turbados, no operaremos bien en nuestro trabajo, lo que se convertirá en más motivos de maltrato. Además, si estamos en un estado de preocupación por que podemos equivocarnos con las consecuencias conocidas, esa ansiedad seguramente nos estará empujando al desastre.

Muy por el contrario, quienes están motivados por sentimientos de entusiasmo, de placer y de confianza hacia lo que hacen, se equivocarán pero menos, producirán más y, lo que realmente importa, vivirán mejor.

Hay algo que quiero aclarar enfáticamente: mi preocupación en todo este trabajo, es hacia quienes son, o podrían ser valiosos para una organización. Para personas que quieren trabajar, que se preocupan en crecer y desarrollarse, que son capaces de sentir, y que podrían vivir mejor, si no fuera por incidentes desgraciados y de no tan difícil solución.

FUNCIÓN SOCIALIZADORA DE LAS ORGANIZACIONES

Un aspecto que quizá no se ha advertido demasiado, es la función socializadora que cumplen las organizaciones laborales. Del mismo modo que en la escuela se aprenden hábitos de vida, reglas éticas, de comportamiento, de lo que está bien o lo que está mal, a la vez que se aprende lo puramente curricular, en los lugares de trabajo, también se aprenden modos de vivir. Y al igual que en las escuelas y en los hogares, se aprende mucho con el ejemplo.

Pensemos en una persona joven que entra a su primer puesto de trabajo en una empresa en la que permanece por un buen tiempo. Seguramente no saldrá de allí solamente con conocimientos acerca de una determinada actividad. También habrá

aprendido sobre normas de conducta y sobre modos de pensar de las demás personas. Diferentes criterios, estilos, bondades y perversidades.

Para realizar este trabajo, traté de conversar mucho con gente que llevaba años trabajando en las mismas o en distintas organizaciones. Invariablemente surgía la referencia a distintos jefes con los que habían tenido que tratar. Se entremezclaba lo técnico con lo humano, recordando lo que habían aprendido, lo que habían sentido, y cómo habían influido en sus propios comportamientos posteriores. **Se aprende a hacer y se aprende a ser.**

Las personas que habían tenido la suerte de trabajar en un buen clima, de seguridad, comprensión, flexibilidad y hasta de afectos, buscaban crear ambientes parecidos, aún en trabajos diferentes y se sentían frustrados si no lo podían lograr. Si por el contrario, habían primado modos autocráticos, se quejaban de las malas experiencias, pero algunas de ellas, tendían a repetir esas conductas como única forma de ejercer la autoridad. Quien ha tenido un jefe para quien el ejercicio de la autoridad debe hacerse a través del temor y la subvaloración, aprenderá ese estilo y creará que es el único, si no tiene acceso a otras fuentes de saber más que la experiencia.

Del mismo modo puede pensarse en el impacto que tiene el clima organizacional para la vida familiar y en general la vida social de las personas. Sin analizar si van a modificar su manera de ser con el resto de las relaciones que mantengan, es de esperar que quien es maltratado en su trabajo, probablemente terminará maltratando a su familia aunque más no sea porque el malhumor lo invada. Los hijos no se verán beneficiados por cierto con este tipo de situación. Más bien irá formando en ellos hábitos de agresión, incompreensión o falta de confianza.

Por el contrario, quien se sienta cómodo y tranquilo en su lugar de trabajo, tendrá una situación de equilibrio emocional que colaborará con el buen clima de su hogar, lo que será irradiado al resto de la familia y de la sociedad.

EFFECTOS SOBRE EL OPTIMISMO

El optimismo, conceptualizado como la expectativa de que las cosas saldrán bien a pesar de los contratiempos, es una riqueza que las personas no pueden ni deben perder. Es la fuerza que permite salir adelante aún en la adversidad.

Es una potencia, y por lo tanto también es un poder, que no se refiere concretamente a disponer sobre los demás, sino al propio operar sobre las cosas y sobre las circunstancias. Es un poder al que podríamos llamar subjetivo. Es la capacidad de

reaccionar y decidirse a luchar, a vencer obstáculos, a arrimar esfuerzos, a disponerse favorablemente, a intentar triunfar.

Las organizaciones tienen la potencia y el poder que tiene su gente, ya que no son algo diferente de sus integrantes. Entonces, es necesario rescatar y acrecentar ese capital, que está vinculado a la energía que se necesita para salir adelante. Si se permite que funcionarios minen esa fuerza, desalentando, aplastando, volviendo apáticas a las personas, está atentando contra su propia supervivencia. Es importante llamar la atención sobre este aspecto, para no descapitalizarse humanamente.

