

**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

TESIS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

**“EFECTO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN
LA ORGANIZACIÓN”**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTA:**

JOEL BOCANEGRA OLVERA

ASESOR: LEONIDES, LUVIANO FRUTIS.

ENERO DE 2006

INDICE

Marco Teórico.....	1
Introducción.....	10
Antecedentes.....	11
Objetivos.....	16
Justificación.....	16
Alcances.....	18

CAPITULO 1

El temperamento Humano

1.1 Introducción.....	20
1.2 Referencias Históricas.....	22
1.3 Temperamento Colérico.....	24
1.3.1 Esencia del temperamento Colérico.....	24
1.3.3 Cualidades Malas.....	24
1.3.4 Cualidades Buenas.....	26
1.4 Temperamento Sanguíneo.....	26
1.4.1 Esencia.....	26
1.4.2 Disposiciones Fundamentales.....	27
1.4.3 Cualidades Malas.....	28
1.4.4 Cualidades Buenas.....	29
1.5 Temperamento Melancólico.....	30
1.5.1 Esencia.....	30
1.5.2 Disposiciones Fundamentales.....	30
1.5.3 Cualidades Malas.....	32
1.5.4 Cualidades Buenas.....	34
1.6 Temperamento Flemático.....	35
1.6.1 Esencia.....	35
1.6.2 Disposiciones Fundamentales.....	35
1.6.3 Cualidades Malas.....	35

1.6.4 Cualidades Buenas.....	36
1.7 Temperamentos Mixtos.....	37
1.7.1 Sanguíneo-Colérico.....	37
1.7.2 Sanguíneo-Melancólico.....	38
1.7.3 Sanguíneo-Flemático.....	38
1.7.4 Colérico-Sanguíneo.....	38
1.7.5 Colérico-Melancólico.....	38
1.7.6 Colérico-Flemático.....	39
1.7.7 Melancólico-Sanguíneo.....	39
1.7.8 Melancólico-Colérico.....	39
1.7.9 Melancólico-Flemático.....	40
1.7.10 Flemático-Sanguíneo.....	40
1.7.11 Flemático-Colérico.....	40
1.7.12 Flemático-Melancólico.....	40

CAPITULO 2

La Psicología del trabajador mexicano

2.1 Introducción.....	42
2.2 Procesos de aculturación.....	44
2.3 La Sociedad Mexicana.....	45
2.3.1 El Componente Indígena.....	45
2.3.2 El Componente Hispano.....	47
2.3.3 El Choque de las Culturas.....	47
2.4 Psicología Profunda.....	50
2.4.1 Crisis de identidad.....	51
2.4.2 Actitudes ante la vida.....	53
2.4.3 El Mexicano ante la Muerte.....	53
2.5 Dependencia Ancestral.....	53
2.5.1 El fenómeno del Paternalismo.....	54
2.5.2 El pueblo manipulado.....	55
2.6 La autodevaluación del mexicano.....	56

2.7 El trabajador mexicano.....	57
2.7.1 Sus motivaciones laborales.....	59
2.7.2 Diferencias Geograficas.....	61
2.7.3 Los Directivos.....	61
2.8 Otras culturas, otras conductas laborales.....	63
2.9 Aspectos más positivos de nuestra psicología.....	66
2.10 Aspectos positivos del trabajador mexicano.....	67
2.10.1 Valores de la empresa mexicana.....	68
2.11 Desarrollo de actitudes laborales positivas.....	69
2.11.1 Construcción y reconstrucción de la autoestima.....	69
2.11.2 Educación del mexicano creativo.....	72

CAPITULO 3

La Inteligencia Emocional en la Organización

3.1 Introducción.....	74
3.2 Mapa Cerebral de la Emoción.....	74
3.3 Emociones Primarias.....	76
3.4 Inteligencia Emocional en el trabajo.....	77
3.4.1 Las Competencias Emocionales.....	79
3.5 Las 7 S de la Persona Competitiva y Feliz.....	80
3.6 Habilidades Técnicas Cognoscitivas y Emocionales.....	81
3.7 La inteligencia emocional y el cambio organizacional.....	82
3.7.1 La Empatía.....	82
3.7.2 La Influencia.....	83
3.7.3 El contagio de las emociones.....	83
3.5.4 Manejo de las emociones ajenas.....	83
3.5.5 Manejo de Conflictos.....	83

CAPITULO 4

La Calidad de Vida en las Organizaciones Mexicanas

4.1	Introducción.....	85
4.2	Dimensiones de la Calidad de Vida.....	86
4.3	Orígenes.....	86
4.4	Evolución	87
4.4.1	¿Por qué surge la calidad de vida en el trabajo?.....	87
4.5	Proyectos de Calidad de Vida en México.....	88
4.5.1	Criterios para establecer un proyecto de calidad de vida laboral	88
4.5.2	Beneficios de la Calidad de Vida en el Trabajo.....	88
4.5.3	Limitaciones de los Proyectos de C.V.T.....	89
4.6	El rol del trabajador en la empresa.....	89
4.7	Desarrollo Personal Estructurado.....	90
4.7.1	Autodiagnóstico.....	91
4.7.2	Lo Básico.....	91
4.7.3	La Aceptación.....	92
4.7.4	Aptitud vs. Actitud.....	93
4.7.5	El Pensamiento.....	94
4.7.6	Los Estados de Animo y la Fisiología.....	95
4.7.7	Balance.....	96

CAPITULO 5

Factores que Alteran el Comportamiento Humano

5.1	Ansiedad.....	97
5.2	Depresión.....	99
5.2.1	Tipos de Depresión.....	103
5.3	Motivación.....	104
5.3.1	Motivación y Conducta.....	105
5.3.2	El Ciclo Motivacional.....	105
5.3.3	Aprendizaje de la Motivación.....	106
5.3.4	Motivación en la Gestión Empresarial.....	107

5.4 Conflicto entre Grupos.....	110
5.4.1 Conflicto Funcional.....	110
5.4.2 Conflicto Disfuncional.....	110
5.4.3 Conflicto y Rendimiento de la Organización	111
5.4.4 Consecuencias del Conflicto Disfuncional entre Grupos.....	112

CAPITULO 6

El Liderazgo en las Organizaciones de México

6.1 Los Lideres Mexicanos y sus Valores.....	114
6.2 ¿Cómo lograr efectividad?.....	119
6.3 Cambio de Paradigmas.....	121
6.4 Ser Proactivo.....	124
6.5 Con el fin en la mente.....	126
6.6 Establecer Prioridades.....	128
6.7 Los Cinco Niveles de Iniciativa.....	129
6.8 Pensar Ganar/Ganar.....	129
6.9 Buscar primero comprender después ser comprendido.....	130
6.10 Sinergizar.....	132
6.11 Afilar la Sierra.....	133

CAPITULO 7

Calidad de Total o Calidad de Vida

7.1 Introducción.....	135
7.2 Integridad Personal.....	139
7.3 Cualidades en la educación para la calidad de vida.....	141
7.4 Calidad con Participación.....	142
7.4.1 Antecedentes.....	142
7.4.2 Definición.....	143
7.4.3 Características.....	143
7.4.4 Objetivos de los Círculos de Calidad.....	144
7.5 Sistemas de Participación.....	144

7.6 Pasos para la creación de los círculos de calidad.....	145
7.7 La importancia de los Grupos Informales.....	145
7.8 Los Grupos T.....	147
7.9 Seis Sigma.....	147
7.10 Tipos de Equipo.....	150
7.11 Un gran líder para un gran equipo.....	151
7.12 ISO 9000 y competencia laboral.....	152
7.12.1 La Identificación del perfil de la competencia laboral.....	154
7.12.2 Enfoques Metodologicos.....	155
7.12.3 La Evaluación de la Efectividad de la Capacitación.....	157
7.12.4 Evaluación de la Competencia de las Personas.....	158
7.13 Evaluacion del Modelo de Competencia Laboral.....	159
7.13.3 La Articulación de la Competencia Laboral.....	160
CAPITULO 8 CONCLUSIONES.....	162
CAPITULO 9 RECOMENDACIONES.....	167
Bibliografía.....	179



MARCO TEORICO

CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

El ser humano se encuentra inmerso en un universo que le resulta confuso a primera vista; sin embargo, para su sobrevivencia trata de explicárselo a fin de poder manipular para su propio beneficio los fenómenos que ocurren en él. La propia curiosidad es otro factor importante que le impulsa a buscar una explicación de lo que ocurre a su alrededor; puede incluso recurrir a la magia. Por ejemplo, si no llueve, puede tratar de halagar al dios de la lluvia mediante algunos ritos a fin de lograr su benevolencia; puede incluso igualmente recurrir en busca de explicaciones para aquello que percibe en forma inmediata. Por ejemplo, veía la tierra y pensaba que era plana. Sabemos que los sentidos nos engañan; ni la magia ni las percepciones inmediatas han mostrado su eficiencia.

Entonces el ser humano recurre a la ciencia; es decir, a la descripción objetiva y racional del universo. Para poder manejar los fenómenos es necesario saber en qué circunstancias se producen; por ello urge explicarlos y describirlos adecuadamente. Además, se requiere que la descripción sea objetiva; es decir, desligada de nuestras percepciones inmediatas, así como de nuestros prejuicios, gustos, ideas positivas o religiosas, etc. Igualmente es requisito que esa descripción resulte racional o lo que es lo mismo, sistemática y basada en un razonamiento congruente con los hechos.

El científico percibe lo que sucede en el universo; puede imaginar u opinar que el fenómeno sucede bajo tales o cuales circunstancias; establece explicaciones tentativas, conjeturas o suposiciones (hipótesis) y trata luego de lograr que esas circunstancias se repitan a fin de determinar si ocurre o no el fenómeno en cuestión. Por ende, el proceso mediante el cual va estructurándose la ciencia no es caótico o casual sino, por el contrario, requiere de una serie de pasos realizados en forma sistemática y cuidadosa. Esa serie de pequeños adelantos constituye el método científico, que es "... la persistente aplicación de la lógica para someter a prueba nuestras impresiones, opiniones y conjeturas..." (Cohen y Ángel, 1934). Si esas impresiones, opiniones, conjeturas o hipótesis son confirmadas, entonces tiene un ladrillo más dentro del edificio de la ciencia. En caso contrario hay que buscar una nueva explicación y someterla otra vez a prueba.

El comportamiento humano no es sino otro de los fenómenos que ocurren en el universo. El ser humano se da cuenta que sus semejantes y él mismo se conducen de cierta forma (por ejemplo, algunas personas prefieren comprar un producto de la marca M en lugar de la marca N; algunas otras son cumplidas en su trabajo y otras no, etc.) y tratan de conocer las causas de los diversos comportamientos que observan, a fin de propiciar aquellas que consideran positivas y evitar la aparición de las juzgadas en forma negativa; para ello, pueden recurrir a la magia o a la ciencia. Es inútil insistir en que sólo esta última puede conducir a resultados adecuados.

Las ciencias del comportamiento tropiezan frecuentemente con mayores dificultades que las ciencias físicas. Mientras estas últimas se enfrentan a sistemas con menores entradas, las primeras se dedican al estudio de sistemas con un grado de apertura, es decir, los factores que los influyen son mucho más numerosos. Así pues, los sistemas estudiados por las ciencias del comportamiento contienen un grado mayor de incertidumbre o, lo que es lo mismo, son mas probabilísticas que los sistemas de las ciencias físicas; no obstante se han establecido diversos



marcos teóricos que permiten entender el intercambio entre los sistemas, los subsistemas y los suprasistemas estudiados por las ciencias del comportamiento, así como el proceso de sus insumos y los resultados del mismo.

a. EL COMPORTAMIENTO

El comportamiento es toda actividad del organismo como unidad, que cuneta con una función integradora del sistema nervioso central. Dos son los requisitos: que el organismo funciones en su totalidad y no únicamente los subsistemas del mismo, y que el sistema nerviosos central, que se encarga de la vida de relación, gobierne ese funcionamiento. Así, el simple latido del corazón no califica como comportamiento, pues no cumple con los dos requisitos. En primer lugar es un solo órgano y, es segundo, su funcionamiento es controlado por el sistema nervioso vegetativo, del cual dependen las funciones vitales (digestión, circulación, etc.) que escapan a la voluntad de esta manera, las ciencias del comportamiento tienen como principal propósito el entendimiento y la comprensión de las respuestas del organismo (sistema) a los estímulos que recibe; es decir, a los cambios que ocurren en el medio interno o en el suprasistema y que provocan una reacción. Esta conducta puede ser observada y experimentada por técnicas y procedimientos especializados y puede establecerse así un modelo rudimentario de la conducta: el estímulo condiciona la respuesta (E-R).

En los últimos años se han efectuado progresos mediante el biofeedback (o biorretroalimentación). En el control voluntario de diversas funciones orgánicas consideradas autónomas, se ha logrado capacitar a las personas para controlar en forma voluntaria, hasta cierto punto su ritmo cardíaco, su presión arterial o la temperatura de algunas partes del cuerpo. Sólo se requiere un aparato dotado de sensores para captar la corriente galvánica de la piel o alguna otra señal corporal (por ejemplo la temperatura) y el apoyo de un psicólogo o un médico (capacitados en el empleo de estas técnicas). Así, se han entrenado a pacientes para combatir algunas enfermedades tales como la úlcera gastrointestinal, la migraña (dolor de cabeza intenso), la presión arterial elevada, etc. Desde siglos atrás, los faquires de la India han dominado estas técnicas.

Puede emplearse un aparato conocido como polígrafo (o detector de mentiras) para que la persona pueda cambiar funciones como semejantes. El punto fundamental estriba en darse cuenta de los cambios; en otras palabras proporcionar retroalimentación a la persona sobre sus logros al respecto. El empleo del polígrafo para detectar mentiras ha sido totalmente prohibido dentro de los procesos judiciales debido a una razón fundamental: registra los pequeños cambios fisiológicos provenientes de un estado emocional pero no la causa de dicha alteración. Dicho en otras palabras no puede saberse la emoción (vergüenza, mentira, asombro, etc.) causante del cambio fisiológico. Solo la persona puede indicar sus sentimientos.

Este tipo de conducta no necesariamente debe ser muscular o motora también involucra una serie de reacciones, no visibles directamente como el aprendizaje, la creatividad, el dolor y muchas más.

Una característica de la materia viva es la sensibilidad; o sea, la posibilidad de reaccionar ante los estímulos. Tradicionalmente el organismo estudiado por la psicología y las demás ciencias del comportamiento es el ser humano; pero no es esta exclusividad del homo sapiens, puesto que mucho de sus principios se han inferido tomando como base experimentos de la más diversa categoría con especies animales: monos, ratas, cuyos, delfines e, incluso,



ambas. Es prudente mencionar que un organismo es un sistema; por tanto, puede hablarse de una “psicología de las organizaciones”.

La psicología estudia también las experiencias íntimas, que son más conocidas con el nombre de vivencias: amor, odio, belleza, placer, tristeza, etcétera. Estos fenómenos psíquicos, en contraposición con los físicos, son subjetivos puesto que los experimenta el individuo internamente. Se distinguen entre otras, por las siguientes características:

- a) Resultan incomunicables directamente: son de quien los experimenta y, aunque se quisiera, no se podrían comunicar estas sensaciones y afecciones.
- b) Son no mensurables directamente por carecer de dimensiones físicas. Los fenómenos psicosociológicos no pueden ser directamente cuantificados; sin embargo, por métodos indirectos puede inferirse el grado de intensidad con el que se producen, por ejemplo, la medición de la inteligencia, la motivación, la percepción, los intereses, etcétera.

Antes que nada, los organismos, como seres vivos, están ligados estrechamente con

Los ciclos biológicos: nacer, crecer, reproducirse y morir, los cuales influyen sobre el comportamiento.

El organismo tiene diversos mecanismos biológicos que influyen sobre la conducta y viceversa, y la psicología estudia las relaciones entre ambos. Por ejemplo, al montar en cólera, las glándulas suprarrenales descargan en el torrente sanguíneo una sustancia (adrenalina) que da como resultado temblor muscular, enrojecimiento de la cara, aceleración de los latidos del corazón, dilatación de la pupila (los oftalmólogos ponen adrenalina en el ojo del paciente cuando quieren que la pupila se abra a fin de observar el fondo del órgano), etc. Tanto los mecanismos biológicos como el medio constituyen una situación; por tanto, el modelo más complejo que sería estímulo + situación = respuesta. En otras palabras, la conducta de una persona en un momento dado depende del estímulo y también de sus mecanismos biológicos, de sus experiencias pasadas, del ambiente en que se encuentre en ese momento y, en general, de su personalidad.

b. EL SER HUMANO COMO SISTEMA BIOSICOCULTURAL

Así pues las ciencias del comportamiento consideran al ser humano como una unidad indivisible en la cual concurren tres grandes vertientes: biológica, psicológica y cultural. Así pues, nunca pierden de vista la integración biopsicosocial del ser humano a fin de entender más acertadamente la conducta del mismo. Una ciencia que dejara de considerar alguna de esas vertientes estaría dividiendo en forma artificial a la humanidad y, por ende, sus estudios estarían totalmente fuera de la realidad. Es necesario agregar que esa integración no es estática, nunca permanece igual a lo largo del tiempo. Por el contrario, resulta altamente dinámica; es decir, experimenta cambios. Día a día se agregan experiencias, conocimientos, ideas, etc. y algunas cosas se olvidan; el medio cambia al igual que los mecanismos biológicos (salud y enfermedad, etc.) Ello ha llevado a Allport a definir la personalidad como “la integración dinámica de los mecanismos biopsicológicos que determinan la particular adaptación del individuo a su ambiente”

Por tanto, el desempeño de una persona en una acción depende de varios factores trascendentes:



- **Conocimiento.** La persona de poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte importante de ese conocimiento estriba en la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de la organización y del área.
- **Habilidades.** Este término se refiere a la capacidad mental y psicomotriz necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación.
- **Motivación.** Se trata del compromiso para lograr la misión y los objetivos de la empresa u organización. Es preciso contar con este contrato anímico, este enamoramiento con el trabajo, la ocupación y la empresa u organización, de parte de todos sus miembros.
- **Valores.** En caso de no haberse introyectado el espíritu de la competitividad, o la calidad total, de la mejoría constante, será más difícil alcanzar un máximo desempeño. Bajo esta circunstancia, las personas no estarán dispuestas a pasar algunas dificultades con tal de alcanzar ese desempeño excelso.
- **Cultura.** Constituye la forma característica de un grupo humano de ver e interpretar el mundo.

