

El comportamiento de las personas en el entorno laboral¹

Human behavior in labor environment

Silvia Morales Tobón²

Resumen

Se presentan en este artículo los resultados parciales de la investigación denominada: "Análisis del fenómeno del fraude en las organizaciones, a partir de la relación con liderazgo, estructura psíquica y la presencia de conductas inciviles en el trabajo". Investigación que partió del interés por saber qué motiva a los sujetos líderes a apartarse del comportamiento ético en la vida laboral. La metodología utilizada consistió en el estudio de casos colectivo e instrumental. Desde los referentes teóricos de la psicología de las organizaciones y del trabajo y algunos conceptos psicoanalíticos se realizó la interpretación del discurso de los líderes y de las personas con quienes se relacionan en entornos laborales. Como uno de los resultados de la investigación se encontró que la conducta de un sujeto está motivada por su estructura psíquica, lo que implica que el

¹ El presente artículo es una publicación parcial previa del trabajo de tesis en preparación desde el año 2009 titulada *Análisis del fenómeno del fraude en las organizaciones, a partir de la relación con liderazgo, estructura psíquica y la presencia de conductas inciviles en el trabajo*. La investigación se está desarrollando como requisito para optar al título de Doctor en Psicología, en la Facultad de Psicología y Psicopedagogía de la Universidad Católica de Argentina. Director de tesis: Dr. Jesús Gallo. Codirector de tesis: Mg. Alejandro Morales Tobón.

² Psicóloga de la Universidad de Antioquia, Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad de la Universidad de Medellín, estudiante doctorado en psicología de la Universidad Católica de Argentina. Docente catedrática de la Universidad San Buenaventura sede Medellín en pregrado y posgrado, asesora de trabajo de grado. Experiencia laboral en sector público y privado, en cargos administrativos, asesora y consultora en procesos de gestión humana y desarrollo organizacional. Medellín, Colombia, simoralestobon@gmail.com

sistema de la organización y las relaciones vinculares que se establecen al interior de ésta, pueden no tener ningún efecto sobre la regulación para que el sujeto que lidera procesos y/o personas se ajuste a la cultura organizacional, concluyendo que ante la presencia de conductas que se apartan de las normas de comportamiento en el trabajo no siempre es suficiente la existencia de reglamentos, sino que, además, se deben implementar controles diferentes que partan del análisis de cada caso.

Palabras clave: fraude, liderazgo, conducta incivil, estructura psíquica, comportamiento organizacional.

Abstract

This article presents the partial findings of the investigation named "Analysis of the fraud phenomenon within the organizations, from its relationship with leadership, psychic structure and the presence of uncivil behavior at work". This research began with the interest in knowing what motivates leader subjects to withdraw of ethical behavior in working life. The methodology used in the study consisted of instrumental collective cases. Also, from the theoretical framework of psychology of organizations and work and some psychoanalytic concepts, the interpretation of speech of the leaders and the people they relate performed in work environments. As one of the results of the investigation it was found that the behavior of a subject is motivated by his psychic structure, which means that the system of organization and bonding relationships established within it, may not have any effect on regulation for the subject leading processes and / or people fit the organizational culture, concluding that in the presence of behaviors that deviate from the rules of behavior at work is not always enough there are regulations, but also must be implemented various controls based on the analysis of each case.

Key words: fraud, leadership, uncivil behavior, organizational behavior, psychic structure.

127

Citación del artículo: Morales Tobón, S. (2016). El comportamiento de las personas en el entorno laboral. *Revista Psicoespacios*, Vol. 10, N. 16, pp. 126-153, Disponible en <http://revistas.iue.edu.co/index.php/Psicoespacios>

Recibido 15.03. 2016

Arbitrado 29. 03. 2016

Aprobado 23.04. 2016

1. Introducción

El texto que se presenta a continuación tiene como fin mostrar resultados parciales de la investigación “Análisis del fenómeno del fraude en las organizaciones, a partir de la relación con liderazgo, estructura psíquica y la presencia de conductas inciviles en el trabajo”.

Para iniciar se hizo una revisión de estudios similares³ entontrando que las categorías iniciales propuestas en esta investigación no se encuentran en su totalidad en otras investigaciones de corte cualitativo y que la mirada que se ha tenido en investigaciones sobre el fenómeno del fraude ha respondido más a cuestiones económicas por pérdidas cuantiosas en las organizaciones y se han realizado con un corte cuantitativo.

Se hizo también revisión bibliográfica⁴ que permitiera tener claridad sobre los conceptos a relacionar buscando con ello clarificar su acepción y su aporte a la comprensión del comportamiento del sujeto líder al interior de las organizaciones. Se realizó un ejercicio de búsqueda, selección y estudio de textos y se organizó la información obtenida para definir los soportes conceptuales del estudio.

En el problema se presenta el fraude como un asunto que atañe a la ley, la cual viene a instaurarse en el mundo humano como una forma de protección para los débiles y su presencia es a la vez la posibilidad de su transgresión (Aristóteles, (J.P. Bonet. Traductor), 2004). En términos de Freud (1974 [1929], p. 3036), esta sustitución del poderío individual por el de la comunidad, representa el paso decisivo hacia la cultura y resuelve el enfrentamiento del derecho (poderío de la comunidad) con la fuerza bruta (poderío del

³ Cano, 2007; Castro y Rinaldi, 2008; Delgado, Sola y Cáceres, 2005; Rodríguez, 2007; Anselm y Corbin, 2003; Cross y Cora, 2007; Garzón, 2004; Cuadro, 2007; Pedraja y Rodríguez, 2008; Martínez y Solís, 2008; Peralta y Besio, 2007; Cuevas y Días, 2005; Cuadrado y Navas, 2000; Torres y Linares, 2006; Mérida, 2004; ACFE 2010.

⁴ Avolio, 2011; Freud, 1920, 1921, 1929, 1934; Gallo, 2005; Lacan, 1948, 1973 y 1976; Miller, 1988, 1998, 1999 y 2005, Muchinsky, 2002; Peiró 2007, Robbins y Judge, 2009, Morales, 2009 y 2014.

individuo), pero abre la cuestión de cuál es la forma particular en que cada sujeto se relaciona con la ley, con la imposición colectiva que pretende regular su comportamiento.

En los antecedentes consultados no hay evidencias de investigaciones que apunten a establecer, desde una perspectiva psicoanalítica, porqué las personas defraudan a las organizaciones, qué las motiva a apartarse del comportamiento ético, cuáles son las motivaciones subjetivas que impulsan a comportarse fraudulentamente y cuáles pueden ser los indicadores de que un sujeto pueda llegar a tener conductas fraudulentas en la organización. Hasta el momento no se ha hecho un estudio cualitativo sobre este tema en el contexto de las organizaciones y menos tomando como base un acercamiento clínico al problema, es decir que indague sobre el sujeto en su individualidad y considere como fundamental el estudio de caso y la relación uno a uno.

2. Metodología

La estrategia metodológica utilizada fue el estudio con caso colectivo e instrumental (Stake, 2007), que es el que se utiliza para profundizar un tema o afirmar una teoría. Según Stake “en un estudio instrumental el interés está centrado en las implicaciones de los resultados de la investigación en otros ámbitos más allá del propio caso” (p. 16).