Si se piensa que una persona es inútil, porque no respondió a determinadas expectativas, seguramente se contribuirá a que lo sea. Con ello no quiero decir que todos sean absolutamente capaces, pero más de una vez, tendemos a subestimar, sobre todo a aquellos que están bajo nuestra autoridad. Si por el contrario, se cree que es capaz, al menos hasta que demuestre lo contrario, se lo ayudará a desarrollarse, se le dará confianza y no se minará su optimismo. Un punto muy importante es el decidirse a dar toda la información que la persona necesita para desenvolverse, algo que los jefes tienden a no hacer, como modo de acrecentar la dependencia y ejercer el mal uso del poder.

LA EMPATÍA

Etímológicamente, del griego *empathia*¹¹, significa sentir dentro. La empatía se refiere a la habilidad de percibir lo que siente el otro, a través de lo que ese otro manifieste mediante el lenguaje, o por comunicación no verbal.

Para poder percibir lo que siente el otro, se debe en primer lugar, tener conciencia de nuestro propio sentir. Sólo así tendremos habilidad para interpretar lo que sienten los demás. En segundo lugar, se debe pensar en ese otro como en un ser humano igual a uno. Tanto las personas que tienen dificultad para reconocer y expresar sus propios sentimientos, que son indiferentes y apáticas, como aquellas que no creen estar tratando con seres de la misma importancia que ellos, a los que coyunturalmente la vida los ha colocado bajo su autoridad, les resultará difícil desarrollar un pensamiento empático.

Yendo más lejos, el poder sentir como si fuera el otro, permite anticiparse y vislumbrar las posibles sensaciones o emociones de los demás. Podrá imaginar cuál será el efecto si dice algo de determinado modo, o si lo dice de otra manera y elegir como comunicarse en consecuencia.

¹¹ GOLEMAN, Daniel, *op. cit.*, pág. 126.

Sentir lo mismo que el otro, ponerse en lugar del otro, es de gran riqueza al momento de analizar cómo tratar al otro. Si se tiene en cuenta el sufrimiento de los demás frente a una manifestación agravante, se pondrá especial cuidado en dar el mismo mensaje pero de un modo que no lastime.

Esto no significa no comunicarse, no dar a conocer defectos en el modo de desempeñar los trabajos. Significa hacerlo de modo positivo, buscando alternativas enriquecedoras y no denostadoras. Recordemos cuantas veces hemos remarcado un error, no para que el otro se entere de que debe hacerlo de manera diferente, sino para hacerle sentir que se equivocó. El ponerse en el lugar del otro, también es reflexionar sobre si nos gustaría que nos trataran de ese modo.

La empatía predispone a una mayor comprensión sobre lo que vive o puede vivir el otro. Conduce a una mayor flexibilidad para entender las circunstancias de los demás. Puede pensarse de un modo menos lapidario. Se equivocó porque es torpe?... o porque no le advertí a tiempo las dificultades que podía tener con esa máquina?; no leyó las disposiciones?... o no le expliqué debidamente de qué se trataba?.

Esto no significa llevar las cosas a extremos incómodos, donde cualquier acción puede o debe ser justificada. Si una persona llega siempre tarde, o se equivoca siempre, sin que se note ningún esfuerzo por corregir esa situación de su parte, no se tendrá más remedio que pensar, también poniéndose en el lugar del otro, que no le interesa su trabajo o que está segura de nuestra buena voluntad. Acá también resulta útil recurrir a la empatía y preguntarle que sentiría ella en nuestro lugar.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Edwin B Flippo y Gary M. Munsinger¹² lo definen como "la percepción global de un conjunto de atributos organizacionales que ejercen un efecto principal unitario sobre las actitudes y el comportamiento de los miembros." Es un punto de vista del ambiente interno que se forma como resultado de las experiencias, interacciones y actividades, y que permiten interpretar de determinada manera situaciones particulares.

Estos autores hacen una analogía entre el concepto de clima meteorológico y el de clima organizacional. En ambos influyen diversas variables. Así como al primero lo afectan la temperatura, humedad, precipitaciones, etc., al segundo lo afectan los comportamientos, actitudes, ambiente físico, etc..

