

El Síndrome del Trapeador

La tensión en el ejecutivo empresarial
y como enfrentarla.



El
Bicho Gardó ®

Ediciones
La Luna

El Síndrome del trapeador

© D.R. Edgardo José Argáez Valencia

© D.R. 2011, Ediciones La luna

Impreso en México.

Primera edición Julio de 1981.

Segunda edición Noviembre de 2011.

NOTA DEL AUTOR

Esta obra busca hacer una recopilación de notas y apuntes obtenidos de diversos estudios efectuados por personalidades ampliamente reconocidas en el tema. El enfoque específico de ensayo hacia los ejecutivos y el mundo de los negocios, es del autor, como parte de inquietudes propias y de compañeros de postgrado en Administración de Empresas.

Durante el desarrollo del tema, se hace mención de los diversos autores consultados como parte de una crestomatía, el resto de la información proviene del dominio público y experiencias propias del autor.

Los personajes ejemplificados y las situaciones de los mismos, son completamente reales, ordinarias y frecuentes, pero no se deben identificar con ninguna persona en específico, ya que la realidad nos muestra a muchos de estos individuos cada día, con el simple hecho de mirar alrededor de uno.

Tensión y angustia

Hoy me encuentro mal y triste.

No es lo que espero de la vida...

Y en soledad repito:

*No pretendo nada,
ya no quiero nada...*

*No lloro porque no tenga
ganas de llorar.*

*Simplemente... no siento
tener que hacerlo.*

José Argenval

Con mucho cariño,

A Bi, Gary, Eri, Jor y Nic, promotores de la realización de estos estudios.

I

Antecedentes.

Desde el momento maravilloso y por demás hermoso, del amanecer de la vida en el planeta Tierra, hace miles de millones de años, siempre ha existido un cambio continuo e irreversible, provocando la renovación y readaptación de los seres vivientes y en otros casos, la extinción de algunos de ellos.

Esta evolución alcanzó el clímax con la aparición de una criatura, cuya característica especial, es que piensa..., de manera que se trata de un ser superior y diferente a todas aquellas que le precedieron, al que un sacerdote Jesuita francés, paleontólogo, visionario y evolucionista llamado Pierre Teilhard de Chardin, lo describió como "...la flecha ascendente de la gran síntesis biológica: El Hombre".

Imaginemos por un momento a ese hombre

pequeño, rodeado de una inmensa vegetación y de animales monstruosos. La grandeza que lo rodea, lo hace ver aún de menor tamaño, el cual, a pesar de tener hambre y miedo, sabe muy bien que solo no puede enfrentarse al entorno donde se encuentra. Así, temeroso y con recelo, intenta y logra establecer por primera vez, contacto con un ser similar a él, tal vez con el fin de unirse y emprender grandes tareas, como defenderse de esos seres gigantescos, de los que hace poco había huido y proceder juntos a la cacería del gran mamut.

Asombroso es en verdad aquel encuentro. Se reconocen uno al otro y se dan cuenta que no están solos en el universo; que existen otras personas que igualmente tienen la capacidad de pensar y sobre todo, después de un corto tiempo, el de estar en desacuerdo, cuando presenta cada quien, una estrategia diferente a seguir en la cacería. De seguro un momento de gran tensión, que posiblemente terminó en una gran pelea entre ellos, dando entonces lugar al nacimiento de los conflictos grupales.

No hay duda que dicho individuo, a pesar de los golpes recibidos, percibe interiormente una impresión aún más dolorosa, una que nunca antes había recibido, por no ser corporal, sino sentimental, lo que le obliga a sentir el impulso de aislarse nuevamente, con el fin de evitar el

conflicto, pero por desgracia, se da cuenta que su vida ya nunca volverá a ser como antes. Se ha dado cuenta también que al hombre no le gusta vivir en soledad, a pesar de todos los problemas que puedan sobrevenir por esta relación humana, ya que cada cabeza es un mundo diferente, por lo cual, muy a su pesar buscará nuevamente intentar una conexión con sus similares, para con el tiempo, llegar a formar la sociedad tribal. Por consecuencia, comenzaron los primeros problemas del líder - el ejecutivo primitivo - y sin duda, la planeación, la organización tribal, el control de los miembros, la comunicación, el liderazgo y la dirección de la turba, lo cual sin duda alguna, provocaron mucha tensión en el jefe tribal.

Así, en el transcurso de la historia, el hombre en múltiples ocasiones, se ha tenido que adaptar a los cambios del medio y ha sabido sacar provecho de su inteligencia, imaginación y coraje, para obtener los cambios de la evolución, utilizando para ello recursos y desarrollos de los mismos, que hasta hoy nos sorprenden, siendo éstos a base del corazón y el hígado de los ejecutivos en cada una de las épocas, complicándose las organizaciones cada vez más, de tal forma que los problemas, se vieron multiplicados, y por lo tanto las tensiones ejecutivas primitivas, hasta alcanzar los años 1500 – 2000 A. C., donde diversos

autores fijan el inicio de la Administración, al ser inventada la escritura por los Sumerios, situación que obviamente dio como resultado más problemas.

Esta evolución de la tensión ejecutiva, continuó a través de las culturas Egipcia, China, Babilónica, Romana, etc., de las cuales nos quedan constancias, que han llegado a nuestros días, mediante los relatos de cuentos e historias, donde siempre aparece un personaje o gobernante atormentado con problemas de esta índole y lo más sorprendente, es que dichos problemas, no son muy diferentes a los actuales.

Para cuando se alcanza la Edad Media, la industria surge como tal, al nacer el sistema industrial, dejando a un lado la fabricación familiar, de tal forma que se da un gran paso, al instituirse la organización artesanal y gremial, pero al transcurrir del tiempo, ya en la edad moderna, se tiene el momento detonador del desarrollo organizacional, el cual se denomina “La Revolución Industrial”, que no es más que el impacto de la máquina en la vida de los individuos, al ser descubierta la utilización de la fuerza del vapor, para mover máquinas y equipos de hilar en Inglaterra, así como en la transportación de personas y productos.

Lo anterior ocasionó, que la producción ahora fuera hecha en serie y se incrementara la oferta por el acercamiento de los mercados, al tener mejor y más rápida transportación, teniendo como consecuencia la concentración de masas de trabajadores y por consiguiente, la deshumanización del trabajo y la explotación del hombre por el hombre, lo que resultó en la necesidad de contrarrestar estos efectos, creándose así, el Derecho, el Sindicalismo y el Socialismo; en otras palabras, más dolores de cabeza para los ejecutivos.

Otro de los resultados de la Revolución Industrial, fue la fragmentación y ruptura de la permeabilidad de las estructuras sociales, abriendo entonces las puertas de la tensión, las úlceras y los infartos, a cualquier persona de cualquier estrato social, mediante la preparación técnica y profesional de cualquier hombre o mujer para la dirección de empresas, mediante el desarrollo y crecimiento de las universidades y escuelas profesionales.

A partir de esa época, el éxito de las organizaciones dependió de la calidad de la administración y su evolución nos ha mostrado el elemento humano en diferentes formas, que van desde la tesis científica, donde el trabajador representa “un engrane más de la maquinaria”, hasta la escuela de las relaciones humanas que

lo consideran como un aspecto primordial del proceso dinámico de la administración y basamento de la organización misma; porque conocemos por experiencia, que la organización puede disponer de los mejores sistemas, las mejores y más modernas máquinas, estar respaldada por grandes inversiones, pero también sabemos que sirven de muy poco, si el personal que las opera, lo hace con apatía, desgano o descontento, provocando así que la actitud del elemento humano, condicione los resultados de la producción o de cualquier otra actividad de una empresa.

Las observaciones y conclusiones de experimentos que en este campo desarrollaron estudiosos como Mayo, Maslow, Herzberg, Mc Gregor, Linkert, y continuaron Barnard, Scheim, Argyris y otros más en el campo del comportamiento humano y social, han buscado siempre el aumento de la productividad en las organizaciones, siendo algunas veces, a costa del elemento humano y en otras, protegiéndolo o haciendo que alcance su propia realización, teniendo como resultado, al aprovechar un sinnúmero de herramientas de este tipo, para lograr que el ejecutivo, director, gerente, jefe o administrador de la empresa; el cumplimiento de dicho objetivo.

Sin embargo, a pesar de todos esos estudios,

pocos se han preocupado por ese: raro, nebuloso y para algunas gentes, excéntrico y atacado personaje; que aún siendo un ser humano, sujeto a todos los problemas de la gente de la base de la organización, además de los propios, tiene que velar y preocuparse por los demás.

Así, algún trabajador podrá tener un problema ajeno a su trabajo, el cual, de algún modo afecta al rendimiento de la producción, entonces el ejecutivo deberá descubrir dicho problema, incluso a veces, en contra de la voluntad del trabajador y resolverlo personalmente o por medio de otras personas, para que el empleado pueda continuar con el rendimiento que anteriormente tenía y así poder cumplir con el objetivo fijado.

Otras veces, son problemas relacionados directamente por el desarrollo del trabajo, los que pueden ocurrir en cualquiera de las ramas de la organización y son tan variados y complejos, que nos llevaría mucho tiempo enumerarlos aquí y, al final de todos modos, el ejecutivo tendrá que sacar la cara por todos y resolverlos. Sin embargo, al ejecutivo o director ¿quién le resuelve sus problemas? Sabemos que nadie, por eso, debe de tratarse esta situación de manera diferente, separada y sobre todo de manera prioritaria, ya que afecta tanto o

más a la productividad de una empresa, que cualquiera de los otros mencionados.

Muy pocos investigadores han dedicado su tiempo a estudiar las presiones que afectan a los altos y medios ejecutivos, y son tan escasas las técnicas estudiadas para lograr controlar y dominar este efecto, que van desde la charlatanería hasta el psicoanálisis, de manera que en el presente estudio, el objetivo primordial será efectuar una recopilación de las pocas técnicas para sobrevivir en el incierto mundo del ejecutivo, pero sin perder de vista a la Administración, ya que la falta o la aplicación incorrecta de ésta, desencadenará como “caja de Pandora” múltiples tensiones que afectarán al ejecutivo y al elemento humano, los cuales forman parte del contexto de la organización.

II

Concepto del síndrome.

Todo el mundo ha efectuado alguna vez la operación de exprimir un trapeador mojado. Al apretarlo y torcerlo, éste suelta el agua que absorbió, pero si se sigue torciendo, continuará expulsando el agua... y mientras más se exprima, las gotas de líquido saltarán del lienzo como si nunca fuera posible terminar de eliminarlas... hasta encontrarse retorcida en tal forma, que por fin no se obtiene de él ninguna gota más. El trapo ha perdido su forma anterior, se observa ajado, con parte del colorido perdido y no recupera fácilmente su posición, ya que se han fracturado en su interior las fibras que conforman el hilo de la tela.

Ejemplo claro de esto fue Orlando Óptimo, un conocido ejecutivo de una importante empresa. Era el ejemplo de un director modelo, sus decisiones siempre perfectas, su organización óptima, dedicado a su trabajo, que cuando

plantea algo, indudablemente se compromete con su objetivo, de tal manera que siempre lo obtiene no importando los obstáculos. En fin, el hombre ideal que cualquier consejo de administración desearía. Así la compañía bajo sus órdenes incrementó operaciones y comenzó a crecer, las utilidades a mejorar, pero los tiempos libres del señor Óptimo fueron cediendo lugar al trabajo y se convirtió en una obsesión, hasta que una tarde, sufrió un ataque de tal magnitud, que le dejó semiparalizado el cuerpo.

De aquel personaje fogoso y lleno de energía, que hacía temblar las paredes de la empresa que dirigía, cuando ordenaba la aplicación de un proyecto, o simplemente al tomar una decisión, no quedaba más que un guiñapo humano en silla de ruedas, teniendo que depender de los demás aún para la mínima necesidad personal, en pocas palabras: ***un trapeador exprimido.***

No existe duda que para algunos, esto podría parecer extremoso y alarmista, pero este síndrome, aparece también previamente a desembocar en algo grave, en forma temporal, reversible e instantánea. Igualmente se muestra como un conjunto de signos, síntomas y reacciones generales no específicas, que al mismo tiempo se presentan definiendo

clínicamente un estado morboso, al cual llamaremos **stress**.

Estos signos, síntomas y reacciones, son propiciados por una actividad hipofisoadrenal que favorecerá la segregación de la adrenalina en esa glándula y dará como resultado un aceleramiento en la actividad nerviosa, la cual tiende a modificar la homeostasis, que no es más que, la alteración de la autorregulación con el fin de obtener la constancia del medio interno con independencia del ambiente, lo que produce la **tensión**.

Concepto de Tensión.

La palabra **stress** es un término usado en psicología, psiquiatría y en la administración, la cual no tiene traducción directa, usualmente se le da un significado que consiste en el conjunto de presiones, tensiones, ansiedades, incomodidades físicas y psíquicas, así como el estado en que nos sentimos al no poder soportar con serenidad lo anterior.

Por otra parte, el diccionario nos enseña, que el stress, es una fuerza constrictiva, tal como un factor físico, químico o emocional, el cual causa tensión mental o corporal y que puede ser causante de enfermedad.

Los autores que han escrito al respecto, no se

encuentran de acuerdo en el uso del término: para algunos, la tensión es sinónimo de stress, para otros es parte del stress, de manera que en este trabajo, lo consideraremos como parte del stress; y el Síndrome del Trapeador lo referiremos, al stress enfocado al ejecutivo dentro del ámbito de la administración.

Como líneas arriba mencionamos, la tensión es pieza importante del síndrome, pero... ¿Qué es la tensión? Bajo el punto de vista del Dr. Ari Kiev, la tensión es sobre carga de energía de la mente y el cuerpo, necesaria para vencer los problemas y mantener el ritmo de la vida actual.

Médicamente hablando, quiere decir excitación nerviosa; y el Doctor Hans Seyle en su libro *Stress Without Distress*, comenta lo siguiente: "...todos la experimentan, todos hablan de ella y sin embargo, pocos se han preocupado por saber qué es en realidad... Hoy en día, en las reuniones sociales se habla mucho de lo tensa que es la vida de los ejecutivos... La palabra tensión, al igual que las palabras éxito, fracaso o felicidad, significan diferentes cosas entre las personas, de tal manera que resulta extremadamente difícil definir las. El hombre de negocios que se encuentra bajo constante presión, tanto por cuenta de sus clientes y empleados; el piloto de un avión Jumbo consciente de que un momento de distracción

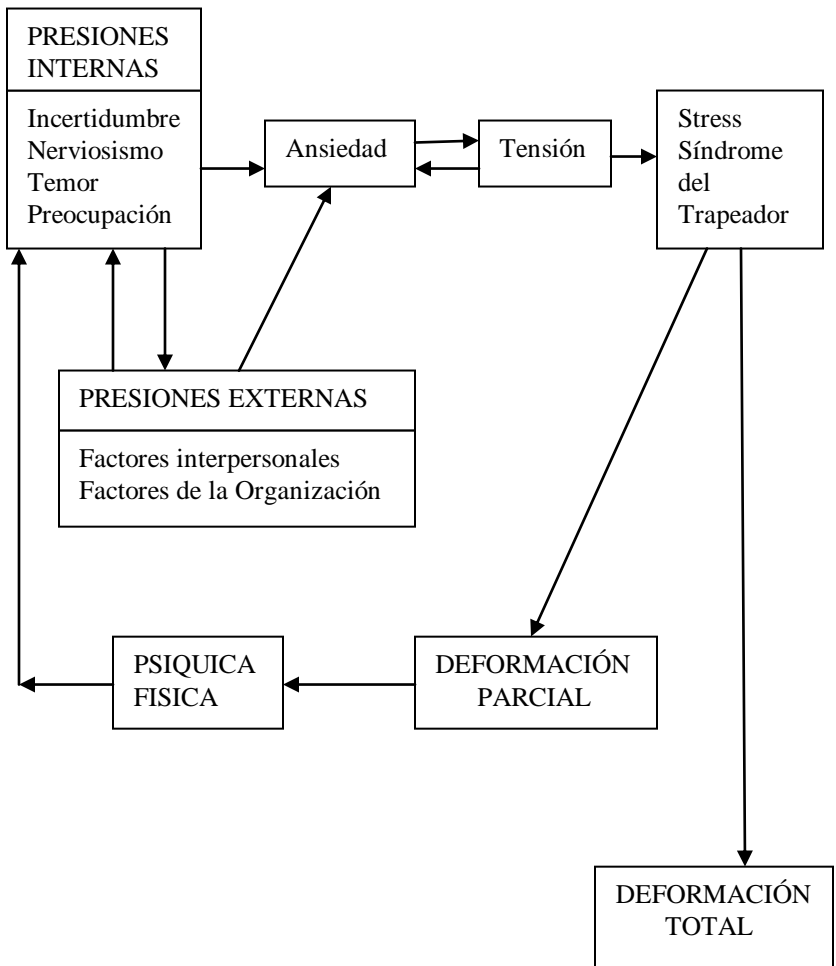
puede significar la muerte de cientos de personas; el corredor olímpico que trata de ganar una medalla de oro; y el esposo que ve morir a su esposa de cáncer, lenta y dolorosamente, todos ellos sufren de tensión. Los problemas a que se enfrentan son diferentes, pero las investigaciones médicas muestran que en muchas ocasiones, el cuerpo responde de manera estereotipada, con idénticos cambios bioquímicos...”