Colectivo con el fin de llegar a la comprensión del fenómeno del fraude en el entorno laboral, a través del análisis de algunos sujetos relacionados con él. Cada uno de los casos por sí mismo y de manera aislada permitió una comprensión parcial del fenómeno estudiado, pero todos aportaron a este fin gracias a la variedad de información que arrojaron.

El paradigma fue interpretativo (Valles, 1999, p.75), buscando la respuesta a este interrogante desde el análisis del discurso de los sujetos, la suya propia y la que realizó la investigadora apoyada en los referentes teóricos de la psicología organizacional y del trabajo y desde el psicoanálisis (Valles, 1999, p. 60). Las técnicas utilizadas para la

recolección de la información fueron entrevista semiestructurada, entrevista a profundidad y grupo focal (Bonilla, 2005, p. 192).

La información fue aportada por tres organizaciones de la ciudad de Medellín (Colombia). En la selección de las organizaciones participantes en el estudio, se utilizó la estrategia de muestreo de máxima variabilidad (Pineda & De Alvarado, 2008, p. 121), con el fin de incluir diferentes tipos de organizaciones. Se tuvo en cuenta el criterio de heterogeneidad puesto que se pretendía que la muestra ilustrara varios tipos de organizaciones y diferentes sectores de la economía. También se tuvo en cuenta el criterio de accesibilidad por el contacto que se tiene con estas organizaciones por otros motivos diferentes a la investigación. Y se contó con el criterio de representación, al tener en cuenta tamaño y sector económico al que pertenecen las organizaciones seleccionadas (Valles, 1999, p. 91).

Luego de realizadas las entrevistas semiestructuradas, a profundidad y los grupos focales, se hizo una selección estratégica de casos (Valles, 1999, p. 92) para definir tres de los líderes que aportaran la información más diversa al análisis del fenómeno estudiado, teniendo en cuenta que presentaran diferentes rasgos de estructura psíquica (Miller, 1999, p. 189), diferentes estilos de liderazgo (Bass, B. & Avolio, B., 1993, p. 127) y diferentes formas de comportamiento en lo relacionado con la conducta incivil (Robbins, S. y Judge, 2009, p. 26).

Se realizaron en total 47 entrevistas, A) una entrevista semiestructurada a cada uno de los jefes inmediatos, los encargados de Gestión Humana y una persona de control interno, en total 11 entrevistas semiestructuradas. B) Tres sesiones para la entrevista a profundidad a cada uno de los líderes, en total 36 entrevistas a profundidad. C) Un grupo focal en cada organización con presencia de 12 colaboradores en cada uno, en total tres grupos focales.

Las entrevistas de los 12 líderes fueron analizadas para de allí hacer la selección estratégica de tres de ellos, buscando que fuera significativa en cuanto a las , combinaciones entre estructura psíquica, estilo de liderazgo y presencia o no de conducta incivil, los tres casos seleccionados fueron categorizados con apoyo del Atlas.Ti. 6.2

3. Referente teórico

De manera implícita los seres humanos establecen relación entre los líderes y sus comportamientos como orientadores de la conducta de las personas que tienen a cargo en los diferentes escenarios donde transcurre la vida del ser humano, y para quienes trabajan la psicología en el entorno laboral el tema de liderazgo se convierte en un punto nodal en torno al cual giran asuntos como cultura organizacional, bienestar laboral, ambientes de trabajo saludables y otros temas que aluden directamente a la posibilidad de crecimiento personal y profesional de los empleados de una organización.

La pretensión de esta investigación fue hacer un análisis del fenómeno del fraude al interior de las organizaciones, llevando el tema más allá de los actos que atentan contra el patrimonio de la organización y hacer un análisis clínico de algunos asuntos propios del líder que lo llevan a obrar en contra de lo que es aceptado y avalado por la comunidad con la que trabaja; por tanto, los temas de interés fueron fraude, liderazgo, estructura psíquica, conducta incivil y otros que se fueron sumando, como ética y moral. Se desarrollaron los temas teniendo en cuenta el origen de los conceptos y su evolución histórica, para luego mostrar su aporte al tema de la investigación y su integración.

Es relevante para la comprensión del componente teórico considerar que se da un giro en la forma de concebir al psicólogo organizacional. Las corrientes de la psicología de las organizaciones y del trabajo que reinaron en la década de los 90s y principios del siglo XXI, dejaron de lado la clínica y se soportaron en una mirada administrativa, cuyo aporte a la gestión del talento humano resultó ser poco diferenciador del aporte de otros profesionales. En la práctica profesional al interior de las organizaciones se ha venido identificado en los últimos 5 años (2010 – 2015) en ellas se ha dado un giro hacia la importancia de lo clínico en el quehacer del psicólogo organizacional, lo cual abre puertas para el tipo de investigaciones como el que aquí se realizó. De allí que sea posible asegurar que la forma como se aborda aquí el fenómeno del fraude sea una manera de reivindicar la psicología en el ejercicio profesional del psicólogo de las organizaciones y del trabajo y

entregar a ellas elementos que aporten a la comprensión de los fenómenos humanos que le son propios.

Uno de los componentes teóricos importantes es el concepto de *Fraude*. En la revisión bibliográfica se encontró que es una práctica realmente antigua, que ha existido en la historia de la humanidad durante siglos. No obstante, las teorías y teóricos que lo estudian son recientes, datan del siglo XX. Conceptos como fraude, defraudador, fraudulento, tienen un significado especial para los grupos humanos, especialmente en las organizaciones, donde las personas se unen para lograr unos objetivos comunes, compartiendo unos recursos, ejecutando unos procedimientos de manera similar, para disfrutar de los beneficios que generan las ganancias de estas acciones. El defraudador al interior de las organizaciones es aquel que traiciona la confianza de los demás y se apropia de manera indebida de las ganancias que son fruto del trabajo de todos y que no le pertenecen solo a él, llevándose también la reputación de la organización.

La palabra defraudador no alude a una estructura psíquica ni a un tipo clínico, no es una enfermedad que requiera cierto tipo de tratamiento, sino que se relaciona con una posición de goce⁵ en donde el sujeto se torna incontrolable y se aprovecha de ciertas condiciones favorables para alcanzar sus propósitos, que por lo general van en contravía del bien común. Ser defraudador no es un lugar de excepción en la cultura, es un acto agresivo que tiene la posibilidad de presentarse en cualquier sujeto (Lacan, 1976 [1948], p. 67) y que muestra una contraposición con los usos y costumbres avalados por una comunidad, una contravía de los valores. Los valores no son considerados ni imprescindibles, ni universales, ni innatos, solo necesarios para la vida en comunidad. Ellos influyen en la percepción y por ende en el comportamiento, afectan los juicios de las personas en tanto en ellos están inmersos conocimientos y experiencias previas que condicionan el estimar los asuntos de manera particular y propia.

⁵ Se entiende por goce la satisfacción que se produce en el exceso, lo cual puede ilustrarse, entre otros casos, con la satisfacción que algunos encuentran en el exceso de autoridad, el exceso en el consumo de alcohol, entre otros. También se entiende como el sufrimiento que deriva de la propia satisfacción.

