

# **Las Etapas de Erikson Revividas en la Empresa**

**HENRY FLANTRMSKY M.**

**PROFESOR ASOCIADO ESCUELA DE CIENCIAS SOCIO-POLÍTICAS  
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**

### RESUMEN

Los esquemas del desarrollo humano actúan en una forma constante durante toda la vida, sobre todo cuando la persona debe enfrentarse a situaciones nuevas e importantes; Erikson describe ocho etapas en las cuales el ser humano va adquiriendo "sentidos", en su terminología, que son como valores fundamentales y pautas de ajuste en la vida. La confianza básica, la autonomía, la iniciativa, la industria, la identidad, la intimidad, generatividad y la integridad se reviven en la relación con la empresa.

### SUMMARY

Schemes of the human development perform in the same way along the individual life, especially when people must confront new and important situations; Erikson describes eight steps in which the human being is acquiring senses, in Erikson terminology, which are like fundamental values and adjustment rules in the individual's life. Basic confidence, autonomy, initiative, industry, identity and integrity all of them revive in the relationship with the company.

El desarrollo no se puede tomar en la perspectiva del nacimiento hasta la muerte, cada situación exige procesos que se involucran en el desarrollo general; situaciones como el ingreso y permanencia en el mundo escolar, el matrimonio, el trabajo requieren procesos particulares de desarrollo para llegar a un término exitoso. En la naturaleza el desarrollo es una suma de desarrollos particulares con leyes que se repiten en forma de espiral, siguen los mismos pasos pero en planos diferentes.

La visión de Erikson parte de la teoría psicoanalítica pero opta por una visión moderada al presentar un aspecto del desarrollo no enmarcado en la teoría psicosexual. Para él la personalidad no está terminada pues siempre esta desarrollándola. Erikson presenta ocho etapas de desarrollo, tres de las últimas corresponden a la vida adulta, demorándose en forma notoria en la primera etapa inicio de la niñez y la quinta que corresponde a la adolescencia. Cada etapa tiene algo que debe ser adquirido o en su defecto sufrir un fracaso; lo que debe adquirirse es lo que llama "sentido de" y lo frustrante es lo que debe evitar. Inicia con el sentido de la confianza, superando la desconfianza como puerta de entrada para la relación con el mundo; el segundo sentido es la autonomía y superación de la duda; luego aparece el sentido de la iniciativa en contra de la culpa; viene luego el sentido de la habilidad contra el sentido de inferioridad, estas etapas anteriores van mostrando el progreso que hace el niño en el manejo del mundo a medida que maduran sus estructuras especialmente motrices; de pronto irrumpe el desarrollo más notorio y necesita el niño recuperar toda su historia e integrarla con lo nuevo; en esta etapa se da el sentido de identidad en contra de una difusión de la identidad, en esta etapa se dan una serie de procesos importantes y novedosos para centrar en el individuo mucha más información. La etapa sexta apunta al sentido de la intimidad contra el aislamiento cuando se centra el estudio evolutivo en el amor; la generatividad, como etapa siguiente, se opone al absorberse en sí mismo y finalmente está la etapa de la integridad o la recapitulación de toda la vida en un estado de reposo y aceptación del final como culminación de un proceso que se vivió y se opone a la desesperación.

I - La primera etapa está planteada como adquisición del sentido de la Confianza básica, superación de la desconfianza y realización en la Esperanza. Se puede considerar la etapa inicial, el ingreso a la organización, como una mezcla de confianza y desconfianza. Así como el niño, en la visión de Erikson, abre la puerta a un mundo desconocido y muy posiblemente un mundo de sorpresas. En la empresa japonesa juega un papel importante; dice Ouchi que la primera lección de la teoría Z es la confianza y que

la productividad y la confianza van de la mano.<sup>1</sup> La confianza básica juega el papel inicial, es el "tema crítico". En el caso del neonato, la confianza exige una situación de comodidad física y una experiencia mínima del temor o la incertidumbre.<sup>2</sup>

Se ha escrito bastante sobre las condiciones físicas y su incidencia en la conducta, especialmente en la línea de la Psicología ambiental y los estudios sobre ergonomía. La comodidad física la ha de proporcionar la empresa, en términos generales, aunque en algunos casos dependerá del mismo trabajador, pero es la empresa quien se debe encargar de disponer un ambiente para personas, tal como lo diseña para las máquinas que requieren algunas condiciones especiales como temperatura ambiente, protección del sol etc. El ambiente físico adecuado de por sí no garantiza un desempeño esperado, pero su ausencia sí puede asegurar un desempeño defectuoso. El ser humano responde bien a las condiciones de "Campo" tal como se estudia en la Psicología social con los aportes gestaltistas, y lo físico es un ingrediente del campo. Al respecto se puede revisar la obra de Proshansky.<sup>3</sup> Si la comodidad física aporta al desempeño laboral, aporta también a la confianza que el empleado puede llegar a tener en la organización, pues se sentirá "acogido" por el ambiente que llega a ser un mediador entre la empresa y él. La ausencia de fastidios e incomodidades le dice que puede confiar. El bienestar es acogida.