Consideramos que esta amplia definición dada por Seyle, es más que suficiente para el tema que presentamos, por lo que únicamente se utilizarán los conceptos antes vertidos.

Según Charles Spielberg, para entender la tensión, debemos de tener una concepción clara de la naturaleza de la ansiedad, así como de la forma como se relaciona con la tensión. Él mismo establece que en la ansiedad se incluye la incertidumbre, el nerviosismo, el temor y la preocupación; y esta desagradable sensación ejerce una gran influencia sobre la vida contemporánea... Y continúa indicando que los términos tensión y ansiedad, se sobreponen y se usan indistintamente, tanto para los científicos como por los legos en la materia.

Tanto caminar, para encontrarnos en un círculo semántico... y como empiezo a sentir tensión

por esto, por lo pronto bajo mi punto de vista, estableceremos únicamente como mecanismo, el siguiente diagrama:



En este diagrama, podemos observar el efecto

de las presiones tanto internas como externas a la persona, lo que ocasiona una ansiedad. Esta ansiedad, es transformada en tensión, la cual es reversible, produciendo más ansiedad y por lo tanto más tensión cada vez que se retroalimenta, hasta que se incrementa tanto que se desencadena el Síndrome del Trapeador, produciendo entonces una deformación que podrá ser total e irreversible, o parcial, según sea el tipo de persona y cantidad de tensión. Si ésta es parcial, la deformación podrá ser sobre la psique o corporal, que al ser desequilibrado el status del individuo, provoca mayor cantidad de presiones internas, las cuales son interdependientes con las externas, ya que se afectan mutuamente incrementando también la ansiedad y tensión.

Como se observa en la figura 1, las presiones externas pueden ser causadas por factores interpersonales y por aquellos inherentes a la organización.

Los factores interpersonales, son aquellos patrones más o menos estables de interacción entre una persona y sus remitentes; y las presiones en este caso, se fundamentan en el poder, lazos afectivos (respeto, confianza, benevolencia, atracción y gusto), dependencia y comunicación.

Por otra parte, los factores de la organización que son causa de presiones en un individuo, podemos enumerarlas como son la magnitud, formalidad y complejidad.

Estos aspectos sobre el impacto de las presiones internas, externas y de la organización, como puede deducirse de lo dicho, complica mucho más la dilucidación del síndrome; por lo que las desarrollaremos en mayor abundancia, cuando se trate el tema del comportamiento del individuo en torno de la organización.

Causas de la tensión.

Las causas que producen tensión, se encuentran constantemente en todo el desarrollo del hombre, día a día, desde las situaciones prenatales, continuando con el nacimiento, la infancia, la adolescencia, el matrimonio, el trabajo, la vejez, el medio ambiente, etc., o sea, la tensión y las exigencias de la vida son inseparables.

En el trabajo, las tensiones parecen ser causadas principalmente por la ansiedad, cuando se es evaluado por otras personas, como consecuencia natural de un ambiente competitivo, que produce en la mayoría de los ejecutivos emociones fuertes, tales como el

miedo, la cólera, codicia, envidia, hostilidad, incertidumbre y la depresión, las cuales son inherentes a la mayoría de las relaciones humanas.

Algunos trabajos, por sí mismos producen más tensión que otros, por ejemplo: quienes laboran en la policía, en la milicia o en los bomberos, frecuentemente ponen su vida en peligro al desempeñar su deber; otros como los que trabajan en las centrales nucleares, en la industria del petróleo y en plantas químicas, continuamente están en contacto con compuestos inflamables, tóxicos, explosivos o peligrosos, donde en cualquier momento a pesar de las medidas de seguridad tomadas, puede producirse un accidente, explosión, incendio o envenenamiento, lo que igualmente pone en peligro la vida del personal.

A estos trabajadores y a sus ejecutivos, la tensión les afecta en forma especial, ya que tienen que tomar decisiones al respecto en condiciones de urgencia y bajo presión del momento por la responsabilidad del personal y el alto valor de las instalaciones o de la producción, de manera que se encuentran propensos a las incidencias de las enfermedades, por arriba del promedio de la gente, y dichas enfermedades se presentan a una edad más temprana, que en el resto de la

población.

En este entorno, como ya vimos, el ejecutivo con frecuencia está sometido a una excesiva tensión acumulada y aunque también sabemos que la vida no es tan interesante sin una dosis adecuada de tensión, todos aquellos que son competentes y agresivos, pueden verse obligados a sufrir algún trastorno comprendido en el síndrome del trapeador, los cuales de manera enunciativa los relacionamos a continuación.

Causa No. 1.- La Incomodidad.

Al sentir los primeros efectos de la tensión, el nuevo ejecutivo trata de evitar la incomodidad que le ocasiona y como respuesta natural piensa << que cómodo estaba en el puesto anterior al que ocupo actualmente >> y rebota en la mente, que se ha equivocado al aceptar el ascenso en la escala jerárquica, y que el aumento de salario no compensa dicha incomodidad, situación que al repensarlo, cada vez le provoca aún más malestar, cayendo en un círculo vicioso, dando lugar a que su ansiedad y la tensión se incrementen.

Ésto es un problema de adaptación, que si no actúa “quemando las naves”, o sea la no posibilidad de retornar, no tiene caso de

continuar en el nuevo puesto y entonces lo más probable, es que el ejecutivo llegue al límite de su competencia profesional. Generalmente es un período de acomodamiento en las nuevas actividades, que los verdaderos ejecutivos logran pronto superar.

Causa No. 2.- La No-delegación.

Es común, que para evitar la tensión y su incomodidad, el ejecutivo tienda a proceder, supervisando directamente al personal, brincando la estructura jerárquica, en lugar de actuar como director, lo que acarreará más problemas al asumir la responsabilidad de los demás, provocando reacciones negativas en el resto de la gente, generándose como consecuencia, fallas en algunos aspectos de la dirección, con lo que se incrementará aún más su tensión.

Causa No.3.- El Autoritarismo.

El ejecutivo experimenta mucha tensión, al intentar asumir y mantener su papel autoritario, ya que se verá sometido a una continua presión, para poder controlar las actividades de los demás; al grado de creer que su éxito, es el de la compañía.

Juan Chicharrones, después de un sin número

de problemas, logró obtener el control completo de la empresa; al poco tiempo después, su índice de tensión aumentó al comprobar que era imposible controlar a los demás, alentar una buena auto-realización y al mismo tiempo atender sus propias necesidades. Experimenta cambios de humor, que van desde la omnipotencia hasta la impotencia, pero... como sólo sus chicharrones truenan y por no reconocer su equivocación, llegó el día en que realmente tronó.

Causa No. 4.- El paternalismo.

Un líder que adopta una postura exageradamente paternalista, continuamente tiene sentimientos coléricos y gran tensión, por el simple hecho de temer perder el respeto paternal que tienen de él, si hace valer su autoridad, siendo entonces incapaz de reconocer las satisfacciones que podría conseguir, tratando a los demás de manera benevolente, pero a su debida distancia.

Causa No.5.- El ejecutivo ahogado en sus propios problemas.

Cornelio Astado era un ejecutivo con muchos problemas en su hogar, generados por la imposibilidad de resolverlos y controlarlos. Éstos con el tiempo, se fueron multiplicando

debido a sus sentimientos ambivalentes y por querer subyugar a los demás, para así aparentar dominar los propios. Cuando en ciertos momentos se ve desafiado por sus subordinados, se siente inseguro, al interpretar esto como cosa personal y, que proceden así, con el único afán de molestarlo. Llega hasta considerar erróneamente, a alguno de sus empleados como figura de autoridad.

Estas fantasías le producen cada vez más reacciones exageradas y, lógicamente como consecuencia, la pérdida del control y autoridad, provocando entonces, la rebelión en sus subordinados y por consiguiente, el incremento de su tensión.

Ahora, este ejecutivo se comporta entre la conducta negligente y la extremadamente dominante, habiendo perdido totalmente su autoridad.

Causa No.6.- El Ascenso repentino.

El ejecutivo que repentinamente es elevado a una posición de autoridad, situada por encima de sus experimentados compañeros, puede verse abrumado por un fuerte sentimiento de soledad y ansiedad, que se incrementa al tratar de obtener el reconocimiento de ellos, para así eliminar el escalón que los separa

Causa No.7.- La mala voluntad de los Subordinados.

Cuando existen subordinados resentidos o que forman parte de un grupo informal contrario, éstos tratarán de crearle problemas, negándose a aceptar responsabilidades, sobre todo en aquellos casos cuando más los necesite, situación que definitivamente dará lugar a una gran tensión en el ejecutivo.

Causa No.8.- Temor a la evaluación y al reemplazo.

Cuanto más dude un ejecutivo en aceptar su responsabilidad, arriesgándose a equivocarse, más minada se verá su confianza y entonces es muy posible que actúe cuidándose la “cara”, transformando su objetivo primordial, en “cuidar su puesto”, en lugar de la obtención de los objetivos y metas de la organización. Lo anterior se debe al temor de no actuar correctamente y la posibilidad de ser rechazado por los demás, lo que sin duda intensificará la tensión.

Causa No.9.- La Soledad.

Conforme la persona va escalando en el organigrama de la empresa, ella misma se va colocando barreras, encerrándose en la oficina

y haciendo éstas cada vez más grandes; simultáneamente el número de personas con las que el ejecutivo puede efectuar consultas, se reduce notablemente y al no poder recurrir a otras personas, él en soledad tiene que resolver los problemas, aislándose poco a poco cada vez más; y al encontrarse solo, por consecuencia, se convierte en el blanco de todas las conductas agresivas “carne de lobos”.

Causa No.10.- La Búsqueda del Reconocimiento.

La obsesiva búsqueda de signos de prestigio, poder y reconocimiento por parte del ejecutivo, incrementa su tensión, y si éstos no son alcanzados, el ejecutivo nunca se sentirá completamente seguro, de ser bien considerado por sus superiores, de tal manera que sufrirá un mayor aumento de malestares, transformando todo esto, en una necesidad de su EGO.

La tensión causada por la búsqueda del reconocimiento, aumenta en los ejecutivos maduros, especialmente en aquellos mayores de 50 años.

Causa No.11.- La Competencia y el Mercado.

La preocupación en demasía, de las actividades de otras empresas del ramo o similares, tiende

a ignorar la fuerza de su propia empresa, lo que produce una innecesaria carga de tensión en la persona del directivo.

Siempre el ejecutivo deberá concentrarse en sus propios objetivos y de su empresa, dando el valor real y fortaleza a cada uno de ellos.

Causa No.12.- El Tiempo.

Algunos ejecutivos consideran que su tiempo está muy limitado y no le alcanza para todas las actividades que tiene que desempeñar, y por ello es su mayor fuente de tensión y frustración.

La política de “puertas abiertas”, que permite que cualquiera le quite el tiempo al ejecutivo, junto con todas aquellas actividades “sociales” y reuniones de “trabajo” que podrían ser presididas por otros, le reducen el tiempo útil y la productividad de su desempeño.

Por lo contrario, el hecho de disponer de un excesivo tiempo libre, se ha comprobado que crea igualmente tensión.

Causa No.13.- La Comunicación.

Un canal deficiente de comunicación, un sistema informativo inadecuado, así como la sobre comunicación, son fuentes indudables de

tensión.

Causa No.14.- El Perfeccionismo.

Luis Perfecto, gerente de la fábrica “La Perfección”, manejaba su negocio comprobando una y otra vez a sus subordinados para que las cosas salieran correctamente y sin falla, tal como las había planeado. Estas constantes revisiones provocó en sus subordinados la reacción de dejar de tomar la iniciativa, dando lugar a la desmoralización, lo que motivó que dejaran todo en manos del Sr. Perfecto, y a medida que esta situación seguía adelante, este gerente se abrumaba más, teniendo cada vez más dudas, hasta que su actividad se paralizó por el exceso de información, dando como resultado aún más imperfecciones.

Causa No.15.- La Moralidad.

Mucho de la tensión que es sufrida por los ejecutivos se debe a problemas morales, tanto en el trato del personal de la empresa y consumidores, a la ética profesional, así como el manejo correcto de los fondos financieros.

No existen libros, cursos o programas que proporcionen al ejecutivo el conocimiento para desarrollar un código de conducta ética,

únicamente su educación y su calidad moral junto con la experiencia, podrán ejercer influencia en este campo.

Causa No.16.- La edad del Ejecutivo y su Estilo Gerencial.

La edad influye mucho en el estilo de liderazgo y en la ansiedad. El ejecutivo joven, entre 30 y 40 años que goza de buena salud, puede soportar gran tensión, aunque su mayor problema consistirá en aceptar consejos y seguir políticas fijadas por otras personas, ya que sienten que su EGO es atacado, principalmente su orgullo es lo que constituye su mayor fuente de tensión.

Existe otro problema en los ejecutivos jóvenes, el cual se trata del caso de los ascensos prematuros. Si a una persona es promovida a un puesto ejecutivo y no ha madurado o no ha sido bien preparado, le puede suceder lo que le pasa a los frutos cortados antes de tiempo: se pueden podrir.

Por su parte, el ejecutivo maduro que ha cumplido los 50 años, siempre estará preocupado, por si su habilidad le permitirá conseguir otro trabajo en caso de perder el actual; o si podrá subir aún más en su empresa; o si recibirá un mayor reconocimiento; o

también si ya llegó a su máxima posición, lo que en algunos casos no quieren admitirlo.

Además de estos problemas, la tensión se incrementa porque su familia comienza a dispersarse y se tiene que enfrentar a diversos ajustes de su esposa y de la familia. La inseguridad que siente le hará temer el cambio y lo más probable, preferirá seguir en su línea y puesto a costa de una gran tensión.

El ejecutivo prejubilatorio, aquél que todo mundo sabe que le quedan sólo unos cuantos años de vida laboral, presenta fuerte tensión por la cercanía de la jubilación, porque le ocasionará una cierta merma en términos económicos, así como la pérdida del poder que ostenta. También le provoca ansiedad, el no reconocer que comienza a convertirse en una molestia para todo el mundo, de manera que se dedica a criticar a todo los que tengan una autoridad y tratan con él.

En este período, se presenta también el caso en el cual muchos ejecutivos se dedican a vegetar, esperando la jubilación, lo que no les produce tensión alguna y evitan el buscarse problemas referentes a las actividades mismas.

También es conocido de sobra, que en el período final, se encuentra al ejecutivo

sufriendo una terrible ansiedad y lo más probable es que obtenga una úlcera o un infarto.

El estilo gerencial, que más adelante lo comentaremos ampliamente, es factor muy importante, pero por ahora, únicamente nos basta indicar, que aquel estilo que refleje problemas fundamentales de personalidad y conflicto no resuelto, porta con él la semilla de la desavenencia.

Causa No.17.- La Toma de Decisiones.

La libertad de elección por sí misma, ocasiona siempre problemas y este aspecto es el que continuamente produce tensión en el ejecutivo; no sólo porque es la medida de evaluación de un directivo, sino porque siempre la decisión final, cargada de toda la responsabilidad, deberá ser tomada por él.

La tensión ocasionada por la toma de decisiones da lugar a que el ejecutivo tienda a la inacción, ya que ésta minimiza los riesgos de error, al tratar de evitar el gran miedo de actuar.

Cuando se toma una decisión difícil, el período entre ésta y los resultados, se encuentra siempre muy cargado de ansiedad y tensión, sin embargo dicho espacio de tiempo,

desgraciadamente no se puede eliminar, únicamente puede minimizarse mediante la capacitación en la delegación, así como en la descentralización, experiencia y *feeling* del ejecutivo.

III

Consecuencias Patológicas del Síndrome.

En los años 20's, un fisiólogo llamado Walter B. Cannon, estudió con detenimiento los mecanismos homeostáticos relacionados con las reacciones de lucha y escape a los estímulos productores de tensión. Él observó cambios en las glándulas adrenales y en el sistema nervioso simpático de los animales y humanos, cuando fueron expuestos a diversos agentes dolorosos, asentando que estos servían para contrarrestar los efectos destructores causados por los estímulos nocivos.

Posteriormente Hans Selye en 1930, continuó los trabajos de Cannon y llegó a la identificación

de un síndrome, concluyendo que la repetición de las reacciones fisiológicas a una amplia variedad de estímulos, se podía definir como: un estado de tensión.

En este contexto, Selye pudo definir al síndrome identificado, como “Síndrome General de Adaptación” (G. S. A.). Esta teoría está ampliamente aceptada por la comunidad científica y consta de tres etapas: la reacción de alarma; la etapa de resistencia; y la etapa de agotamiento.