Los primeros cuatro elementos se agrupan bajo la denominación de competencias, es decir, no deben permanecer latentes o en estado potencial sino cristalizarse en el desempeño óptimo. Así en caso de no lograrse el alto desempeño, es preciso analizar los posibles factores respectivos. Las preguntas básicas respecto a una persona son:

- a) ¿No sabe? La solución esta en la capacitación y el desarrollo, así como en la inducción y la comunicación.
- b) ¿No puede? Es preciso volver la mirada hacia los análisis de puestos (o mejor aun, hacia el perfil de alto desempeño) a fin de determinar si están bien elaborados, o hacia el proceso de reclutamiento y selección, en especial los instrumentos empleados al respecto.
- c) ¿No quiere? Además de los puntos anteriores, será necesario analizar la motivaron, los estilos de liderazgo, la cultura organizacional así como la orientación profesional de las personas.
- d) ¿No valora el alto desempeño? La apropiación de los valores constituye un elemento trascendente en la vida humana. Dentro de las empresas y las organizaciones las acciones en este sentido se enmarcan dentro del desarrollo.

c. LA PERSONALIDAD

Es frecuente escuchar: "Fulanito tiene mucha personalidad". Desde el punto de vista psicológico, nadie tiene mas personalidad, sencillamente, las personalidades son diferentes. Todavía no existe un acuerdo definido entre los psicólogos sobre lo que debe entenderse por personalidad. Sin embargo, las diferentes definiciones tienen implícitos o explícitos los tres componentes que forman la unidad indivisible del ser humano: el biológico, el psicológico y el cultural.

Es innegable que contamos con un cuerpo que funciona de acuerdo con las leyes biológicas. La psicofisiología se ocupa de estudiar el impacto sobre la conducta del funcionamiento de diversos centros nerviosos y de las glándulas, especialmente las de secreción interna (tiroides, timo, hipófisis, epífisis, etc.). Este componente biológico acarrea implícitamente el equipo instintivo con que contamos. Tradicionalmente a este segmento de la



personalidad se le ha denominado temperamento, en otras palabras, muchos autores consideran que todo lo innato, todo aquello que traemos con nosotros al nacer, constituye el temperamento.

Por otro lado, también poseemos una serie de funciones psicológicas (memoria, atención, inteligencia, imaginación, etc.), algunas de las cuales van desarrollándose y perfeccionándose a medida que tenemos más edad. Estas funciones nos permiten ir aprendiendo no sólo una serie de fechas históricas o de tablas aritméticas, sino lo que es más importante, maneras de comportarnos. El contacto social con los padres, primero y después con los parientes, compañeros de escuela, maestros, etc., nos enseña una serie de pautas de conducta propias de nuestro grupo social. De ahí surgen las diversas costumbres, formas de vida, valores: en fin, las diferentes culturas. Este proceso de socialización y aprendizaje constituye para muchos autores el carácter. Dicho en otros términos, el carácter es todo lo aprendido, todo lo adquirido después del nacimiento.

Galeno asignó una causa definida a cada uno de los cuatro tipos de individuos resultantes, según el predominio de ciertos humores corporales. De la personalidad sanguínea, siempre llena de entusiasmo, se decía que su temperamento se debía a la fuerza de la sangre; a la activación exacerbada de la bilis negra se atribuía la tristeza del melancólico; la irritabilidad del colérico, al predominio de la bilis amarilla en el cuerpo, y la aparente lentitud y apatía del flemático, a la influencia de la flema. (Eysenck y Eysenck, 1987).

Para efectos de esta obra, se entiende por personalidad el conjunto de comportamientos desplegados de manera típica y en forma reiterada, en circunstancias semejantes, por un individuo. Por ejemplo algunas personas fácilmente entablan conversación con cualquiera otra, emplean gran cantidad de ademanes, utilizan un volumen elevado de voz, ríen con frecuencia en estas interacciones, y así sucesivamente. En cambio, otras prefieren permanecer calladas, muestran poca afición por iniciar conversaciones con personas desconocidas, hablan con un tono uniforme de voz y emplean poca energía física en sus movimientos. Dichos comportamientos provienen de su particular interpretación del Universo (moldeada en parte por la cultura en que se desenvuelven) así como de sus aptitudes y factores genéticos.

En términos generales, en la elaboración de los análisis de puestos en las empresas u organizaciones, se ha prestado atención a los conocimientos, las habilidades, las situaciones bajo las cuales se lleva a cabo el trabajo, etc.

Tradicionalmente se han dejado de lado los factores de personalidad en estos documentos.}

No obstante, diversas investigaciones apoyan la idea de asignar un peso mayor a la personalidad en cuanto a la trayectoria de los individuos. Por ejemplo, una de las más famosas investigaciones al respecto es primordialmente en San Francisco y Los Ángeles, California, Estados Unidos. Se tomó una muestra de 856 niños y 672 niñas de raza blanca con un cociente intelectual de 135 por lo menos. El nivel socioeconómico no se consideró en la selección de la muestra. Posteriormente se siguieron en intervalos de 5 a 10 años. Uno de los últimos informes al respecto, que concuerda con otros resultados obtenidos previamente, es el relativo a la relación entre los factores de personalidad y mortalidad. En 1991, otros investigadores tomaron los registros de la muestra (Friedman y cols., 1995) y analizaron las causas de muerte en aquellos miembros fallecidos de la muestra (50% de los hombres y 35% de las mujeres). No se encontró relación alguna entre rasgos de personalidad y causas



específicas del fallecimiento. La asociación fundamental se descubrió con la longevidad: el porcentaje con vida de los miembros de la muestra caracterizados con alta “fuerza del ego” (responsabilidad, confianza en si mismo, falta de impulsividad) resultó significativamente mayor que la proporción de quienes habían fallecido. Aquellos niños considerados ordenados y escrupulosos fumaban y bebían menos como adultos, lo cual tuvo consecuencias sobre la longevidad.

Los mismos comportamientos mencionados en las últimas líneas se asociaron con un buen desempeño en el trabajo, después de analizar diversas investigaciones respecto a la personalidad y el trabajo (Barrica y Mount, citados por Goldberg, 1993).

En los últimos años se acuñó el término cociente emocional (CE) para distinguirlo del cociente intelectual (CI), aun cuando no exista una medición única o índice al respecto; comprende muchas facetas de la personalidad. En términos de sus creadores, los psicólogos Saolvey y Mavey, comprende la comprensión de las propias emociones, empatía por los sentimientos de los demás y el refrenamiento de las emociones a manera de incrementar la calidad de vida. Goleman (1995) escribió un libro al respecto. Su tesis fundamental es: la personalidad cuenta más para el éxito que la inteligencia. Si alguien tiene aun alto CI podrá ser contratado en una empresa; pero el CE le jara ser ascendido.

Las últimas investigaciones sobre los rasgos de personalidad han dado como resultado un aspecto importante: los rasgos medidos por muy diversos instrumentos pueden clasificarse en cinco factores (denominados “Los Cinco Grandes”):

- Extroversión-Introversión.
- Afabilidad-Hostilidad.
- Responsabilidad meticulosidad-improvisación, espontaneidad.
- Estabilidad emocional-neurosis.
- Curiosidad intelectual-rigidez (Golderberg, 1993).

Diversas investigaciones han mostrado la relación entre los rasgos de personalidad y el desempeño en el trabajo. Por ello, Goldberg (1993) propone concertar los esfuerzos de investigación en tres áreas.

- a) Análisis de puestos relacionados con los rasgos de personalidad.
- b) Mediciones confiables de la personalidad.
- c) Procedimientos óptimos para comparar los perfiles de personalidad de los candidatos con los requerimientos del puesto.

Nyefield (1994) argumentó que si bien “los cinco grandes” pueden ser útiles para trabajos con menores calificaciones, en los puestos gerenciales sería mejor contar con información más detallada. Presentó evidencias de que las correlaciones eran más altas entre los rasgos de personalidad y los criterios de desempeño en el trabajo cuando se consideraban más rasgos que cuando se agrupaban en los cinco grandes. Aun falta verificar s dichos factores son válidos en las diversas culturas.



Como señalo Goldberg (1993), tomando como base los hallazgos de MacHenry, Hough, Toquam, Hanson y Asworth (1990) de que algunas mediciones de la personalidad pueden incrementar sustancialmente la validez predictiva de las pruebas cognitivas respecto al desempeño en el trabajo; la investigación en el futuro debe centrarse en el desarrollo de:

- a) Analisis de puestos orientados hacia la personalidad.
- b) Medición confiable de los rasgos de personalidad relacionados con el trabajo.
- c) Procedimientos óptimos para comparar la personalidad de los candidatos con los requerimientos del trabajo.

Otras investigaciones han mostrado un aspecto importante al incluir el estilo de personalidad en los procesos de selección de personal, esta función tiene mas probabilidades de acertar (Saville, Nyfield, Sik y Hackston, 1991; Saville, Nyfield, Sik, Hacston y MacIver, 1996). Sin embargo, es necesario mencionar la ausencia marcada de tales investigaciones en los países iberoamericanos.

LA SENSOPERCEPCION.

El ser humano tiene, como toda organización, que comunicarse con el medio exterior; recibe insumos y estímulos de allí y proporciona, a su vez, estímulos al mismo; se comunica también con su interior, con los diversos órganos (subsistemas). Esta comunicación le es indispensable para conservar la vida. Las entradas que utiliza para recibir estímulos del exterior son los órganos de los sentidos: vista, oído, olfato, gusto, tacto (en ultimas fechas se ha señalado que este último debería comprender, además, temperatura, dolor, presión, etc.). Cuando existe un estímulo es captado por los receptores (pequeños órganos diseñados para recoger cierto tipo de estímulos) y se transmite tal información mediante los nervios sensitivos, a la médula espinal, misma que constituye parte del sistema nerviosos central). De la medula, los mensajes suben a otros centros nerviosos superiores: tálamo, hipotálamo, etc., hasta llegar a la corteza cerebral, y es en el cerebro en donde se conectan con otros: recuerdos, experiencias previas, motivaciones, conocimientos adquiridos, etc., a fin de analizar e interpretar el mensaje original.

La simple recepción de estímulos se conoce como sensación, mientras que el análisis e interpretación de los mismos recibe el nombre de percepción.

La selección psicológica esta ligada íntimamente con las experiencias personales, la motivación, los conocimientos, los deseos, la esperanza, en resumen, con la personalidad total. Por ejemplo, un ingeniero industrial, gerente de manufactura de la compañía X, puede estar interesado en producir artículos con la mejor técnica posible, empleando materiales que llenan ciertas especificaciones y con determinadas normas de calidad, pero eso implica un cierto precio; mientras el Gerente de Ventas dice que no puede vender dichos artículos e esos precios y que es necesario bajarlos aun a costa de calidad. Ambos ven el problema desde ángulos distintos. Las diferencias en la percepción pueden conducir a falta de coordinación en las labores, tergiversación de los objetivos de la organización, conflictos, etcétera.

La selección opera frecuentemente exagerando o disminuyendo las características que nos interesan o no nos interesan, respectivamente, de la comunicación. Somos proclives a resaltar aquellos mensajes que están de acuerdo con nuestros puntos de vista, mientras



tendemos a minimizar, olvidar o pasar inadvertido todo aquello que resulta contrario a nuestra forma de pensar, a nuestros intereses o a nuestra motivación , y así sucesivamente.

La cultura, forma un marco de referencia selectivo. Si se muestra un anuncio con un artículo desconocido para un indígena de alguna tribu aislada, este verá la forma pero no podrá interpretarlo o lo interpretará de manera equivocada. Cabe decir también que una forma de selección perceptiva es la identificación de la clase social, percibimos que pertenecemos a grupos con ciertas características sociales, y tratamos entonces de comportarnos como lo hacen los demás miembros de esos grupos. Esto tiene importancia tanto para las relaciones internas en la organización como para el estudio de los hábitos de compra de los consumidores.

La ocupación de una persona va conformando la manera de percibir y actuar en el mundo. Así, un contador analizará la problemática enfrentada por las organizaciones desde su ángulo particular, un psicólogo la verá desde otra perspectiva y así sucesivamente. En otras palabras, la formación profesional puede conllevar, al mismo tiempo, una deformación si se considera solamente una faceta de los problemas. Por tal motivo, se insiste aquí en la necesidad de los profesionistas y directivos de ser multidisciplinarios. En conocer otras a fin de ampliar las perspectivas así como de establecer puentes de comunicación.

Por otro lado, se coloca nuevamente el énfasis en la realidad de la interdependencia entre las diversas áreas en una empresa u organización así como entre las diversas posiciones o trabajos, incluso dentro de la misma área. No puede existir una total independencia de ninguna ocupación, como tampoco de ningún trabajo o área.

Frecuentemente sucede que ciertos estímulos son tan consonantes que pasan a formar parte del medio y dejan así de ser estímulos; en otras palabras, el umbral se desplaza. Esta es una forma de selección. En tales casos, el organismo puede sufrir alguna de las llamadas "enfermedades profesionales"; por ejemplo un trabajador que labora en un lugar muy ruidoso, sin usar la protección adecuada, terminará por quedar completamente sordo. Puede escuchar un cuchicheo pero no los ruidos intensos; el umbral máximo ha descendido, a fin de proteger al organismo; si este recibiera todos esos estímulos intensos podría caer en un estado de sobreexcitación. Es probable que, como en la vida urbana actual son muchos los mensajes publicitarios que compiten entre sí para llegar al público, los umbrales perceptivos se desplacen y las personas terminen por no percibir los anuncios. En este caso se trataría de un fenómeno semejante al de la sordera parcial del ejemplo citado.

Se ha observado un fenómeno semejante entre los jóvenes acostumbrados a escuchar música con alto volumen: llega el momento en el cual sus oídos se endurecen y sobreviene una sordera parcial.

Principio del ajuste

En este caso, la percepción se realiza de manera que se acomode a las creencias o expectativas que se tienen sobre el objeto percibido. Por ejemplo: si se muestra rápidamente un as "negro" de corazones tal vez algunas personas lo vean como un as de espadas (que son negras pero de forma diferente) o lo vean rojo (que es su color original). En estos casos la sensación se ha interpretado en forma equivocada a fin de adecuarse a lo conocido y, por tanto, esperado.



Dentro de este inciso cabe lo relativo a los prejuicios y estereotipias. Una persona prejuiciado tiende a percibir aquello que se ajusta a su prejuicio o a interpretar lo demás en el sentido de su prejuicio; por ejemplo, el obrero que está en contra de la gerencia, tiende a percibir todo lo que aquella haga como contrario a los intereses de él; si se determina otorgar un premio de puntualidad, quizá piense: "lo que sucede es que quieren tenernos en la fábrica y explotarnos hasta el último minuto de la jornada".

En el caso de la estereotipia, se percibe a todos los integrantes de un grupo como si fueran iguales. En algunos países se tiene la idea de que el mexicano es moreno, bajo de estatura, obeso, risueño, etc. En las caricaturas, las historietas, las películas, etc., frecuentemente se presentan diferentes estereotipos nacionales.

El efecto del ajuste es darnos seguridad; es decir, ofrecernos una imagen estable y segura del mundo en que vivimos. Es una especie de hábitos no precisa estar analizando cada estímulo en cada ocasión, lo cual resulta laborioso; es más fácil acomodarlo a lo que esperábamos.



INTRODUCCION

Hablar sobre los principios básicos de relaciones humanas que debe observar un director de personal encontramos el respeto mutuo de la individualidad, en lo que atañe a la vida privada, tratar de entender a las demás personas con las que se relaciona frecuentemente, para comprenderlas y evitar fricciones y antagonismos, dar oportunidad para que cada uno se sienta importante y que “forma parte” (sensación de pertenencia) mediante la participación.

Es importante adquirir tolerancia reciproca ante las limitaciones y deficiencias, practicar la empatía, poniéndose en lugar del otro, deseo desinteresado de ayudar a los demás en sus problemas u dificultades reaccionando inteligentemente y midiendo con sensatez la orientación y el consejo, además de reconocer el triunfo y se alegrara honestamente y con sinceridad por sus éxitos. No felicitar por rutina o por cortesía enlatada.

El aferrarse tercamente a una opinión no siempre es firmeza de carácter ni seguridad de criterio, sino pura “terquedad” o ser “obtusos mental”.

Todos estos principios son los que debe de desarrollar el administrador en recursos humanos.

Es de trascendental importancia conocer a los individuos a su cargo y los que forman parte de una organización, “cada cabeza es un mundo” es cierto, como también lo es el “darle gusto a cada individuo”, pero en la presente tesis aporto algunas disposiciones para todo aquel encargado de este complicado departamento, donde expongo situaciones abstractas del comportamiento humano donde una pieza fundamental es el temperamento que junto con el carácter forman lo que conocemos como personalidad.