Una de las acepciones de fraude es la de Comer (1997) quien lo define como “aquel comportamiento por el que una persona trata de aprovecharse de otra sorprendiéndola” (p. 25). Por su parte, Emile Durkheim (1974, citada por Comer, 1997, p. 39), señala que si las aspiraciones de las personas están equilibradas por las oportunidades de que disponen para realizarlas, se produce un estado de satisfacción. Por el contrario, el delito se cultiva en el espacio existente entre aspiraciones y oportunidades. Es de anotar que frente a dicho estado de insatisfacción no todas las personas experimentan la tentación a delinquir, otros se volcarán en intereses diferentes al trabajo, en los que exista el equilibrio entre aspiraciones y oportunidades y otros buscarán otro empleo.

Estudios realizados en Colombia por el experto en la teoría del fraude, Alejandro Morales (2009), definen el fraude como “todo intento deshonesto por obtener un provecho indebido de otra persona” (2º párrafo) y aclara que el fraude no siempre es delito, entendiendo el delito como todo acto o tentativa intencional que viole la ley penal y sobre la cual el Estado puede imponer una pena. En entrevista realizada a Morales (febrero 5 de 2014) expone que el fraude es el resultado de la combinación de dos elementos: Oportunidad (tiempo, acceso, conocimiento) sumado a la Motivación (necesidad, justificación, desafío, impunidad). No obstante, en el cruce de estos elementos que propone Morales, se debe buscar asuntos propios de cada sujeto y preguntarse, por ejemplo, ¿por qué no todos los que tienen tiempo, acceso, conocimiento y necesidad, resuelven el asunto defraudando a la organización?, ¿qué los hace diferentes de aquél que busca otras soluciones?

Estas preguntas nos llevan al tema de *Liderazgo*. Este no era de suma importancia para las organizaciones, solo hasta la segunda guerra mundial cuando toma gran fuerza en los Estados Unidos de América ante la necesidad de tomar decisiones acertada en cuanto a las personas que debían liderar a los ejércitos para garantizar el éxito en las batallas. Hoy en día el liderazgo es un tema decisivo y polémico cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

En los estudios sobre el liderazgo que surgieron en el Siglo XX, se pueden identificar al menos cuatro enfoques (Castro, 2007, p. 20), que se pueden clasificar según se haga énfasis en las características del líder, lo que hace referencia al Enfoque de los Rasgos; en sus conductas, su poder e influencia sobre los demás, que se conoce como el Enfoque Conductual; en factores situacionales propios del entorno y/o de sus colaboradores, conocido como Enfoque Situacional; o en los efectos del liderazgo sobre los colaboradores, que se conoce como el Enfoque Transformacional y Transaccional.

Más que identificar diferencias entre un enfoque y otro, lo que se logra identificar es que uno se suma al otro hasta dar un concepto más completo de lo que es el líder y su función en el equipo y en el entorno organizacional. Al respecto Freud (1975 [1934], p. 83) expone en *El Moisés y la religión Monoteísta*, el concepto del Gran Hombre como aquel que influye en los demás de doble manera, por su personalidad y por sus ideas, más por la primera que por la segunda. Aquí puede verse que Freud hace entrar en juego la dimensión subjetiva, pues anota que los seres humanos, sobre todo las masas, necesitan quién las guíe, quién las oriente, *cierta servidumbre voluntaria nos habita*. Las organizaciones entran dentro del rango de lo que Freud denomina "masas artificiales" (Freud, 1974 [1921]), en ellas el sujeto se encuentra doblemente ligado libidinalmente, "al amor del jefe" del cual asume que es igual para todos, y a "los restantes individuos de la colectividad" (p. 2579). Con esto Freud muestra la importancia que tiene para un sujeto la imagen del líder que le guía en todos los entornos donde transcurre su vida, y como esta relación se establece desde la libido y la sugestión, esto es, desde el convencimiento que lleva al afecto.

El Liderazgo transformacional y transaccional es uno de los más desarrollados en la actualidad. Propone una mezcla de los enfoques situacionales con los de la conducta y los rasgos. Va más allá describiendo el estilo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores, los líderes transformacionales operan cambios en sus seguidores a partir de involucrarlos activamente en la consecución de los objetivos y llevarlos a trascender sus interés personales en virtud de los organizacionales. Esta teoría plantea que el líder puede emplear tanto el tipo transformacional como el transaccional pues ellos no son excluyentes sino complementarios, forman parte de un continuo en el que el líder

asume uno u otro dependiendo de las necesidades del grupo, de la tarea y de la organización.

En 1995 Avolio y Bass postulan el Modelo de Rango Total del Liderazgo (Avolio, 2011), que hace referencia a la capacidad del líder de asumirse como transaccional, transformacional o correctivo/evitador, según lo requiera el grupo, haciéndolo más efectivo como líder. Plantea que cuando el líder tiene este tipo de liderazgo, sus seguidores se autorregulan en su desempeño, muestran modificación en sus creencias y valores y aportan significativamente al logro de las metas y objetivos de la organización (p.32).

Desde los diferentes autores de la psicología organizacional, como Muchinsky (2002), Furnham (2001), Peiró (2007), Robbins, S. y Judge (2009), entre otros, se entiende el liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Para Robbins, S. y Judge esta definición tiene cuatro implicaciones importantes: En primer término, el liderazgo involucra a otras personas, es decir, los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien dar instrucciones el ejercicio del liderazgo sería irrelevante.

En segundo lugar, el liderazgo profundiza en una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras, sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo, que es una combinación de los tres primeros y agrega que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los colaboradores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta de un líder, puedan elegir con inteligencia. Esta elección se hace desde un lugar particular y es desde lo que es el sujeto, sus características de personalidad, o en términos psicoanalíticos, su estructura psíquica. Estos postulados de Robbins, S. y Judge son más cercanos a la realidad, no muestran la imagen idealizada y benevolente del líder, pero tampoco se apoyan exclusivamente en su

carácter malvado al estilo de Maquiavelo, el comportamiento organizacional hace un análisis que permite identificar diferentes tipos de líder cuyo comportamiento es el producto de la relación que se establece entre sus características individuales, el grupo al que pertenece y el sistema de la organización en la que se encuentra, lo presenta como un asunto singular con aspectos generales que lo influyen.

Robbins, S. y Judge (2009) define el *Comportamiento organizacional* como el:

Campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones (p.10).

El modelo básico del comportamiento organizacional propone que existen tres niveles de análisis y que, conforme se avanza del nivel del individuo al de los sistemas de la organización, aumenta en forma sistémica nuestro entendimiento del comportamiento en las organizaciones. Los tres niveles básicos son: el nivel del individuo, conformado por aptitud, características biográficas, aprendizaje, actitud, valores, personalidad, emociones, percepción y motivación. El nivel del grupo formado por equipos de trabajo, toma de decisiones en grupo, comunicación, conflicto, poder y política, liderazgo y confianza. Y el nivel del sistema de la organización lo conforman estructura organizacional, cultura organizacional, clima, políticas y prácticas de gestión humana, y cambio organizacional. (Robbins, S. y Judge, 2009, p. 33).