La etapa de “reacción de alarma” es producida por la exposición de una situación angustiada, en la cual el cuerpo humano se pone en situación de emergencia, ya sea para atacar a un enemigo o escapar en busca de seguridad. En dicho momento, el corazón aumenta su actividad; la respiración se vuelve más rápida y profunda para oxigenar más la sangre; la saliva y la mucosidad se resecan; aumenta la transpiración; los músculos se ponen rígidos; las pupilas se dilatan para dar más sensibilidad a la vista; se pierde el apetito; aumenta el tamaño de las glándulas adrenales y provoca un encogimiento del timo y nudos linfáticos de la ingle y axilas.

La etapa de “resistencia” se presenta cuando la exposición del agente se prolonga o existe una

continua presencia a los agentes de gran influencia en la tensión. En esos casos, los signos de la etapa anterior tienden a disminuir, de acuerdo con la manera de cómo evolucione el mecanismo homeostático en la adaptación al agente agresivo.

Aquí en esta etapa, se presentan cambios para acondicionar el cuerpo a la tensión, tales como la contracción de los vasos sanguíneos; el tiempo de coagulación tiende a disminuir, lo que puede dar lugar a serias hemorragias; se producen más glóbulos blancos; y se aumenta la segregación de jugos gástricos que dan lugar a la úlceras.

Esta resistencia consume una gran cantidad de energía que es necesaria para otras funciones vitales, lo que da como resultado, si es que continúa la tensión, a la etapa de “agotamiento” o de “desgaste”. En este momento pueden reaparecer los signos de la etapa de “alarma”, generalmente con mayor impacto, y si por el abuso de la adaptación al agente, se han agotado los recursos de defensa del organismo, la tensión continuada puede causar daños irreparables y la muerte.

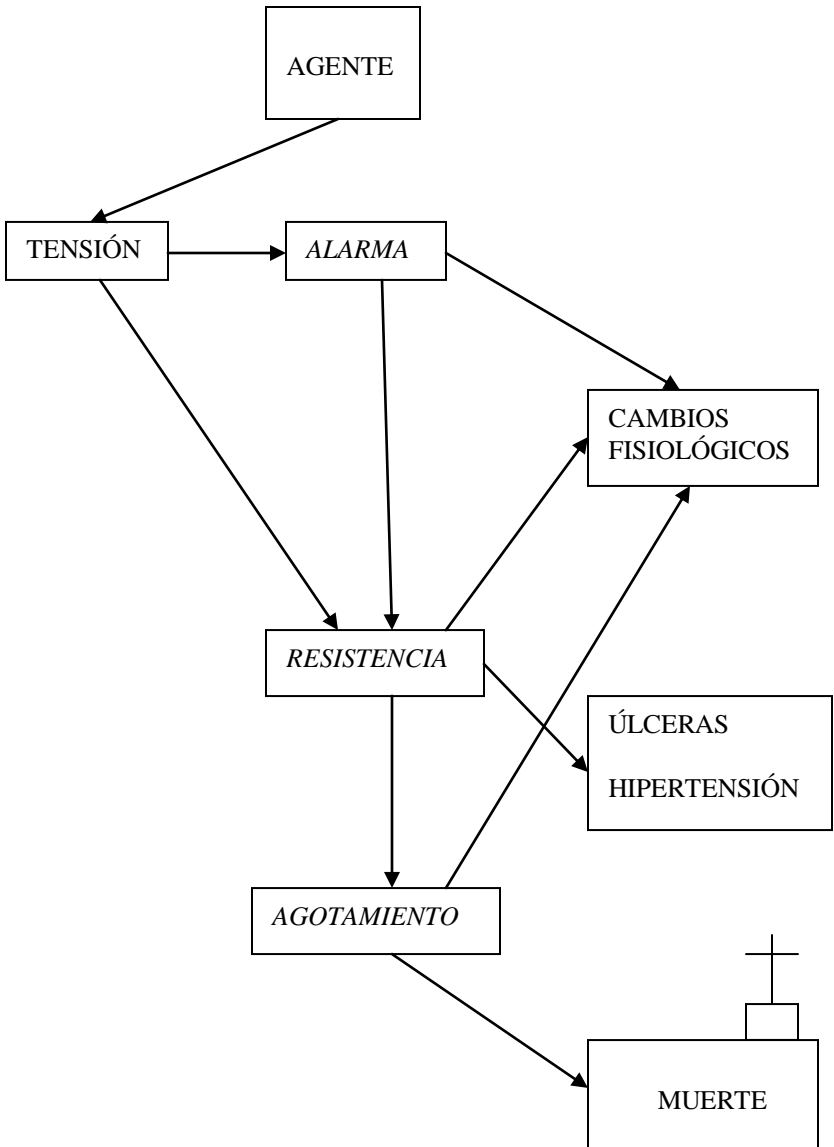


Fig. 2 Esquema del Síndrome General de Adaptación.

En un medio, dónde las respuestas emocionales no están permitidas, como es una empresa, las respuestas físicas toman el lugar, al presentarse la tensión.

Durante la época primitiva de la medicina psicosomática, el Dr. Harold G. Wolf intentaba demostrar cómo ciertos rangos de personalidad y fuertes conflictos emocionales estaban relacionados casualmente a las jaquecas y a los trastornos gastrointestinales. Uno de los casos tratados por el Dr. Wolf, nos presenta una imagen nítida de las consecuencias del síndrome. Se trata de una persona llamada Tom, quien debido a una herida de perdigones sufrida años antes, tenía una fístula que permitía el examen del interior de su estómago, y cuando estaba enojado o perturbado, el paciente revelaba un estómago de color rojo y congestionado, el cual segregaba grandes cantidades de ácido gástrico. De esta manera, el Doctor demostró que algunas personas tienen cierta vulnerabilidad a la destrucción del tejido de las mucosas y por lo tanto ser susceptibles a los efectos biológicos de emociones perturbadoras, en especial a las que no se reconocen y quedan sin resolver, por ejemplo una ira contenida, la que resultará en úlceras en el intestino delgado y en el estómago.

Por otro lado, en el aspecto de los ataques del corazón, los Doctores Meyer Friedman y Ray Soseman, en su libro, tratan de correlacionar las incidencias de crisis cardíacas y el ejecutivo ambicioso, dinámico, orientado hacia el logro, perfeccionista y esclavo del tiempo, el cual lo llaman: personalidad tipo “A”.

Para obtener un grave y fulminante ataque cardíaco, una persona del tipo personalidad “A” debe de estar, según los médicos antes mencionados:

“... implicado agresivamente en una lucha crónica e incesante para lograr más y más en cada menos tiempo y si hace falta, contra los esfuerzos contrarios de otras cosas u otras personas... La enfermedad fundamental de ese sujeto tipo “A” consiste en su incapacidad peculiar para percibir ó, lo que es peor aún, aceptar el simple hecho de que el tiempo de un hombre puede verse agotado por sus actividades... Sustituye la energía creativa por urgencia repetitiva... Debido a su obsesión por los números y a que tantas de sus actividades del mundo se expresan en unidades monetarias... el sujeto tipo “A” parece estar casi siempre absorto en el dinero... La mayoría de los sujetos del tipo “A” poseen tanto impulso agresivo que éste suele evolucionar convirtiéndose en una hostilidad abierta aún

cuando mantenga profundamente ocultos tales impulsos y sentimientos”.

Es de llamar grandemente la atención lo descrito con anterioridad, ya que dicho libro está recomendado por un ex- presidente del Colegio Americano de Cardiología y corroborado por la gran afluencia a los hospitales, de pacientes cuyos estilos de vida y falta de discernimiento son causas importantes de sus ataques al corazón.

Pero el síndrome no sólo provoca infartos o ataques al corazón, sino que se presentan en una gran cantidad de dolencias típicas de ejecutivos, las que se pueden presentar sin la existencia de ninguna enfermedad orgánica declarada, como pueden ser:

- Úlceras pépticas
- Colitis espástica
- Colitis mucosa
- Hipertensión sanguínea
- Estreñimiento
- Diarrea
- Micción frecuente
- Exceso de apetito y obesidad
- Inapetencia
- Alergias
- Espasmos musculares
- Insomnio

- Fatiga crónica
- Soplos cardíacos
- Otras afecciones cardiovasculares
- Jaquecas
- Náuseas y vómitos
- Dolores de abdomen
- Vértigos
- Dismenorrea
- Ortofonía
- Sudoración excesiva
- Dermatitis nerviosa
- Y algunas más...

El hecho de no reconocer los problemas humanos que se presentan en las situaciones laborales y la insuficiente o inadecuada intervención en las crisis humanas que ocurren día tras día, se reflejan en el fenómeno del alcoholismo y de la sexualidad, por esta razón los consideraremos también dentro de la patología del Síndrome del Trapeador.

Alcoholismo.

En los países industrializados o en vías de serlo, el consumo de alcohol es exorbitantemente alto y para darnos una idea, se tiene un consumo per cápita anual de algo más de 20 litros para bebidas embriagantes y casi 160 litros de cerveza, los cuales año con

año se incrementa.

En México, el alcoholismo está catalogado como el segundo problema nacional de salud, calculándose que hay cerca de 32 millones de personas que beben entre los 12 y 65 años, de los cuales 6 millones son considerados alcohólicos según datos de Alcohólicos Anónimos, y la Secretaría de Salud nos indica que cada año aumentan 1.7 millones más, lo que origina un gran número de perjuicios en el medio nacional, representando una pérdida de 160 mil horas hombre de trabajadores cada 15 días, lo que representa el 15% y continúa aumentando, dando lugar a pérdidas anuales por casi 500 mil millones de pesos.

Caso real es el de Pedro Cubas, Gerente de Producción de la empresa “Química y Explosivos S.A., cuando los problemas de la maquinaria y equipos se incrementan a tal punto de no poder satisfacer la demanda del producto y la presión sobre de él llega al máximo, al final de la jornada laboral se retira a su casa y “agarra” una borrachera de “buró”, que le imposibilita asistir a su empresa, en caso de que lo llamen con urgencia por alguna emergencia.

El uso continuo del alcohol con el fin de aliviar la ansiedad, conduce a un incremento en su

tolerancia, de manera que progresivamente, se requerirán dosis mayores para producir los efectos deseados.

El alcoholismo es un precio muy alto por aquello que comenzó como un alivio temporal de la tensión y ansiedad.

Sexualidad.

Otra manera de alejarse temporalmente de los problemas de la tensión, es el abuso del sexo.

Este tema cae dentro de la evasión de problemas y busca evitar el discernimiento de la persona para lograr llegar a un trato con ella misma, intentando utilizar la tendencia a traducir los problemas en acción.

Un ejecutivo maduro, puede hallar más o menos, unos dos o tres años de rejuvenecimiento falaz, con su secretaria y así poder soportar mejor la presión del trabajo.

Se ha observado que la gente cuando está en tensión, el deseo sexual aumenta y esto parece ser un instinto de conservación, el cual podemos comparar con la reproducción de las hormigas en un ambiente de tensión por falta de alimento, las que en estas condiciones, se

reproducen en demasía, porque intuyen su extinción por no tener como alimentarse al acabarse sus fuentes de alimento, de manera que incrementa su reproducción con el fin de emigrar en busca de otros lugares donde existan nuevas fuentes alimenticias, a sabiendas que muchas de ellas morirán en la odisea, pero conservarán la especie; sin embargo, cuando desaparece dicha tensión alimenticia, la sexualidad de las hormigas decrece, limitándose nuevamente su población a la existencia de alimento de su biosistema.

Pepitón Líbido, un ejecutivo modelo en todos los aspectos dentro y fuera del trabajo, durante un período de gran presión por la concentración de graves accidentes en la industria petrolera, conoció a una secretaria llamada Luisa Bueno, fue en aquel tiempo cuando un día comenzó a salir con ella para “soltar” la presión y desde entonces se ha convertido en su amante. <<Nunca tuve una experiencia sexual tan intensa y agradable como ésta>> dijo Juan <<no puedo quitarme a Luisa de la mente. Parece una reacción química exotérmica y explosiva desde que nos conocimos. Sé que no es correcto y no quiero lastimar a mi esposa e hijos, pero no quiero dejarla..., y no encuentro una solución que me permita cómo arreglarlo. No lo sé... todo esto, me está produciendo muchísima más tensión que antes>>.

Lo que temporalmente le sirvió a Pepitón de paliativo para eliminar la tensión, ahora es un agente productor de tensión mayor, la que tiene al “macho” ahora, al límite de sufrir el síndrome.

El que esa experiencia sexual le haya parecido una “bomba explosiva”, no es más que la fuerza de la sugestión, ya que se ha demostrado mediante experimentos, que cuando se eleva el límite de ansiedad de una persona sujeta a períodos de mucha tensión, el umbral de sugestibilidad baja y el individuo se vuelve mucho más vulnerable a la manipulación y a las influencias externas, de tal manera que mensajes ambiguos, implicados y no claros, provocan ansiedad elevando la sugestión, así también, cuando no existen valores bien definidos en la persona, el nivel de ansiedad y la sensibilidad a la sugestión, suelen elevarse bruscamente, incitando a la gente a una acción que supuestamente habría de liberarla rápidamente de lo desagradable y proporcionarle un grado máximo de placer inmediato.

Cuando el exceso de tensión lleva al individuo a la etapa de agotamiento del síndrome, la potencia sexual se convierte en impotencia sexual, dando lugar irremediamente a mayor tensión, por el golpe administrado al EGO,

acelerando el paso, a la siguiente etapa y al desenlace final.

IV

Comportamiento del individuo en la Organización ante los efectos del Síndrome.

Decía Dean C. Bornheud, que “...los hombre igual que las plantas y los animales, dependen del ambiente para su sustento y pueden enriquecerse o empobrecerse a causa de él”.

Sabemos que parte del medio ambiente del ejecutivo es la organización donde se desempeña y no sólo puede enriquecerlo y empobrecerlo, sino que lo puede dañar y hasta despedazar. El grado del impacto o daño, dependerá de la estructura de la organización y de su complejidad, para lo cual, la estableceremos basándonos en la división que Richard H. Hall hiciera en sus estudios y que

comprende adecuadamente a la mayoría de los componentes estructurales presentados por otros autores como lo son Pugli, Blau y Aiken.

El tamaño organizacional.

Como resultado de las investigaciones de D. S. Pugli y sus colaboradores, recopilado en su “Context of Organizational Structures”, encontramos la gran relación que existe entre el logaritmo del tamaño de la empresa y varios aspectos de la estructura organizacional que son causa de problemas y tensión en los ejecutivos, resultando que: “Las organizaciones más grandes, tienden a mayor especialización, estandarización y formalización, que las organizaciones más pequeñas”.

Por otra parte, Leo Weltzer y James Salter encontraron una relación curvilínea entre el tamaño y la satisfacción del trabajo, siendo mayor ésta en organizaciones de tamaño medio de veintiún a cincuenta empleados, que en las grandes o pequeñas. Al mismo resultado llegaron Robert L. Kalín, Donald M. Wolf, Robert P. Quinn, J. Diedrick Snock y Robert A. Rosenthal, al enfocar el análisis de la estructura organizacional hacia el stress.

“... el stress y el tamaño organizacional están

relacionados sustancialmente. La curva del stress comienza a elevarse a medida que nos retiramos de las organizaciones pequeñas y nos acercamos a aquellas de 50 a 100 personas, y la elevación de la curva continúa hasta que encontramos los gigantes organizacionales. Sólo en organizaciones de más de cinco mil personas, la curva de stress se nivela, tal vez porque una organización tan grande representa cierto tipo infinito psicológico y los aumentos consiguientes ya pasan desapercibidos”.

También establecen estos autores, que la causa del stress en las organizaciones grandes, consiste en los problemas de coordinación entre los numerosos grupos y miembros que la integran, sin embargo, una mayor autonomía o descentralización disminuye la exigencia de coordinación y por lo tanto aliviará algo de la tensión.

También a un mayor tamaño de organización, se presentan en sus integrantes y principalmente en sus ejecutivos, situaciones que los llevan al stress y a una baja de la moral, pero estos efectos son indiscutiblemente desiguales en los diferentes miembros integrantes de la organización.

Tomando como base lo anterior, bien podríamos pensar que manteniendo a las

empresas como organizaciones pequeñas resolveríamos estos problemas, sin embargo, tal y como pondera Richard H. Hall "...Exceptuando ciertos intentos de vida comunal entre aquellos que escogen marginarse de la sociedad, un retorno a los buenos tiempos basados en las organizaciones pequeñas e inocuas, es imposible... por dos razones de peso mayor. La primera es que la tecnología contemporánea es tal que resulta imposible conservar una organización en tamaño pequeño. La segunda razón es que sin duda, los valores humanos en sí mismo han cambiado... La mayoría de los miembros de la organización grande contemporánea, están quizás más satisfechos ahí, que en una atmósfera más reducida o íntima..."

Como ya observamos en las causas de la tensión, el "control" es renglón generador de problemas de ésta naturaleza, los cuales se ven aumentados por el tamaño de la organización. Anthony Downs en su "Inside Burocracy" lo atribuye a las limitaciones en la capacidad mental de los ejecutivos, ya que tendrían que ser superhombres para comprender todos los eventos y situaciones que se presentan.