En algunas ocasiones nos hemos preguntado el porque de nuestras reacciones, donde algunos responden de una manera flemática o de una forma colérica, parte de estas reacciones lo podemos comprender mediante el conocimiento del temperamento de esa persona. En cierta forma estas actitudes tienen una conciliación, mediante la inteligencia emocional nos podemos dar cuenta de lo capaces que es el individuo de cómo manejar sus propios impulsos ante su compañeros de trabajo, ante sus familiares y el medio ambiente que lo rodea.

Es mi convicción tratar la raíz de fondo del actuar del sujeto en una organización, es preciso aclarar que ese desenvolvimiento es resultado del medio ambiente que los rodea es por ello que me he dado a la tarea de investigar sobre la idiosincrasia del mexicano en donde toma su forma la cultura, aculturación, desculturacion y la raíces de todos los mexicanos.

En este mundo globalizado debemos desarrollar mecanismos tecnológicos, conocimiento y aptitudes que nos pongan a la vanguardia y de frente a la competición ante otros países. Es interesante conocer como los países que estuvieron involucrados en la segunda guerra mundial como pudieron superar la tragedia que los envolvió y surgir de “las cenizas” tal cual “ave fénix” afortunadamente nosotros no hemos pasado por tal desgracia, pero si hay una experiencia que aprender de ellos es el desarrollo que tuvieron tras la posguerra.

Creo que el mexicano tiene la posibilidad y los argumentos de salir adelante en esta competencia mundial, solamente hay que arrancar de raíz los malos vicios que nos hemos adueñado durante mucho tiempo y a reconstruir un México nuevo solo hay que conocernos un poco mas y tener una autoestima elevada y empezar a construir círculos de solidaridad.



ANTECEDENTES

El sistema aplicado en la Bethlehem Steel Company por Taylor, había tenido tan espectaculares resultados que logró eliminar tres cuartas partes de la fuente laboral. La eficiencia alcanzada molestó tanto a los propietarios que sustituyeron a Taylor por Charles Schwab, porque, además de esta empresa, eran dueños de la mayoría de las tiendas de la localidad y de las casas-habitación, y estaban perdiendo sus clientes.

En 1889, Elberth Hubbard escribió un artículo titulado “Un mensaje a García”. Este artículo ha sido reproducido millones de veces, y tenía por objetivo resaltar la importancia de la iniciativa del subordinado para la consecución de una meta. Hoy en día muchas organizaciones siguen reproduciendo este documento y la reparten a sus empleados.

En la segunda década de este siglo se iniciaron cursos sobre relaciones humanas. El primer libro de dirección de empresas con enfoque participativo destinado a programas de educación universitaria apareció en Harvard en 1911.

Dale Carnegie creó en los veinte un curso sobre relaciones humanas y el famoso libro *Cómo ganar amigos e influir en las personas*, del cual se han vendido millones de copias desde su aparición. Debido a ello, Carnegie es un pionero de la escuela de las relaciones humanas, a pesar de lo cual no es reconocido formalmente como tal pues sus cursos carecen de sólidos fundamentos científicos.

Los primeros estudios científicos de las relaciones humanas datan también de la década de 1920. Esta doctrina surgió y adquirió fuerza como consecuencia de que el desarrollo de la industria y la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros.

Ante esta situación, los empresarios y los estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar el problema desde el punto de vista psicológico.

ENFOQUE PSICOLOGICO DE LA ADMINISTRACION

Los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección de personal elaborando tests (pruebas) para escoger a los mejores hombres para la tareas concretas, relacionar aspectos físicos con el rendimiento como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc., y establecer cuáles son las causas del aburrimiento producido por un trabajo repetitivo. Los primeros tests psicológicos se utilizaron para reclutar soldados durante la Primera Guerra Mundial.

Con ello se inicia un cambio de valores. Los administradores inician el abandono de la concepción tayloriana de que lo que más afecta a la producción es la organización del trabajo, conocida como “concepción mecanicista”, y la idea también tayloriana de que el obrero sólo trabaja por dinero. Así, los directores modificaron sus valores y sus modelos de supervisión, concediendo importancia a los factores humanos y a la aplicación del método científico para investigar los fenómenos industriales.

A partir de esas ideas surgió la famosa frase: “El elemento humano es lo más importante de la empresa”.

En este clima nació la escuela de las “relaciones humanas” o humano relacionista, la que presenta diversas corrientes que contemplan la problemática organizacional bajo diferentes perspectivas. Los primeros estudios serios a este respecto se deben a Mary Parker Follett.

Mary Follett, que nació en 1868 y murió en 1933; fue una abierta crítica de la corriente científica de Taylor y sus seguidores, afirmando que solamente tomaba en cuenta aspectos mecanicistas y olvidaba factores psicosociales. Fue ella la primera en insistir en la aplicación del método científico en aspectos psicológicos de la administración.

Los trabajos de Mary Parker Follett han sido injustamente relegados, puesto que en ellos se formulan ya ciertos elementos básicos de la doctrina de las relaciones humanas.



Follett escribió *La administración como profesión*, libro en el que destacó la importancia de la aplicación del método científico y la importancia del hombre en la organización.

Además, en dos conocidas conferencias –“Elementos esenciales del mando” y “Coordinación” –, se refirió a los conceptos de autoridad y responsabilidad, y afirmó que, las organizaciones son fuentes de conflictos y que éstos deben ser manejados técnicamente.

Otro aspecto que consideró importante fue el problema del mando y la coordinación, así como los factores que los condicionan como, por ejemplo, el tiempo, el lugar y el elemento humano. Cuando exhortó a todos para que ejercieran el mando de forma que se logaran métodos más eficientes, dijo: “Los hombres se inclinan más a seguir la costumbre arraigada que a cumplir órdenes arbitrarias.”

No cabe duda de que las aportaciones de Follett ayudaron a modificar el concepto mecanicista de Taylor y abrieron la puerta a interesantísimas investigaciones. Además, indicó que existen tres formas para resolver deficiencias de la organización, las cuales fueron retomadas por Juran, autor destacado de la escuela de la calidad. Estas formas son:

Predominio. Cuando hay abundancia de proveedores, los clientes pueden imponer sus condiciones. En caso contrario, quienes las imponen son los proveedores. Cuando un departamento muy poderosos de la organización impone sus condiciones a los usuarios (clientes internos), constituye un monopolio interno.

Compromiso. En política, los legisladores tienen objetivos divergentes, pero necesitan votos de otros para sacar adelante sus propuestas, lo que a su vez los obliga a comprometer sus propios votos, aunque consideren que en algunos casos apoyan propuestas inadecuadas y contrarias a su ideología (yo te apoyo si tu me apoyas).

En las organizaciones, los departamentos se hacen concesiones mutuas, lo que constituye una práctica insana aunque no tan dañina como el predominio. Desafortunadamente hay organizaciones en donde prevalecen ambas.

Conflicto constructivo. Es sano un nivel de “conflicto”, mientras que las partes acuerden lo mejor para el sistema en función de las necesidades del usuario interno, pensando más allá de los límites de la empresa, es decir, en razón del consumidor del producto y de la misión de la empresa. Así, según Follett, el conflicto debe apreciarse como un proceso normal, mediante el cual la diferencia socialmente valiosa se registra para el enriquecimiento de todos.

Sin conflicto interno, el predominio de ciertas áreas mataría a la organización por la imposición de normas y procedimientos sin importar si se afecta a quien produce, el control administrativo y financiero puede convertirse en un fin en sí mismo y en un instrumento para ejercer el poder sobre quien no lo acata. Sin embargo, Follett reconoce que es imposible prescindir totalmente de la coerción. Sostuvo la necesidad de crear un poder conjunto entre dirección y obreros que participe en la solución de problemas, y hace un llamamiento para que las organizaciones generen climas de auténtica comunidad de intereses, “en cuya base” - a su juicio- “se puede asegurar el máximo aporte de todos los obreros a la eficacia de la labor de la organización”.

Para entender a Mary Follet es necesario conocer la diferencia que ella percibe entre poder y autoridad. Para ella, esta última es fundamentalmente moral: es el reconocimiento que otros le dan a quien ocupa una posición en la organización, mientras que el poder es consecuencia de las concepciones formales de la teoría clásica, ya que conforme a esta, la unidad de mando y la jerarquía o cadena de mando provocan que el directivo acumule el poder formal y el operario sea un subordinado pasivo, relación en la que no hay posibilidad de considerar que el jefe se equivoque puesto que, de acuerdo con este enfoque, siempre conoce todo.

Follett insistió en la participación de todos los niveles, el entrelazamiento y la integración en que todos trabajen en forma coordinada, sin hallarse uno subordinado a otro. No hay que preguntar ante quienes se responde, sino que se responde.



A pesar de que durante muchos años se ignoró el pensamiento de Follett actualmente ha sido retomado por los modernos enfoques administrativos, especialmente los relacionados con la mejora continua de la calidad.

ELTON MAYO Y LOS ESTUDIOS DE HAWTORNE

Los estudios de Hawthorne representan en la teoría administrativa una base fundamental de la corriente de las relaciones humanas, ya que fue la planta de la Western Electric, ubicada en Hawthorne, pequeña comunidad cercana a Chicago, la primera en permitir que se estudiara el comportamiento humano en la organización. Los estudios de Elton Mayo en Hawthorne se han dividido en tres fases:

1. Etapa previa a Elton Mayo
2. Estudios de Elton Mayo en la Western Electric y nacimiento de la escuela de las relaciones humanas.
3. Escuelas posteriores a Mayo.

Inicio del experimento. En 1924, la compañía Western Electric, bajo el patrocinio de la fundación Rockefeller y del Consejo de investigaciones de la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos, comenzó a estudiar ciertas condiciones de trabajo, como luminosidad, fatiga, ruido, etc., y su relación con la productividad.

Los experimentos duraron tres años y los resultados fueron muy confusos: la productividad de los obreros en los locales experimentales (donde se modificaron las condiciones de luz, ruido, etc.) era casi igual que a la de aquellos que trabajaban en condiciones normales.

En 1927, se seleccionó a un grupo de seis empleados para continuar la investigación, a los cuales se informó que participarían en un importante experimento destinado a mejorar las condiciones de trabajo de todos los empleados de la fábrica. Posteriormente fueron trasladados a un local pequeño donde eran observados por personal capacitado que registraba con la mayor meticulosidad no sólo la productividad y las condiciones de trabajo sino también su estado de ánimo, sus comentarios, sus relaciones interpersonales, etcétera.

También se observó su salud física y, mediante una serie de entrevistas personales, se averiguaron pormenores de su vida privada. Durante 18 meses se realizaron investigaciones cambiando la jornada de trabajo y los descansos. Además, se les daba almuerzo gratuito. Todo ello produjo un aumento de la productividad.

En 1928 se contrató al sociólogo Elton Mayo, que trabajaba en la Escuela Superior de Administración de la Universidad de Harvard, para que se hiciese cargo de la investigación junto con F. J. Roethlisberger y W. J. Dickinson, quienes efectuaban los estudios en Hawthorne.

EXPERIMENTO

Mayo Ordeno que todas las mejoras implantadas fueran anuladas.

Resultado. Todos los investigadores quedaron sorprendidos, ya que pensaban que la productividad se reduciría, pero sucedió todo lo contrario.

Opinión de Mayo. El factor fundamental para explicar los resultados era de carácter psicológico. El aumento de la productividad se debía a que se había persuadido a los obreros a colaborar y se les había convencido de la importancia del experimento.

Interrogatorio a los empleados. Posteriormente mayo ordenó que se preguntara a los empleados a qué atribuían ellos el aumento de la productividad.

Respuesta de los empleados. Ellos habían sido invitados al experimento, lo cual representaba una distinción (tal como Mayo los pensó). Además, se había evitado la presencia de capataces que les infundía temor y seguían prácticas muy desagradables.



Esto sorprendió a Mayo, ya que le habían informado que la Western Electric tenía un magnífico sistema de supervisión, por lo que decidió llevar a cabo un segundo experimento: entrevistar a los empleados de la planta de la Western Electric Co. en Hawtorne, que en aquel entonces contaba con más de 40,000 obreros.

EXPERIMENTO

Comenzó la investigación con cerca de 22,000 obreros. El experimento se desarrolló bajo la técnica de "entrevista". Esta se llevó a cabo mediante preguntas y respuestas. Se descubrió rápidamente que, en esa situación, ese tipo de entrevista era útil, puesto que los trabajadores deseaban "hablar, hablar y hablar" con libertad, bajo el sello del secreto profesional.

Mayo dijo, refiriéndose a este tipo de entrevista: "la experiencia misma era desacostumbrada: existen pocas personas en este mundo que hayan encontrado a alguien inteligente, atento y ansioso de escuchar sin interrupción todo lo que él o ella tiene que decir".

Fue necesario adiestrar a los entrevistadores a escuchar y, por lo mismo, se elaboraron guías generales para realizar la entrevista. Las guías eran las siguientes:

Preste toda su atención a la persona entrevistada. Haga que ello sea evidente.

Escuche, no hable.

Nunca discuta, nunca dé consejos.

Preste atención a: lo que desea decir, lo que él no quiere decir y a lo que él no puede decir sin ayuda.

Mientras escucha, trace provisionalmente y, para corrección subsecuente, el patrón de lo que se está exponiendo ante usted. Para comprobación, resuma lo que se diga y coméntelo con el entrevistado. Hágalo siempre con la mayor precaución, esto es, aclare, pero no añada ni cambie el sentido.

Recuerde que todo lo dicho se tiene que considerar como un secreto profesional, por lo cual no puede divulgarse.

Mayo, en su libro enumeró las siguientes conclusiones:

Los sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva sobre la productividad. Con frecuencia, el hombre tiene una conducta ilógica e irracional.

Según Elton Mayo y colaboradores, los obreros no están en condiciones de detectar las causas de su descontento y, por lo tanto, durante su entrevista es necesario ayudarlos a determinarlas, porque muchas de estas causas se debían a las particularidades de su carácter, a las relaciones con su familia y a otras circunstancias.

Se descubrió que la entrevista servía de terapia, porque la gente se desahogaba hablando de su problema y lograba una "descarga emocional" que "calmaba tensiones emocionales".

El experimento demostró que junto con los sentimientos personales existen "actitudes grupales".

Fue precisamente uno de los colaboradores de Mayo, Lloyd Warner, quien indicó que las actitudes no están aisladas y que por lo mismo no se debe estudiar el ánimo de los obreros por separado, pues estos "no son simplemente individuos, sino miembros de determinado grupo, dentro del cual se forman sus reglas de relaciones mutuas".

En un tercer experimento Mayo observó que los obreros despreciaban a los que transgredían las pautas establecidas, ya sea que trabajaran de más o de menos y que no era la acción de los individuos la que modificaba el nivel de productividad, sino la actitud espontánea del grupo social.



En sus conclusiones, Mayo subraya los conceptos de grupos formales e informales: La categoría de “grupo formal” incluye al personal y sus relaciones reglamentariamente establecidas en cualquier organización industrial, comercial, estatal, militar, etcétera. La categoría “grupo informal” se refiere a las agrupaciones espontáneas basadas en la simpatía, la amistad, la comunidad de intereses y rasgos comunes de carácter. Estos grupos pequeños establecen sus líderes, costumbres, reglas, obligaciones, hasta rituales. Sus relaciones dependen de la cohesión que, entre si, guarden los integrantes del grupo. A partir de que Mayo realizó sus experimentos se han desarrollado múltiples investigaciones que se basan en estudios sobre los grupos, su comportamiento y su dinámica en aspectos tales como, la comunicación, el liderazgo, las fuerzas de unión: cohesión, cooperación, disociación, competencia y conflicto.

Uno de los estudiosos más destacados de esta escuela, el psicólogo Kurt Lewin, presentó en 1937 una investigación que tuvo como objetivos fundamentales estudiar las atmósferas de grupo y los estilos de liderazgo. Lewin popularizó el término “dinámica de grupos”, si bien no es su contribución exclusiva, toda vez que la misma es resultado de avances de diversas disciplinas dedicadas al estudio del comportamiento humano.

Además de sus contribuciones a la teoría de la dinámica de grupos, Lewin fundó en 1945 la primera organización dedicada exclusivamente a estudiarla, ya que creía posible formar un cuerpo teórico sobre la naturaleza de la interacción grupal que por su generosidad fuese aplicable a cualquier tipo de grupo en diferentes ámbitos: vida familiar, laboral, en la milicia, etcétera.

Consideró que el problema para entender el funcionamiento de los grupos radicaba en asuntos específicos como el liderazgo, la comunicación, las normas sociales, el estatus, la atmósfera grupal y las relaciones entre los miembros.

Lewin es autor de Teoría de campo en la ciencia social. En ella sostiene como tesis fundamental que la conducta humana es el resultado del espacio social o espacio vital del individuo, es decir, de la influencia psicológica que el individuo recibe del entorno en que se desenvuelve. Consideró al poder como potencialmente capaz de ejercer influencia, ya que este es: “la habilidad para lograr que otra persona se conduzca de cierto modo”.

Para promoverán cambio de conducta en un individuo se puede recurrir, en opinión de Lewin, a tres formas de influencia:

- a) Agregar nuevas fuerzas psicológicas sobre el individuo
- b) Cambiar la dirección de las fuerzas previamente existentes.
- c) Reducir la magnitud de las fuerzas antagónicas.

De los tres métodos, Lewin consideró que el primero es el menos deseable pues genera mayor tensión en el individuo y puede producir en él reacciones defensivas de corte negativo, como resultado del mayor conflicto de fuerzas.

En su obra *Resolving Social Conflicts*, Lewin afirma: “No es la similitud o la disimilitud lo que decide si dos individuos pertenecen al mismo o a diferentes grupos; lo decide la interacción social u otros tipos de interdependencia.” Define al grupo como “un todo dinámico basado más en la interdependencia que en la similitud”.