Estos niveles se conciben como variables independientes en tanto la presunta causa de cierto cambio en ellas se debe a la intervención en las variables dependientes, que son factores clave que queremos explicar o predecir y que se ve afectado por otros factores. Las variables dependientes del comportamiento organizacional corresponden a los indicadores de la efectividad de las áreas de Gestión Humana, los cuales son la Productividad, el Ausentismo, la Rotación, la Satisfacción, la Conducta Incivil y el Comportamiento Ciudadano Organizacional. (Robbins, S. y Judge, 2009, p. 31).

El autor plantea que para obtener cambios en las variables dependientes se deben ejecutar acciones en las variables independientes, lo cual se hace a través de las actividades que se realizan desde Gestión Humana enmarcada en los diferentes procesos que operan, además de las acciones que se realizan en los procesos y procedimientos que direccionan la realización de la tarea. Esto significa que intervenir en alguno de los tres niveles del comportamiento organizacional, o en los tres, debe tener efectos en las *conductas que se apartan de las normas de comportamiento en el trabajo*, que como se mencionó, es una de las variables dependientes. También es conocida como comportamiento antisocial o incivilidad en el lugar de trabajo o conducta incivil. Puede expresarse en conductas pequeñas como escuchar la música a alto volumen sin importar que moleste a otros, tomar recados y no darlos a sus compañeros, hasta tomar lo que no le pertenece, ejercer algún tipo de violencia contra sus compañeros o realizar algún tipo de sabotaje contra la organización.

Para Martínez (Martínez, 2009), los términos civilidad e incivilidad no son conceptos nuevos, describe que desde hace más de 100 años la literatura científica se ha hecho preguntas relacionadas con estos temas convirtiéndose en tópicos centrales en las teorías sociales. El comportamiento desconsiderado es un problema que se está intensificando en el lugar de trabajo, así como en otros contextos, como resultado se está afectando la productividad, la retención del empleo, la moral de los empleados y las relaciones entre ellos. Los buenos modales reflejan el respeto que se tiene hacia los otros. Sin respeto mutuo es difícil para los empleados trabajar con eficiencia (p. 45).

Agrega este autor que las consecuencias ideales de la civilidad incluyen un ambiente que conduzca a una conversación y un discurso de respeto, el ampliar el tiempo para que el emisor y el receptor se unan en un diálogo llevadero y ameno, el deseo de las personas de comunicar información sensitiva y que exista la apreciación de varios puntos de vista. Contrario a estos planteamientos, la realidad de las organizaciones muestra que, por más esfuerzos que se hacen para generar espacios de diálogo y concertación, ello contribuye pobremente al establecimiento de ambientes civiles cuando el sistema de la organización es permisivo y pone en un nivel de importancia mayor los resultados financieros. Esto da lugar a la presencia de comportamientos inciviles, que no son necesariamente violentos y

ruidosos, también hay agresiones de tipo silencioso que socaban lentamente la salud de quien es víctima de ellos (p. 52).

Lo que exponen estos autores sobre la civilidad y la incivilidad, hace referencia a lo que plantea Freud (1974 [1929]), cuando expone que el regular el comportamiento entre las personas es uno de los aspectos que permiten hablar de cultura, esto implica una dosis de renuncia a satisfacer el placer individual por aportar al bien común, sin embargo, los sujetos no renuncian pasivamente a sus propias gratificaciones, siempre esperarán la oportunidad para cobrarse lo que consideran que les pertenece. Esto da origen a la presencia de conducta incivil, aquellos sujetos que no logran renunciar al bien individual atropellan lo colectivo. No obstante, en relación a la conducta incivil se encuentran muchas otras motivaciones, casi que una por cada persona que incurre en ella, desde motivaciones propias del sujeto, hasta aquellos que están siendo obligados por otros y responden desde el temor, acatando lo ordenado (p. 3025).

Aquí cobra importancia hablar de *Ética*. El término ética no alude a un único concepto, se puede hablar de las éticas. Desde la perspectiva de Adela Cortina (1996), la ética es una parte de la filosofía que reflexiona sobre la moral, esta a su vez forma parte de la vida cotidiana de las sociedades y los individuos, la moral alude a la forja del carácter y el término ética alude a la dimensión de la filosofía que reflexiona sobre la forja del carácter (p. 41).

Adela Cortina (1998) trae una definición de temperamento y de carácter que muestran el comportamiento de las personas como un asunto de elección, en tanto el temperamento es algo con lo que se nace, el carácter por su parte es algo que cada uno va forjando a través de la toma de decisiones. Apoyada en la ética Kantiana, Cortina plantea que el sujeto va tomando decisiones que dan rumbo a su vida y que contribuyen o no a alcanzar sus metas. La libertad se vuelve parte de la ética, y trae asociada la responsabilidad, en tanto el sujeto es responsable de lo que elige (p. 47).

Cortina (1998) extrapola esta cuestión a las organizaciones, ellas también deben tener objetivos y metas claras que orienten sus acciones; en tanto son creadas para satisfacer una necesidad de la sociedad, sus acciones no se deben alejar de este propósito, cuando lo hacen la sociedad se desmoraliza, por ello las organizaciones que conservan el sentido de la

actividad que le es propia y los medios adecuados para hacerlo, ayudan a mantener la moral en la sociedad (p. 49).

Cortina (2003) plantea que existe una "ética de mínimos", una ética cívica que posibilita la convivencia, significa que cada uno conserva su proyecto de felicidad, pero sumándose a unos valores y normas que les permiten estar en comunidad. Las personas que forman parte de una organización, o en general de cualquier comunidad, tienen en común unos mínimos morales que les parecen innegociables, porque han ido llegando a la convicción de que son los valores y normas a los que una sociedad no puede renunciar sin hacer dejación de su humanidad (p. 68).

Existe también para esta autora la "ética de los máximos", en la que algunos consideran que hay un modelo de vida feliz que debería ser seguido por todos, como es el caso de las concepciones religiosas, agnósticas o ateas del mundo, e incluso algunos modelos económicos con los que se dirigen las naciones.

Al introducir el tema de las diferencias individuales en el comportamiento de las personas, necesariamente hacemos referencia al concepto de *Estructura psíquica*. Las distintas teorías psicológicas recalcan determinados aspectos concretos de la personalidad y discrepan unas de otras sobre cómo se organiza, se desarrolla y se manifiesta en el comportamiento. En la teoría psicoanalítica, el concepto de personalidad se entiende como síntesis psíquica, se usa en un momento dado porque resulta útil para diferenciar lo que tiene un origen psíquico y social de lo que tiene un origen orgánico, pero después con la aparición de conceptos como sujeto y estructura, se vuelve innecesario para el psicoanálisis y únicamente permanece vigente en la psicología.