Cuando el crecimiento de una empresa se lleva a cabo, se presentan aumentos en la formalización, por lo que la coordinación se

hace más difícil, y los ejecutivos que dirigen la organización, sienten que este desarrollo les produce problemas muy molestos fuera de sus controles. Durante esta época es muy común que entre los ejecutivos surjan desavenencias producto de la tensión, enmarcadas dentro del Síndrome del Trapeador.

La complejidad organizacional.

Sin importar cual sea su conformación, los altos grados de complejidad en una industria, dan como resultado problemas de coordinación, control y comunicación.

Las investigaciones de Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, plasmadas en su “Organization and Environment Differentiation and Integration”, señala que tales problemas son fuentes de conflictos para la organización y por ende del ejecutivo, que ya de por sí tiene muchos problemas y por lo tanto, sufre de tensión.

La formalización organizacional

Un aumento en la formalización, nos trae como consecuencia un aumento en la burocracia de la organización, donde dicha palabra no deberá ser tomada en el sentido peyorativo, que se

utiliza para describir una mala atención y desarrollo de los trabajos, sino como lo concibiera Max Weber, o sea, el establecimiento de especificaciones, de normas, procedimientos, sanciones, etc., que predeterminan en gran parte lo que ocurre en una organización. Así tenemos que estas normas, establecen la conducta a seguir en todas las situaciones posibles, y este grado extremadamente alto de formalización, tiende a que los trabajadores sigan las normas por las normas mismas y no por los objetivos, como sucede en oficinas de gobierno, bancos y otras grandes instituciones; y esta situación a largo plazo, para quienes son creativos y valoran la libertad individual, se convierte en una tragedia, de la cual Robert K. Weston comenta acerca de esta formalización de las normas en exceso:

“... pero estos instrumentos que aumentan la probabilidad de conformidad conducen también a una preocupación exagerada por la adherencia estricta a los reglamentos, lo cual induce a la timidez, el conservadorismo y los tecnicismos...”, y esto como ya lo comentamos con anterioridad, es fuente de tensión.

Posteriormente Víctor Thompson amplía la imagen trágica del individuo en una organización altamente formalizada y establece el comportamiento Burótico y Buropático,

enfermedades administrativas, los cuales hablaremos más adelante en el siguiente capítulo.

Los ejecutivos que tienen bajo su mando una gran cantidad de profesionistas, se encuentran generalmente en problemas y por lo tanto desarrollan una gran tensión, ya que de por sí, los profesionales por sus conocimientos, capacidad y creatividad, por sí mismos crean presión entre ellos y a los principios y valores organizacionales, específicamente aquellos relacionados con la formalización.

Investigadores como los ya mencionados Aiken, Hage, Miller y Blau, todos en sus estudios, llegaron a la conclusión de que: los profesionales se encuentran más desubicados, en cuanto la formalización en la organización sea mayor, pero ésta, será una de las principales fuentes de tensión del ejecutivo, aunque la presencia de una jerarquía relativamente rígida, no necesariamente afectará el desarrollo del trabajo de los profesionales, si logra el reconocimiento legítimo de esa autoridad.

El stress que se sufre al desempeñar una función ejecutiva, se puede entender mejor si analizamos la gráfica de Kahn y colaboradores, que presentan en su libro "Organizational Stress

Studies in Role Conflict and Ambiguity”.

En dicha gráfica, se nos indica que en el caso de una organización altamente formalizada, el factor organizacional tendrá mayor impacto y, en caso contrario, los factores de personalidad e interpersonal serán los que tengan más impacto en la generación del stress.

Para comprender mejor lo anterior, es preferible que a continuación dejemos al mismo autor Kahn nos explique su gráfica:

“...El (cuadro) organizacional A, representa un conjunto de variables. Algunas de ellas caracterizan a la organización como un todo, por ejemplo, su tamaño, número de rangos, niveles de status, los productos que produce o su base financiera. Otras variables en este conjunto son ecológicas, en cuanto representan la relación de un cierto cargo o persona en la organización; por ejemplo, su rango, sus responsabilidades por ciertos servicios en la división de labores o el número, y las posiciones de otros que están directamente relacionados con su desempeño.

>> La flecha número 3, señala una relación casual entre diversas variables organizacionales, las expectativas del cargo y las presiones que son mantenidas y ejercidas

sobre una posición particular; por ejemplo, una persona en una posición de enlace entre dos

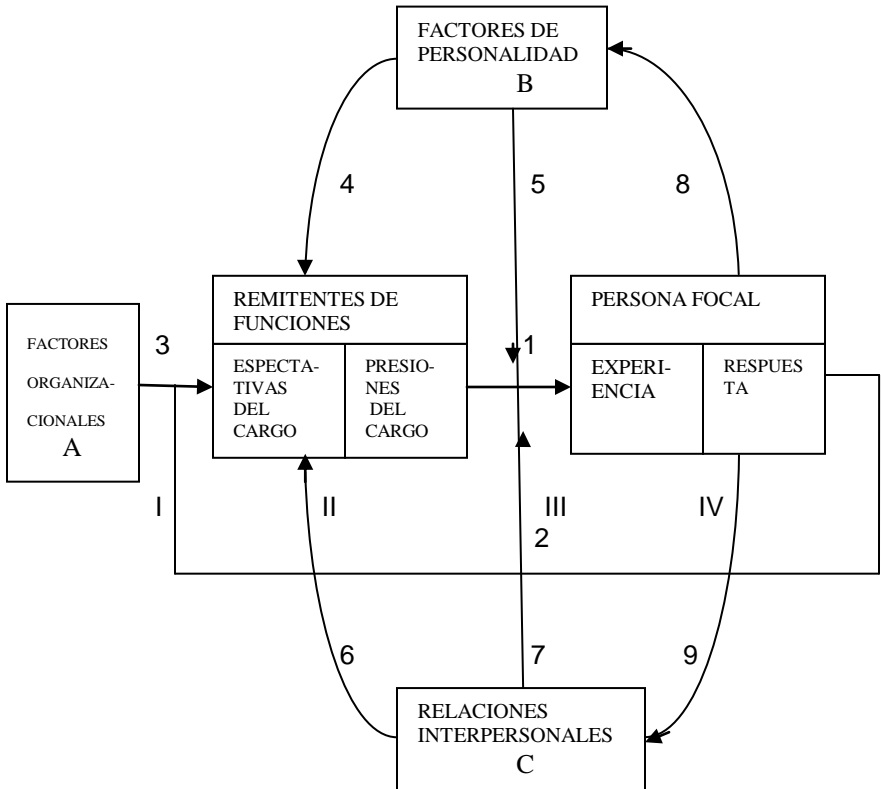


Fig. 3
Gráfica de Kahn

departamentos, está probablemente sujeta a numerosas presiones conflictivas, porque su conjunto de funciones comprende personas de dos unidades separadas, cada una de las cuales posee sus propias metas, objetivos y normas.

>> En general, las condiciones organizacionales que rodean y definen las posiciones de los remitentes de funciones, dictaminarán en parte su experiencia organizacional, las expectativas y las presiones que imponen.

>> El (cuadro) de personalidad B, es usado ampliamente para referirse a todos aquellos factores que describen las tendencias personales a comportarse en determinada forma, los motivos y valores, la sensibilidad y los temores, los hábitos, etc.

>> El (cuadro) de las relaciones interpersonales C, se refiere a los patrones más o menos estables de interacción entre una persona y sus remitentes de cargos, y a sus orientaciones mutuas. Estos patrones de relación pueden caracterizarse a lo largo de varias dimensiones, algunas de ellas provenientes de la estructura formal de la organización, otras de la

interacción informal y del compartir experiencias comunes. Las siguientes dimensiones son consideradas como particularmente importantes en el presente contexto: (1) poder o capacidad para influir; (2) lazos afectivos tales como respeto, confianza en la cooperación y benevolencia del otro y atracción o gusto; (3) dependencia uno del otro; y (4) el estilo de comunicación entre el personal focal y sus asociados.

>> Las relaciones interpersonales, (cuadro) C, cumplen algunas funciones paralelas a las descritas en conexión con los factores de personalidad. El tipo de presión ejercida por los remitentes de funciones sobre la persona focal depende, hasta cierto grado, de la naturaleza de las relaciones entre ellos (6). Los remitentes de funciones que son superiores en la jerarquía formal, presentarán sus demandas en una forma diferente a la de los subalternos o superiores. Las presiones serán interpretadas también de manera diferente, según la relación entre la persona focal y los remitentes de funciones, (7) por ejemplo, las presiones provenientes de los socios relativamente poderosos, crean más tensión que presiones similares provenientes de otros miembros. Finalmente, la índole de las reacciones de conducta de una persona ante una experiencia dada, pueden ser afectadas por relaciones

interpersonales en la situación. Por ejemplo, respuestas como la agresión abierta, pueden llegar a ser eliminadas virtualmente, cuando las presiones son ejercidas por un superior jerárquico...”

Enfermedades Administrativas del Síndrome del Trapeador.

Cuando la tensión es muy fuerte, el síndrome afecta a los ejecutivos, produciéndoles unas enfermedades que no se encuentran en los catálogos patológicos médicos, las cuales no fácilmente se les puede identificar relación directa alguna, pero la observación nos ha enseñado la existencia de ellas, las que mencionamos a continuación.

El Buropático.

Es aquella persona en posición de autoridad, que al sentir la tensión que ejercen sobre él, siente la necesidad de controlar a aquellos que están subordinados a él, o sea, desfoga toda la presión al no poder sostenerla hacia sus

subalternos, convirtiéndose en un tirano, maltratando a su gente, tratándolos de ineptos, buenos para nada, amenazándolos e impartiendo castigos a cada mínimo error. Dicho de otra manera, “explota hacia abajo”, produciendo la pérdida de respeto, desconfianza y disminución de efectividad de los empleados. Este individuo, comenta Víctor Thompson investigador que lo definió, “...seguramente vive con inseguridad y ansiedad creciente”.

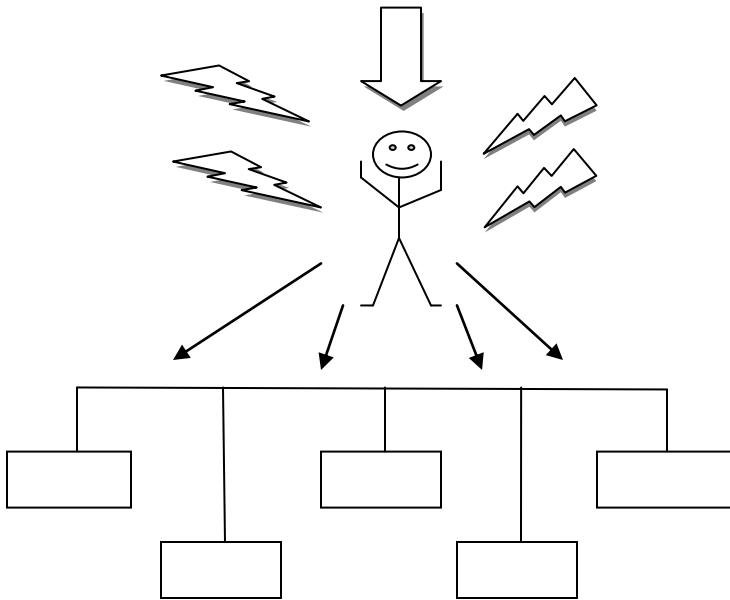


Fig. 4
El Buropático

El Burótico.

Es el individuo, que al sentirse atormentado por la tensión, vuelca ésta en contra de la organización, y dicha reacción le lleva a golpear al sistema, personalizándolo e interpretando cada norma, procedimiento o política, como un diseño que conduce a la frustración personal. Es un tipo resentido y frustrado, al no poder obtener los resultados queridos por él, y no tanto los establecidos por la organización. Víctor Thompson nos describe esta enfermedad administrativa en su “Modern Organizations” como sigue:

“...a causa de su incapacidad para entrar inteligentemente en relaciones abstractas, complejas o cooperativas, tiende a ser dejado a un lado, a menos que posea una habilidad especial que la organización requiera de manera urgente. A menudo es considerado como flojo. Todos estos hechos se suman a su amargura y aumentan sus sospechas. El proyecta sus fracasos en la organización y en los “otros” impersonales que son sus enemigos. Se siente rodeado de estupidez y malicia. Se siente sin poder y alienado a causa del sistema...”

A pesar del gran reconocimiento que se le

tiene, existe un punto en el que no estamos de acuerdo con Thompson, y es aquél en el cual indica, que el empleado Burótico no tiene probabilidad de entrar en la jerarquía; porque únicamente es necesario voltear la cara alrededor y nos encontraremos con ejecutivos víctimas de esta enfermedad administrativa. Sugerimos que son atacados por el síndrome, cuando ya ocuparon puestos en la jerarquía, los han heredado, ocupado por regalías políticas, o simplemente han llegado a su colocación final, según lo dice el Principio de Peter.

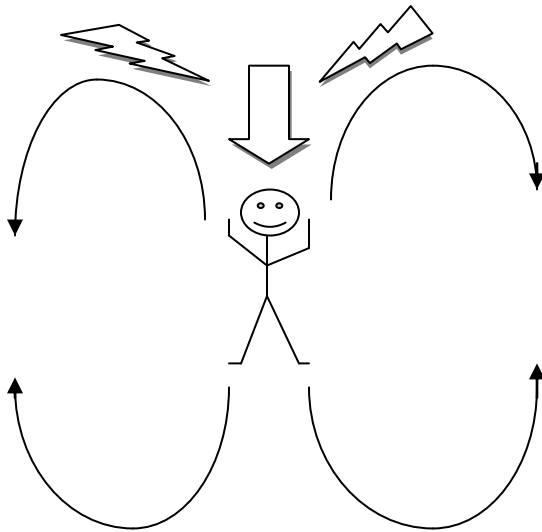


Fig. 5
El Burótico

Es muy común encontrar al ejecutivo Burótico,

que al estar solo contra la organización, también sienta y sufra el delirio de persecución; pensando siempre que todo lo que hagan a su alrededor, es en contra de él.

El Gigantismo Tabulatorio.

Es una enfermedad administrativa muy común, la que consiste en la obsesión de tener el escritorio más grande y bonito en su oficina, lo que le produce al ejecutivo un “basamento” necesario para poder soportar la tensión, al sentirse grande..., grande... Es digno de comentar dentro de esta enfermedad, el sillón del presidente Jhonson de los Estados Unidos, que se elevaba hidráulicamente para estar siempre por arriba de cualquiera de su gabinete, a pesar de ser él de gran estatura.

La Tabulofobia Privata.

Este comportamiento según Peter, se encuentra solamente en los más altos grados jerárquicos y consiste en la eliminación de las mesas de trabajo, y en su lugar diseñan y colocan juegos de salas, galerías pictóricas, barras dignas de la mejor cantina de la ciudad, gabinete comedor, incluyendo su cocina y cocineros, sillones de peluquero y algunos llegan hasta tener su propio gimnasio o jardines

interiores, donde atienden los asuntos de la organización.

La Papiromanía.

Es aquella enfermedad que se refleja en el ejecutivo de tal manera que tiende a mantener su escritorio lleno de papeles, estudios y documentos que ya no sirven para nada, tratando de simular la gran cantidad de trabajo que siempre tiene... y la falta de tiempo para resolverlo. En ocasiones por la falta de espacio en su escritorio, también llegan a llenar la mesa de la sala de juntas.

La Archivomanía.

Este comportamiento obsesivo y enfermizo de algún ejecutivo, corresponde al que tiene la manía de mantenerse ocupado con la reordenación y revisión de asuntos y papeles, lo que le “impide” atender los asuntos que le producen tensión, los que va retardando irremediabilmente.

Esta enfermedad de acumulación de papeles que produce tensión, tiene dos aspectos, los que en consecuencia generan dos tipos de enfermos: el Papirófobo y el Papirómano, ya sea que le guste acumular o el que sufra al

acumular, actuaciones que se reflejan en la siguiente gráfica:

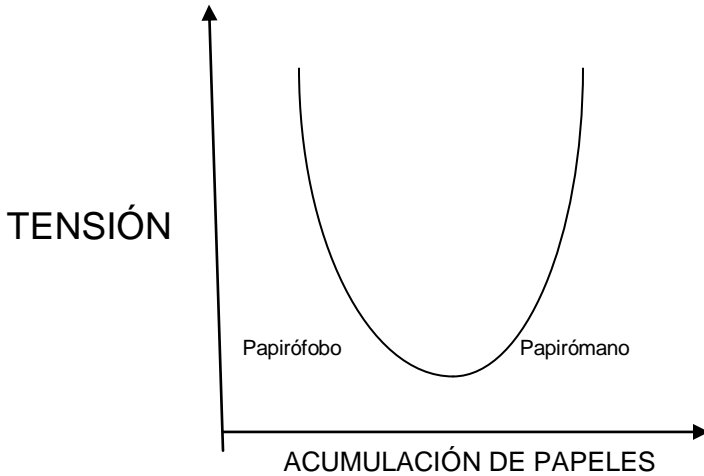


Fig. 6
Efecto de la acumulación de papeles en la tensión del ejecutivo.

El Delirio de Autocompasión o el Ejecutivo Mártir.