Mediante diversas investigaciones Lewin probó que el cambio tiene mayor probabilidad de ocurrir como resultado del compromiso grupal que del compromiso individual. Junto con sus colaboradores demostró que la información que un individuo tiene sobre la conducta de otros miembros del grupo y de las relaciones con ellos, influyen sobre sus aspiraciones y su conducta en la toma de decisiones. Es decir, la influencia grupal produce cambios en el comportamiento de sus integrantes, ya que los miembros de un grupo tienen similitud entre si, lo que genera la formación de culturas organizacionales.

En relación con el flujo de comunicación, objetos materiales y personal en los sistemas sociales. Lewin propuso que si tal flujo se realiza a través de canales controlados por



“guardianes”, es posible inducir en forma efectiva el cambio social si se modifica la conducta de los guardianes relevantes de los sistemas sociales.

OBJETIVOS

Los objetivos de la presente tesis es demostrar la importancia del factor humano dentro de una organización, será de mucho valor el enfoque que propongo para lograr una efectiva administración partiendo del factor más importante de una organización donde todos los miembros de la misma son beneficiados, no se trata de convertirla en un lugar de beneficencia social, sino de lo contrario mi intención es demostrar que se puede lograr una cultura organizacional plena de compromiso, de valores y de un factor motivacional que el resultado es el rendimiento de la empresa, y su razón de existir.

Parto sobre un breve análisis de la conducta humana del mexicano, en donde mi intención no es la de descalificar sino partir desde el punto en donde nos encontramos en cuanto a cultura y las consecuencias de las misma. Tener una comparación con otras culturas, no en el plan de descalificar o de minimizar, sino todo lo contrario, si se quiere aprender hay que aprender de los mejores y también sobre explotar cualidades buenas de nuestra cultura y nuestras costumbres.

Para empezar a conocer una conducta humana es necesario analizar el temperamento humano como base para determinar las conductas de los mexicanos.

Aunado a esto hay que ver como se puede ir moldeando a una persona mediante la inteligencia emocional para ir adquiriendo conciencia de nuestros actos y como se puede reaccionar a imprevistos. Es importante además de la capacitación de la fusión a desempeñar por parte del empleado saber explotar sus cualidades como ser con la finalidad no solo de gestar una calidad de vida laboral sino también tener en consideración que esto nos puede ayudar a tener rendimientos no solo económicos sino también humanos que se verán reflejados en un mejor trato al cliente, a los proveedores y a todo factor externo a la compañía.

Se dice que los mexicanos no sabemos trabajar en equipo, hay mucho de cierto en ello pero se puede empezar a través de la unidad, esto es, analizar ¿Por qué de esta acción? Y que se puede hacer para mejorar, como podemos enseñar al mexicano a realizarlo mediante pequeños grupos y donde se tome su punto de vista y de esta manera hacer sentir importante su opinión, no solo los altos ejecutivos toman decisiones sino también la gente de menor rango puede contribuir a realizar proposiciones para mejorar su desempeño y encaminar a la empresa por un buen camino y la realización de sus objetivos.

JUSTIFICACION

Desde entrado a la adolescencia y con el correr de los años, siempre me ha cautivado el comportamiento humano, una vez que había empezado a tener los conocimientos básicos sobre la administración, mi inquietud fue haciéndose mayor.

En mis años de estancia en las aulas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, y teniendo como origen los principios humanísticos de su fundador Don Vasco de Quiroga, me ha llevado a emprender la presente investigación con la intención de buscar



realizar una administración más humanística y teniendo como precedente al capital humano como pieza fundamental en el desarrollo óptimo de la misma.

Es cierto que parto de mi experiencia empírica, pero es necesario aprender a cambiar la perspectiva del trabajador, no como una herramienta más de trabajo sino como un fin específico en un sistema organizacional.

He escuchado a una persona que se siente infeliz en su trabajo y al preguntarle su finalidad de seguir en el mismo, sus respuestas han sido muy parecidas, teniendo como excusas el que no hay mas que aguantarse, el que los tiempos no están para cambiar de trabajo constantemente, es el único medio que tienen para sobrevivir, etc.

Como estudiante de la licenciatura en Administración me pareció necesario empezar a buscar opciones para elevar el rendimiento del capital humano tanto para encontrar en ellos una fuerza productiva fortalecida, tanto como para elevar el estilo de vida.

A mi juicio no hay mejor motivarte para el ser humano que su felicidad, teniendo a un trabajador feliz hay una mejor respuesta en su desempeño laboral. Pero es aquí donde recae lo complicado del tema, cada cabeza es un mundo y es muy difícil darle gusto a todos, pero lo que propongo es desmenuzar gradualmente la psique del mexicano y los elementos necesarios para alcanzar lo que a su juicio es la felicidad.

Para ello me he basado en la célula básica del comportamiento: el temperamento, teniendo en consideración que el temperamento puede variar en una multiplicidad de combinaciones de temperamentos, y tomando en cuenta que siempre hay uno que domina al (los) otro (s).

Podemos partir de estas herramientas para ir conociendo el aspecto del comportamiento humano. Parte fundamental en el desenvolvimiento es el medio ambiente en que lo rodea, la cultura, los usos y costumbres.

Es aquí en donde esta la parte más difícil de erradicar nuestros malos hábitos, es preciso comparar los hábitos de los europeos y de los americanos, no con el hecho de descalificar al mexicano sino teniendo como referencia a las potencias que después de constantes catástrofes han podido salir adelante y convertirse en potencias mundiales.

Mi intención no es la de descalificar sino aprovechar de las aptitudes y del ingenio que tenemos todos los mexicanos para empezar a construir un México diferente que sepamos a estar a la vanguardia que el mercado globalizado nos exige.

Es de todos conocidos el dicho de los mexicanos y de los japoneses encerrados en una tina.

Creo que he aquí un punto estratégico para el desarrollo del país. Julio Cesar en la época del imperio romano y posteriormente Napoleón en sus múltiples conquistas utilizaban la frase divide y vencerás, frase que les sirvió de estrategia para lograr el quebrantamiento de las fuerzas del ejercito enemigo y facilitarles la tarea de sus victorias. Si lo aplicamos como si fuese una ecuación que hay que despejar tendríamos que la unión hace la fuerza, esa unión es el elemento eficaz para combatirle a las potencias.



En términos administrativos logrando el agrupamiento de la experiencia, los conocimientos y las habilidades de los distintos elementos de la organización daría como resultado los círculos de la calidad, si los mismos que empezaron en Japón después de que su pueblo fue arrasado por la tragedia de las guerras mundiales, y que empezaron a diseñar productos de buena calidad todo esto gracias al esfuerzo de un grupo de personas unidas para un fin, sabiendo trabajar en equipo y teniendo como base un patriotismo sólido que se olvidaron de sus propios intereses para construir una nueva nación.

Es preciso que los mexicanos nos dejemos ya de poner falsos líderes a la cabeza y trabajar unidos para salir adelante como una verdadera nación, es una tarea titanesca, complicada pero no imposible. El primer punto a vencer es dejar de ser borregos de seguir al que va adelante solo porque no nos gusta comprometernos, porque no nos gusta arriesgarnos.

Si será preciso tener un líder este tendrá que velar por el beneficio del grupo al que representa y no por el propio. Hay que dejar de ser el pueblo de la baja autoestima, el que se deja llevar por curiosidad o falsa admiración de los pueblos extranjeros y de su gente. En pleno siglo XXI todavía seguimos cambiando espejitos por oro.

Hay que reconocer que como pueblo dominado en el que existen todavía existen masas dormidas somos presas de los Julio Cesar o de los Napoleón, para aprovecharse de nuestra mano de obra barata y de nuestros recursos naturales o peor aun entrometerse en la vida política y social del país.

Es por ello que propongo una nueva visión del quehacer de nuestro pueblo: subir la autoestima, agrupar círculos de participación y encontrar la felicidad sea cual sea nuestro desarrollo personal y laboral.

ALCANCES DE ESTA TESIS

A todos los que estamos inmersos dentro de un campo laboral y por ende un roce con seres humanos estamos comprometidos a mejorar el estilo de vida de los que están a nuestro alrededor.

En el mundo moderno donde los avances tecnológicos y científicos nos llaman a estar al día en cuanto a conocimientos se refiere, no obstante pueden pasar años y años y el factor humano siempre estará allí.

Es indispensable que cualquiera que sea nuestro ámbito tenemos que lograr el cambio que tanto esta de moda dentro de la reciente política. El cambio no esta más que en nosotros mismos, cada quien desde su trinchera empezar a hacer el cambio.

El pueblo mexicano ha estado en constante evolución en cuanto a conquistas de los españoles, en conflictos con los Estados Unidos, aunado a esto la desculturación de los migrantes mexicanos que por seguir un sueño están perdiendo su identidad, esto lo podemos ver cuando los mexicanos regresan del vecino país a contagiar formas de vida que aprenden en sus lugares de residencia, formas que perjudican nuestra identidad por que vienen a imponer "modas" que ven todos los días en el vecino país.

Es triste ver como los mexicanos despreciamos la calidad de los productos, servicios y la tecnología mexicana alegando que es de mala calidad, en contraparte vemos los mismos artículos que sean ajenos a nuestro país y los vemos como si fuera lo mejor que hay en el mundo.

Se puede ver también como ponemos en un pedestal a una persona extranjera, lo vemos como si fuese venido de otro mundo, no cabe duda seguimos "cambiando oro por espejitos" tal y como lo hicieron nuestros antepasados



Pero lo que es mas grave de nuestra idiosincrasia es el ver que no podemos, no sabemos y no queremos trabajar en equipo, nos invade la envidia cuando algún compañero le esta yendo bien en la vida, no lo podemos tolerar. La política mexicana es el claro ejemplo de esto. Otra de nuestros errores es buscar un culpable, el gobierno, la familia, los jefes y hasta el clima, de lo malo de nuestra situación económica, lo mejor seria buscar una solución y la solución esta en nosotros los mexicano en sacar el país adelante.

Los altos ejecutivos, los que tiene un cargo político, los maestros también. También los padres de familia están llamados a empezar a lograr un cambio, enseñar a los más jóvenes con su ejemplo a trabajar en equipo, a no esperar que las cosas nos caigan del cielo, a esperar que llegue tal partido para que las cosas salgan bien.

Ya basta de ver al pueblo extranjero y a sus habitantes como si vinieran de otro planeta, el cambio comienza a partir de nuestra mentalidad, todo esta en la mente, hay que empezar a aprender a trabajar en equipo, a solidarizarnos con nosotros mismos, al final de cuentas el objetivo es el mismo, sacar al país a la vanguardia de las otras naciones de primer mundo.

Si cada uno desde nuestra trinchera aplicamos los conocimientos del comportamiento humano en las relaciones interpersonales de una organización.

Identifica los posibles lideres que hay a nuestro alrededor, lideres que luchen por el interés común de un grupo y no de los personales o de su partido, habrá que empezar por humanizar nuestra labor diaria y esto solo con el conocimiento de la conducta humana y arrancar de una sola vez el concepto de pueblo oprimido que por años nos hemos impuesto nosotros mismos.



CAPITULO 1

EL TEMPERAMENTO HUMANO

1.1 INTRODUCCIÓN

Es muy probable que la mayoría de las personas, en algún momento de su vida, se hayan preguntado porqué en determinadas circunstancias actuaron como lo hicieron, cuando otras personas, en circunstancias similares, lo hicieron de manera distinta. Quizás cuestionen o admiren la conducta desenvuelta o las actitudes de sus padres, hermanos, profesores, amigos o personalidades célebres de la historia o de la pantalla de cine y televisión. Reconocen en los demás actitudes naturales que ellos quisieran alcanzar pero que, por más que se esfuerzan no lo pueden lograr, o por lo menos no al mismo nivel. Así mismo, ven como ciertas cosas, para ellos fáciles de hacer, se les dificulta a otros de una manera inusitada. En ocasiones las personas quisieran ser distintas a como son, sienten que el trabajo que desempeñan no los motiva o que las actividades que para los demás son fabulosas, para ellos son aburridas o sin sentido. ¿A qué se debe esto? ¿Pueden estas situaciones ser cambiadas?

Desde los inicios de la humanidad estas cuestiones han tratado de ser explicadas y estudiadas. Para muchos la influencia de los astros en la forma de ser de las personas ha sido, y es, un factor decisivo en el comportamiento de los seres humanos. Otros, han buscado explicaciones con mayores fundamentos lógicos y precisos. Tales son los casos de Hipócrates y Kretschmer.

Hoy por hoy, aún cuando se crea que el problema ya ha sido ampliamente estudiado y resuelto, existen muchos puntos de vista no muy claros e incluso antagónicos al respecto. Para algunos sectores de la psicología, los factores externos que afectan al individuo durante su formación son decisivos. Para otros, en cambio, la carga genética de la persona es la que marca en definitiva la conducta del individuo durante su vida.

En este trabajo se pretende mostrar en forma condensada una de las teorías que trata de explicar muchas de las tendencias humanas y de clasificar a los individuos por medio de sus características conductivas predominantes. Tal es el caso de la "Teoría de los cuatro temperamentos básicos", promulgada y publicada por el Doctor Tim Lahaye desde la década de los sesenta del recién pasado siglo.

¿QUÉ ES EL TEMPERAMENTO?

Para el psicólogo venezolano P. L. Díaz García el temperamento es la constitución somática en acción. Es el aspecto emotivo-relacional de la personalidad. La emotividad motivante está enclavada en lo orgánico. El temperamento es la contribución directa de la química tisular en la vida mental.

Otro concepto un poco más enciclopédico indica que se define al temperamento como "la suma total de efectos producidos en la vida psicológica de un individuo por los cambios químicos o metabólicos que constantemente se están verificando en todos los tejidos del cuerpo humano" (McDougall). El temperamento es el clima o medio interno, orgánico, y está en relación estrecha con nuestra vida afectiva.



Para el mismo LaHaye "el temperamento es la combinación de rasgos que hemos heredado de nuestros padres. Nadie sabe donde reside. Es el temperamento de la persona el que hace que sea abierta y extrovertida o tímida e introvertida.

Como se puede apreciar los diferentes conceptos pueden ser simples o complejos, pero todos concuerdan que el temperamento proviene y reside en el interior del individuo. El otro punto álgido es qué tanto influye en la vida de las personas, ¿es la influencia del temperamento superior a la influencia de la educación y el medio ambiente?

Para el profesor soviético A. Petrovski, la actividad psíquica del hombre es una formación muy compleja. Sus peculiaridades están condicionadas ante todo por la vida y la educación del niño. La memoria lógicoverbal, el pensamiento conceptual, la percepción objetual y otras funciones psíquicas superiores, específicamente humanas, no se fijan ni se transmiten biológicamente por vía hereditaria. Esto crea la posibilidad de reestructurarlas y perfeccionarlas en el proceso del desarrollo histórico.

Según el mismo autor, es preciso diferenciar la actividad psíquica compleja que se forma durante la vida del hombre (pensamiento, lenguaje) y las funciones naturales más elevadas (por ejemplo, la velocidad de formación de los vínculos condicionados y otros) La actividad psíquica incluye entre muchos otros componentes también estas funciones elementales. Así se conoce el vínculo que existe entre la capacidad musical del hombre y la agudeza auditiva, entre el pensamiento matemático y la función de análisis y síntesis espacial. Las propiedades elementales, innatas que suelen denominarse dotes pasan a integrar las funciones psíquicas más complejas que se forman bajo la influencia de las condiciones externas.

Si la evolución es normal, determinados dotes son sólo una de las condiciones del desarrollo de la actividad psíquica, la que en ningún modo se reduce a dichas funciones elementales y por eso puede no depender directamente de ellas.

Por ende, las funciones fisiológicas más simples, transmitidas por herencia pueden ejercer influencia sobre algunos aspectos del proceso de desarrollo psíquico. Pero su significación no es decisiva. Es un conjunto de muchas condiciones lo que determina el contenido fundamental y los mecanismos de dicho proceso. Entre ellas las principales son las condiciones de enseñanza y educación de los niños.

Como se puede observar, una corriente psicológica magnifica la importancia de la educación y los factores exógenos sobre la herencia temperamental. Otras, sin embargo, le atribuyen un factor decisivo tal es el caso del Doctor Díaz García:

"La morfología constitucional está anclada al genotipo: nada de particular tiene que también lo sea la dinámica temperamental. Fundamentalmente nace, no se hace. Sin embargo, factores peristáticos pueden modificarla notablemente. No perdamos de vista que el hombre es un represor de instintos. Es muy capaz de reprimir su afectividad innata, para cubrirse de la superficial costra temperamental que le exige su ambiente. Recordemos que la extroversión y la introversión son características temperamentales básicas; y que una u otra pueden ser endógenas o exógenas. Psicológicamente, el temperamento es de una enorme importancia, nuestra vida común y corriente no está hecha de razón y pensamiento racional, mucho menos de ciencia y técnica científica. Son los afectos, las corazonadas los temores, esperanzas y creencias saturadas de emoción los que nos inducen a decidir y a actuar. El temperamento



domina en el individuo; y al mismo tiempo caracteriza el ámbito de las relaciones humanas. No todos somos igualmente sociables; no todos estamos igualmente dispuestos para la acción; hay quienes están proclives al pesimismo; y hay quienes son incorregibles optimistas".

Para Tim LaHaye, la carga hereditaria que se trasluce a través del temperamento son de una trascendencia mayor de lo anteriormente expresado: "Humanamente hablando, no hay nada que tenga una influencia más profunda sobre el comportamiento que el temperamento que heredamos. La combinación de los genes de los padres en el momento de la concepción que determinó nuestro temperamento básico nueve meses antes de que respirásemos por nuestra cuenta, es el responsable en buena medida, de nuestras acciones, de nuestras respuestas emocionales y, en mayor o menor grado, de casi todo lo que hacemos.