Se va formando, con el transcurso del tiempo, en cada persona una percepción subjetiva de cómo "es" la organización. Esta percepción al ser compartida se obje-

¹² FLIPPO, Edwin B. y MUNSINGER, Gary M. , *op. cit.*, pág. 363.

tiviza. Se refiere a como la sienten: si es hostil o cálida, individualista o solidaria, comprometida con sus miembros o indiferente, lejana o confortable.

De la percepción que se tenga, dependerá cómo se interpreten los hechos que ocurren, la mayor o menor adhesión a los objetivos del sistema, la confianza que despierte, y los sentimientos que genere.

Para Daniel Katz y Robert L. Kahn¹³ "el clima o cultura del sistema refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que lo reinterpreta el sistema informal..., la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema"

En gran medida al clima organizacional contribuye a formarlo el jefe, con su comportamiento: si miente generará desconfianza; si maltrata creará resentimiento; si es indolente, desgano. Pero, si por el contrario, es justo, equitativo, educado, comprensivo y trabajador, esos serán los atributos que prevalecerán.

Justamente por la gran importancia que tiene la actitud del jefe, en distintas partes de la organización, donde existen diferentes tipos de jefes se pueden tener percepciones diferentes: existen "subclimas" que afectan a áreas determinadas, vinculadas al modo en que las personas se relacionan entre sí y con los estratos superiores.

Puede ocurrir que mientras que en una sección, el jefe proteja y ayude a sus empleados a cumplir mejor con sus trabajos y propicie una buena relación entre ellos, en otra el jefe sea desconsiderado y abusivo y prefiera que las personas no se traten demasiado entre sí. Influye también como el resto de la organización reacciona ante estas circunstancias: ¿apoya la conducta del primero y desalienta la del segundo?; ¿no se entera de lo que ocurre en uno y en otro caso?; ¿se interesa por el bienestar de su gente?; o recuerda que afuera hay muchas personas tratando de conseguir empleo y por ende puede ser reemplazado fácilmente?

El efecto del clima no sólo influye en cómo se reinterpretan los eventos organizacionales. También predispone a actuar de maneras determinadas. Ante una contingencia, como por ejemplo, la necesidad de cubrir un bache productivo, reaccionarán según sea su grado de compromiso, que dependerá a su vez, como ya dijimos, del clima.

A modo de anécdota, recuerdo haber concurrido varias veces a una pequeña fábrica de ropa, cuyas dueñas eran tres hermanas, asistidas por varias costureras. Se hacían bromas y eran frecuentes las risas. Les gustaba trabajar, y les gustaba su am-

¹³ KATZ, Daniel y KHAN, Robert L., *Psicología social de las organizaciones*. Pág. 77.

biente. Definían trabajar como un placer que además era rentable. Si bien una de las dueñas disponía la distribución del trabajo, lo hacía de un modo amable, y los errores se corregían sin presión. Todos procuraban que esa pequeña empresa saliera adelante, para no perder su trabajo. Estaban satisfechas por lo que hacían y felices de compartir las horas de trabajo. Había un excelente clima organizacional, sin nubarrones.

Un ejemplo contrario y llevado al extremo, sería el caso de soldados maltratados mientras cumplían el servicio militar, o cadetes de liceos militares, castigados en exceso por quienes ejercían la autoridad, hasta el extremo de comprometer seriamente su salud, e incluso causarles la muerte.

CONSTRUCCIÓN DEL NIDO

Charles Perrow ¹⁴, profesor de sociología en la Universidad de Yale, estudió los fenómenos organizacionales relacionados con los cambios sociales. En su análisis del modelo burocrático, cuyas características aparecen al menos en parte en las organizaciones actuales, sostiene que las organizaciones generan poder e influencia ingentes, es decir de gran importancia, en el mundo social.

Parte de ese poder e influencia es utilizado por los miembros de la organización en lo que él llama "construcción de nidos", a partir de la dificultad de separar los intereses de la persona de los intereses de la organización en las que trabajan. Cita ejemplos referidos a un mal uso de parte de ese poder e influencia en provecho propio, como el "síndrome de los policías y/o ladrones" que utilizaban la información que poseían sobre personas que salían de vacaciones y horarios de las rondas de seguridad para robar. Hay otros ejemplos más complejos, como por ejemplo ¿a quién le pertenece la experiencia laboral? al empleado o a la organización en que la adquirió?