El temor o la incertidumbre a la cual se refiere el autor no debe aparecer y para ello debe hacerse todo un proceso de inducción con el fin de que el conocimiento y el contacto con los elementos de la empresa y los nuevos compañeros baje la tensión que es normal ante situaciones nuevas. Erikson escribe que en la edad adulta reaparecen mecanismos de defensa que se emplearon para manejar la confianza y desconfianza de la niñez cuando se presentaron situaciones de crisis.<sup>4</sup> Este aspecto lo saben manejar muy bien algunas empresas japonesas (las de mostrar) cuando el ingreso del nuevo miembro de la organización, se hace con ceremonia pomposa pues se considera que ahí va a transcurrir la parte más larga e interesante de su vida.<sup>5</sup>

En esta etapa de desarrollo aparece el sentimiento de ser "aceptable" y llegar a ser lo que los demás esperan de uno y "cada etapa y crisis sucesiva tiene una relación especial

<sup>1</sup> Ouchi W. Teoría Z. Ediciones Orbis. Barcelona 1982. Pag. 15

<sup>2</sup> Maier H. Tres teorías sobre el desarrollo del niño. Editorial Amorrortu. Buenos Aires. 1979.

<sup>3</sup> Proshansky H. Psicología Ambiental. Trillas. México. 1978

<sup>4</sup> Erikson E. Infancia y sociedad. Editorial Lumen-Horme. Buenos Aires. 1993.

<sup>5</sup> Ouchi W. Op. cit.

con uno de los elementos básicos de la sociedad y ello por la simple razón de que el ciclo de la vida humana y las instituciones del hombre han evolucionado juntos....el hombre trae a las instituciones los restos de su mentalidad infantil y su fervor juvenil"<sup>6</sup> Martínez M. (1990) presenta un estudio sobre la involucración en el trabajo y una de las variables es la comodidad física, la cual ocupa el cuarto puesto en el estudio; la involucración está tomada como la identificación psicológica con el trabajo, según cita de Lodahl y Kejner (1965); o como el grado en que la situación total de trabajo llega a ser una parte importante de la vida del individuo, según Lawler y Hall (1970).<sup>7</sup>

La confianza en su empresa ayuda al individuo a crecer dentro de ella, crecer psicológica y laboralmente. Cuando aparecen razones de desconfianza se genera "disonancia" por informaciones simultáneas de sentidos opuestos; hay razones para confiar y razones para desconfiar. Jacobo Varela tiene un capítulo valioso sobre el tema.<sup>8</sup>

Si la confianza se afirma, hay posibilidades de intentar nuevas experiencias. Comenta Maier (pag. 42) que la calidad de un sentido de confianza o de desconfianza se halla estrechamente relacionada con la primera modalidad social. La aceptación del medio tal cual es. "La experiencia emocional depende de la reciprocidad del recibir y el dar y entraña el grado de relajación y confianza vinculados con estos actos."<sup>9</sup>

La aceptación del medio tal cual es lo hace el individuo en la organización a partir del conocimiento que tenga de la misma; este conocimiento es un proceso adaptativo con su componente de asimilación y acomodación en la visión piagetiana. El medio es cambiante y por lo tanto la persona debe estar haciendo los ajustes constantemente. Una mala percepción del medio desajusta la confianza, pero el medio para el niño como para el trabajador debe estar dispuesto en forma favorable, ya sea el físico como el social. Los cambios en el medio afectan la conducta en unas veces en el sentido deseado y otras en el no deseado, dentro del campo laboral, según cita de Miller (1978) hecha por López M. L.<sup>10</sup>

<sup>6</sup> Erikson E. Op. cit. pag. 225.

<sup>7</sup> Martínez M. Variables asociadas con la involucración en el trabajo. Revista Latinoamericana de Psicología. Vol. 22 #2 Bogotá. 1990.

<sup>8</sup> Varela J. A. Psychological Solutions to Social Problems. Academic Press, N. York. 1971.

<sup>9</sup> Maier H. Op. Cit.

<sup>10</sup> López M. L. Evaluación conductual en la empresa. Revista Latinoamericana de Psicología. V. 25 # 3 Bogotá, 1993.

En lo relativo a esta etapa, como en las otras, no se debe esperar todo de la organización, pues debe ser un proceso de reciprocidad; el individuo debe hacer sus acomodaciones para que la confianza se de cuando la empresa aporta, pues se puede llegar a la desconfianza por fallas de la persona. La confianza baja las tensiones y las tensiones generan problemas empresariales serios. La realización en la empresa hará posible que el individuo elabore proyectos para su propia vida a partir del funcionamiento estable dentro de la organización; sabe que puede comprometerse en algunas cosas porque la empresa le responderá tal como lo ha hecho.