Es pan de cada día, escuchar en los pasillos, elevadores, restaurantes, reuniones, fiestas,

etc., pláticas de directivos empresariales sujetos al Síndrome del Trapeador, y de éstos, fácilmente el 95% se refieren a:

- Los problemas que tienen en la empresa.
- Que únicamente la gente los busca para ver que le “sacan”.
- Que nadie los aprecia realmente.
- La falta de tiempo para convivir con su familia.
- Que nadie coopera con ellos.
- La incompreensión de la gente a pesar de que hace mucho por ellos.
- Lo a gusto que se encontraba en el puesto anterior antes de ascender en la jerarquía.
- La incesante presión a la que se encuentra sometido
- La incompetencia de sus subalternos que lo obliga a trabajar de más.

Lo que a veces, le desagrada a quienes lo escuchan y tienen que aguantarlos, o se separan discretamente para no tener que intervenir en la plática o para disfrutar en otro grupo de la reunión, ambiente que tarde o temprano el ejecutivo se da cuenta y le provoca mayor tensión.

El Delirio de Fuga o el Ejecutivo Escapista.

Cuando las situaciones problemáticas y de tensión provocan problemas sin solución y por lo tanto más presión, dan como resultado una conducta evasiva o abortiva, entonces el ejecutivo siente la imperiosa necesidad de parar los proyectos, irse a tomar la copa, disfrutar unas vacaciones, cambiar de puesto, o hasta de cambiar de trabajo.

Es común encontrarse con ejecutivos que andan de trabajo en trabajo, esgrimiendo miles de pretextos o mejoramiento de salarios, pero la verdad, es que están escapando de una organización en la que tiene problemas, tal como lo explica el Dr. Frederic F. Flach eminente psiquiatra neoyorquino.

“... no hay nada nuevo en el hecho de rehuir los problemas, ni tampoco es siempre una reacción equivocada. Sin embargo, en una época en que el viaje de New York a California (o a Cancún) no es más difícil de organizar que presentar (o simplemente proporcionar un número de) una tarjeta de crédito después de haber hecho la reservación por teléfono (o internet), las oportunidades de huir del stress, se multiplican geométricamente...”

Sin embargo, está comprobado que, la evasión de los agentes productores de problemas no siempre reduce la ansiedad y la tensión. El ejecutivo que se toma unas vacaciones por escapar de los problemas, puede seguir preocupado por los problemas de trabajo, aún cuando la fuente se encuentre a muchos kilómetros de distancia y lo más probable, es que dichos problemas lo estén esperando y a veces de manera incrementada a su regreso.

La frustración.

Las presiones del trabajo y el comportamiento irritante de otras personas, son algunos factores que causan el ingreso al síndrome, y el sostenimiento en él sin alivio causa frustración temporal, la cual se caracteriza por el cambio repentino y a veces muy marcado en el comportamiento del ejecutivo. A veces la frustración puede ser causada por un incidente aparentemente trivial, lo cual da la apariencia de un comportamiento exagerado, o como se dice popularmente “es la gota que derrama el vaso”. Esto sin duda provocará conflictos y malentendidos en la organización y hará quedar muy mal parado al ejecutivo, lo que además del remordimiento de conciencia por haber actuado exageradamente, le provocará mucho más

tensión.

Sumando a este comportamiento temporal del ejecutivo causado por una situación de problemas sin solución, más presión adicional, más incapacidad de escapar de la situación, dan como resultado una conducta frustrada, la cual se puede presentar de diferentes maneras:

- Agresión: La cual puede ser verbal o física, a alguna persona o a la organización.
- Regresión: Se presenta cuando el ejecutivo adopta poses infantiles, como hacer rabieta; patear o golpear con el puño escritorios, equipos y máquinas de proceso; tirar al suelo libros, papeles, plumas, lápices, casco de seguridad o cualquier otro objeto.
- Fijación: que no es otra cosa más que una regresión específica hacia un hecho particular, como chuparse el puño, comerse las uñas, fumar, etc.
- Resignación: Que va desde las lágrimas del ejecutivo hasta la apatía y el “importa poco” dejando que las cosas rueden por sí mismas, lo que no es adecuado para la organización, ya que se pierde el control, la efectividad y pudiera ser que hasta la autoridad.

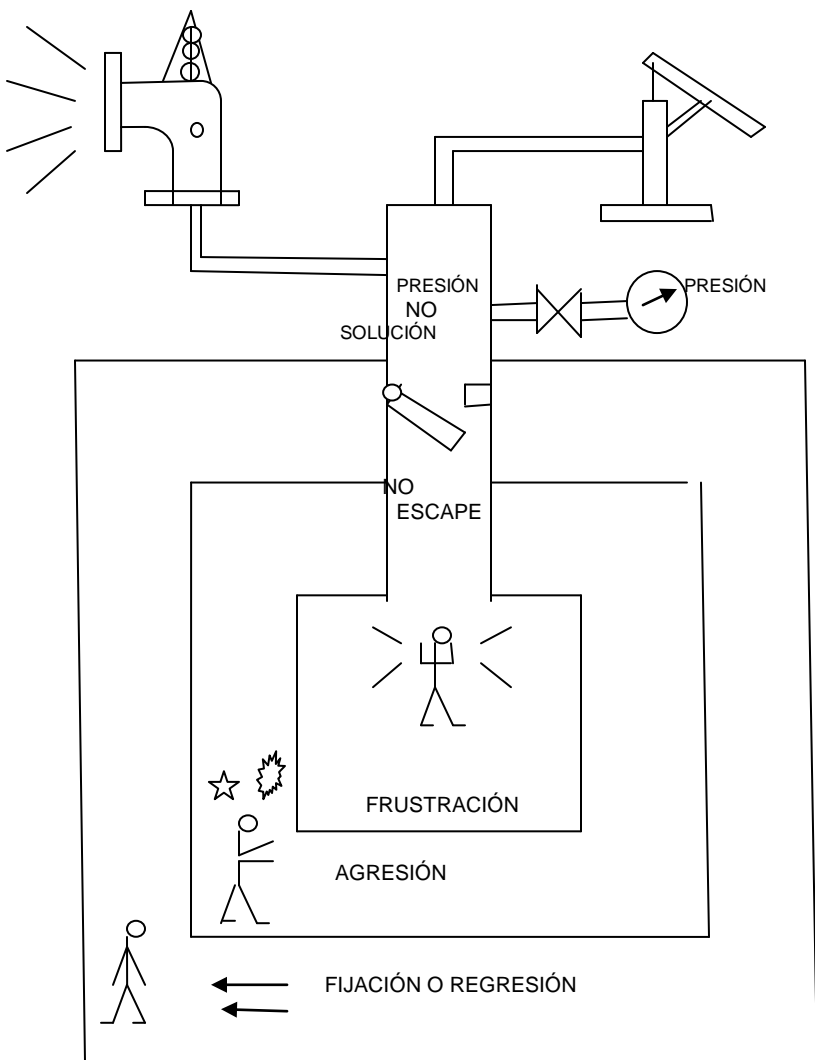


Fig. 7
 Conducta Frustrada del Ejecutivo

La Incompetencia y su relación con el Principio de Peter.

No hay nada más generador de tensión y ansiedad para un directivo, lo reconozca o no, que sus actos y decisiones no tengan el impacto, la *correctud* y asertividad adecuada; que en su alrededor y en plena competencia dentro del mundo empresarial y de los negocios, se encuentre en desventaja. Así en estas condiciones y en pocas palabras, el ejecutivo, aunque no alcance a visualizarlo, es incompetente.

Peter nos enseña, que todo buen subordinado continuará escalando los niveles de la jerarquía, hasta llegar a su “colocación final”, la cual corresponderá a su “nivel de incompetencia”.

Si queremos entender la “colocación final” como un puesto ejecutivo en la jerarquía, o como Peter lo dice, “el éxito”; observaremos mucha similitud en el comportamiento administrativo patológico y psíquico, con el tema del Síndrome del Trapeador. Peter por su parte, lo nombra el “Síndrome Generalizado de Incompetencia Vital”, pero lo que aparentemente Peter no tomó en cuenta y aquí se puede discutir y polemizar por largo rato sin llegar a un acuerdo, es que, esto se deba únicamente a la incompetencia,

mientras que para el Síndrome del Trapeador, la incompetencia no es más, que una causa adicional del stress del ejecutivo y no el todo, como Peter intenta señalar.

VI

Alternativas de enfrentamiento al Síndrome del Trapeador.

La tensión que en siglos pasados, se llegó a considerar al igual que la menopausia en las mujeres, como un indicio de locura y más de uno fueron a dar con todo y huesos a infames manicomios o a operaciones quirúrgicas de lobotomía, ha dejado de ser un tabú en la actualidad. Se ha convertido en una presencia familiar inoportuna en nuestras vidas y para combatirla, hemos vuelto la cara hacia la administración y a las ciencias de la conducta, “buscando hasta en el fondo del cajón” para incrementar los conocimientos administrativos y las armas psicológicas, con las cuales podamos enfrentar y rechazar los problemas, y/o tratarlos con mayor efectividad.

Para comodidad dividiremos las alternativas en administrativas y psicológicas; aunque algunas de ellas irremediablemente caen en una zona de interfase difícil de separar, de manera que trataremos de situarla en una de ellas.

Alternativas Psicológicas.

La Psicoquímica.

Es un hecho para todos conocido, que gran parte de la población utiliza el cigarro y el café como medio para enfrentarse a la tensión, y es también conocido por muchos, la gran cantidad de café y tabaco que se consume en la oficina de un gerente, a pesar de la prohibición actual de fumar en edificios de gobierno y lugares públicos, que en nada ha desestimado el consumo, generando tensiones debido a la supuesta discriminación producida por esta acción. Aún en la industria del petróleo y petroquímica, donde no se permite fumar porque existen continuamente la posibilidad de exposición a variadas atmósferas inflamables y explosivas, basta darse una vuelta por donde se encuentran los hornos, calentadores de fuego directo y quemadores en los cuales existen flamas abiertas, para encontrar ocultas colillas de cigarro.

Esta utilización de los psicoquímicos contenidos en el café y cigarro, con apariencia poco dañina es muy usual, pero no confiablemente efectiva de reducir la tensión ejecutiva o de cualquiera otra.

En Estados Unidos, el consumo anual de cigarrillos actualmente es de más de 955 mil millones de dólares, y estudios en México nos indican que hay más de 14 millones de fumadores, lo que nos indica la importancia que el pueblo en general le da a este factor, aunque la reducción de tensión no es la única causa que induce al consumo del tabaco. Es conveniente comentar que asociadas a esta causa mueren 122 personas por día, cifra demasiado alta, para poder considerar como buena, esta solución a los efectos del síndrome.

Al respecto del café, que su componente activo como relajante de la tensión es la cafeína, sustancia que tiene aún en mayor concentración el té, también es ampliamente utilizada y a últimas fechas, el consumo de bebidas energizantes ricas en cafeína y sustancias de acción similar, ha proliferado mucho, tanto que los ejecutivos jóvenes, la toman mezclada con bebidas alcohólicas, en especial con el Whisky, las cuales rápidamente les hacen olvidar los síntomas del stress, aunque al final de la noche, las crudas y

resacas, siempre ahí estarán junto con el problemático Síndrome del Trapeador.

El consumo de estas sustancias “leves”, promocionan de manera subliminal, el pasar al siguiente paso de la psicoquímica, que son las drogas.

Durante las décadas de los 60's y de los 70's, motivados por diversos hechos históricos ocurridos y como medio de la evasión, entre la gente joven se incrementó el uso de la marihuana, y muchos de aquellos jóvenes que fueron después ejecutivos, la continuaron usando. Su consumo no es legal en la mayor parte del mundo y aunque en los últimos años muchas personas han abogado por su legislación, sólo en algunos lugares se permite utilizarla bajo prescripción médica, pero tiene en su contra, el hecho que es considerada como la puerta para el consumo de otro tipo de drogas.

A partir del decenio pasado el consumo de la marihuana disminuyó, seguramente para dar paso a las drogas mayores como son la cocaína y las anfetaminas, sin embargo en la actualidad, en los Estados Unidos ha repuntado el interés por la *cannabis* en un 18.1%.

Por otra parte, los dolores de cabeza, que en gran parte son causados por el stress, son

eliminados por más de 15 millones de kilogramos de ácido acetil salicílico y sustancias similares, en todas sus presentaciones comerciales conocidas, qué según dicen los que entienden de esto, podrían curar tres decenas de miles de millones de jaquecas.

La quimioterapia de la tensión con drogas medicinales, es una solución muy socorrida y en pequeñas cantidades producen un alivio temporal, pero únicamente bajo control médico y en crisis emocionales o emergencias, se justifica, ya que su uso prolongado, da como consecuencia la fármaco dependencia, con lo cual las personas viven sedadas con los consabidos peligros de circular en la vías públicas en ese estado, además que el uso continuo de éstos, obliga a incrementar las dosis para reducir la misma tensión, pudiendo provocar a la larga, daños permanentes o la muerte.

J.M. Heuslin en su ponencia “Problems of Drugs Dependence” presenta unas cifras de consumo respecto a tranquilizantes y sedantes por demás alarmante en el estado vecino del norte de nuestro país; indicándonos que la producción anual de este tipo de drogas ha sido de más de 45,000 Kg de barbitúricos.

Por otra parte, como ya vimos en el capítulo III,

el alcohol, otro químico aunque sea líquido, también es utilizado por muchos para aliviar la tensión, pero al igual que las drogas, es una evasión para no enfrentarse a los problemas...

“... cuando hube aspirado el opio, su presencia o su ausencia dejaron de importarme demasiado”. (Graham Green, en *The Quiet American*).

Pero al terminarse el efecto... la tensión ahí continuaba.

Las Técnicas de Autoayuda y Terapias Psicológicas.

Estas técnicas han sido diseñadas para relajar la mente y el cuerpo, generalmente proporcionan a los ejecutivos mecanismos alternos para reducir la ansiedad y la tensión. Como estas prácticas son muy especializadas, únicamente mencionaremos y comentaremos las más importantes, para no desviarnos mucho de nuestro objetivo.

LA MEDITACIÓN TRASCENDENTAL.

Esta técnica consiste en sentarse quieto con los ojos cerrados permitiendo a la mente reflexione sin esfuerzo, creando un estado de relajamiento

y alerta placentero. Blowfiel, Kanellakos y otros defensores de esta práctica, sostienen que ha sido utilizada con éxito por algunos millones de personas.

LAS GRUPOS, SECTAS RELIGIOSAS Y COMUNAS.

En Estados Unidos, un país guerrero y conquistador del mundo actual, el cual se encuentra envuelto en el consumismo y la abundancia, donde existe una crisis de valores humanos y el pueblo se encuentra sujeto a gran tensión, ha proliferado el número de escuelas, grupos, iglesias, comunas y sectas, para buscar algo en que apoyarse o en qué creer y así encontrar la “Felicidad Verdadera”. El converso filósofo alemán Ignace Lepp, discípulo del padre de la iglesia católica Pierre Teilhard de Chardin, describe estos conceptos, refiriéndose a los Estados Unidos en su libro “La Tierra Nueva”: “...pero la aguda mirada de Teilhard de Chardin, necesita poco tiempo para descubrir la gran pobreza espiritual que se oculta tras esa aparente prosperidad...”

Generalmente estas organizaciones tratan de ayudar a sus seguidores a curar o alejarse del sufrimiento, enfermedades mentales y psicosomáticas, generadas principalmente por la tensión y angustia; las cuales cuentan para

ello con lecciones, tratamientos especiales y hasta libros, con el fin de tratar y sanar a sus agremiados, a quienes aíslan y someten a diferentes métodos, recetas y procesos de manejo de la mente para dejar de sufrir.

Según sus defensores, “miles de personas han encontrado el camino hacia una vida mejor”, pero esto, dice Eugene Methvin, no es más que el vacío de valores que encuentra una doctrina popular, la cual les otorga un sentimiento para llenar dicho vacío. Éste es el caso de innumerables grupos como son los Davinianos, los Satánicos, grupos de la Ciencia y Logias, Manson’s Family y otros cultos ocultos comunales, menciona el autor al hacer un análisis de estos grupos, que lo titula “Anatomía de un culto aterrador”, publicado en varias revistas, en las cuales los describió como las sectas religiosas más terribles de la época, donde el núcleo de sus fieles sirven de ladrones, señuelos y espías, desembocando en suicidios individuales y suicidios en masa, tanto por envenenamiento como por enfrentamiento con las policías o autoridades, como fue el caso de Waco Texas. Y sus seguidores se defienden, diciendo que la iglesia católica también fue perseguida por el imperialismo romano durante siglos.

Otros escritos y programas de televisión

describen a los creadores de estas fantasías científicas, como farsantes, estafadores y manipuladores, perseguidos por el FBI y la CIA, presentando ejemplos de las “pruebas de entrenamiento hipnóticas, las que transforman a los aspirantes en algo semejante a un robot” y Eugene Methvin cita a la psicóloga de la Universidad de California, Margaret Thaler Singer, quién en esa época entrevistó a más de 400 ex afiliados de estos diversos cultos ocultos comunales similares y a la letra dijo: “Tales pruebas pueden causar esquizofrenia grave y los reclutas quedan sometidos antes siquiera se den cuenta de lo que les sucede...”