Hoy en día la mayoría de las personas no tienen conciencia alguna de la existencia de esta influencia extremadamente poderosa sobre el comportamiento. En consecuencia, en lugar de cooperar con ella y de valerse de ella, entran en conflicto con este poder interior y con frecuencia intentan hacer de sí mismos algo para lo cual no estaban destinados o dotados en absoluto. Esto no solamente lo limita personalmente sino que afecta a la familia que lo rodea y a menudo arruina otras relaciones interpersonales. Esta es una de las razones que hace que muchas personas se detesten a sí mismas o no puedan "hallarse" a sí mismas".

Definitivamente, el hecho de que el temperamento de las personas resida en los genes es algo que todavía está por probarse y, por supuesto, su discusión es algo que está fuera del alcance de este trabajo. Quizás con la nueva información que paulatinamente se vaya obteniendo de la lectura del código genético humano, se pueda en algún momento localizar los genes encargados de transportar dicha información, en caso de ser cierta esta teoría. Pero mientras tanto, se puede poner a disposición de la gente la información sobre esta teoría y servirse de ella como herramienta para un mayor conocimiento personal y una mejor relación interpersonal y familiar.

1.2 REFERENCIAS HISTÓRICAS

Desde los Pitagóricos el número cuatro gozaba de gran prestigio místico. Empédocles, Aristóteles y otros filósofos enseñaron que los elementos de la tierra eran cuatro. En seguimiento de esta doctrina descubrieron los médicos hipocráticos (500 a 400 años antes de Cristo) cuatro líquidos orgánicos fundamentales a los cuales atribuían la génesis y el mantenimiento de la vida: sangre, bilis, flema o linfa, bilis negra o atrabilis. Estaban convencidos de que la vida bullía en estos líquidos o humores del cuerpo y sobre la base de esos humores los hombres podían ser distribuidos en cuatro grupos o tipos, según que en ellos predominara uno u otro de esos líquidos. Estos tipos eran:

Sanguíneo: Corresponde al predominio de la sangre: físicamente son individuos de estatura inferior a la media, buena musculatura, figura proporcionada. En sus manifestaciones de carácter presenta tendencia a la irreflexión, es sociable, poco tenaz y persistente.

Melancólico: Predomina en él lo que Hipócrates llamaba la "bilis negra", se conoce también como tipo nervioso. Físicamente es delgado, de estatura normal o superior a la media, con tendencia a la palidez.

Colérico: Predomina en su organismo la "bilis amarilla". De estatura normal o superior a la media; la piel presenta un tono amarillento.



Flemático: Físicamente tienen tendencia a la obesidad, aunque pueden existir tipos delgados. En él predomina la flema.

Esta teoría sobre los temperamentos fue aceptada prácticamente sin discusión ni modificación durante siglos. No es sino hasta finales del siglo XIX y principios del XX cuando aparecen nuevas clasificaciones en las cuales se relacionaba básicamente la constitución física del individuo con su temperamento. Una de ellas viene de la Escuela constitucionalista Italiana donde el psiquiatra De Giovanni estableció los conceptos de normotipo y ectipo. El normotipo determina ciertas proporciones que el organismo debe presentar para corresponder a un tipo definido; el ectipo se observa cuando el sujeto presenta dimensiones corporales en mayor o menor proporción que las fijadas para un tipo somático. El normotipo debía presentar ciertas proporciones somáticas, como la longitud abarcada por los brazos abiertos debe ser igual a la estatura y circunferencia torácica igual a la mitad de la estatura, además de otras medidas complejas.

En forma simultánea a las aportaciones de la escuela italiana, en Alemania Kretshmer desarrollaba una clasificación de tipos somáticos con la que intentó relacionar una estructura corporal determinada y las tendencias psicológicas correspondientes. Los tipos de propuestos por Kretshmer son el pícnico, el atlético y el leptosomático.

Cuando Kretshmer establece a clasificación de tipos psíquicos se basa en algunos rasgos de enfermedades mentales. En el desarrollo embrionario, el sistema digestivo se origina del endodermo; el sistema nervioso y los órganos sensoriales del ectodermo y el sistema muscular y óseo del mesodermo. Basándose en esos principios, Sheldon y su colaborador Stevens, establecen la siguiente clasificación:

- El endomorfo
- El ectomorfo
- El mesomorfo

A partir de entonces, la doctrina hipocrática de los cuatro temperamentos quedó al margen de la psicología científica siendo sustituida por las de Kretschmer y Sheldom que son verdaderas teorías del temperamento. Los términos de la vieja doctrina quedan relegados al lenguaje coloquial. Para la gran mayoría de los especialistas de la psicología ya no tienen cabida.

Sin embargo, y a partir de 1966 un psicólogo cristiano de nombre Tim La Haye retoma la teoría hipocrática de los cuatro temperamentos básicos, ya no bajo una óptica "humoral", sino bajo una óptica genética o hereditaria, y le adiciona a la vieja teoría la premisa de que en una persona pueden estar contenidos por lo menos dos temperamentos simultáneamente y, en la mayoría de los casos, uno de esos temperamentos será el preponderante.

Si bien esta teoría tiene muchos retractores que la acusan de ocultista, retrógrada y falta de bases científicas, también es cierto que tiene un sin número de seguidores que la apoyan particularmente por ser sencilla y a la vez práctica y eficaz para entender la conducta de las personas y ayudarlas en su mejoramiento personal.

Pero antes de entrar en los detalles de los temperamentos básicos y sus combinaciones promulgados por Tim LaHaye, es pertinente tratar, en lo posible, de tener claro el concepto de



temperamento, el cual, como en la mayoría de los conceptos psicológicos no es fácil de determinar con exactitud.

1.3 TEMPERAMENTO COLERICO

1.3.1 ESENCIA DEL TEMPERAMENTO COLERICO

El colérico siente y se entusiasma por lo grande, no busca lo ordinario, sino aspira a lo grandioso y sobresaliente. Tiende a lo alto, sea en las cosas temporales ambicionando una fortuna grande, un comercio muy extenso, una casa magnífica, un nombre prestigioso, un puesto destacado, o sea en las cosas de su alma sintiendo en sí, un vehemente deseo de santificarse, de salvar muchas almas para la eternidad. La virtud innata del colérico es la generosidad, que desprecia lo bajo y vil y suspira por lo noble, grande y heroico.

En estas sus aspiraciones a lo grande le apoyan:

1. Un entendimiento agudo. Las más de las veces, si bien no siempre, el colérico es un buen talento; es un hombre intelectual, al paso que su fantasía y especialmente su vida interior no se hallan desarrolladas, sino han quedado un tanto raquílicas.
2. Una voluntad fuerte, que no se amilana ante las dificultades, sino por el contrario, emplea toda su vitalidad y persevera a costa de grandes sacrificios hasta llegar a su meta. No conoce lo que es pusilanimidad y desaliento.
3. Un gran apasionamiento. El colérico es el hombre de las grandes pasiones, rebosa de violento apasionamiento máxime cuando encuentra resistencia o persigue sus altos proyectos.
4. Un instinto a menudo inconsciente de dominar y sujetar a los demás. El colérico ha nacido para mandar; está en su elemento cuando puede ordenar y organizar las grandes masas del pueblo.

La imprudencia es para el colérico un obstáculo sumamente peligroso en su aspiración a lo grande. El es al punto absorbido por lo que una vez ha deseado y se lanza apasionada y ciegamente hacia la meta concebida sin reflexionar siquiera, si el camino adoptado realmente conduce al fin. Ve este único camino elegido en un momento de pasión y de poca reflexión, sin darse cuenta de que por otro camino pudiera llegar al fin con mucha más facilidad y seguridad.

Encontrándose ante grandes obstáculos en un camino errado puede, cegado por la soberbia, resolverse con dificultad a desandar lo andado, y prueba aun lo imposible por conseguir su fin. Llega, por decirlo así, a perforar la pared con la cabeza, teniendo al lado una puerta que le franquea la entrada. De este modo, malgasta sus energías, se ve alejado un poco a poco de sus mejores amigos y acaba por estar aislado y malvisto en todas partes. Después de echar a perder sus más bellos éxitos, todavía niega que él mismo es la causa principal de sus fracasos. Esta imprudencia en la elección de medios la pone de manifiesto también en sus aspiraciones a la perfección, de modo que a pesar de todos sus grandes esfuerzos no llegará a la perfección.

1.3.2 CUALIDADES MALAS

1.- ORGULLO. Que se manifiesta sobre todo en los siguientes puntos:



- a) El colérico es muy pagado de si mismo. Tiene en alta estima sus cualidades personales y sus éxitos y se tiene por algo excepcional y llamado a altos destinos. Hasta sus mismas faltas, su orgullo, testarudez y cólera, las considera como justificables y aun dignas de toda aprobación.
- b) El colérico es muy caprichoso y egoísta. Cree tener siempre la razón, quiere tener la última palabra, no sufre contradicción y no quiere ceder en nada.
- c) El colérico se fía mucho de si mismo. Es decir, de su ciencia y facultades. Rechaza la ayuda ajena, gusta hacer solo los trabajos, ya por creerse más apto que los demás en la plena seguridad de su propia suficiencia para llevar a feliz término la obra emprendida. Dificilmente se convence de que aun en cosas de pequeña monta requiere el auxilio divino.
- d) El colérico desprecia a su prójimo. A los demás los tiene por tontos, débiles, torpes y lerdos, por lo menos en comparación suya. Este menosprecio por el prójimo lo pone de manifiesto en sus palabras despreciativas, burlonas e inconsideradas y en su proceder altanero con los que le rodean, sobre todo con sus súbditos.
- e) El colérico es ambicioso y mandón. Siempre quiere figurar en primer término, ser aplaudido y su plantar a los demás. Su ambición le hace empequeñecer, combatir, y perseguir a aquellos que se le cruzan en el camino, y esto no raras veces con medios poco nobles.
- f) El colérico se siente hondamente herido cuando es avergonzado y humillado.

2.- CÓLERA

El colérico se excita profundamente por la contradicción, resistencia u ofensas personales. Este estado de ánimo se exterioriza por palabras duras, que si bien pronunciadas en forma cortés y correcta hieren, no obstante, hondamente, por el tono en que las profiere. No hay nadie que pueda herir tan dolorosamente con menos palabras que un colérico. Pero lo más agravante es que el colérico, en la vehemencia de su ira, hace recriminaciones falsas y exageradas, y, en su apasionamiento, llega a interpretar mal y tergiversar las mejores intenciones del que se cree ofendido, y estas falsamente supuestas ofensas, las reprocha con las expresiones más amargas. La injusticia con que trata a sus semejantes hace que se enfrien sus mejores amistades.

Su ira culmina no pocas veces en el paroxismo de la rabia y del furor, de aquí hay un solo paso al odio reconcentrado. Los grandes insultos jamás los olvida. El colérico en su ira y orgullo se deja llevar de acciones que él sabe muy bien que le serán perjudiciales, por ejemplo, a su salud, trabajo, fortuna; acciones por las cuales se verá obligado no sólo a abandonar su empleo, sino también a romper con viejas amistades. El colérico es capaz de abandonar proyectos acariciados durante largos años, solamente por no ceder a un capricho. "El colérico prefiere la muerte a la humillación".

3.-HIPOCRESIA Y DISIMULO

La soberbia y terquedad conducen al colérico no pocas veces a medios tan ruines como el disimulo e hipocresía, pudiendo ser, por otra parte, muy noble y sincero por naturaleza. No queriendo confesar una debilidad o derrota, disimulada. Al ver que sus proyectos no salen a pedir de boca, a pesar de su empeño, no le resta más que fingir y valerse de fraudes y mentiras. "Si es castigado, no corrige sus vicios, antes bien los oculta".



4.-INSENSIBILIDAD Y DUREZA

El colérico es, ante todo, un hombre intelectual; tiene, por decirlo así, dos inteligencias, pero un solo corazón. Esta deficiencia en la vida sentimental le trae no pocas ventajas. No se apesadumbra al verse de consolidación sensibles en medio de la oración y puede soportar por largo tiempo es estado de aridez y aborrece las manifestaciones delicadas de amor y cariño que suelen nacer de las amistades particulares. Tampoco una mal entendida compasión es capaz de hacerle abandonar el camino del deber y de obligarle a renunciar a sus principios. Mas esta frialdad de sentimientos tiene también sus grandes desventajas. El colérico puede permanecer indiferente e insensible frente al dolor ajeno y si su propio encumbramiento lo reclama, no vacila en pisotear despiadadamente la felicidad que otros disfrutan.

1.3.3 CUALIDADES BUENAS

Cuando el colérico pone su vitalidad característica al servicio del bien contribuye sobremanera la agudeza de su entendimiento, su aspiración a lo noble y grande, el vigor y decisión de su varonil voluntad y esa maravillosa amplitud y claridad de miras con que concibe sus proyectos.

El colérico logra hacer grandes cosas también en lo profesional. Por ser su temperamento activo, se siente incitado continuamente a la actividad y al trabajo. No puede estar desocupado y sus trabajos los hace con rapidez y aplicación, todo le va muy bien. En sus empresas es persistente y no se amedrenta ante dificultades. Puede colocársele sin cuidado en puestos difíciles y confiársele grandes cosas. En el hablar el colérico es breve, concisa y firme en su hablar y presentarse da a los coléricos, que trabajan en la educación, mucha autoridad. Las educadoras coléricas tienen algo de varonil y no dan a sus alumnos el brazo a torcer como les pasa muchas veces a las melancólicas indecisas. Los coléricos además saben callarse como un sepulcro.

1.4 TEMPERAMENTO SANGUINEO

1.4.1 ESENCIA

.El sanguíneo es una persona cálida, vivaz, alegre, que da gusto. Por naturaleza es receptivo y las impresiones externas se abren camino fácilmente en su corazón donde prestamente provoca una respuesta atropellada. Para tomar sus decisiones predominan más los sentimientos que los pensamientos reflexivos. Es un superextrovertido. Tiene una capacidad poco común para divertirse y generalmente contagia su espíritu alegre y divertido. Fascina cuando narra cuentos y su naturaleza cálida y entusiasta le hace revivir prácticamente la experiencia que relata.

Nunca le faltan amigos. Su naturaleza ingenua, espontánea, cordial le abre puertas y corazones. Puede sentir genuinamente las alegrías y los pesares de las personas con quien está y tiene la habilidad de hacerle sentir importante como si se tratase de un amigo muy especial- y lo es, mientras tenga sus ojos puestos en él, o mientras sus ojos no se dirijan hacia otra persona con igual intensidad.

El sanguíneo nunca se encuentra perdido por falta de palabras, aun cuando con frecuencia habla sin pensar. Su franca sinceridad, sin embargo, tiene un efecto desarmador



sobre muchos de sus interlocutores, de tal modo que los hace responder a su humor. Su modo libre de desenvolverse hace que los de temperamento más tímido lo envidien.

Al sanguíneo le gusta la gente y detesta la soledad. Nunca se siente mejor que cuando está rodeado de amigos donde él es el alma de la fiesta. Tiene un repertorio interminable de cuentos que relata en forma dramática.

Su modo ruidoso, afable, atropellado, lo hacen parecer más seguro de lo que él mismo se siente; pero su energía y su disposición amable lo ayudan a superar sus problemas en la vida. La gente suele disculpa sus debilidades diciendo "Él es así".

Generalmente resultan excelentes vendedores, sintiéndose muy atraídos hacia esa profesión. Suelen además ser excelentes actores, anfitriones, predicadores, locutores, animadores, políticos, etc.

En cuanto a ayudar a otros se refiere, los sanguíneos se destacan en tareas hospitalarias. Los doctores sanguíneos están dotados de una aptitud especial para acercarse al enfermo al cual lo deja siempre de buen ánimo como consecuencia de su trato cautivante. La enfermera sanguínea evidencia igual grado de entusiasmo para ayudar a los enfermos, y su radiante sonrisa cuando entra en la habitación siempre tiene el efecto de levantar el espíritu.

Cualquiera sea la actividad a que se dedique el sanguíneo, siempre conviene que sea una actividad que le proporcione mucho contacto con otras personas.

1.4.2 DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

1.- SUPERFICIALIDAD

El sanguíneo no penetra hasta lo profundo, ni va al todo, sino se contenta con la superficie y una parte del todo. Antes de concentrarse en un objeto, el interés del sanguíneo ya se paraliza y desvanece por las nuevas impresiones que le ocupan. Es amigo de trabajos fáciles, vistosos, que no exigen demasiada labor intelectual. Y es difícil convencerle de este defecto suyo: la superficialidad; pues siempre cree haber entendido todas las cosas; así por ejemplo, haber comprendido bien un sermón, aunque la mitad del mismo haya estado muy lejos de sus alcances intelectuales.

2.- INCONSTANCIA

Por no quedarse mucho tiempo las impresiones en el alma sanguínea de inmediato se siguen otras. Consecuencia de ello es una gran inconstancia, que todos los que tratan con sanguíneos han de tener en cuenta, si no quieren desengañarse bien pronto. El sanguíneo es inconstante en su disposición de ánimo; rápidamente pasa de la risa al llanto y viceversa; es inconstante en sus opiniones; hoy defiende con tesón lo que impugnó hace una semana; es inconstante en sus resoluciones: al proponérsele un nuevo punto de vista abandona sin remordimientos todos sus planes y proyectos anteriores; esta inconstancia hace a veces sospechar que el sanguíneo no tiene carácter ni principios.

El sanguíneo niega esta inconstancia, puesto que aduce nuevas razones para cada uno de estos cambios. No se fija lo bastante en que es necesario deliberadamente de antemano todas sus acciones para no entregarse sin más ni más a cualquier impresión u opinión.