II - Adquisición de la autonomía contra la duda y la vergüenza, con realización de la voluntad.

En el estudio de Martínez citado anteriormente, sobre la involucración en el trabajo, encontró como variable, en segundo lugar, la autonomía, o sea la forma en que la organización estimula a sus empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias determinaciones, tal como lo definen Ingel y Moos (1974) según cita de Martínez. Este factor autonomía personal, en un estudio de Salas y Glickman (1990) se encuentra en segundo lugar dentro de los componentes principales del análisis de factores del cuestionario sobre análisis socio-técnicos.<sup>11</sup>

Cuando al niño no se le permite la experimentación para llegar a la autonomía "en lugar de tomar posesión de las cosas, a fin de ponerlas a prueba mediante una repetición intensional llegará a obsesionarse por su propia repetitividad....constituye la fuente infantil de intentos posteriores en la vida adulta por gobernar según la letra y no según el espíritu."<sup>12</sup> En la interpretación de Maier. "La confianza del niño en su madre, en su mundo y en su modo de vida, comienza a descubrir que la conducta que desarrolla es la suya propia. Afirma un sentido de la autonomía. Realiza su voluntad".<sup>13</sup> Si para el niño esta etapa significa poder expandirse con energía, actuar de acuerdo a su propia voluntad y solo admite límites que se fija, en el empleado se encuentra una correspondencia pues la experiencia que tiene, el terreno ganado le dan un sentimiento de poder; tiene mejor conocimiento de la empresa.

<sup>11</sup> Salas E. y Glickman A. Comportamiento organizacional, teoría de sistemas socio-técnicos y calidad de vida laboral: la experiencia peruana. Rev. Latinoamericana de Psicología. Vol. 22 #1 Bogotá. 1990.

<sup>12</sup> Erikson E. Op. cit. pag. 227.

<sup>13</sup> Maier H. Op. Cit. pag. 45

La duda que debe ser combatida en esta etapa de la niñez, corresponde a un sentimiento de inseguridad. Islas y Melia (1991) citan estudios de Heinrich y Col. (1980) de Komak y Col. (1978) en los cuales se encuentra que el 90% de los accidentes ocupacionales son debidos a los actos inseguros de los trabajadores.<sup>14</sup> Para Erikson el crecimiento de la duda lleva a conductas paranoicas.

En otro estudio, el realizado por López y Veloz (1990) se trabaja en el reforzamiento de las conductas seguras en la reducción de accidentes en el trabajo.<sup>15</sup>

### III - Adquisición de un sentido de iniciativa y superación de la culpa. Realización en la finalidad.

En el niño esta etapa marca gran parte de su actividad pues su medio social lo invita a desarrollar una actividad y a dominar sus tareas específicas. Para Erikson, el niño responderá a la pregunta "qué he venido a hacer aquí?" Ni más ni menos que la pregunta que un empleado debe hacerse y que no se agota en responder a lo que se le ha fijado y en la forma establecida, pues el empleado tiene la posibilidad de dar una mirada circunspecta y ver más allá del manual y las líneas de mando. Ver otro tipo de relaciones y estructurar de manera diferentes los hechos comunes. En algo habrá la oportunidad de acabar con una rutina que adormece y lo grave de la rutina es que aunque haya sido efectiva, con el avance y cambios en otros niveles termina siendo obsoleta. Los cambios aunque de forma, contribuyen a manifestar vitalidad, a exigir un nivel de percepción diferente, lo cual activa el sistema nervioso-específicamente el reticular. La rutina crea condicionamientos que automatizan la conducta y esta automatización puede generar desmotivación sin precisar la causa y al final el empleado busca un equilibrio sumándose, adhiriéndose a causas o protestas que no le son muy claras pero le equilibran en su deseo de eliminar la monotonía. La monotonía por su falta de activación cerebral lleva a accidentes por descuidos.

### IV - Adquisición del sentido de la Industria, rechazo de la inferioridad y realización en la competencia.

El sentido de la industria es el de llegar a dominar la tarea que tiene como encargo. El esfuerzo se dirige, en el niño a la producción. Pensar que no se tendrá éxito en la tarea

<sup>14</sup> Islas M. y Melia J. Accidentes de trabajo. Intervención y propuestas teóricas. Rev. Latinoamericana de Psicología. Vol. 23 # 3 Bogotá. 1991.