En la teoría psicoanalítica el concepto de personalidad se ha modificado y ha estado impregnado por el concepto de estructura que utilizan autores como Saussure y Levi Strauss. Saussure (1945) en sus estudios sobre el lenguaje, habla de la posibilidad de estudiar una lengua de una forma diacrónica, esto es, la forma cómo ha evolucionado y de manera sincrónica, esto es, cómo está estructurado y qué elementos lo componen (p. 20). El concepto de signo en Saussure permite comprender cómo se organizan las ideas en la psique, el significante y el significado, que lo conforman, permiten ilustrar cómo lo que puede ser nombrado no es todo y evoca una imagen con la que guarda relación formando

juntos algo que tiene un sentido, un valor en términos de Saussure (p. 23). El sentido es inmutable y mutable al mismo tiempo, su valor puede alterarse en el tiempo, es decir, que lo que para el sujeto tiene un significado específico, puede resignificarse y darle un sentido diferente a eventos de la vida del sujeto, estructurándolo (Miller, 1999, p. 43). En el inconsciente hay una cadena de significantes que cumple las leyes de arbitrariedad y linealidad del signo lingüístico, igual que en la estructura del lenguaje, esto es, que el sentido de lo reprimido es arbitrario, las relaciones se establecen de manera caprichosa sin que necesariamente las haya, y una representación evoca otra de manera lineal.

Como modelo teórico que apoya la comprensión del concepto de estructura psíquica, la teoría de Levi Strauss (1969), plantea que una estructura no es una realidad empírica sino un modelo explicativo, que permite predecir sus posibles modificaciones conservando siempre un equilibrio dinámico en sus transformaciones (p. 65). Da cuenta de las relaciones que se establecen entre las partes que la componen de tal forma que la modificación en una de ellas afecta a las otras, esto es, que si un contenido del inconsciente llega a resignificarse, los que están asociados a él lo harán también, mostrando la posibilidad de mutabilidad en términos de Saussure (1945, p. 23) aunque conserva su unidad en tanto sigue siendo inmutable ya que no se modifica en su totalidad.

Para Lacan, el concepto de estructura es un tercer elemento que se suma a los de desarrollo e historia, haciendo una contraposición pues ve en los dos últimos la diacronía de Saussure, pero la estructura la concibe como un elemento sincrónico. Según Alain Miller (1999), para Lacan la estructura es una combinatoria que limita las posibilidades de transformación pero implica transformación posible, "...y que contiene precisamente un lugar vacío donde se pueden hacer los cambios" (p. 47). Según plantea Jacques-Alain-Miller "la perspectiva estructural es una perspectiva de movimiento, pero limitado..." (p. 49), donde no todo es posible.

Este concepto de estructura abre la posibilidad de tener una comprensión del ser humano desde un lugar poco determinista, no es el concepto de personalidad que implica desarrollo, paso de una fase a otra y producto terminado, sino la posibilidad de movilidad en el sujeto, más no movilidad infinita, el psicoanálisis plantea aquí que si bien es posible hacer modificaciones en el sujeto, en su forma de comportarse y relacionarse, estás

modificaciones tienen un límite, hay cosas del sujeto que son inamovibles, no modificables, esto es, no educables. De igual manera, si hay cierta estabilidad en la estructura, es predictiva, es decir, que de la misma forma que por el “dicho y el decir” (Miller, 1988) de un sujeto se puede inferir su estructura psíquica, así mismo se puede anticipar en alguna medida la forma como va a comportarse un sujeto de acuerdo a la estructura psíquica que posee.

No obstante existe el concepto de Aporía: “contradicción insuperable entre dos razonamientos correctos o un razonamiento correcto y la experiencia” (Larousse, 2007, p. 21), que hace referencia a un aspecto ambiguo, enigmático, es un orificio en la estructura difícil de cubrir, se trata de dificultades lógicas que permite entender por qué no siempre es posible en las organizaciones usar la lógica *problema – solución* para salir de situaciones difíciles, sino que se requiere ir más allá, a lo pulsional, para hallar las causas de las mismas en lo subjetivo. Lo pulsional en el sujeto hace referencia a un impulso al acto que no está mediado por la razón, ni por el conocimiento, ni por las decisiones tomadas, por las que en términos de Cortina, asumiría su responsabilidad y que hace difícil predecir el comportamiento del sujeto.

Para comprender *algunos conceptos psicoanalíticos* asociados con el tema de investigación, se comenzará por decir que, según Freud (1974 [1923]), la diferenciación de lo psíquico entre consciente e inconsciente es la premisa fundamental del psicoanálisis (p. 2701). Lacan retoma los postulados freudianos, en 1972, en su Seminario número 11 dice que en el inconsciente se ve el sujeto, pero siempre de manera fugaz, es aquello que se escabulle, que aparece solo momentáneamente en el olvido, en el fallo, y que es la censura la que se encarga de borrar el significante que surge allí, está haciendo referencia a que el sujeto se capta en el inconsciente que se manifiesta en lo que vacila, que para Freud es el deseo (p. 128). Con esto se ilustra que no todo lo que concierne al sujeto está bajo su control, y mucho menos bajo el control de otros, en ningún entorno humano es posible pretender que el comportamiento pueda ser regulado en su totalidad y lograr que todas las conductas de las personas aporten al bien común.

A través de los procesos de gestión humana las organizaciones implementan acciones que tienen como propósito el ajuste de las personas a la dinámica de la organización. Para

realizar esta tarea se parte de la certeza de que el ser humano está en capacidad de hacer modificaciones a su forma de hacer y en algunos casos se espera que también modifique su forma de ser, buscando impactar la forma de estar con otros y ajustarse al sistema de la organización.

Como se mencionó en el concepto de estructura psíquica, el psicoanálisis plantea, según Miller (1998), que en el sujeto puede haber modificaciones, dentro de un rango, lo que justificaría los presupuestos del área de Gestión Humana. Pero, a su vez, plantea el psicoanálisis que esas modificaciones no son en cualquier amplitud, que hay algo no modificable en el sujeto, que escapa al control propio y de otros, lo cual en la organización se tendría que nombrar como lo no administrable. Esta cuestión permea las relaciones que los líderes establece en la organización con los otros, con la tarea y con el sistema (p. 47), en tanto ellos están en el lugar donde se toman las decisiones, en el lugar del poder que les da acceso a seguir o modificar las leyes y normas que rigen la comunidad de la organización, es un punto clave para pensar las relaciones que se establecen entre los miembros de dicha comunidad.

El derecho aparece para regular el goce, para éste no existe el *No*, es esa satisfacción inconciente que se obtiene cuando se va más allá de los límites, hace alusión al sin límite, existe algo en el sujeto que no acata la ley, es la sin razón, el goce no se modifica a pesar de la prohibición (Lacan, 1976 [1948], p. 56). De ahí que sea posible asegurar que los sujetos no son personas por naturaleza gregarias, ni que en lo natural del ser humano está el interés común, por el contrario, los seres humanos agreden a otros no solo para defenderse, también por respuesta a una provocación, por prevenir el ser atacados o simplemente por satisfacción, el sujeto es un ser con una disposición a la agresividad, para quien el otro no es solamente un posible colaborador, sino también la tentación de satisfacer en él su agresividad, explotar su capacidad de trabajo sin retribuirla, aprovecharse de sus bienes, humillarlo y ocasionarle sufrimiento (Freud, 1974 [1929], p. 3027).