Pensamos que no vale la pena ahondar más en este asunto, ya que la gente es libre de pensar lo que quiera y de pertenecer a las asociaciones que le interesen, y solamente se trata aquí como una alternativa más, la que es necesario revisar su validez; para así no separarnos del objetivo del síndrome.

OTRAS TÉCNICAS.

La filosofía “Heal your life”, avalada por Hay House y Heart Inspired, aseguran haber ayudado a miles de personas en más de 40 países del mundo a cambiar su modo de vida, para permitir descubrir el maravilloso ser que lleva uno adentro y así poder vivir en paz

interior; aprendiendo a soltar el pasado y crear una nueva realidad. De igual forma, los Grupos de Encuentro, el Análisis Transaccional, La Meditación, El Control de la Onda Alfa, la Terapia Sexual, el Movimiento de Potencial Humano, etc., son sólo unos ejemplos de un esfuerzo alterno por aplicar los hallazgos de una ciencia en desarrollo, a la solución de los problemas de la tensión. El especialista Dr. Frederic F. Flack comenta que:

“...millones de personas se han zambullido en una de esas experiencias o en varias; algunos han salido de ellas únicamente con desengaños y escepticismo, otros, con una sensación superficial de bienestar que se disipa al cabo de pocas semanas, otros más, con la impresión de haber avanzado genuinamente y alborozadamente en el conocimiento y la percepción de sí mismos...”

LA AYUDA PROFESIONAL.

Generalmente las personas y en especial los ejecutivos se niegan a buscar el tratamiento de un psicólogo o de un psiquiatra para resolver los problemas derivados de la tensión, debido a que sienten que los demás van a pensar que es un enfermo mental. Un amigo psicólogo nos platicaba, que entre sus pacientes había más personas normales, que en su alrededor en el

interior de un vagón del metro, o en una manifestación política.

En realidad, ha habido tal proliferación de nuevas formas de tratamiento psicológico, en las dos últimas décadas, que hoy a las personas angustiadas, podría serles difícil escoger el tipo de tratamiento adecuado para sus problemas. Éstos van desde la desensibilización sistemática, la terapia racional emotiva, hasta el psicoanálisis que investiga las causas fundamentales de los problemas emocionales de la persona y poder así darle una idea, de cómo los sentimientos reprimidos ligados a las experiencias infantiles, contribuyen a sus problemas actuales en la ejecución de sus actividades gerenciales dentro y fuera de la organización.

Alternativas Administrativas.

El éxito de un ejecutivo, pero hay que hacer hincapié, que no cómo lo presenta Peter, igual a incompetencia y tensión, sino siendo precisamente lo contrario: competencia, el dominio de la tensión y la productividad, depende fundamentalmente de la calidad de administración que desempeñe, y su supervivencia en el mundo de los negocios y de la vida, dependerá de una administración

eficaz, término que debemos de entender como la planeación, organización, dirección y control eficaces.

La Correcta Planeación.

Desde siempre la incertidumbre ha sido fuente de tensión, los antiguos antes de emprender una empresa, guerra o viaje, interrogaban al oráculo, a las estrellas y a los dioses, ya que pensaban que “el futuro pertenece a los dioses”, y así poder averiguar que les deparaba el destino.

Actualmente el ejecutivo eficaz, deberá prepararse y preparar a su empresa para un mañana incierto, lo que logrará si previene el futuro adecuadamente. La previsión en la administración, se presume que proviene del francés *prevoyance* que nos quiere decir: vaticinio o planeación.

Para evitar la tensión de lo que puede o no pueda suceder, es necesario conocer, a dónde va la empresa, para eso se requiere fijar los objetivos (*ob jactum*, que quiere decir: hacia algo), establecer políticas, procedimientos, presupuestos, programas y pronósticos. Es sabido que si los subordinados saben a dónde van, a qué reglas deben de sujetarse y cuáles

deben de ser los procedimientos, para que en una forma ordenada y secuencial lleguen a sus objetivos, estos empleados se comprometerán con los mismos y trabajarán mejor, más productivamente y consiguiendo una máxima auto realización, lo que reducirá en menos posibilidades de error y de conflictos, resultando entonces, en menos tensión para el ejecutivo.

Para lograr lo anterior, es necesaria que la planeación sea adecuada a la empresa. No se puede copiar de otras, ya que una sobre planeación producirá una formalización extra y por lo tanto y desgraciadamente mayor tensión.

La Organización eficaz.

En una empresa, se podrá haber planeado correctamente, pero si no se sabe organizar, para que el trabajo se pueda efectuar lo más eficazmente posible, se producirá una gran cantidad de conflictos, los que darán lugar una gran tensión en el ejecutivo y sus subordinados. Para evitar lo anterior, el ejecutivo deberá diseñar una estructura adecuada, en la cual debe de combinar apropiadamente también los recursos, funciones, jerarquías y obligaciones.

Al diseñar la estructura formal, deberá tomar en cuenta la correcta división del trabajo, la unidad

de mando, el equilibrio entre la dirección y el control, de tal manera que se establezca el tipo adecuado de organización lineal, funcional, por comités, o mixta.

En este punto, podríamos pensar que hemos resuelto todos los problemas al haber establecido el organigrama ideal y por lo tanto conocer correctamente la estructura organizacional, los distintos niveles jerárquicos, el tipo de comunicación y coordinación, así como el flujo de autoridad, responsabilidades, el agrupamiento de funciones y el staff; pero el organigrama por si mismo, no nos dice la calidad de gente, la autoridad moral de ellos, el liderazgo, la descentralización, delegación, organización informal, la acumulación de poder, los problemas y la comunicación, que bien conocemos son verdaderamente los motivos y fuente de la tensión en el ejecutivo.

La Descentralización y la Delegación eficaz.

Tal como vimos en capítulos anteriores, la descentralización es causa de conflictos, moral baja y por supuesto de la tensión, generalmente al no delegar la suficiente autoridad y tratar de conservar el máximo control.

Así, la descentralización debe de delegar la autoridad en forma razonable, pero tiene que mantener lo elemental de control, y si esto no cuenta con un canal adecuado de comunicación, sin duda alguna producirá tensión al ejecutivo.

Se ha observado en estudios, que la tensión en el directivo, al principio se produce porque a pesar de delegar la autoridad, no es posible despojar al superior de la responsabilidad, ya que ésta según un principio de administración, no se puede delegar, sino únicamente compartir con el subalterno, pero ya establecido el mecanismo para delegar, entrenada la gente y establecido el sistema de comunicación adecuado, la tensión entonces disminuirá a niveles bastante bajos.

Es un hecho aceptado que al ejecutivo promedio o estándar, no le gusta delegar, porque como ya vimos, le va a producir tensión; se va a llevar más tiempo “explicar” que “hacer”, lo que también es tensionante; porque el subordinado no tiene la suficiente experiencia en la actividad a desarrollar, lo que aumenta la posibilidad de errores (más tensión); porque los subordinados no aceptan la responsabilidad por falta de confianza; por temor al fracaso y porque el aumento de responsabilidad no le va a reeditar más salario.

Sin embargo, al final de todo el proceso de adaptación en la descentralización y delegación; al ejecutivo le va a dar como resultado: menos tensión y el desarrollo de los subalternos, quienes ayudarán al ejecutivo, aligerando su carga y por consiguiente alejándolo del Síndrome del Trapeador.

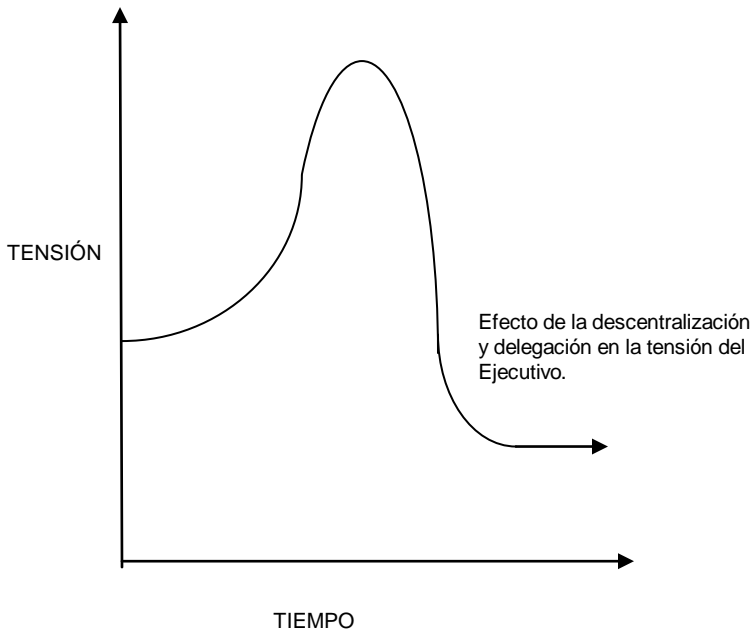


Fig. 8
Efecto de la Descentralización y Delegación en la tensión del ejecutivo.

La Organización Informal eficaz.

No podemos perder de vista el aspecto demasiado importante de este tipo de organización que se presenta en cualquier Institución o empresa, la cual está formada por los llamados grupos informales, que se quieran o no, siempre están presentes en ella. Estos se representan como una malla de relaciones sociales, debido a intereses y gustos particulares, siendo por demás importantes en la generación de tensión en el ejecutivo, ya que por si mismos dan el aspecto moral de la organización.

Melville Dalton en su libro “Men Who Manage”, estudia a los grupos informales y los divide en verticales, horizontales y aleatorios, y por supuesto es necesario comentarlos, ya que su conocimiento, nos dará la forma de influir, dirigirlos y hasta evitar la formación de algunos de ellos por inconvenientes.

Los grupos informales verticales, se forman entre desigualdades formales, dicho de otra manera, entre jefes y subordinados, pudiendo ser estos: simbióticos o parasíticos.

Los grupos simbióticos son aquellos en que el

superior ayuda, protege y encubre a sus subordinados con el fin de obtener su colaboración y obtener de manera expedita la información del desarrollo de los trabajos o de cualquier chisme.

El grupo parasítico, consiste en un intercambio desigual, donde generalmente el nivel inferior recibe más de lo que da, o sea se aprovechan del superior. Esto sucede habitualmente en instituciones con sindicatos muy poderosos, donde los empleados sindicalizados se aprovechan de sus jefes que son empleados de confianza.

Por su parte, los grupos horizontales pueden ser: agresivos y defensivos, siendo el primero, cuando se unen para atacar o derrocar a otro ejecutivo del mismo nivel o en algunos casos, de mayor nivel, mientras el grupo horizontal defensivo, es aquél en el cual se unen los gerentes para defenderse y se caracteriza por dividir a los departamentos, cuando se presenta una reorganización o cambio de personal.

En los grupos aleatorios, sus integrantes no comparten una meta común; se reúnen para pasar un buen rato, para fomentar la amistad, el aspecto social, deportivo o el cultural, y están integrados por gente de diferentes rangos, niveles y profesiones. Este tipo de grupo es

conveniente fomentarlo porque ayuda a disminuir la tensión.

No hay duda que los grupos no pueden dejar de existir en una empresa, pero como comentamos anteriormente, es necesario controlarlos y tratar de sacarles provecho mediante la motivación, tal como sugiere Edgar Schien en “Psicología Organizacional”: manipulando el ambiente de trabajo, fomentando la competencia entre los grupos, lo que sirve para mejorar y desarrollarlos, pero hay que tener cuidado, porque esto aumenta el conflicto entre ellos y afecta la moral de la empresa; por eso, se debe de tratar de buscar el equilibrio en su manejo.

La comunicación que utilizan dichos grupos se denomina “comunicación informal” y no es otra cosa más que el “rumor” o también llamado últimamente “radio pasillo”, el cual se caracteriza por una gran velocidad pero de muy poca confiabilidad, lo que ocasiona algunas veces muchos problemas y tensión entre los ejecutivos, pero estos efectos se minimizan y se contrarrestan, si se tiene una buena y eficiente red de comunicación en la empresa.

La Comunicación eficaz.

La organización puede ser perfecta, pero, al

igual que en una máquina, es necesaria la lubricación para evitar el desgaste. La comunicación es la lubricación de la empresa.

Muchos ejecutivos sobreestiman sus comunicaciones, mandan órdenes por todo y a velocidades muy altas, generando una gran cantidad de papeles que al final no van a llegar a ningún lado efectivo, únicamente al archivo o al cesto de la basura.

Otros ejecutivos sienten tensión, de que se pueda hacer algo sin sus ordenes, o que no se hagan las cosas como él las planeó, o tal vez que disponga de un sistema diferente que le ocasione una sub-comunicación; entonces tenderá a establecer un sobre-control de la información, queriendo enterarse de todo lo que pasa en su empresa. Ésta actitud le traerá un sobre-trabajo que le quitará aún más tiempo y por consiguiente le va a causar más tensión, lo que agravará mucho más el asunto, porque dicha nueva falta de tiempo, hará que deje de realizar su verdadero trabajo, que es planear y dirigir la empresa, ocasionándole a la larga mucho más complicaciones.

Cuando se descubrió el papel vital de la comunicación en las empresas, muchos autores asentaron que para que una organización funcione con eficacia, la

información debe de fluir en forma libre en todos los sentidos, pero la realidad nos ha demostrado que esto, ocasiona que la pretendida solución se convirtiera en causa de más problemas, debido a la sobrecarga de información.

Rogers y Argarwala – Rogers, conceptualaron la sobrecarga, cómo el estado de un individuo o de un sistema, en el cual las entradas excesivas de comunicación, no pueden procesarse ni utilizarse, lo que conduce a la interrupción o colapso del sistema de información. Situación que ocasionará aún más tensión y sufrimiento en el ejecutivo.

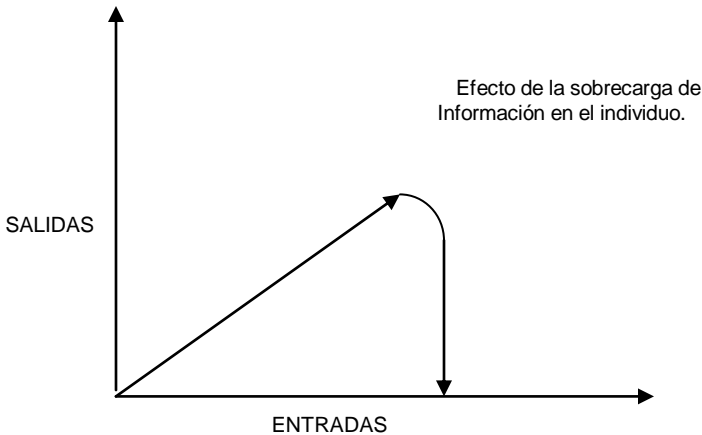


Fig. 9
Efecto de la sobrecarga de la información en el individuo

Con el fin de evitar la tensión sufrida por la causa anterior, se deben de diseñar los canales y redes de comunicación adecuadamente, para así tener un buen sistema de comunicación. No olvidar que “la información es poder”, siempre y cuando ésta sea precisa, clara, entendible, concisa, confiable y seleccionada.

La Buena Dirección.

Recordemos que la palabra Dirección proviene de DI = intensivo y REGERE = regir o gobernar, y lo podemos definir como: lograr la cooperación para obtener la realización efectiva, de algo planeado a través del ejercicio de la autoridad; y para que la dirección sea efectiva, debe de ser activa y que obligue al ejecutivo a estar al frente de su gente, sintiendo la angustia y la responsabilidad, para así lograr la cooperación, mediante el hecho de comprometer a los subordinados, utilizando para ello, la motivación, poder y liderazgo.

Para lograr lo mencionado, es necesario que el ejecutivo, aprenda a resistir la tentación de efectuar el trabajo por sí mismo, o sea, debe de “dirigir, no hacer”, lo que por propia definición le acarreará angustia y tensión.

La Motivación eficaz.

El ejecutivo debe de mantener a su personal motivado, para que se obtenga el mejor rendimiento, la mejor productividad, y menor número de problemas, dicho de otra manera, que los “mueva a actuar”, para lo cual deberá de satisfacer inteligentemente sus necesidades fisiológicas, de seguridad, sociológicas, psicológicas y de autorrealización, según nos lo ha enseñado el investigador y autor Dr. Maslow; pero el ejecutivo deberá de ser cuidadoso de no caer en la manipulación. Así de esta forma, es definitivo que la tensión y angustia al ejercer la dirección de la organización, se minimizará.

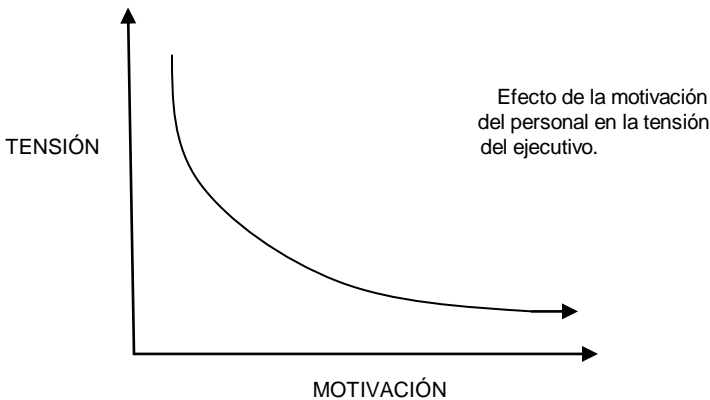


Fig. 10
Efecto de la motivación del personal en la tensión del ejecutivo.