También en sus trabajos y diversiones es inconstante, queriendo sobre todo la variedad; se asemeja a la abeja, que volando de flor en flor, liba de todas ellas tan sólo lo mejor; o a un niño, que bien pronto se cansa del nuevo juguete recibido en regalo por sus padres.

3.- INTERES POR LAS COSAS EXTERIORES

El sanguíneo no se concentra de buena gana en su interior, sino que le gusta más fijar su atención en cosas exteriores, siendo esto justamente lo contrario del melancólico, que, con predilección penetra en su vida interior y en el mundo de sus pensamientos, sin advertir lo que pasa en su exterior.

Dicho gusto por las cosas exteriores se muestra en el interés que toma el sanguíneo por la hermosura de la ropa de la casa, por las formas elegantes del trato con los demás. En él sobre todo son activos los cinco sentidos, al paso que el colérico trabaja más con el entendimiento, y el melancólico con los sentimientos. El sanguíneo todo lo tiene que ver y oír y de todo tiene que hablar. En él llaman mucho la atención la facilidad, vivacidad e infinidad de palabras, la cual muchas veces es para los demás una gravosa locuacidad. Por su viva acción sensitiva tiene mucho interés para las cosas pequeñas, cualidad favorable que más o menos falta al colérico y al melancólico.

4.-SERENA CONCEPCION DE LA VIDA

El sanguíneo lo considera todo bajo su aspecto más sereno. Como es optimista no conoce dificultades, sino que siempre confía en el buen éxito. Y si realmente le ha salido mal alguna cosa se consuela fácilmente y no se aflige por mucho tiempo; teniendo en cuenta este su gozo por la vida, se explica su peculiar inclinación de burlarse de los demás, tomarles el pelo y hacerles víctima de bromas y malas jugadas; para lo cual supone el sanguíneo, como cosa natural, que los demás aguanten sus chascos extravagantes y no puede menos que admirarse al ver que por el contrario, se le enfadan por sus bromas y burlas poco agradables.

5.-CARENCIA DE PASIONES ARRAIGADAS

Como se excitan tan fácilmente las pasiones del sanguíneo, no penetran en lo profundo de su alma; y se parecen aun fuego de paja que por un momento produce fuerte chisporroteo, y muy luego se hunde en sí mismo; mientras que las del colérico son semejantes a un incendio devorador. Esta carencia de afectos profundos le es de tanta mayor utilidad, cuanto que casi siempre le priva de grandes tempestades internas.

1.4.3 CUALIDADES MALAS

Indisciplinado y falto de voluntad. La tendencia a ser indisciplinados y su voluntad débil puede llegar a destruirlo a menos que sepa vencer estas debilidades. Como son altamente emocionales tienden a ser "manoseadores".

La voluntad débil y falta de disciplina hacen que les resulte fácil hacerse deshonestos, falsos y poco dignos de confianza. Tienden a cometer excesos y a aumentar de peso y les resulta sumamente difícil mantener una dieta; en consecuencia es muy normal que un sanguíneo de treinta años de edad pese quince kilos de más y que siga aumentando rápidamente.



Inestabilidad emocional. El sanguíneo no sólo es capaz de llorar por cualquier pretexto, sino que la chispa de ira puede transformarse en furioso infierno instantáneamente. Hay algo consolador en su enojo – no guarda rencor. Una vez que ha desatado su furia se olvida de la cuestión. Los demás no, pero él sí. Por eso es que él no tiene úlceras; se las pasa a los demás.

El egoísmo. El sanguíneo lucha constantemente por ser el centro de la atención. Para él todo el mundo es un gran escenario y él es el actor principal. Normalmente él mismo es su personaje favorito.

Un hábito muy sutil del sanguíneo es hacer referencia a personalidades (proyección), haciendo hincapié en su relación con la persona.

Inquieto y desorganizado. Los sanguíneos son tremendamente desorganizados y siempre están en movimiento. Raras veces planifican por anticipado; generalmente aceptan las cosas a medida que se le presentan. Son felices buena parte del tiempo porque raramente vuelven la mirada hacia atrás (y en consecuencia no se benefician de los errores pasados), y raras veces miran hacia delante. Donde quiera que viva o trabaje las cosas se encuentran en un desastroso estado de desarreglo. No consigue las herramientas, y las llaves constituyen su ruina- invariablemente se le pierden. Dado su ego, generalmente es exigente para vestirse, pero si sus amigos vieran la habitación donde se vistió pensarían que alguien ha sido víctima de una explosión.

La inseguridad. Aún cuando su personalidad extrovertida lo hace ver como una persona segura de sí misma en realidad es una persona muy insegura.

Generalmente el sanguíneo no teme el daño personal y a menudo se arriesga a realizar desmedidas hazañas de osadía y heroísmo. Sus temores giran en torno más bien del fracaso personal, el rechazo o la desaprobación de los demás.

Conciencia flexible. Ya que el sanguíneo tiene la capacidad de convencer a los demás, con lo cual se granjea la reputación de ser el timador más grande del mundo, no le resulta difícil convencerse de que todo lo que quiere hacer está perfectamente bien. Tiene la tendencia a torcer la verdad o a exagerar. Para el sanguíneo "el fin justifica los medios" y normalmente el fin es el de él. Es por ello que frecuentemente pisotea tranquilamente los derechos de los demás y pocas veces titubea ante la posibilidad de servirse de otros.

1.4.4 CUALIDADES BUENAS

El sanguíneo tiene muchas cualidades por las cuales puede llevarse bien con sus semejantes y hacérseles simpático:

- a) Bien pronto conocido en todas partes es confiado y locuaz con todas las gentes y se comunica fácilmente con personas desconocidas
- b) Es afable y alegre en sus palabras y conducta y sabe entender divertidamente a los que le rodean refiriendo interesantes narraciones, bromas y agudezas.
- c) Es muy atento y obsequioso. No presta un beneficio con la frialdad del colérico, ni con corazón tan afectuoso, como el melancólico, sino que lo hace de una manera tan alegre y serena que con gusto se le acepta el favor.
- d) Se muestra sensible y compasivo en las desgracias de su prójimo, siempre dispuesto a ayudarlo en su congoja con palabras serenas y alentadoras.



- e) Posee el don especial de hacer notar los defectos del prójimo, sin que éste se sienta herido, ni le cuesta mucho el dirigirle una represión. Si alguno se le han de comunicar cosas desagradables conviene preparar el terreno por intermedio de un sanguíneo.
- f) Es verdad que, al ser ofendido, se enciende rápidamente y su ira prorrumpe a veces en expresiones ruidosas y casi indeliberadas; pero después de haberse desahogado, lo olvida todo, sin guardar rencor a nadie.
- g) Es sincero y sin mayor sacrificio sabe desahogarse ante los superiores respecto a sus dificultades.
- h) Es dócil y sumiso; por lo cual, la virtud de la obediencia, que generalmente se tiene por difícil de guardar, no le acarrea mayores dificultades.
- i) Si es castigado no guarda rencores; pues la obstinación le es desconocida. Los súbditos sanguíneos no causan mayores prolemas a sus superiores

1.5 TEMPERAMENTO MELANCOLICO

1.5.1 ESENCIA

La psique del melancólico se excita débilmente por influencias externas, y su reacción, es asimismo débil. Pero tal excitación, aunque favorecida por nuevas impresiones, que se repiten en el mismo sentido, ahonda más y más hasta apoderarse y mover con violencia la psique, y no dejarse arrancar luego sin dificultad. Las impresiones en el alma del melancólico se parecen a un poste, que, a fuerza de martillazos, se va hundiendo en la dura tierra con lenta pero creciente tensión, fijándose con tanta firmeza, que no es fácil arrancarlo. Esta nota característica del melancólico merece especial atención, puesto que nos da la clave para llegar al conocimiento de muchas cosas que en la conducta del melancólico nos parecen inexplicables.

1.5.2 DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

1. PROPENSION A LA REFLEXION

En su modo de razonar, el melancólico se detiene demasiado en todos los antecedentes hasta las causas últimas. Como se da de buena gana a la consideración de lo pasado, siempre vuelve a recordar los acontecimientos de un tiempo ya transcurrido. Su pensamiento tiende hacia lo profundo; no se queda en la superficie, sino que siguiendo las causas y la conexión de las cosas, indaga las leyes activas de la vida humana, los principios según los cuales ha de obrar el hombre; sus pensamientos, por fin, se extienden a un vasto campo, penetran en el porvenir y se elevan hasta lo eterno.

El melancólico posee un corazón lleno de abundantes y tiernos afectos, en el cual siente en cierto modo lo que piensa. Sus reflexiones van acompañadas de un misterioso anhelo. El melancólico sin formación incurre fácilmente en un cavilar y soñar despierto, porque no es capaz de resolver las múltiples dificultades que de todas partes le asedian.

2. AMOR A LA SOLEDAD

A la larga, el melancólico no se siente bien en la compañía de los hombres. Prefiere el silencio y la soledad. Encerrándose en si mismo, se aísla de lo que le rodea y emplea mal sus sentidos. En presencia de otros se distrae fácilmente y no escucha ni atiende, por ocuparse con sus propias ideas. A causa del mal uso que hace de sus sentidos no se fija en las



personas, como si estuviera soñando, ni siquiera saluda a sus amigos en la calle. Semejante desatención y soñar a ojos abiertos le acarrearán mil contrariedades en sus tareas y vida cotidiana.

3.- INCLINACION A LA TRISTEZA

El melancólico siempre considera las cosas en su aspecto más negro y adverso. En lo íntimo de su corazón se halla de continuo cierta suave melancolía, cierto llorar interno; lo cual no proviene, como afirman algunos de una enfermedad o disposición morbosa, sino de un profundo y vivo impulso que el melancólico siente en sí mismo.

4.- PROPENSION A LA QUIETUD

El temperamento melancólico es un temperamento pasivo. El melancólico no conoce el proceder acelerado, impulsivo y laborioso del colérico y del sanguíneo; es más bien lento, reflexivo y cauto; ni es fácil empujarlo a acciones rápidas; en una palabra, en el melancólico se nota una marcada inclinación a la quietud, a la pasividad. Desde este punto de vista, podrá aplicarse también su miedo a los sufrimientos y su temor a los esfuerzos interiores y a la abnegación de sí mismo.

5.- ES MUY RESERVADO

El melancólico difícilmente se acerca a personas extrañas, ni entra en conversación con desconocidos. Revela su interior con suma reserva; y entonces no halla la palabra conveniente para declarar la disposición de su mente. El melancólico siente la necesidad de expresarse de vez en cuando acerca del estado de su ánimo, porque de hecho experimenta grande alivio pudiendo comunicar a un hombre que le entienda los tristes y sombríos pensamientos que pesan sobre su alma. Pero hasta llegar a tal coloquio ha de superar numerosas dificultades será tan torpe que, a pesar de su buena voluntad, no encontrará calma. Tales experiencias le hacen todavía más reservado.

6.- ES IRRESOLUTO

Por sus demasiadas reflexiones, por su temor a las dificultades, por su miedo de que le salga mal el plan o el trabajo a emprender, el melancólico no acaba de resolverse. Difiere de buena gana la decisión de un asunto, el despacho de un negocio. Lo que pudiera hacer en el instante, lo reserva para mañana o pasado, para la semana siguiente; luego olvida de ello, y así le sucede dejar pasar meses enteros lo que pudiera hacer en una hora. El melancólico nunca acaba con una cosa. El melancólico es el hombre de las oportunidades perdidas. Mientras los demás están ya al otro lado del foso, él está pensando y reflexionando, sin atreverse a dar el salto. Descubriendo en sus cavilaciones varios caminos que conducen a la misma meta, y no pudiendo dedicarse sin gran dificultad a un determinado camino, fácilmente concede la razón a los demás, y no persiste con terquedad en sus opiniones propias.

7.- EL MELANCOLICO SE DESANIMA

Al comenzar un trabajo, al ejecutar un encargo desagradable, al internarse en un terreno desacostumbrado, muestra el melancólico desaliento y timidez. Dispone de una firme voluntad, ni le faltan talento y vigor, pero si le faltan muy a menudo valor y ánimo suficientes. Por eso dicese con razón: "al melancólico hay que tirarlo al agua para que aprenda a nadar". Si



en sus empresas se le atravesaran algunas dificultades, aunque de poca monta, pierde el animo, y quisiera dejarlo y abandonarlo todo, en vez de sobreponerse, de compensar y reparar los fracasos padecidos, redoblando sus esfuerzos.

8.- EL MELANCOLICO ES LENTO Y PESADO

El melancólico es lento:

- a) En su pensar tiene que considerar todo con atención y examinarlo seriamente, hasta formarse un juicio discreto.
- b) En su modo de hablar cuando se ve obligado a contestar apuradamente, o a hablar en un estado de perplejidad, o cuando teme que sus palabras pudieran depender graves consecuencias, se intranquiliza, no encuentra la respuesta adecuada, la cual es a veces aun falsa o insuficiente. Su pesadumbre de espíritu es tal vez la causa por la que el melancólico tropieza con frecuencia en sus palabras, deja sin acabar sus frases, emplea una mala sintaxis y anda en busca de la propiedad de su expresión.
- c) En sus trabajos trabaja esmerada y sólidamente, pero solo, sin empujones, y con mucho tiempo. El mismo, sin embargo, no se cree lento en sus trabajos.

9.- EL ORGULLO DEL MELANCOLICO

Tiene su aspecto muy peculiar. El melancólico no aspira a honores; tiene, por el contrario, cierto miedo de mostrarse en público y de aceptar alabanzas. Teme mucho de los bochornos y las humillaciones. Se retrasa a modestia y humildad; pero en realidad, no es ella una prudente reserva, sino mas bien cierto temor a la humillación. En los trabajos y oficios, cede la presidencia a otras personas menos aprovechadas y aun incapaces; sintiéndose, sin embargo, herido en su corazón por no habersele respetado y apreciado lo bastante sus talentos. El melancólico, si quiere realmente llegar a la perfección, ha de dirigir espacialísima atención hacia este despecho, arraigado en lo más profundo de su corazón y fruto de la soberbia, como también hacia su sensibilidad y susceptibilidad a las más pequeñas humillaciones.

De lo hasta aquí dicho; puede decirse que es muy difícil tratar con melancólicos; pues por sus particularidades no los apreciamos en su justo punto, ni los sabemos tratar con acierto. Al sentir esto el melancólico se vuelve aún más serio y solitario. El melancólico tiene pocos amigos, porque no son muchos los que le comprenden y los que gozan de su confianza.

1.5.3 CUALIDADES MALAS

Negativo, pesimista y crítico. Las admirables cualidades del perfeccionismo y la escrupulosidad conllevan con frecuencia la seria desventaja del negativismo, el pesimismo y de un espíritu de crítica. Normalmente, la primera reacción de un melancólico ante cualquier cosa va a ser negativa o pesimista. Éste sólo rasgo limita la actuación vocacional del melancólico más que ningún otro. Apenas se le presenta una nueva idea o un proyecto nuevo su habilidad analítica se enciende y comienza a imaginar toda clase de problemas y dificultades que en su opinión podrían surgir al poner el proyecto en práctica. Para la industria esto es una ventaja, porque mediante este rasgo el melancólico puede anticipar los problemas y prepararse para ellos. Pero para él mismo es una desventaja porque le impide largarse por su cuenta y sacar ventaja de su creatividad. Es raro que una persona predominantemente melancólica inicie un nuevo negocio o proyecto por su cuenta; en cambio es fácil que sea utilizado por personas



menos dotadas pero de temperamento más emprendedor. El melancólico es capaz de experimentar el "arrepentimiento del comprador" antes de comprar la mercancía, y no como los otros que la experimentan tiempo después.

Los melancólicos deben luchar constantemente contra su espíritu de crítica que proyectan hacia los que lo rodean como hacia sí mismo, razón por la cual suele sentirse sumamente disconforme consigo mismo.

Egocéntrico, susceptible, y quisquilloso. El melancólico es más egocéntrico que cualquier otro temperamento, pues todo lo interpreta en relación consigo mismo. Si, por ejemplo, se anuncia en su trabajo alguna nueva disposición, inmediatamente reacciona alarmado pensando que es a él al que quieren agarrar. Tiende además a compararse con los otros en apariencia exterior, en talento, en intelecto, sintiéndose invariablemente deficiente porque jamás se le ocurre que se compara con los mejores rasgos del otro y hace a un lado sus puntos débiles.

Este rasgo de egocentrismo, juntamente con su carácter sensible, hace que el melancólico sea muy susceptible y quisquilloso por momentos. Se puede ofender a un melancólico con solo mirarlo.

Vengativo y propenso a sentirse perseguido. El talentoso cerebro del melancólico puede ser terreno fértil para conceptos creativos y positivos, o la fuente de pensamientos perjudiciales. Aun cuando no es tan expresivo como el sanguíneo o el colérico en su enojo, es perfectamente capaz de alentar un rencor de ebullición lenta y de larga duración que se manifiesta en pensamientos vengativos y en meditaciones de auto persecución. Si se alienta esto por un tiempo suficiente el resultado puede ser el que se transforme en un maniático depresivo o por lo menos que explote de ira, de un modo que resulta enteramente distinto de su naturaleza normalmente suave.

Las líneas negativas de pensamiento hacen que el melancólico tome decisiones poco realistas. El noventa y cinco por ciento de las veces su línea de pensamiento vengativa y opresiva saca el problema fuera de toda perspectiva.

Temperamental, depresivo, antisocial. Una de las características más prominentes del melancólico se refiere a los vaivenes de ánimo. En algunas ocasiones se siente transportado a tales alturas que obra como si fuese un sanguíneo y en otras, se siente tan deprimido que quisiera deslizarse por debajo de las puertas. A medida que aumenta en años aumentan los momentos de insatisfacción, amargura y depresión, a menos que halla aprendido a autotrolase.