La cultura se ve obligada a hacer múltiples esfuerzos para poner barreras a las tendencias agresivas del sujeto, por ello la aparición de métodos para lograr que las personas se identifiquen y establezcan vínculos. Las organizaciones promueven la creación de vínculos humanos, se deben crear las relaciones, se deben hacer inversiones para que

haya sociedad civil. Freud 1974 [1929], p. 3037) expresa en el Malestar en la Cultura que en tanto las relaciones entre las personas son impuestas, el otro puede ser para mí alguien a quien se le ame o alguien a quien se le explote y se le someta buscando la forma de hacer que me retribuya lo que me debe, deuda adquirida en las renunciaciones que hace el sujeto en pro de lo colectivo. En la sociedad se sostiene el poderío de quien tiene más fuerza, que en la modernidad ya no es solo fuerza bruta, también la fuerza de quien tiene el poder de decidir sobre el futuro de la vida laboral de otros.

El sujeto por su parte, para controlar la agresividad crea la instancia psíquica del super-yo (Freud, 1974 [1929]), cuya función es controlar al yo y sus impulsos, "la agresión es introyectada, vuelta a su lugar de origen y asume la función de conciencia moral" (p. 3065). Esto posibilita la regulación de las relaciones entre las personas para que el bien común prime sobre las satisfacciones individuales, pero, a su vez, se vuelve fuente de insatisfacción pues es necesario que haya una renuncia, las personas se ven obligadas a sacrificar las gratificaciones, la agresión se vuelve autoagresión y hace que los actos, o las intenciones, que arriesgan el castigo y la pérdida del amor social, generen culpa. El sujeto hace inversiones éticas que permitan regular su relación con los otros. La pulsión está en la relación con el otro, es una tendencia que espera la oportunidad de ponerse en acto, es un empuje a la transgresión, los diques culturales son los que la frenan, son los diques los que logran dividir al sujeto y hacer que aparezca la angustia y el estrés que promueven el ajuste del sujeto a la cultura. No obstante el sujeto es desadaptado, pulsional, logra ajustarse a ciertas cosas pero no a todo, siempre hay un elemento silencioso transgresor en el sujeto que se afloja cuando están dadas las condiciones.

El concepto de agresividad que trae Freud, lo retoma Lacan (1976 [1948]) mostrando que la agresividad pertenece a la economía psíquica, se da a conocer en la intención de la agresión, en las tendencias del inconsciente en las que hay una posibilidad de pasar al acto, que busca borrar al otro en lo real. El sujeto se ve en la necesidad de hacer una construcción del Yo, una construcción de la ética, para poner límite a la pulsión, es necesario hacer una invención para desconectar la postura agresiva de la vida del sujeto (p. 78).

Hay condiciones de la organización que hacen que se legitime la agresión, como las diferencias jerárquicas arbitrarias que implican una mayor remuneración para aquel que

contribuye menos a la organización, las leyes incoherentes que solo buscan favorecer a unos cuantos, las condiciones laborales inequitativas, el trato irrespetuoso entre jefes y colaboradores, el incumplimiento a los acuerdos hechos, entre otras.

Es frecuente que la agresión se observe en el líder, más que en el colaborador, aunque también se presenta, la falta de control a los estilos de liderazgo y a las relaciones interpersonales al interior de las organizaciones, la demanda excesiva de resultados, las bonificaciones individuales por resultados obtenidos de manera colectiva, y muchas prácticas más, dan cuenta de ambientes permisivos o por el contrario excesivamente restrictivos, que generan un entorno propicio para que se presente agresión.

4. Resultados y discusión

En tanto las organizaciones se establecen en torno al tener o no tener, se crean lugares a su interior en los cuales el que tiene el capital y la tierra suele ser el que *manda*, el que tiene la fuerza de trabajo es el que *obedece* y quien tiene el conocimiento puede estar ubicado en alguno de estos dos lugares. De aquí se desprende el concepto de organización que da cuenta de la forma como se distribuyen el poder, el control y las tareas, quien tiene el poder delega en otros el control sobre quien realiza las tareas, dando lugar a una escala jerárquica donde se identifica claramente quien manda a quien y quien tiene qué.

La organización es una estructura de elementos relacionados entre sí, donde se espera que haya un funcionamiento específico de estas relaciones, conocido como cultura. En la estructura de la organización aparece un *agujero* que da cuenta de que alguno de los elementos relacionados se comporta de manera diferente a lo esperado y que conocemos como conducta incivil y una de sus formas es el fraude.

La psicología de las organizaciones y del trabajo es uno de los campos de acción del profesional en psicología que más empleo genera en la actualidad, muchas organizaciones reclaman su presencia y consideran importante contar con su apoyo. A qué se deba esto puede entenderse desde varias perspectivas, en mi experiencia como consultora he podido identificar que las organizaciones, en general, contratan los servicios del profesional en

psicología con la esperanza de que éste logre predecir y modificar el comportamiento de las personas, creen que a través de evaluación y capacitación el profesional en psicología tiene la posibilidad de hacer que solo ingresen a la organización personas que se ajusten con facilidad a la cultura de ella y que el profesional en psicología puede hacer que los empleados se comporten (léase se desempeñen) de acuerdo a la esperado. Lo que se ha conocido como Administración de Recursos Humanos, Gestión del Talento Humano, entre otros nombres.

Esta investigación que se está realizando en Medellín (Colombia) ha mostrado, como algo asociado al comportamiento del sujeto líder, que hay asuntos del sujeto que no son administrables, frente a los cuales la organización debe tomar decisiones y ejecutar acciones en las que no se debe partir de la certeza de que el sujeto va a modificar su comportamiento incivil, máxime cuando la organización tiene su cuota de responsabilidad en dichas conductas inciviles dejando implícita la posibilidad de que el fin justique los medios.

Reconocer que en el sujeto hay algo no administrable es lo que justifica la presencia del psicoanálisis en esta investigación, que sin ser propiamente una investigación psicoanalítica se apoya en algunos de sus conceptos para comprender los resultados, como una forma de extraterritorialidad con respecto a la psicología de las organizaciones y del trabajo. Es este mismo aspecto de lo no administrable el que hace necesario contar con una clínica hecha a la medida de cada uno, no hay otra disciplina psi que proponga una clínica con esta característica, otra que considere renunciar al protocolo y al estándar, en general la psicología propone una clínica a la medida del para todos, basada más en el universal que en la singularidad del cada uno.

Además, es importante comprender lo que significa la figura de líder. En la historia de la humanidad se ha tenido varias formas de concebir el liderazgo, este se ha modificado de acuerdo a las necesidades del grupo y cómo responder a ellas. Al inicio, en ausencia de leyes el líder es aquel que impone su voluntad por la fuerza, lo que llega a tomar estatus de moral, pues es quien define los usos y costumbres avalados por una comunidad, en tanto los otros no logran imponérsele. Ante la creación de las ciudades y la vida política, se crean las leyes para proteger a los débiles, pero al aparecer la ley, aparece también la posibilidad de

transgredirla. Luego la figura del líder se transforma hacia aquel que responde a la necesidad de definir la estrategia para la guerra, pues aumentar el patrimonio es una forma de supervivencia para las naciones. Con la transformación de los medios de producción, transporte y comunicación, a que dio lugar el invento de la máquina a vapor, el líder se constituye en aquel que es capaz de incrementar la productividad. Finalmente con el desarrollo de las organizaciones y de los medio de comunicación, el líder es aquel que es capaz de poner a las personas, la información y los recursos al servicio de la productividad y la rentabilidad (McGregor, 1994, p. 35).