Yendo aún más lejos, parece inevitable que las personas utilicen a las organizaciones. Ellas no van a trabajar allí para ayudar a la organización. Van porque necesitan su remuneración, porque esperan encontrar satisfacción a otras necesidades como las ya citadas de afiliación, pertenencia, estima, además de sentirse útiles y capaces de realizar una tarea. Ocupan o refuerzan el lugar que ocupan dentro de la sociedad a partir de lo laboral.

Aún las personas que donan su trabajo a sociedades filantrópicas, pueden ser vistas como trabajando para sí mismas, para satisfacer sus necesidades altruistas, para lo cual "utilizan" a esas organizaciones, en donde los beneficiarios externos pasarían a ser beneficiarios indirectos. Cada uno hace por sí y para sí.

¹⁴ PERROW, Charles, *op. cit.*, pág. 18.

Desde ese punto de vista, resulta lógico pensar que se construirá mejor el nido y se tratará de no abandonarlo cuando las personas sientan que el clima o ambiente de la organización les es favorable. Tratarán de cumplir, de adaptarse, de esforzarse para no ser desplazados. Si el clima es hostil, sentirán que no pierden mucho si pueden abandonarla, quizá sólo el sueldo... y tratarán de encontrar un lugar donde haya mejor sol.

CAPÍTULO III

EFFECTOS DEL MALTRATO

A través de este trabajo, se ha tratado de ir señalando las disfunciones del maltrato, sobre todo teniendo en cuenta que no tiene fundamento lógico para que exista.

Se puede concluir que los efectos caen sobre las personas, sobre las organizaciones y sobre la sociedad.

El primer impacto es sobre la calidad de vida de las personas. No viven bien, pudiendo hacerlo, al menos en lo que a ello atañe. Esa disminución de la calidad de vida, tendrá efectos sobre el ánimo, y también sobre la salud.

Produce un estado de turbación que le impedirá cumplir adecuadamente con sus tareas. No pueden comprender, aprender, y pensar con la claridad que tendrían en una situación de normalidad. En caso de dudas, si las relaciones están resentidas, el empleado no se animará a esclarecerlas consultando con su jefe. Trabaja inseguro, lo que aumentará el nivel de tensión, y seguramente, se equivocará más.

Por un efecto de halo, así como ocurre que todo lo que haga una persona puede ser evaluado generalizando, del mismo modo, todo lo que proponga o indique un jefe proclive al maltrato, será mal recibido o mal interpretado. Aún cuando diga verdades, o tenga razón, será cuestionado por el sólo hecho de provenir de él.

Recordando la Teoría de Chester Barnard¹⁵ sobre la aceptación de la autoridad, es de esperar que en situaciones de maltrato, se obedezcan las órdenes en el nivel más bajo posible de aceptación de las mismas. No se realizarán las actividades

¹⁵ HAMPTON, David. R., *op. cit.*, pág 335.

con el máximo de posibilidades de las personas, sino con el mínimo de obediencia necesaria como para no ser cuestionados.

El maltrato empeora en sus efectos si es público. Ya no se degrada a una persona frente a sí misma, sino también frente a los demás. Dentro del campus de cumplimiento posible, ya no se siente obligado a hacer, sino obligado a no hacer, para salvaguardar su propio respeto.

Reservarán para sí las ideas de innovación, de mejoramiento, de creatividad. Esto perjudica a las organizaciones, ya que la competitividad está en gran parte basada en estos aspectos. También complicarán, si pueden, la tarea del jefe. Cuando alguien, un cliente por ejemplo, se presenta con algún problema, y aún cuando pudieran solucionarlo, una salida típica es mandarlo a hablar con él, en parte para no comprometerse, y en parte como devolución de gentilezas.

La sociedad también recibe, aunque indirectamente, los efectos del maltrato. A través de las familias de los miembros de la organización, tanto porque soportan los estados de ánimo del trabajador, sus humores y sinsabores y hasta su estado de enfermedad que puede provocar, o porque se tienda a repetir patrones de conducta aprendidos. La persona maltratada aprende también a maltratar.

La sociedad también lo sufre a través de los "clientes" de las organizaciones, cuyos contactos ocurren con personas que no son bien tratadas. Imaginemos que ocurre cuando una persona angustiada, enojada o desalentada atiende a alguien: habrá en el trato hostilidad, indiferencia, incapacidad, temor, etc. Y cuando nos referimos a clientes, tanto estamos hablando de personas que concurren a oficinas del estado a pagar sus impuestos, a hospitales para ser atendidas o a consultorios médicos, a visitar museos o bibliotecas o a comprar a un comercio.