Legalista y rígido. Ningún temperamento es tan susceptible a ser rígido, implacable e intransigente, hasta el punto de ser totalmente irrazonable, como el melancólico.

Es el mártir natural de su causa. Es incapaz de falsear la información en los formularios de impuestos o cualquier otro. Es intolerante e impaciente con los que no ven las cosas como las ve él; en consecuencia le resulta difícil formar parte de un equipo y con frecuencia se desenvuelve sólo en el mundo comercial.

Impráctico y teórico. El melancólico es un idealista por lo que a veces tiende a ser impráctico y muy teórico por lo que le convendría someter siempre sus proyectos a la prueba



de la viabilidad y le conviene asociarse con personas de otro temperamento que se complementen.

1.5.4 CUALIDADES BUENAS

El melancólico tiene el temperamento más rico de todos. Es un tipo analítico, talentoso, perfeccionista, abnegado, con una naturaleza emocional muy sensible. Nadie disfruta más del arte que el melancólico. Por naturaleza tiende a ser introvertido, pero como predominan sus sentimientos, lo caracterizan una serie de disposiciones de ánimo. A veces lo elevan a las alturas del éxtasis que lo llevan a obrar en forma más extrovertida. Sin embargo, en otros momentos está triste y deprimido, y en esos momentos se vuelve escurridizo y puede incluso, volverse antagónico.

El melancólico es un amigo muy fiel, pero a diferencia del sanguíneo no hace amistad con facilidad. Pocas veces se esfuerza por conocer a la gente; más bien se limita a esperar que acudan a él. Quizás sea el de temperamento más confiable, por cuanto sus tendencias perfeccionistas no le permiten hacerse a un lado o abandonar a otros cuando cuentan con él. Su resistencia natural a tomar la delantera no es indicación de que no le guste la gente. Como a todos, no sólo le gusta la gente sino que tiene un gran deseo de ser aceptado por ellos. Las experiencias desalentadoras lo llevan a rehusar a la gente por lo que parecen; por ello tiende a sospechar cuando lo buscan o le hacen atenciones.

Su excepcional capacidad analítica lo impulsa a diagnosticar acertadamente los obstáculos y los peligros de cualquier proyecto en el que participa. Esto contrasta marcadamente con el colérico, que pocas veces ve los problemas o dificultades, pero que confía en que va a poder resolver cualquier crisis que se le presente. Estas características a menudo hacen que el melancólico no quiera iniciar algún nuevo proyecto o que se vea en conflicto con los que quieran iniciarlo. Cuando una persona ve los obstáculos en lugar de los recursos o metas, es fácil que se descorazone antes de empezar. Dicho de otra manera el melancólico es un pesimista nato.

El melancólico suele descubrir su mayor sentido de la vida entregándose al sacrificio personal. Con frecuencia elige una vocación difícil, que requiera mucho sacrificio personal. Pero una vez que ha elegido, tiende a ser sumamente metódico y persistente en el cumplimiento de la misma, y es más que probable que realice grandes cosas si su tendencia natural a quejarse del sacrificio que significa no lo deprime hasta el punto de hacerlo abandonar totalmente.

Toda vocación que requiera perfección, abnegación y creatividad es adecuada para el melancólico. La mayoría de los grandes compositores, artistas, músicos, inventores, filósofos, teóricos, teólogos, científicos y dedicados educadores del mundo han sido predominantemente melancólicos. La capacidad analítica necesaria para proyectar edificios, concebir proyectos requiere el temperamento de un melancólico. Pero también pueden ser artesanos de primera: carpinteros, albañiles, plomeros, horticultores, científicos, abogados, escritores, mecánicos, ingenieros. Pueden ser miembros de toda profesión que proporciona un servicio con sentido humanitario.



1.6 TEMPERAMENTO FLEMÁTICO

1.6.1 ESENCIA

Las varias impresiones provocan tan sólo una excitación débil en el alma del flemático, si es que en algún modo la afectan. La reacción es asimismo débil, si no llega a faltar por completo. Las impresiones desaparecen.

1.6.2 DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

El flemático no se interesa mayormente por lo que pasa fuera de él. Muestra pocas ganas por el trabajo; da, sin embargo, gran preferencia al descanso. Todo anda y se desenvuelve en él muy quieto.

1.6.3 CUALIDADES MALAS

Sin interés, lento y ocioso. La debilidad más evidente del flemático es su aparente falta de empuje o de ambición. Si bien pareciera que siempre hace lo que se espera de él, raras veces hace más de lo necesario. Hace pensar en que tiene un metabolismo bajo, o lento, y con frecuencia se queda dormido en el momento que se sienta. Raramente propicia alguna actividad, y en cambio busca excusas para evitar tener que comprometerse en las actividades de los demás. Incluso su ritmo tiende a disminuir con el paso de los años. El flemático generalmente se levanta temprano, se va a su trabajo o actividad diaria de buen humor, y habiendo cumplido un horario corrido, regresa "completamente agotado". Con frecuencia duerme una larga siesta, tras lo cual se sienta frente al televisor (que maneja a control remoto), y en el curso de la tarde se duerme y se despierta según los programas. Por último, después de las noticias de la noche, su mujer lo despierta y lo ayuda a meterse en la cama, donde se duerme profundamente hasta la mañana siguiente. Y esto todos los días invariablemente.

Autoprotección. A nadie le gustan las heridas, y esto resulta particularmente cierto en el caso del flemático. Si bien no es tan sensible como el melancólico, tiene piel bastante delgada y, por lo tanto, aprende a protegerse a una edad muy temprana. Es bastante frecuente que aprenda a vivir como una tortuga, erigiendo un duro caparazón protector que lo escude de todo dolor o afrenta externos.

Mezquino y avariento. Esta es una característica de las que solo pueden dar fe las personas que viven con un flemático, pues su actitud siempre cortés y correcta para con los demás, hacen que el resto de las personas no se percaten de ella. El flemático cuida cada centavo y actúa como un avaro, excepto cuando se trata de comprar algo para sí mismo. Normalmente es el que da las propinas más pequeñas.

Terco, terco y terco Nadie es más terco que el flemático; pero es tan diplomático, hasta en eso, que a la gente le puede pasar desapercibido. Casi nunca se enfrenta con otra persona, ni se niega a hacer algo, pero de algún modo se las arregla para eludir la responsabilidad. Ante una situación familiar el flemático jamás grita o discute. Se limita a arrastrar los pies o se planta y se niega a moverse.

Indeciso y temeroso. Debajo de la amable superficie del flemático diplomático late un corazón sumamente temeroso. Esta tendencia a temer le impide, con frecuencia, aventurarse por su cuenta para sacar el mayor provecho de sus potencialidades.



1.6.4 CUALIDADES BUENAS

El flemático es un individuo tranquilo, sereno, que nunca se alarma y casi nunca se enoja. Sin duda alguna es la persona con la cual es más fácil llevarse y es, por naturaleza, el más simpático de los temperamentos. Para él la vida es una alegre y agradable experiencia, sin emoción, en la que evita comprometerse todo lo posible. Es tan tranquilo y sereno que parece no agitarse nunca, cualesquiera que sean las circunstancias que lo rodean. Es el único tipo temperamental que es invariablemente consecuente. Bajo su personalidad tranquila el flemático experimenta más emociones de las que aparecen en la superficie, y tiene capacidad para apreciar las bellas artes y las cosas buenas de la vida.

Al flemático no le faltan amigos porque le gustan las personas y tiene un sentido del humor natural y satírico. Es del tipo de persona que puede hacer que los demás se desternillen de la risa mientras él permanece imperturbable. Posee una capacidad especial para descubrir el lado humorístico de los demás, y de las cosas que hacen los demás, y tiene una actitud siempre positiva hacia la vida. Tiene buena retentiva y puede ser un buen imitador. Una de sus grandes fuentes de diversión consiste en provocar a los demás o en burlarse de los otros tipos temperamentales.

El flemático tiende a ser más bien espectador, y procura no comprometerse mucho con las actividades de los demás. Más aún, cuesta mucho lograr que tome parte en alguna actividad que no sea su rutina diaria. En general el flemático es de buen corazón y compasivo, pero raras veces deja traslucir sus verdaderos sentimientos. Sin embargo, toda vez que su interés ha sido despertado, y resuelve poner manos a la obra, sus capacidades de cualidad y eficiencia se ponen de manifiesto. No se ofrece voluntariamente para ocupar la posición de líder, pero, cuando se ve obligado a ocuparla, da muestras de ser un líder sumamente capaz. Ejerce una influencia conciliadora sobre otros y es un planificador nato.

El flemático es un maestro en todo aquello que requiera de una paciencia meticulosa y la presencia de la rutina diaria.

La mayoría de los maestros de la escuela primaria son flemáticos. Esto se aplica también al nivel secundario y superior, donde tienen preferencia por las matemáticas, la física, la gramática, la literatura, etc. Otro campo que apela al flemático es la ingeniería. Le atraen los planos y los cálculos, es bueno como ingeniero civil tanto en estructuras como en sanitaria, ingeniero químico, ingeniero mecánico, dibujante, estadística, etc. Tienen además excelentes aptitudes artesanales, por lo que suelen ser buenos mecánicos, torneros, carpinteros, electricistas, relojeros, especialistas en cámaras fotográficas y otros instrumentos de precisión. Suelen también ser excelentes capataces, supervisores o dirigentes de personal pues son diplomáticos y no provocan roces.

El flemático es organizado, jamás concurre a una reunión desprevenido o tarde, tiende a trabajar bien bajo presión y es extremadamente confiable. Es frecuente que el flemático conserve el mismo trabajo toda la vida.

Como tiende a luchar con el problema de la inseguridad personal, el flemático puede preferir ocupaciones con beneficios de jubilación u otras seguridades. Por ello lo atraen los cargos en la administración pública, en las fuerzas armadas, en funciones de gobierno y otras semejantes. Es raro que el flemático inicie alguna actividad comercial por su cuenta, aún cuando está capacitado para ello.



1.7 TEMPERAMENTOS MIXTOS

Una de las principales objeciones a la teoría de los cuatro temperamentos, tal como fue propugnada por los antiguos, es que ninguna persona puede representar en forma completa uno de los temperamentos que se han caracterizado en los subcapítulos anteriores. Pero en la realidad esto no es así. Todos representamos una combinación de por lo menos dos temperamentos; uno de ellos predomina y el otro ocupa un lugar secundario. Además de esto, cuando se consideran las combinaciones debe tenerse en cuenta un factor que se destaca y es que no todas se manifiestan en igual grado. Por ejemplo, una persona que tiene 60 por ciento de temperamento sanguíneo y un cuarenta por ciento de colérico no será exactamente igual al que tiene un 80 por ciento de sanguíneo y un 20 por ciento de colérico. En consecuencia existen muchas variables, incluso dentro de las combinaciones que se mencionarán a continuación.

Para esquematizar la situación y tratar de clasificar el temperamento de alguien haciendo una aproximación a las combinaciones subsiguientes, se pueden resaltar los aspectos positivos predominantes y los aspectos positivos secundarios del temperamento principal y secundario respectivamente. Lo mismo se puede hacer con los aspectos negativos. Como se puede intuir, algunos aspectos se anularán entre sí y otros, por el contrario se realzarán y acentuarán o se complementarán.

Enseguida se mostrará en forma esquematizada las doce posibles combinaciones de temperamento en donde el nombre del temperamento principal será el primero con una preponderancia aproximada del 60 por ciento, y el nombre del temperamento secundario será el segundo, con una preponderancia del 40 por ciento.

1.7.1 SANGUINEO-COLERICO

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
MUY EXTROVERTIDO	HABLA DEMASIADO
CARISMÁTICO	EMITE OPINIONES INFUNDADAS
ENTUSIASTA	ENOJADIZO PRESTO A LA ACCIÓN
ORIENTADO A LOS DEMÁS	DÉSPOTA
DOTES DE VENDEDOR	JUSTIFICA SUS ACCIONES
RESOLUCIÓN	
PRODUCTIVO	
MEDIANAMENTE ORGANIZADO	
DEPORTISTA	



1.7.2 SANGUINEO-MELANCOLICO

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
MUY EMOCIONAL	FLUCTUANTES
SIENTE LOS PESARES AJENOS	MUY CRÍTICOS
FANTÁSTICOS MAESTROS	DEPRESIVOS
PERFECCIONISTAS	ENOJADIZO
DON DE GENTES	TEMEROSO

1.7.3 SANGUINEO-FLEMATICO

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
MUY CARISMÁTICO	FALTOS DE DISCIPLINA
ALEGRE Y ENTRETENIDO	FALTOS DE MOTIVACIÓN
QUERIDOS POR LA FAMILIA	POCO SERIO
HACE REÍR	

1.7.4 COLERICO-SANGUINEO

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
EXTROVERTIDO	HOSTIL
MUY ACTIVO	IRACUNDO Y RESENTIDO
PROMOTOR Y VENDEDOR NATURAL	IMPACIENTE
GRAN MOTIVADOR	SARCÁSTICO
SEGURO DE SÍ	ATROPELLA A LA GENTE

1.7.5 COLERICO-MELANCOLICO

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
MUY INDUSTRIOSO	AUTOCRÁTICO Y DICTATORIAL



CAPAZ	SARCÁSTICO
MINUCIOSO	HOSTIL
DE METAS DEFINIDAS	RESENTIDO
DECIDIDOS	

1.7.6 COLERICO-FLEMATICO

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
MUY CAPAZ	TERCO
ORGANIZADO	NO RECONOCE SUS ERRORES
OBJETIVOS CLAROS	PUEDE GUARDAR AMARGURA
BUEN TRATO PARA LOS DEMÁS	
BUENOS ADMINISTRADORES	

1.7.7 MELANCOLICO-SANGUINEO

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
INTROVERTIDO	HUMOR VARIABLE
SENSIBLE AL ARTE	MUY CRÍTICO
ANALISTA	IDEALISTA E IMPRÁCTICO
ESTUDIOSO	INSEGURO, TEMEROSO
SE LLEVA BIEN CON LA GENTE	AUTOIMAGEN POBRE

1.7.8 MELANCOLICO-COLERICO

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
AMPLIA GAMA VOCACIONAL	DIFÍCILES DE COMPLACER
LIDERAZGO	NEGATIVO
INICIATIVA	SE DEPRIME CON FACILIDAD
PERFECCIONISTA	EXCESIVAMENTE METICULOSO
ANALISTA	MUY CRÍTICO



1.7.9 MELANCOLICO-FLEMATICO

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
POCO HOSTIL	SE DESANIMA FACILMENTE
SE LLEVA BIEN CON LA GENTE	MUY NEGATIVO
TALENTOSO	RENCOROSO Y VENGATIVO
PERFECCIONISTA Y EFICIENTE	ANSIOSO Y TEMEROSO
CAPAZ	TERCO Y RÍGIDO

1.7.10 FLEMATICO-SANGUINEO

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
SIMPÁTICO	TIENDE A PERDER EL TIEMPO
DIPLOMÁTICO	FALTO DE DISCIPLINA
ALEGRE	TEMEROSO E INSEGURO
COLABORADOR	SOLITARIO
DE CONFIANZA	

1.7.11 FLEMATICO-COLERICO

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
BUEN OIDOR	FALTO DE MOTIVACIÓN
BUEN TRATO CON LAS PERSONAS	TEMEROSO
PACIENTE	OBSTINADO E INFLEXIBLE
DE CONFIANZA	PASIVO

1.7.12 FLEMATICO-MELANCOLICO

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
REPOSADO	TEMOR
AGRADABLE, SUAVE	EGOÍSTA
CONFIABLE	NEGATIVÍSTA
SENCILLO	CRÍTICO
PACIENTE Y MINUCIOSO	

Después de mostrar estas 12 combinaciones principales debe tenerse en cuenta que estos casos no necesariamente deben coincidir a la perfección con todas las personas. Recuérdese que no hay dos seres humanos exactamente iguales. En consecuencia, existen



otras variables que pueden modificar el espectro lo suficiente como para que no encaje exactamente en ninguno de los modelos. Considérense los casos siguientes:

1. Los porcentajes pueden no ser 60/40 establecidos como parámetro. Solo mediante test y pruebas científicas detalladas puede hacerse un diagnóstico preciso de las cargas temperamentales.
2. Trasfondos diferentes, y la educación recibida en la infancia, modifican sensiblemente combinaciones idénticas de temperamento.
3. El coeficiente de inteligencia y la preparación académica influyen en las potencialidades temperamentales del individuo.
4. La salud y el metabolismo del individuo influyen notablemente en su comportamiento.
5. Con frecuencia están representados tres temperamentos en un mismo individuo.



CAPITULO 2

LA PSICOLOGIA DEL TRABAJADOR MEXICANO

2.1 INTRODUCCION

Probablemente no hay nada más importante en el México de hoy que la continua preparación y autocapacitación de los empresarios, administradores, gerentes y estudiantes para enfrentar los grandes retos que el futuro del país impone. México es un país en franco proceso de transición hacia una nueva etapa de desarrollo, en la cual la competencia internacional, así como la necesidad de satisfacer adecuadamente al mercado interno, obligará a los diversos participantes en la economía, las finanzas, el gobierno y, en general, todas las actividades productivas, a ser más eficientes, más innovadores, mejores empresarios. En suma, el México de hoy y mañana requerirá de todos un enorme esfuerzo por administrar mejor y más eficientemente los procesos de desarrollo.

La tecnología, la creciente complejidad de los procesos productivos y la satisfacción de los servicios que demanda el desarrollo, hacen indispensable mantener una actualización permanente en materia de nuevas técnicas y métodos para hacer las cosas y para administrar los procesos.