Este recorrido pone en evidencia que el asunto de la moral es histórico y cultural, los *mínimos* a los que se suma un líder no siempre están en la vía de la equidad y la justicia para las personas con las que trabaja, los modelos de lider se conservan todos en la época actual, al interior de las organizaciones aun encontramos aquel que hace uso de su fuerza (poder), para imponer su criterio y decidir qué es bueno y qué no, desconociendo los *mínimos* a que se llegó en acuerdo colectivo. Los coceptos de moral y de ética y la forma como las personas se suman a ellos, dan lugar a hablar de conducta incivil o civil; de la misma forma en que Cortina (1998, p. 23) expone que los seres humanos son morales o inmorales, plantea que todos tienden a buscar la felicidad y el placer. Según las teorías de Freud el placer es a lo que se renuncia para vivir en comunidad, el ser humano pasa a regirse por el principio de realidad, renunciando al placer para poder construir cultura (Freud, 1974 [1929] p. 3040), lo que significa que para llegar al hedonismo de que habla Cortina, como tendencia natural, el ser humano debe ser incivil e ir en contravía de la moral.

De estos planteamientos podemos inferir que la civilidad es lo no natural, es la construcción cultural, por tanto la conducta incivil es la conducta natural del sujeto. El superyo tiene dos aspectos, uno que ayuda al sujeto a la adaptación en tanto invita a producir, trabajar y ordena que el deseo espere. Y otro aspecto que invita a la transgresión en tanto en él impera el goce, lo que significa que el sujeto puede responder desde lo racional o desde lo pusional frente a las diferentes situaciones que la vida en general, y la vida laboral en particular, le plantean. Al sujeto con poder su lugar le permite responder

desde lo pulsional y no desde lo racional en tanto puede evadir con mayor facilidad el castigo.

En los tres casos seleccionados para hacer el análisis a profundidad, se presentan diferencias respecto al estilo de liderazgo, sin embargo es posible inferir de los tres que el rasgo impera sobre el conocimiento, pues en las tres organizaciones se invierte en capacitación para moldear el comportamiento del líder y aun así se presentan conductas inciviles en ellos expresadas en asuntos como los que a continuación ilustran los casos.

En el *Caso Uno* la líder hace su propia edición de lo que es el buen trato al colaborador que la empresa espera. Ella se hace indispensable para la organización en tanto nadie es capaz de hacer las cosas con la misma calidad que ésta las hace, no hay en su equipo de trabajo alguien que pueda reemplazarla cuando debe ausentarse, si no está la organización enfrenta un caos en esa área. Frente a esto, la alta gerencia asume una posición permisiva tolerando el estilo de liderazgo maltratante que ejerce.

En El *Caso Dos* el líder aparentemente concede a sus colaboradores independencia y autonomía para trabajar, pero en realidad abandona a su equipo para no enfrentar el hecho de que ellos le develan la falta, no logra dar los resultados esperados por la organización, él mismo se pone en evidencia constantemente frente a su jefa cometiendo errores en su trabajo, exhibiendo su incapacidad para ejercer el cargo.

En El *Caso Tres* la líder logra acomodar sus rasgos de estructura a lo que la organización le demanda con el fin de quedarse en ella y mantener las condiciones laborales que le ofrece. Logra hacer sintonía con el pedido explícito de la organización en cuanto a su estilo de liderazgo transformacional, pero descuida el otro pedido de cuidar el resultado, al ser flexible con los controles sobre los colaboradores.

Pero no solo los asuntos individuales de cada líder determinan su forma de serlo, el entorno organizacional es un elemento que juega un papel importante en ello. Las organizaciones se crean para producir, no son concebidas para generar bienestar a los empleados, esto es un factor adicional que aparece cuando se evidencia que esta condición del empleado, estar bien, puede incrementar la productividad. Los sujetos ubicados en el lugar de líder son aquellos que responden a este mandato. Un líder debe ser productivo a toda costa y hacer que sus colaboradores lo sean, esto de alguna manera es una autorización

de la organización a que se cometan los excesos. Hay una característica en el sistema, de un lado hay una exigencia explícita al líder frente a la productividad, expresada en metas por cumplir, y de otro lado se crean las áreas de Gestión Humana para garantizar las condiciones óptimas en las que el empleado debe dar esos resultados. Estos dos imperativos no coinciden en todas las ocasiones y la organización debe dirimir esta situación, para lo cual implementa acciones que, de manera implícita o explícita, en un gran número de casos, favorecen la productividad en detrimento del bienestar del empleado. Es por este motivo que encontramos múltiples estrategias que la organización utiliza para capacitar al líder y modificar su comportamiento incivil, buscando la forma de que se quede, a pesar de los excesos que van en contra del bienestar del empleado, para que mantengan la productividad que han alcanzado.

Buscando modificar las conductas inciviles de los líderes, las organizaciones recurren a la capacitación en contenidos teóricos que no logran llevar al sujeto a cuestionarse sobre los excesos en su hacer y decir en relación con sus colaboradores, pues no está diseñada para promover el análisis del uno por uno, sino para transmitir información que permita al sujeto saber cómo actuar, es decir, diseñada desde el ideal, desde el deber ser, no desde la posibilidad de tocar la singularidad.

5. Conclusiones

En conclusión es posible afirmar que el fenómeno del fraude en las organizaciones, es una forma de conducta incivil, que se puede prevenir e intervenir desde el nivel grupal y el nivel del sistema de la organización (Robbins, S. y Judge, 2009), pero la verdad de dicha conducta solo puede descifrarse en el nivel individual, a partir del discurso del sujeto, ya que se relaciona con su estructura psíquica y con la forma particular de vincularse con el Otro (Miller J. -A., 2005, p. 56) y de encontrar satisfacción.

Pretender modificar el comportamiento de las personas al interior de la organización supone de entrada un trabajo de uno a uno, que no puede tener foco solamente en el sujeto sino que también debe ser apoyado por cambios en la cultura organizacional. Cuando la

cultura es permisiva los comportamientos inciviles se refuerzan, igual ocurre cuando la cultura es excesivamente restrictiva. Cuando los controles son estándar abren la posibilidad para que el sujeto ingenie nuevas formas de trasgredir las normas, los controles dinámicos, los que se están renovando permanentemente, garantizan una mayor regulación del comportamiento de las personas al interior de la organización.

La estrategia para intervenir el comportamiento de los líderes en las organizaciones debe basarse en sesiones grupales que promuevan la reflexión y el análisis individual y grupal. Complementado con sesiones individuales dirigidas por un profesional en psicología o en psicoanálisis, que escuche las implicaciones subjetivas en la conducta incivil y los efectos que ello tiene en la organización, buscando que esto le permita al sujeto la construcción de estrategias para modificar su propio comportamiento en aras de un beneficio personal y colectivo.