Dentro de la organización, se pueden ver afectados sus propios compañeros de trabajo, y también quienes dependen jerárquicamente de él, por los mismos motivos recién explicados.

Dicho de otro modo, un jefe que maltrata a sus empleados, maltrata a parte de la sociedad. Es un estado de cosas en el que nadie gana y todos pierden.

Aplicando el pensamiento contrario, es fácil imaginar los efectos positivos que acarrearía un comportamiento comprensivo, correcto, cordial, justo y equitativo.

SOLUCIONES POSIBLES

Se pueden modificar conductas no deseadas dentro de la organización?. Creo que sí, y que se puede intentar dentro de lo que podemos llamar dos vías: la institucional y la personal.

1- VÍA INSTITUCIONAL

Creando mecanismos que impidan que el único punto de contacto de las personas con la estructura jerárquica de la organización sea a través de sus jefes. Si se crean canales de comunicación distintos a los "baja órdenes", si se alienta a que se sugieran ideas mejoradoras, se den opiniones y se expresen problemas que están instalados.

Claro que además se debe analizar la información que se obtenga y se deben tomar decisiones de acuerdo a ella. Aunque parece obvio mencionarlo, de nada servirá el esfuerzo de obtener información si no se utiliza. Por el contrario, seguramente aumentará el malestar.

Un ejemplo importante lo constituyen las encuestas sobre docentes que contestan los alumnos en la Universidad Nacional de Cuyo. Además de revelar distintos problemas que existen, se puede percibir un cambio de actitud en profesores que tenían una conducta teñida de soberbia y sentimientos de superioridad, han pasado a un trato más cordial y cercano con los alumnos. ¿Será que se está entendiendo que, a partir de que los alumnos pueden evaluar, también tienen algún poder y no son "inferiores" respecto a los docentes?.

Otro modo, podría ser que trabajadores y jefes de distintas áreas compartan lugares comunes para desayunar por ejemplo, si las circunstancias de la organización lo permitieran. Esto tiende a acercarlos como seres humanos, creando espacios comunes despojados de estructuras de autoridad.

A los jefes se los debe controlar no sólo en cuanto a los resultados obtenidos, sino también en su manejo con el personal que tenga a cargo y crear situaciones de acercamiento, puede brindar datos valiosos.

2- VÍA PERSONAL

Referida a acciones que promuevan cambios internos en las personas, modificando o recreando algunos conceptos como por ejemplo: qué significa autoridad, qué es el trabajo, qué se entiende cuando hablamos del hombre. Lograr en quienes no los

tienen, el desarrollo de pensamientos empáticos, aprendiendo a ponerse en el lugar del otro, tratando de sentir lo que siente el otro.

Hay jefes que maltratan, pero en realidad, algunas veces, no son conscientes del daño que causan, ni de cómo son percibidos por los demás. Quizá no quieren humillar, pero en realidad humillan, no quieren ofender, pero lo hacen. Es necesario llamar la atención sobre este tema.

Puede recurrirse a seminarios, dramatizaciones, cursos, etc. Ya sea que se esté enfocando este problema concretamente, ya sea que se aborde mientras se los capacita en alguna destreza vinculada con sus respectivas actividades.

Seguramente, no será un cambio que se produzca de un momento para otro. Pero, a pesar de que resulte difícil, lento y complejo, con sólo empezar a cambiar, seguramente se notará la diferencia. **Lo ideal será lograr jefes con los cuales valga la pena, o mejor dicho, valga la alegría trabajar.**

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw-Hill. 1985.
- FERRATER MORA, José, *Diccionario de Filosofía*. Editorial Sudamericana. 1975.
- FLIPPO, Edwin B. y MUNSINGER, Gary M., *Dirección de Empresas*. Librería "El Ateneo" Editorial. 1984.
- GOLEMAN, Daniel, *La inteligencia emocional*. Javier Vergara Editor. 1997.
- HAMPTON, David R., *Administración*. Mc-Graw Hill. 1991.
- KATZ, Daniel y KAHN, Robert L., *Psicología social de las organizaciones*. Editorial Trillas. 1986.
- MARISTANY, Jaime, *Motivación - Claves para una empresa exitosa*. Cayetana Ediciones. 1994.
- PERROW, Charles, *Sociología de las organizaciones*. Mc Graw-Hill. 1993.
- SCHEIN, Edgar H., *Psicología de la Organización*. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1996.