México es un país ávido de administradores y empresarios comprometidos, capaces y preparados. El clima de los negocios es cada vez más competitivo y demandará líderes en todos los ramos de la vida productiva. Contribuir a la formación de los empresarios líderes del futuro es la tarea más urgente que tenemos frente a nosotros. Todos los esfuerzos encaminados a este gran objetivo son un enorme paso adelante.

Atendiendo a su posición geográfica y a sus recursos naturales, México es un país que podría ser rico y poderoso. De hecho es un país subdesarrollado, tercermundista. Ni produce lo suficiente, ni administra bien lo que tiene, y muchos de sus habitantes gimen en la miseria.

Los hombres más dinámicos y de más visión (funcionarios del gobierno, capitanes de las empresas, educadores, directores de personal, gerentes de capacitación...) se preocupan al ver que el paso del tiempo nuestro país se rezaga y que nuestro subdesarrollo se acentúa.

En algunos medios empresariales y gubernamentales se maneja con abundancia la literatura sobre finanzas, sobre administración y sobre productividad. Para todos estos temas pululan entre nosotros obras escritas en Japón, Estados Unidos, Canadá, Inglaterra...

Por otra parte, los profesionales que salen de las universidades comprueban a poco andar que no les bastan los conocimientos y habilidades técnicas; muchos problemas en el desempeño laboral surgen en torno al manejo del elemento humano. Y cualquier ejecutivo, gerente, director o jefe de departamento va aprendiendo, a veces con tropiezos y fracasos, que la productividad, la eficiencia, la calidad son resultado más de la gente que de los sistemas y de los recursos técnicos y materiales. Si representáramos con un triángulo los tres elementos clave de la empresa productiva, la base —ancha, sólida, confiable—no puede ser otra cosa que el factor humano.



Toda persona que ocupa un puesto directivo, y todo profesionista, están abocados a buscar y a encontrar una orientación dentro de la esfera humana en la que se desenvuelven.

La gente no es igual en los diferentes países. Aunque todos participamos de la naturaleza humana y de la misma especie homo sapiens, los mexicanos, los alemanes, los japoneses y los canadienses no somos iguales: no somos iguales en cuanto a seres humanos y no somos iguales en cuanto a trabajadores. Y las razones están a la vista. Una observación elemental enseña que cada uno somos producto: 1) de la herencia biológica que nos dieron nuestros padres, 2) del medio ambiente y 3) de nuestras reacciones y decisiones.

Ya la herencia biológica, es decir, los 46 cromosomas con sus miles de genes, determina grupos humanos característicos y diferentes unos de otros. Los genes que reciben los esquimales no son iguales a los de los cubanos, ni los de éstos a los de los chinos.

Pero el impacto del medio es tal vez más evidente aún. El clima, los paisajes, la alimentación, el folklore local, la religión, la estructura familiar; luego las experiencias de cada uno (contactos humanos durante la infancia, aprendizajes, enfermedades, accidentes, sustos...) van conformando personalidades muy peculiares; de modo que si ya de por sí un bebe mexicano es diferente de un bebe japonés, un mexicano de 40 años que ha vivido en México es aún más diferente, mucho más, de un japonés de la misma edad que ha vivido siempre en Japón.

Las raíces últimas de las conductas laborales hay que buscarlas en las psicologías e idiosincrasias nacionales. La cultura es una enorme fuerza determinante de los comportamientos. Es muy estrecha la relación que existe entre la cultura mexicana y la personalidad de los mexicanos. Y si muy a menudo el mexicano aparece poco trabajador, poco colaborador y poco efectivo, quien pretende comprometerlo con la productividad y con la calidad a base de discursos políticos, de reglamentos, de reestructuraciones organizacionales, de cursos administrativos y de talleres de control de la calidad, se queda al nivel de los síntomas, sin llegar al fondo del problema. Es como quien pretende curar un herpes con pomadas, o como quien pinta y repinta una pared que se estropea por una humedad que se filtra desde afuera.

Los dirigentes con más visión y los capacitadores más sólidos se vuelven ahora hacia los pliegues y las entretelas de las idiosincrasias e identidades nacionales. Si nuestro reto es comprender al mexicano y orientarlo, necesitamos con urgencia conocer la psicología del mexicano; a su vez, esta psicología, este modo de ser peculiar, se explica a través de las vicisitudes históricas. No se puede construir una psicología del mexicano si se ignora la historia de México. Ni tampoco es posible comprender al trabajador mexicano (o al mexicano en el trabajo) sin comprender la cultura mexicana en sus aspectos más fundamentales. No lo olvidemos que el trabajo es una función de la personalidad, y que el hombre se proyecta en su oficio o profesión.

Es preciso y urgente organizar conferencias, seminarios y cursos de psicología del mexicano; hacerlo en el contexto empresarial y no sólo en el ámbito académico, en eventos diseñados para los profesionistas y los dirigentes de todos los niveles, y también para los obreros. A todos nos incumbe la tarea de conocernos mejor. Y deben acudir a ellos sobre todo quienes ocupan los más elevados niveles jerárquicos y las más complejas responsabilidades directivas.



Existe México porque existe lo mexicano. Ahora podemos decir que la mexicanidad es una vocación y un estilo de vida. Pero no siempre fue así, durante la dominación española hubo muy poco interés en definir lo mexicano como tal (en aquel entonces sería en rigor lo novohispano). La conciencia nacional se desarrolló a partir de 1821; pero en las primeras décadas de la vida independiente otras urgencias y otras prioridades acapararon la atención de los estudios y de los pensadores.

Hubo que esperar hasta principios del siglo XX para ver florecer investigaciones y reflexiones sobre la esencia de la mexicanidad. Uno de los logros más apreciables y duraderos de la Revolución de 1910 fue activar el proceso del autoconocimiento nacional: en ella los mexicanos empezamos a encontrarnos con nosotros mismos, y a realizar, como comunidad, el sabio principio socrático: Conócete a ti mismo. Los pioneros fueron José Vasconcelos (1881-1959), Antonio Caso (1883-1946) y Samuel Ramos (1897-1959); y algunos otros integrantes del Ateneo de la Juventud, de feliz memoria.

2.2 PROCESOS DE ACULTURACION

Todos los hombres constituimos una sola especie biológica. Nos referimos a ella como el “género humano” o “la raza humana”. Así las cosas, existe un amplio común denominador que nos asemeja a todos. Pero igualmente obvias son también las diferencias, muchas de ellas genéticas antes que culturales: los etíopes, los suecos, los japoneses, los indios otomíes, quedan tipificados como tales desde recién nacidos.

Y mientras los animales en general sólo tienen que adaptarse a la naturaleza, los hombres a lo largo de nuestro desarrollo tenemos el reto de la doble adaptación: a la naturaleza, y también a la cultura, porque cada recién nacido se va a desarrollar en uno o varios medios naturales (físicos) y en uno o varios medios culturales (psicológicos y sociales).

Si un bebé es llevado a una aldea de Rusia, y allí se cría y allí se desarrolla, podemos prever que para cuando cumpla 25 años tendrá características bien diferentes de las que tendría si se hubiera desarrollado, pongamos por caso, en la ciudad de México o en Tijuana. El infante es una bandeja de potencialidades; sus 13 000 millones de neuronas corticales son susceptibles de billones y trillones de combinaciones. Sabemos que cada experiencia de aprendizaje crea conexiones y vías nerviosas que, entre otras cosas, explican el fenómeno de la memoria. Hablamos de pautas los neurofisiólogos las llaman engramas. Y todo esto es ya de la cosecha de cada cultura y de cada individuo.

A diferencia de los animales, muchos de los cuales pueden pasarse toda la vida de la natura pura, los hombres tenemos que pasar por alguna cultura, o inculturarnos o mejor dicho, adentrarnos en una cultura.

Aculturarnos o inculturarnos es dejarnos moldear por el medio. El medio es un fenómeno muy plural: una constelación complejísima, formada de elementos numerosos y heterogéneos: tradiciones, costumbres, normas sociales, estilos y modas, ideologías, ritos religiosos, rituales cívicos, etcétera. Y principalmente valores; las culturas nacionales enfatizan y cultivan valores tales como la elegancia, la ciencia, la honradez, la disciplina, la sumisión, la agresividad, la conquista, el dominio, la riqueza, el arte, la ética, la excelencia deportiva, la productividad, etcétera.

Los valores son los elementos dinámicos que definen una cultura en los diferentes campos, tales como la familia, escuela, el trabajo, la diversión, el gobierno, la religión. Y son



ellos los que condicionaban en los individuos cientos de vivencias cada día, que multiplicadas por nuestros años de vida, resultan en muchos millones de engramas y modela el carácter social que distingue a cada comunidad humana. Por supuesto, el primer transmisor de la cultura es la familia.

A través de la aculturación nos vamos convirtiendo en hijos de nuestro ambiente y también en hijos de nuestra historia personal. Así como el psicólogo clínico realiza una anamnesis, es decir, una historia del sujeto que tiene frente a sí, escudriñando las experiencias a partir de la infancia, así también el psicólogo social que pretende trazar el perfil psicológico de un pueblo debe adentrarse en este importantísimo factor de la personalidad social que es la historia del país; no una historia meramente cronológica y externa, sino una historia psicodinámica, centrada en los hechos humanos.

Parece pensada para este tema la observación de Marc Bloch: “La incompreensión del presente nace, fatalmente, de la ignorancia del pasado. Cuando se dice que el mexicano es poco trabajador, poco responsable en el trabajo, poco entregado a su empresa, etcétera, tal conocimiento se puede manejar en dos calves alternativas: común lamento estéril, una queja agria, una condena ciega y vana; o bien, como un reto para analizar los resortes ocultos de la situación y para diseñar estrategias a fin de modificarla y superarla.

2.3 LA SOCIEDAD MEXICANA

Los mexicanos del siglo XX somos, a grosso modo, un compuesto de tres ingredientes:

1. El factor indígena: plural, ya que constaba de muchas tribus, pero que podemos caracterizarlo por la cultura dominante: el autoritarismo teocrático azteca. Este elemento fue reprimido a partir de la conquista, y actúa hoy como el inconsciente silencioso de nuestra personalidad social. Lo indígena oficialmente se revalora y se recupera desde la Revolución de 1910; algunos dirían que solo oficialmente y a nivel de retórica populista; no con genuina voluntad.
2. El factor hispano-cristiano: la sangre y la cultura de los conquistadores, con el absolutismo real español, y bajo la ideología católica tomista que defendía e imponía la unidad ideológica y la uniformidad como supremo valor social y político. Pero en la sociedad de la Colonia no se trata de dos elementos simples (los indios y los españoles). En la Nueva España se mezclaron dos sincretismos a cual más híbridos y heterogéneos: el catolicismo español del siglo XXI y la cultura azteca de la misma época.
3. Recientemente, desde hace unos noventa años, el factor anglosajón; la cultura capitalista volcada sobre nosotros desde el vecino país del norte que se nos desborda por la larguísima frontera de 3 000 kilómetros. Para las primeras etapas de nuestra historia (la Colonia y el México Independiente del siglo XIX).

2.3.1 EL COMPONENTE INDÍGENA

Como ya dijimos, englobamos en los aztecas imperialistas a las demás culturas indígenas que con ellos se relacionaban de grado o por fuerza, pues ellos habían sido suficientemente poderosos para imponer su cultura a los pueblos circunvecinos.



Tenían esos hombres una cosmovisión cíclica y apocalíptica: la dinámica del universo era concebida en forma análoga a la de la naturaleza que nace, crece, llega a la plenitud, decae y muere. Así, pensaban que había diferentes mundos: una sucesión de soles o mundos, cada uno de los cuales acababa en una destrucción total. Vivían, pues, la creencia de la inestabilidad del cosmos; siempre tenían frente a sí la perspectiva de la catástrofe final, la destrucción de todo lo existente. Por los primeros años del siglo XVI se acercaba a su fin la época cósmica del Quinto Sol; y muchos de ellos pensaban con recelo en el retorno de Quetzalcóatl, el dios que había prometido regresar por el oriente.

En cuanto al hombre, creían que había sido creado para servir a los dioses; y como el dios principal Huitzilopochtli (identificado con el sol) vería ostensiblemente fuerza todos los días (al caer la tarde y al enseñorearse del mundo las sombras de la noche), había que reforzarlo con la fuente de la vida que era la sangre humana. De aquí los sacrificios humanos.

Sociedad fuertemente jerarquizada, con una cúpula de nobles, guerreros y sacerdotes, y con el tlatoani (=dictador) en el vértice. En el plano productivo, la agricultura los hacía dependientes del dios de la lluvia que a veces se mostraba caprichoso e imprevisible, y también él hambriento de sangre. Mentalidad indígena: poética, simbólica, mística, flexible, escurridiza, sus razonamientos no parecen concatenación de razones lógicas, sino imbricación recíproca de todo con todo; están más cerca del mundo de los sueños que del de los tratados de filosofía o de ciencias naturales.

La mentalidad teológica-paradójica-dramática consiste en el sacrificio humano es una alquimia por la cual de la muerte surge la vida; cada día y cada hora, a lo largo de la eterna lucha del dios sol contra los poderes de las tinieblas, capitaneados por la luna, la hermana malvada y reina de la noche. Fue una cultura centrada en la religión ceremonial, la guerra y el comercio; con una ciencia impregnada de religión y de magia, y por tanto muy débil desarrollo de la tecnología. Actitud fatalista, dependiente, resignada. Hay en la literatura náhuatl, sobre todo en su poesía, una conciencia muy clara y muy aguda de la precariedad de la existencia humana y de su carácter fugaz. Se pudo escribir de los aztecas: “la gente común de la tierra es la más doméstica del mundo es la más sujeta a sus príncipes y caciques”.¹

Pero en un mundo bien integrado, ordenado y coherente: “a menos de dos centurias de su fundación México-Tenochtitlán había alcanzado una organización social excelente para su época, no sólo en Anahuac, sino en el mundo entero; no había un campesino sin tierra, el desarrollo urbano fue magnífico y llegó a contar con servicios superiores en mucho a sus contemporáneos europeos; las instituciones educativas cubrían todas las necesidades para la enseñanza y la educación del pueblo y, algo que sorprende, en el siglo XV ya tenía establecida la educación obligatoria y no había un solo niño sin escuela; el alcoholismo no existía, y la delincuencia, si la hubo, fue insignificante.”²

Por mencionar siquiera a la otra gran cultura, los mayas, notamos que al igual que los aztecas, eran supersticiosos: creían que sus destinos eran gobernados por estrellas misteriosas y planetas enigmáticos. El hombre era visto como juguete de la buena suerte o de la mala suerte, nunca como “arquitecto de su propio destino”.

¹ Bartolomé de las Casas. Brevísima relación de la destrucción de las Indias. Colección Metropolitana, México, 1974, p 151.

² Raziel García Arroyo. México, pueblo del Sol. Secretaria de Gobernación, 1975, p. 6.



2.3.2 EL COMPONENTE HISPANO

Debe subrayarse una coincidencia casi espectacular: el mismo año 1492 fue un gran final y un gran inicio de una gesta de siglos: 1492 fue el término de la reconquista española contra los moros, y 1492 fue el descubrimiento de América y principio de la llamada colonización.

A una cruzada seguirá otra cruzada; mejor dicho, a la doble cruzada seguirá otra doble cruzada, porque la España del siglo XVI estaba empeñada a fondo en la lucha contra la Reforma protestante. Y si así tenemos la cruzada militar dirigida aquí por Cortes y la religiosa, dirigida por los frailes. Queda atrás la reconquista religioso-militar en la Península, y queda por delante la evangelización de América, también religioso-militar, bajo la inspiración de la Contrarreforma católica romana.

Por el constante guerrear de moros y cristianos, los españoles se habían hecho duros y sanguinarios. Documento de ello no son tanto las corridas de toros, cuanto innumerables fiestas populares en que, todavía bien entrado el siglo XX, los pueblos se divierten atormentando con sadismo infelices animales.

Los actores de la conquista: por un lado, soldadotes audaces y aventureros, gente ruda, ambiciosa; y por el otro, frailes misioneros: las más de las veces, gente servicial, pero cerrados en sus dogmas y por carácter débiles y apocados, no ante los indios por cierto, sino ante los poderosos de la milicia y el gobierno. Y teniendo en cuenta que, como la historia la escribieron ellos y no los vencidos, pudieron dar una versión de grandeza y de heroísmos a sus acciones. Lo cierto es que, dado el contexto teocrático y no laico, la institución eclesiástica fue solidaria de todos los abusos del régimen colonial. La corona española imperó a través de sus dos brazos, el civil y el eclesiástico, en estrecha sinergia, desde sus cuarteles generales, situados uno al lado del otro: el palacio virreinal y el palacio arzobispal.

A unos y otros – los de la cruz y los de la espada – los llevaron tan lejos de su tierra tres tipos de motivaciones:

- El poder, la aventura, las riquezas, la explotación.
- La convino de realizar la tarea de civilizar a personas inferiores, bárbaras.
- El propósito de evangelizar, es decir, de llevar la fe cristiana a paganos sumidos en burdas idolatrías.

2.3.3 EL CHOQUE DE LAS CULTURAS

Decir encuentro o conquista o evangelización son eufemismos para designar lo que en realidad fue choque violentísimo y guerra despiadada. El resultado no podía ser otro que un sincretismo, que no es fusión ni síntesis, sino mala mezcla; como la del agua con el aceite o la de la sal con el azúcar.

No podían ser mas dispares los dos elementos: el mítico, mágico, simbólico y místico de la cultura indígena frente al realista, ambicioso, pragmático, técnico, aventurero de allá. Pero además de la heterogeneidad obró la forma del encuentro: brutal y destructor, sin un ápice de dialogo, de razón y de respeto. Los naturales perdieron todo lo antiguo, lo suyo y no pudieron entender lo nuevo, lo advenedizo. ¡El vacío existencial más absoluto!, el desamparo más