Adicionalmente, a la organización les corresponde respaldar el trabajo que se hace con los sujetos a nivel individual y grupal, implementando acciones que respalden las intenciones de cambio tomadas por ellos, para que sean llevadas a cabo en beneficio de la organización y del bienestar colectivo y que sean observables en el día a día laboral.

Ejercer la psicología de las organizaciones y del trabajo desde una perspectiva más clínica que administrativa implica de entrada ubicarse en un lugar de no saber, en el lugar de aquel profesional que reconoce que es la organización la que sabe sobre sí misma sin saber que sabe, y es la que tiene las respuestas a sus dificultades. La función del profesional en psicología desde esta perspectiva está en acompañar un proceso de autoconocimiento y reconocimiento de las dinámicas que le son propias y la forma como desde dentro, siguiendo las propias lógicas organizativas, pueden llegar a resolverse.

El método de intervención sería similar a lo que se propone en los Principios Directores del Acto Psicoanalítico (Laurent, 2004), que dice que "...el psicoanálisis no es una técnica, sino un discurso que anima a cada uno a producir su singularidad, su excepción" (5° párrafo).

En el trabajo con las organizaciones también se puede afirmar que solo hay reglas de inicio y final, los procesos que se siguen tienen su propia singularidad, no hay reglas fijas que permitan establecer desde el inicio la forma adecuada de comprender e intervenir los

fenómenos que las aquejan. Cada organización y las personas que trabajan en ella tienen su propio discurso, sus propias molestias, su demanda de atención que es necesario particularizar a partir de la escucha de las mismas. Se debe llevar a las organizaciones a cuestionar sus hábitos, normas, reglas y todos los componentes de su cultura. Antes que ayudarles a reestablecer lo que ellas consideraban *equilibrio* es necesario ayudarles a mantener su propio cuestionamiento, sin caer en la trampa de asumir alguno de los lugares que la organización quiere asignarle al profesional en psicología (Laurent, 2004, 5° párrafo).

Este planteamiento ayuda a comprender porque para el profesional en psicología, en calidad de consultor externo, le es más fácil ocupar un lugar en los asuntos de la organización, un lugar más objetivo, menos cargado de las dinámicas internas de ella que le faciliten conservar el cuestionamiento y trabajar solo con lo que la organización provee, sin dejar que sus propios asuntos formen parte de la cuestión a intervenir, sin estandarizar soluciones, procurando diseñar “una cura a la medida para cada uno” (Laurent, 2004, 6° párrafo). Lo que se ajusta a una organización no es necesariamente la solución para otra, los procesos y procedimientos pueden tener estándares que en ningún momento dejarán de ser flexibles, pero cada organización requiere del diseño de sus propias soluciones que se desprenden de sus propios problemas y en los cuales se conserva la certeza del *no todo*, de lo no administrable, que hace alusión a que hay asuntos que no son intervenibles, es decir, no hay forma de abordarlos sin hacer renunciaciones y ajustes específicos.

Lo que le da consistencia y diferencia al trabajo que realiza el profesional en psicología en las organizaciones es que, si bien se apoya en asuntos que son generales a todas, que les da estatus de organización, también considera lo que es particular en cada una y muestra la forma como se lleva a la práctica eso general que las hace organizaciones, pero se analizan e intervienen desde eso que es singular en cada una, único e irrepetible.

El profesional en psicología, desde su lugar de consultor, debe acercarse a la organización con la intención de escuchar, de entrar en un diálogo que le permita conocer lo que tiene la organización para decir de sí misma. Está llamado como experto a intervenir una situación específica, si procede como experto no tiene en cuenta el saber que tiene la organización sobre sí misma, pero si procede como “docto ignorante” (Miller, 1988, p. 33)

abre la posibilidad de dialogar con ella y llegar a conocer lo que realmente le aqueja, logra ubicarse en un lugar de escucha que le da la posibilidad de llegar mucho más allá de lo que puede llegar a conocer con su saber anticipado.

Referencias

- Aristóteles. (1985). *Ética a Nicómaco* (J.P. Bonet. Traductor). Madrid: Gredos.
- Avolio, B. (2011). *Full range leadership development*. Washintong: University of Washintong.
- Bass, B. & Avolio, B. (1993). *Transformational leadership and organizational culture*. Washintong: Administration Queterly.
- Bonilla, E. y. (2005). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Norma.
- Castro, A. (2007). *Teoría y evaluación de liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Comer, A. (1997). *El fraude en la empresa. Manual para su detección y prevención*. Washintong: DEUSTO.
- Cortina, A. (1996). *El quehacer ético. Guía para la educación moral*. Madrid, España: Santillana.
- Cortina, A. (1998). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid, España: Trotta.
- Cortina, A. (2003). *Ética sin moral*. Valencia: Tecnos.

Citación del artículo: Morales Tobón, S. (2016). El comportamiento de las personas en el entorno laboral. *Revista Psicoespacios*, Vol. 10, N. 16, pp. 126-153, Disponible en <http://revistas.iue.edu.co/index.php/Psicoespacios>

- Freud, S. (1974 [1921]). *Psicología de las masas*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Freud, S. (1974 [1923]). El yo y el ello. En S. Freud, *Obras completas Tomo VII* (págs. 2701 - 2728). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Freud, S. (1974 [1929]). *El malestar en la cultura*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Freud, S. (1975 [1934]). Moises y la religión monoteísta: tres ensayos. En S. Freud, *Obras completas* (pág. 83). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Alfaomega.
- Lacan, J. (1976 [1948]). *Escritos 2*. París: Siglo XXI editores s.a.
- Larousse. (2007). *Diccionario Manual de la lengua española*. Madrid: Larousse.
- Laurent, E. (2004). Principios directores del acto psicoanalítico. *Virtual* (pág. 1). Comandatuva: Safe Creative.
- Levi Strauss, C. (1969). *Las estructuras elementales del parentesco*. Buenos Aires: Paidós.
- Martínez, M (2009). Civilidad e incivilidad en el bienestar asociado al trabajo. *Revista Interamericana de psicología ocupacional*, 45-55.
- McGregor, D. (1994). *El Lado Humano de las Organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Miller, J. A. (1988). *Introducción al método psicoanalítico*. Buenos Aires: Paidós.
- Miller, J. -A. (1998). *Los signos del goce*. Buenos Aires: Paidós.
- Miller, J. A. (1999). *Estructura, Desarrollo e Historia*. Santa Fé de Bogotá: GELBO.
- Miller, J. -A. (2005). *El Otro que no existe y sus comités de ética*. Buenos Aires: Paidós.
- Morales, A. (3 de Agosto de 2009). Noti ajustes N°144. *El Colombiano*, pág. 2.

- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thomson.
- Peiró, J. (2007). *Estrés laboral y riesgo psicosocial*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Pineda, E., & De Alvarado, E. (1994). *Metodología de la investigación*. Washington: Organización Panamericana de la Salud.
- Robbins, S. y. Judge (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Saussure, F. (1945). *Curso de Lingüística General*. Buenos Aires: Losada.
- Stake, R. (2007). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata.
- Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis S.A.