El Poder.

Ya vimos en los primeros capítulos, que es causa de gran tensión, la búsqueda del poder sobre los subordinados y es de sobra conocido que éste es el culpable de la mayor parte de todos los conflictos de una empresa.

No hay que perder de vista que “el poder reside en el ejercido y no en el que lo ejerce”, o sea en la aceptación del reconocimiento que tienen de él los subalternos. En otras palabras, el jefe tiene poder, porque el subordinado le otorga tenerlo sobre él, pero el día en que el subalterno no se lo conceda, ese día el poder se acabó; y para lograrlo, el directivo debe buscar y obtener dicho reconocimiento, utilizando el poder legítimo otorgado por las normas de la empresa, conjuntamente con la motivación adecuada, lo que harán que el ejecutivo se sepa ganar el respeto, y por lo tanto sus órdenes serán cumplidas voluntariamente con fidelidad y por consecuencia, la tensión del ejecutivo se reducirá, sin embargo, si para lograr dicho reconocimiento, se emplean formas inadecuadas del poder, como son el coercitivo y el de compra, dando mal uso al poder por recompensa o consumo; la organización será menos efectiva y por lo mismo llenará de

tensión al ejecutivo.

La Toma de Decisiones.

La causa reina de generación de ansiedad y tensión es la toma de decisiones. Burt K. Scanlan, autor de obras acerca de la dirección de empresas, sostiene que: “El factor importante en el éxito o fracaso de un gerente, radica en su capacidad para tomar decisiones...” y tomando de sus enseñanzas podemos decir que: éstas deben de ser tomadas en bases racionales y por ningún motivo en bases emocionales.

La excesiva preocupación por las tomas de decisión, continúa Burt, son motivadas por la dificultad, la presión y el tiempo, y esta situaciones pueden minar la confianza del ejecutivo y diluir el sentido de la responsabilidad.

El ejecutivo debe de ayudarse hasta cierto grado con las reuniones, comités o equipos para tomar decisiones, pero es necesario que determine, cuando una decisión debe ser tomada en grupo y cuando es imperativo que la decisión sea personal.

Confiar en los demás es adecuado, pero es

necesario saber “cuando hacerlo” y el ejecutivo debe de sentirse libre para expresar sus intereses y decisiones, incluso arriesgándose a ser juzgado como estúpido.

Para evitar o disminuir la tensión por esta causa, debemos conocer el sistema racional de toma de decisiones, valorando las diferentes alternativas cuantitativamente, llevando a cabo árboles de decisiones, control de pérdidas, análisis de proyectos y flujos de efectivo “cash flows”, sin perder de vista y sin olvidar que no hay decisiones perfectas, sino únicamente: decisiones lo más óptimo posibles... y esto no quiere decir que no existan varios caminos para obtenerlas y casi todos válidos. Tenemos que recordar una frase muy popular entre los ejecutivos “...más vale una mala decisión tomada a tiempo, que una buena decisión nunca tomada...”, pero después de ser tomada, hay que actuar rápidamente, porque “... si es una buena decisión, al ser rápida y correcta, es doblemente buena; y si por desgracia no es tan buena, el actuar rápido impide que se note mucho...”

El sistema racional de toma de decisiones consiste en:

- La investigación y análisis del problema.

- El desarrollo de alternativas de acción.
- El análisis y selección de alternativas y,
- La aplicación de la acción seleccionada.

Para investigar y analizar el problema, debemos de usar las técnicas de observación y encuentro. La inspección ocular correspondería a la observación, a la entrevista y cuestionarios a la técnica de encuentro. Aplicando estas técnicas podremos identificar correctamente el problema, ayudándonos de los siguientes pasos:

- Detectar la falla.- Es localizar la situación, la persona, la máquina, equipo o el departamento que anda mal.
- Recopilar los hechos.- Consiste en buscar los factores disponibles, tratando de obtener la mayor cantidad de aspectos positivos y negativos, distinguiendo aquellos positivos de los negativos.
- Identificación de qué motivó el problema, o sea descubrir las causas y no los efectos, con el fin de que no se vuelvan a repetir. Muchos ejecutivos toman decisiones tipo “mejorales”, los cuales quitan únicamente el dolor de cabeza, sin atacar la causa correcta

del dolor, la que en muchos casos no es tan sencillo como parece, ya que pueden ser:

- a) Manifiesto: cuando fácilmente se identifica.
 - b) Informal: cuando el conflicto se presenta y se maneja a nivel informal, o sea a nivel de rumor y chisme.
 - c) Diferido: es aquél que se presenta pero no se manifiesta con toda claridad y la causa es otra diferente que la aparente, como es el caso del ausentismo que difícilmente se puede conocer la causa directa. Esto se dificulta más porque los conflictos son dinámicos y pueden pasar por cualquiera de las tres formas anteriores.
- Finalmente es necesario fijar el objetivo de la solución y sus limitaciones para poder fijar las alternativas.

Para obtener las alternativas de acción es indispensable reflexionar, cómo hacer algo por otros medios a los que se tienen y evitar así caer en una disyuntiva de “se hace o no se hace”, ya que esa indecisión perjudica a la

decisión a tomar y siempre habrá otro camino para hacerlo, por lo que hay que pensar en “ACTÚA”.

Ya establecidas las distintas alternativas, es necesario valorarlas para conocer la mejor - según el momento – para enfrentar al problema. La técnica de valuación puede ser por medio de la investigación de operaciones con varias variables, la probabilidad, árboles de decisiones, teorías de cola, programación lineal, redes, método del camino crítico, PERT, línea balanceada, flujo de efectivo, análisis de proyectos, etc.

La Ley de las 3C’s del Doctor Jove.

El Doctor Jove, maestro de postgrado de administración de negocios, sostiene que un buen ejecutivo para soportar la tensión del puesto, es necesario que siga la “Ley de las 3 C’s”, o sea que tenga CONCHA, CACHAZA y COLMILLO.

Debemos de entender por concha, la capacidad de escudarse para que los problemas que no merecen la pena, se les resbalen y así evitar acumular tensión innecesaria, pero no debemos de caer en el gerente “importa poco” o

“valemadrista”, de manera que hay que analizar el problema y dentro del marco racional, resolverlo, sin que se preocupe más de lo necesario.

La cachaza, podemos interpretarla como flema o frialdad de ánimo para enfrentar los problemas, o dicho de diferente manera, cuando llega a existir una crisis en la empresa y la gente pierde la cabeza, el ejecutivo debe de mantener la mente fría y ágil, para tomar la decisión adecuada y con su ejemplo infundir calma y confianza a sus subalternos.

Y el colmillo, es la descripción del conjunto de conocimientos, experiencias y *feeling*, que con el transcurso del tiempo el ejecutivo va adquiriendo y acrecentando, para dirigir una organización y tomar las decisiones más eficaces.

Por eso, los ejecutivos que llegan al puesto sin los conocimientos suficientes de administración y vivencias de la vida (ejemplos de esos hay muchos en el país), sufrirán la tensión en demasía, por lo que deberán buscar desarrollarse y obtener esos conocimientos para evitar el exceso de presión y ansiedad.

El Mantenimiento humano.

Al igual que una máquina o equipo de producción, es necesario proporcionarle al ser humano un mantenimiento, ya sea correctivo o preventivo; de igual forma es necesario que el ejecutivo de una empresa, continuamente se le mantenga en mantenimiento para evitar el Síndrome del Trapeador.

El mantenimiento humano correctivo lo entendemos como la cura de una enfermedad después de habersele declarado al individuo: gripe, úlcera, ataque al corazón, etc., que los médicos han sabido corregir y remediar a través de los años.

En el campo de la prevención, o sea “el mantenimiento preventivo”, la ciencia médica ha logrado muchos avances en el campo de las fallas orgánicas, así como en la prevención de enfermedades epidémicas, entre otras por medio de la vacunación; pero en el campo de las fallas psíquicas, muy poco lo han desarrollado.

En un escrito de Enrique González G., un compañero de trabajo preocupado por estudios en este campo, nos dice lo siguiente:

“...No sería atrevido asegurar, que en la mayor parte de los problemas que se presentan en un centro de trabajo, derivan en su mayoría, de la actitud de las personas y los desajustes de su personalidad... generan las neurosis... por las tensiones y esfuerzos de la vida. Evidentemente cualquier tipo de neurosis hasta la más benévola, hace descender al individuo productor en su escala de eficiencia... ya que se ha dado atención preferente a su capacitación técnica o científica y poco se ha hecho en el campo del mantenimiento de la persona...”

Y continúa comentado: el mantenimiento preventivo sería efectuado por especialistas de las ramas sociológicas, psicológicas y administrativas, para detectar a tiempo las posibles fallas y aplicar así el tratamiento correcto a tiempo, aunque se sabe que el principal problema inicialmente será: la no aceptación de la persona para sujetarse a él.

La rotación de personal.

Al igual que el ejecutivo, el pitcher en el béisbol, lleva el peso del “equipo” y la tensión a la que se ve sujeto es muy grande, pero cuando el coach detecta que comienza a flaquear o a fallar, éste es cambiado por otro para mantener

el ritmo a similar eficacia que se traía y el personaje relevado, pasa a descansar para regresar otro día a la loma de las responsabilidades.

Este sistema de relevo puede ser aplicado a los ejecutivos medios y de esta manera evitar “quemarlos” y así poco a poco irlos desarrollando hasta que cumplan con la ley de las 3 C’s ya revisada anteriormente.

El manejo de los jefes.

Sin duda, no sólo los subalternos y la organización son productores del Síndrome del Trapeador en los ejecutivos y dirigentes, sino que también y en forma por demás impresionante, es la presión ejercida por los jefes o altos directivos. Ésta alternativa de superación, tiene dos puntos de vista, la primera desde la perspectiva de empresa familiar, que no necesariamente por ser familiar es pequeña, ya que existen grandes consorcios empresariales cuyos dueños son una familia, y por el otro lado, la institución del tipo abierta, donde los ejecutivos y dirigentes no tienen relación entre sí, y en muchos casos ni siquiera de amistad, pero en cualquiera de ellos la tensión y angustia existe y a veces, en la familiar es aún mucho mayor, al verse

involucradas situaciones sentimentales.

En ambos casos, al final de los años, la principal fuente de problemas es la sustitución de los ejecutivos, que va a ser consecuencia entre muchos parámetros, del éxito en sus actividades y desempeño previo, y por lo tanto de la buena operación de la empresa, de manera que la solución de esta dificultad es cómo manejar a los jefes y ejecutivos para hacer que se sientan bien, o en algunos casos desesperarlos, manipularlos o quitarles lustre, para lograr que la empresa funcione y prospere a pesar de ellos. Dicho de otra forma: hacer que la empresa trabaje sin la intervención de los jefes y que se sientan que es gracias a ellos, aunque realmente no lo sea. Perry al respecto aclara: "...a pesar de que la ética de estos (conceptos y ardidés) puede ser puesta en tela de juicio, funcionan. Aunque su conciencia no los deje usarlos, deberá entenderlos..."

William E. Perry, en su libro "How to Manage Management" o en su versión traducida "Cómo Manejar al Gerente" nos presenta cuarenta teorías, concentradas en cinco grupos, los que son: Teorías para controlar el uso del dinero; para hacer que la gerencia lo considere digno de un ascenso; para hacer que la gerencia lo haga al modo de usted; para evitar las arenas movedizas de los gerentes; y para hacer que la

vida de trabajo sea más cómoda a pesar de la gerencia. En estos grupos, se involucran más de un centenar de ejemplos, consejos, tips, ardides, reglas, métodos, situaciones, recetas de cocina y moralejas, para lograrlo.

Permitamos al propio Perry describirlo: "...al romperse los records de ventas de las siguientes cuarenta semanas. Los empleados ganaron más dinero y todos vivieron felices para siempre... y cuando el director vio lo bien que marchaban las cosas, decidió que podía pasarse más tiempo en Miami (o tal vez en Manzanillo en el Pacífico). Entre más tiempo pasaba en Miami, mejor marchaban las cosas... así que pasó más tiempo en Miami (o en Manzanillo dependiendo de la época). ¿La moraleja?: Si el presidente (o director) se desespera lo suficiente, dejará que las personas que saben (los que realmente ejecutan las actividades y toman las decisiones) dirijan el negocio. Desafortunadamente, los subordinados tienen que dirigir el negocio con el problema adicional de la interferencia del jefe. Este libro está planeado para ayudar... al subordinado, a manejar al gerente, hasta que éste decida pasar más tiempo en (Manzanillo o en) Miami..."

Claro que para que esto funcione, la empresa debe de trabajar dentro una "Administración

Eficaz”, como ha sido planteada en puntos anteriores de este capítulo, soportado en una planeación estratégica y que la motivación de los ejecutivos subordinados se encuentre dentro del mismo modo de pensar de la dirección, usando otras palabras: que la empresa y sus ejecutivos se encuentran maduros y comprometidos con los objetivos y políticas de la empresa, operando con una delegación y descentralización eficaz.

Platicaban el gerente de operaciones y el de proyectos, con el director y presidente de la organización, el que también, casualmente era el padre de ambos: <<...jefe, queremos ponerte al frente de la empresa, —le dijeron con euforia.— ¡Pero si siempre he estado ahí —contesto...! — Sí papá, — replicaron al unísono — pero ahora queremos ponerte en... la acera de enfrente...! >>. Ése es el momento importante. Cuando el directivo debe ser inteligente y, como dice Perry: “...bajar las velas y dejarse llevar por la corriente...” reconociendo que años atrás hizo lo mismo, pero desde el otro lado del escritorio, porque... “Cuando el subordinado pone el barco en el agua, puede guiarlo por mares tormentosos hasta llegar a puerto seguro... aunque el “capitán” lleve el timón...” O como dijo mi abuelita...”Mucho ayuda el que no estorba...”

VIII

Otras alternativas de enfrentamiento al Síndrome.

La Administración por el temperamento.

Una alternativa diferente para remediar o prevenir el síndrome, es la administración por el temperamento de las personas, tanto, los empleados, como aquellos que se relacionan con la organización. Recordarán que ya se estableció con anterioridad, que si se administra correctamente y se conoce a su personal, la tensión será minimizada, sin embargo también se sabe, que lo que se conoce respecto al

personal de la empresa, apenas es lo superficial, por lo tanto, el grado de comportamiento a esperarse y el apoyo a obtenerse de ellos, queda en rango de incertidumbre, teniéndose entonces a la larga, mucha probabilidad de caer en algunas de las enfermedades del síndrome.

Así vemos que para conocer a una persona, no basta con el conocimiento de sus aptitudes y actitudes producto de las costumbres de su proceder, tanto en el trabajo como en su vida privada, sino también se debe de penetrar a conocer su temperamento, para que en base a éste, poder saber que esperar de él; cómo estimularlo; qué hacer para desanimarlo o en su caso intimidarlo; también de qué manera instruirlo, halagarlo, criticarlo y hasta descubrir sus signos de descontento; precisar cuales son las condiciones de trabajo apropiadas donde se desenvuelve mejor; y por último, cómo enfocar mejor la vigilancia de dicho individuo, para que desarrolle su actividad dentro de los límites prácticos y requeridos por la dirección, manteniéndolo siempre ajustado al proyecto de la empresa y al grupo para el que trabaja.

Sí, realmente es un modo de administrar, que busca controlar conductualmente a la persona, de forma similar a la de un biorobot, de una manera científica, como si fuera un componente

o engrane más de la máquina que es la empresa y sus objetivos, y por qué no decirlo, también de los objetivos propios del director o ejecutivo líder, sin que parezca una autocracia tiránica ejercida por el ejecutivo, tal como se presentan en algunas dependencias. Esta técnica bien aplicada dentro de las normas éticas y de la moral, buscando el beneficio de todos, ciertamente podrá rendir los frutos adecuados para la empresa y hará menos problemática la función del ejecutivo. Un departamento de psicología industrial sería la herramienta adecuada para apoyar al director de la empresa.

Este método alternativo basado en el temperamento, está soportado por la interpretación de las teorías de Doncaster G. Humm y Katheryn A. Humm, autores de "Humm-Wadsworth Temperament Scale", quienes conceptúan el temperamento como: "...un conjunto de mecanismos mentales que son las fuerzas dinámicas, cuya resultante determinan el comportamiento de la persona como respuesta a los estímulos externos..." y este comportamiento es función de la emotividad y depende de la herencia, de tal forma que es para toda la vida, pudiendo ser más o menos modificado por el medio ambiente.

De acuerdo a estos estudios, toda persona posee en ella siete mecanismos mentales o fuerzas dinámicas, las que se denominan “componentes del temperamento”, pero la intensidad o magnitud de cada uno de ellos, varía grandemente de una persona a otra, de tal modo que se dice que es más probable encontrar dos individuos con las mismas huellas digitales, que a dos que tengan el mismo temperamento, lo que da lugar a la individualidad de la persona.

Uno de los siete componentes, al que se le denomina “normal”, se encarga de controlar la acción de los otros seis; y este puede ir, dependiendo de la persona, desde un valor muy alto hasta uno casi nulo, o sea, una gama inimaginable de graduaciones, no obstante para su estudio, se establecen tres valores: alto, medio y bajo, pero existe un valor mínimo, donde debajo de él, los individuos necesitan ayuda externa profesional y en el caso de que el componente normal desaparezca, la persona tiene problemas patológicos y no puede ser parte de un grupo de trabajo, por lo tanto se requiere un valor medio para un buen desempeño.

Es conveniente llamar la atención, que comúnmente se indican las características de forma negativa, sin embargo, esto no significa

que sean perjudiciales al individuo o al grupo de trabajo, ya que cualquier característica francamente negativa, es controlada adecuadamente por un componente “normal” bueno, generando una buena aplicación de dicha característica, produciendo entonces un buen resultado para él o el grupo.

A continuación se enlista los componentes con sus características:

- 1.- Histeroride Egoísmo y Codicia
(todo para mí)
- 2.- Mánico Emotividad y Vivacidad
(yo en todo)
- 3.- Depresivo Pesimismo
(todo contra mí)
- 4.- Autístico Imaginación y Timidez
(si todo fuera como yo lo deseo)
- 5.- Paranoide Prestigio personal y
Agresividad
(yo sólo yo)
- 6.- Epileptoide Obsesión, Cumplimiento y
Detalles
(yo sólo para esto)
- 7.- Normal Control y Perfeccionamiento
(todo como yo lo permita)

De encontrarse todos los componentes en un individuo, se deberá clasificar cada uno de ellos, en uno de los rangos.

Es conveniente establecer que no necesariamente estos componentes se encuentran “puros” sino pueden encontrarse mezclados entre ellos, al tener dos de estos en niveles altos, como pudieran ser: Temperamento Histeroide paranoide, Mánico epileptoide, o tal vez Mánico depresivo o Mánico paranoide, o cualesquiera otros.

Finalmente como ejemplo, se tratará de manera muy sencilla un caso, ya que de no ser así, el impacto de varios componentes fuertes, que se destacan sobre los otros tres con sus respectivas variantes, de normal alto, medio y bajo, convertiría el ejemplo en un análisis por demás complejo.

El Dr. Rigel Bernard en el manual de “Cómo Dirigir” del Centro Nacional de Productividad, nos lleva por un gran número de casos, del cual tomamos el siguiente:

TEMPERAMENTO MÁNICO PARANOIDE, con Grado Normal Medio:

Son autoritarios y dominantes. Discuten y fanfarronean con desparpajo. Hablan y actúan con rapidez y piensan que sus fallas son siempre causadas por las circunstancias o por otras personas. Muestran clara tendencia a

inmiscuirse en todo, aún en los asuntos de los demás. Suelen ser suspicaces y vengativos.

Para estimularlos: demostrarles que la actividad que desarrolla redundará en su prestigio personal, con repercusiones sociales positivas, al aplicar sus aptitudes y habilidades, en un espíritu de grupo.

Para desanimarlos: recalcar que la actitud o actividad a suprimirse, presenta muchos inconvenientes (que no sirve para nada), la cual perjudicará su prestigio.

Para instruirlos: captar su atención, exponer los hechos con claridad sin mucho detalle, haciéndolos concordar con sus ideas y convicciones previas. Verificar que han comprendido bien, cuando así lo manifiesten.

Para halagarlos: cuando hagan algo bien, reforzarlos con alabanza personal y directa, compatible con su sentimiento de importancia. Aprobar sus convicciones cuando sean bien fundadas.

Para criticarlos: La crítica debe ser inmediata, personal, directa y amable, pero seria. Exacta en los hechos criticables, pero sin humillarlos. Si es necesario, disciplinarlos, sin embargo siempre lo considerarán injusto. Debe de

evitarse desanimarlos. Si pierden el control, su enojo tarda en calmarse, y el jefe deberá mantenerse sereno y firme.

Signos de descontento: Se muestran belicosos, entrometidos y cínicos. También suspicaces, vengativos y tal vez alardeen de superioridad real o imaginaria. Son muy irritables.

Condiciones de trabajo: les agradan los trabajos que los hacen sentir importantes. Quieren ser el centro de atención y tener la autoridad, aceptando la responsabilidad. Que su trabajo trascienda y se reconozca para sentirse importantes. Por otra parte, les desagradan los trabajos donde no puedan aplicar sus aptitudes, habilidades, conocimientos y el talento que tienen o creen tener, así como los que interfieren o contradicen sus ideas y prejuicios. Detestan la vigilancia y la subordinación.

Vigilancia: enfocarla para que encaucen su energía o belicosidad de manera constructiva para la institución y que no sean violentos o abusen de su autoridad con el resto del grupo.

Es necesario aclarar, que el análisis del temperamento es una tarea muy difícil, pero extraordinariamente interesante para una persona que dirige y se encuentre sujeta o no, al Síndrome del Trapeador, y es necesario

precisar al respecto de la validez y moralidad de esta técnica, el repetir parafraseando lo dicho por W. E. Perry en puntos anteriores: "...a pesar de que la ética de estos (conceptos) puede ser puesta en tela de juicio, (sin duda) funcionan. Aunque su conciencia no los deje usarlos, deberá entenderlos..."

Una alternativa Psicofilosófica.

El doctor Frederic F. Flach ha enfocado su campo de la psiquiatría, hacia una perspectiva totalmente no ortodoxa, sosteniendo que la mejor solución a la tensión es el arte de hacerse pedazos sin llegar a destruirse.

El eminente investigador, se basa en la teoría de la evolución humana, pero no aquella enfocada a la adaptación física, sino aquella propuesta por Pierre Teilhard de Chardin en su libro "Le Phenomene Humain", siendo ésta la evolución psicológica y social del ser humano.

De esta manera Flach en su libro "Alternativas de superación", propone que ante la tensión, es necesario enfrentarla y sufrirla, haciéndose pedazos, pero con la conciencia de aprender a responder creativamente a la depresión producto del síndrome (stress) , lo que daría

como resultado, al salir de ella, una vida más saludable y más plena.

El cambio que sufre la persona al hacerse pedazos, es muy dolorosa, pero toda evolución lo es; tiene que romper y terminar con todo lo anterior, para que al salir del período depresivo, será un hombre nuevo, mejor y evolucionado, así, nunca volverá a ser el mismo, pero esto deberá lograrse en sentido positivo y creativo, lo que definitivamente no será fácil de obtenerse.

El Dr. Flach nos enseña que: “...la idea, de hacerse pedazos (estar temporalmente inmovilizado por la depresión, por ejemplo), pueda servir para algún fin constructivo, es totalmente ajena a nuestra manera de pensar. La persona que siempre conserva la calma bajo presión es altamente estimada. El temor suele considerarse como señal de debilidad y el derrumbarse ante condiciones cargadas de stress, no sólo se considera como debilidad, sino que frecuente y equivocadamente hace surgir el espectro de la enfermedad mental o una deriva hacia la inestabilidad crónica. En realidad, las cosas son exactamente al revés. La mayoría de las personas que vuelven deprimidas, se recuperan. La mayoría de las personas creativas y cumplidas han informado de períodos de depresión justo antes de un resurgimiento de logros y desarrollos

personales...”

El hacerse pedazos, puede ser tan sencillo como quedarse después de sus labores, una tarde o un fin de semana, encerrado en casa haciendo nada, viendo televisión o intentando hacer cualquier otra cosa; tomarse un baño de tina y dejarse derrumbar en privado, recordando sus problemas anteriores y tal vez llegar hasta las lágrimas en soledad. Estos períodos pueden alargarse en casos de mayor impacto, hasta lograr tocar fondo y con seguridad, al siguiente día “pasada la tormenta saldrá el sol” y será un hombre nuevo, evolucionado y creativo para enfrentar el o los problemas. Por lo general mucha gente al deprimirse por el exceso de tensión, hace lo contrario, saliendo a dar la vuelta a divertirse, en pocas palabras llevan a cabo una evasión en lugar de enfrentarla, impidiendo así una solución al problema y por lo tanto, retrasando la evolución de la persona, para ser mejor y diferente.

La Autoliberación interior.

Otro enfoque a la filosofía de Teilhard de Chardin, es la que desarrolló su seguidor, el escritor y filósofo S. J. Anthony de Mello, tomando como base la rama de la Teología de la Liberación, dirigida a la liberación interior de

cada uno, y en su libro “Autoliberación interior” nos muestra una visión amplia y profunda de cuestiones esenciales para el hombre moderno, entre las cuales sobresale el sufrimiento debido a la angustia, tensión y depresión, así como la influencia de la sociedad y cultura, sobre nuestras diarias frustraciones, ya que la liberación de éstas, son posibles, porque el éxito y la felicidad ya existen en nosotros, únicamente hay que darse cuenta de ello.

Para comprender esta alternativa de enfrentamiento al Síndrome del Trapeador, primero debemos entender y aceptar aunque no nos guste, que: “...la sociedad sólo canoniza a los que se conforman con ella...” y para lograr esto, es necesario actuar dentro del esquema que ésta ha programado en la mente de la persona, mediante la sociedad, cultura y organizaciones; lo que a la larga dará lugar a la tensión, ansiedad y por consiguiente, al dolor y el sufrimiento, a pesar que: “...el dolor existe, pero el sufrimiento no es real, porque únicamente es obra de tu mente. La realidad no produce problemas..., estos nacen de la mente, por lo cual, eres tú quien pone los problemas... Nos atamos voluntariamente llenándonos de pesadas cadenas y luego nos quejamos de no ser libres...” establece de Mello. “Entonces, no obstante de nacer libres, hemos sido adoctrinados a partir de ahí, y posteriormente

nos dejamos arrastrar por esas programaciones a través de la vida”.

El que se enoja, el que “pierde los estribos” es que tiene miedo. Todo mundo huye de los enojos porque provoca nuestros miedos, a la vez que nos pone violentos. Nos asustamos de la agresividad ya que despierta nuestra propia agresividad. Así, no nos defendemos por justicia, sino por miedo y esto nos genera sufrimiento, que no es más que la resistencia a la realidad, pero si no se comprende lo anterior... se sufrirá sin remedio.

Anthony de Mello nos relata, que asiduamente le preguntan si estas enseñanzas son la teología de la liberación y su respuesta es que, esto es la liberación de toda y cualquier teología... de cualquier programación. Y para poder liberarse, lo que necesita la persona es darse cuenta de su programación y de las premisas falsas en que apoyas tus acciones.

Precisando lo anterior en nuestro tema del síndrome: como ejecutivo o persona, ¿por qué te enojas, por qué eres exigente, por qué eres agresivo, por qué te tensionas o por qué te deprimes?, todas ellas enfermedades del Síndrome del Trapeador de un directivo autócrata. La respuesta dada por el autor de “Autoliberación interior” es que: “El conflicto

viene de las insatisfacciones e intolerancias que tienes contigo mismo. Si no te aceptas a ti mismo ¿cómo vas a tolerar a los demás? Andarás exigiéndote a ti y a los demás continuamente y siempre vivirás insatisfecho... Si provienes de una familia que se deprimía, tú seguirás deprimiéndote. Si tu familia ha sido agresiva, tú tomarás la agresividad como lo más corriente. Si nos molestan las fallas de los demás, es precisamente porque nos están recordando nuestras propias fallas y, si nosotros no nos permitimos fallar (o no queremos reconocerlo) ¿cómo vamos a aceptarlo de los demás? Actúas como robot programado, pero aún cuando no seas culpable de una programación que te han impuesto sin tu consentimiento; sí eres culpable de decidir por hábito, sin preocuparte de las consecuencias.

El secreto de la liberación te llegará cuando te hartes de sufrir. Para eso, necesitas encontrar la llave que abre la puerta de la cárcel psicológica (en la que estamos metidos por nuestra programación), donde el prisionero es el que tiene dicha llave, lo malo es que no se da cuenta. Va a ser duro, pero es más duro vivir en sufrimiento.

Termina diciendo de Mello: "...consigues la paz cuando dejas caer la carga de tu *super yó* de

una posición que te empeñabas en mantener y que suponía tantos esfuerzos y frustraciones, como son: la razón que siempre querías tener; el afán de defender tu imagen, tu nombre, tu prestigio y todo lo que mantenías para impresionar; para que te valorasen o te tuviesen en cuenta...” y “...saber que nada ni nadie tiene poder sobre uno ni sobre sus decisiones... Eso es vivir mejor que un rey y saber oír esa hermosa sinfonía de la vida y disfrutarla...”

En cuanto se reconoce lo propio, ya no molesta ver lo demás, y parafraseando a un maestro oriental: “...Primero tenía *problemas* y ahora sigo con los mismo *problemas*, pero la diferencia está en que ahora no me molestan los *problemas*...” Entonces, el síndrome está ahí, tú lo observas, pero ya no te identificas con él. ¡Está controlado!

Epílogo.

Después del extenso recorrido a través de la psicología, administración, filosofía y por momentos hasta la charlatanería, es muy presuntuoso intentar siquiera acercarse a algo parecido a conclusiones y recomendaciones en un campo tan difícil, como es el del comportamiento humano, porque lo que para una persona es bueno, tal vez no lo sea para otra y los resultados al aplicar las posibles soluciones o alternativas que pudieran ser viables para la obtención de la solución correcta, para otras personas sólo serían un fracaso más. De manera que la aceptación y aplicación de los conceptos vertidos y recopilados aquí, será problema de cada quien, de cada persona en particular, así como su aplicación.

Así hemos reconocido lo dicho por todos los autores, que la tensión es productora en forma temporal o definitiva, de males físicos, psíquicos y administrativos en el ejecutivo, o quien dice, del Síndrome del Trapeador.

También hemos aceptado que la tensión y el ejecutivo caminarán codo a codo, durante toda la vida, por lo que se debe aprender a convivir con ella, dominándola y disminuyéndola con las técnicas psicológicas, administrativas o filosóficas y no existe una receta adecuada para lo anterior, de manera que el ejecutivo tratará de buscar el equilibrio entre los elementos del proceso administrativo y la organización que dirige.

Se han dado razones de manera indudable, que el alcoholismo, la sexualidad y la drogadicción en muchos de los ejecutivos, son generados por la tensión y la mala solución de quienes la adoptan al utilizarla como evasión.

Se ha determinado que el tamaño, la complejidad y la formalización de una organización son factores importantes para impactar y provocar un incremento sustancial en la tensión del ejecutivo, lo que dará lugar a un sinnúmero de enfermedades administrativas que forman parte del Síndrome del Trapeador y

que todos los días podemos observar en nuestro entorno.

Es obligación de toda organización o empresa, cuidar de sus ejecutivos, proporcionándoles el mantenimiento preventivo humano, necesario para conservarlo en óptimas condiciones, lo que redundará en mayor productividad, por una mejor dirección de las diferentes secciones de la empresa, utilizando para ello el relevo por la rotación de ejecutivos.

Sin duda, como prevención de las enfermedades del Síndrome del Trapeador se encuentra la correcta aplicación de las diferentes etapas del proceso administrativo: la comunicación, la delegación, la motivación, el ejercicio del poder y las tomas de decisiones eficaces, lo que si son bien empleadas, ayudarán a disminuir la tensión de los ejecutivos y con el tiempo estos lograrán acrecentar las 3 C's de los directivos maduros.

En caso de un ejecutivo atacado por el síndrome, que quiera apoyarse en alguna de las soluciones psicológicas, deberá probar la que mejor resultado le dé, sin perder de vista que un profesional le podrá ofrecer una de las mejores soluciones, y por último es muy interesante haber comprobado que las soluciones psicofilosóficas como son la de "hacerse

pedazos” por la tensión y la de la “liberación interior”, para evolucionar y obtener el enfoque positivo y creativo al salir de la tensión y ansiedad; son alternativas correctas y dignas de tomarse en cuenta e intentarse.

Colofón.

Tal como es conocido y aceptado por todos los autores e investigadores especialistas en el tema, el ejecutivo nunca podrá huir de la tensión y tendrá que aprender a vivir con ella, pero nunca debe de perder de vista lo expresado por el eminente médico cirujano cardiólogo, Christian Barnard (primer médico en trasplantar un corazón humano), refiriéndose al sufrimiento por la angustia, ansiedad y tensión, incluyendo aquéllos que llegan a sufrir infartos y ataques al corazón: “...lo importante no es sufrir, sino haber sufrido...”, o sea el vencer al síndrome cuantas veces sea necesario, aprovechando cada ocasión, para evolucionar y convertirse en un mejor ejecutivo y mejor persona, no olvidando nunca, en caso de sufrir el síndrome, lo dicho por Ignace Lepp en su obra “La Tierra Nueva”, “...es bueno saber, que los dolores de la vida no son ningún castigo...”

*Esta obra se terminó de imprimir
para medios electrónicos
en el mes de Noviembre de 2011
en León, Gto.*