<sup>15</sup> López Mena L. y Veloz Santidrian J. Aplicaciones del refuerzo positivo a la reducción de accidentes en el trabajo. Rev. Latinoamericana de Psicología. Vol. 22 # 3 Bogotá. 1990.

que afronta produce un sentido de inferioridad. Al niño le interesa aprender haciendo. El aprendizaje por experiencia le lleva a ser competente. En esta etapa el niño quiere ser el mejor, el más fuerte, el más inteligente, el más rápido etc., procura evitar el fracaso a toda costa. El niño gasta sus energías en el mejoramiento de si mismo con miras al éxito; cualquier acción mediocre le hace pensar en el fracaso. Maier afirma, que para Erikson el origen de muchas actitudes ulteriores del individuo hacia el trabajo y los hábitos de trabajo puede hallarse en el grado de eficaz sentido de la industria promovido durante esta fase; en cambio la tecnología básica para ejecutar sus tareas proviene de capacidades innatas que permiten el desarrollo de los conocimientos valorados por la cultura"<sup>16</sup> Durante esta etapa la industria implica hacer cosas junto a los demás, según el pensamiento del autor.

En este enfoque se puede ver al empleado como a partir de experiencias previas y entrenamientos adquiridos en centros de formación, tiene que afrontar unas tareas que generalmente no son iguales a experiencias anteriores por tratarse de actividades enmarcadas en contextos diferentes ya sea por el material manejado y principalmente por todos los elementos que integran su entorno laboral.

Es muy posible que tenga que poner en juego elementos de índole teórico o práctico que tal vez no fueron empleados en sus experiencias anteriores. El ejercicio le lleva a un dominio y una automatización de sus procesos, lo cual aunque el término suena despersonalizador, la automatización a la cual se alude acá, se refiere al nivel óptimo de un aprendizaje, en el cual los circuitos y estructuras biológicas implicadas forman una cadena, una secuencia que se comporta como un todo y que no se requieren cortes para saber lo que se debe hacer o cómo sigue la acción, permitiendo de esta manera al cerebro emplear energías en otras estructuras o ponerlas a funcionar al mismo tiempo sin interferirse unas con otras. Por ejemplo quien aprende a manejar, después de un tiempo puede ejecutar acciones diferentes con una de sus manos, como graduar el radio, sin que esto le desestabilice su proceso de conducción, lo cual no se podía hacer cuando se estaba iniciando.

Así como en el niño el esfuerzo se dirige a la producción, el empleado hace rendir su trabajo y con menor costo físico y emocional llega a una mayor efectividad; no es extraño que aparezca el temor al fracaso, que asume un sentido de inferioridad si otras personas en igualdad de

<sup>16</sup> Maier H. Op. Cit. pag. 64

condiciones logran lo que él no puede. Al llegar a este punto se hace necesario referirnos a la selección del personal que ha de laborar en una empresa. Toda organización espera que su personal tenga la mayor calidad y así poder esperar un nivel de rendimiento óptimo. La selección de personal es más difícil que la selección de maquinaria por las múltiples variables que inciden en la conducta. El abanico de características empieza con factores físicos ya que gran parte de las capacidades y cualidades deben ser manifestadas en conductas que exigen niveles físicos; en unos trabajos es dominante pero en otros no. Si un empleado no tiene el nivel adecuado de sus habilidades físicas no puede llegar a un gran dominio de una tarea que exija precisamente ese tipo de conductas, pero a lo mejor puede demostrar su capacidad de industria en otro campo. Es cierto que limitados físicos han llegado a dominios de una tarea, pero son casos excepcionales.

Alguien puede llegar a gestar un sentimiento de inferioridad cuando su esfuerzo no fructifica por sus limitaciones. Otro factor son las habilidades mentales, empezando por el mal manejo del concepto de inteligencia. Al respecto es importante tener en cuenta los conceptos de Varela J. en su capítulo sobre selección de personal: Juzgando a personas que no conocemos.<sup>17</sup> La inteligencia debe valorarse con relación a la tarea y no tomar un cociente intelectual (C.I.) alto como criterio de predicción del rendimiento pues personas muy inteligentes resultan ineficientes al realizar una tarea pues su inteligencia específica puede ser muy modesta comparada con las otras, muy altas, pero que no incidían en la tarea. Por eso una buena selección aclara muy bien las cualidades requeridas para un desempeño determinado.

V - Adquisición del sentido de identidad contra una identidad difusa y realización en la fidelidad.

Un anhelo de un patrono, de una empresa en general, es lograr que sus empleados se identifiquen con la empresa, que se sientan parte vital y sientan los problemas y los éxitos de la organización como propios. En el desarrollo humano el sentido de identidad marca el acceso al mundo adulto; en el mundo empresarial se puede tomar como un signo de madurez pues supone que la persona después de conocer la organización, vivir el clima laboral y sentir satisfacción por el trabajo hecho con iniciativa y competencia, llega a sentir que todo eso que aporta con agrado lo hace en cierta forma por sí mismo y se siente satisfecho de estar en una organización que le facilita su acción.

<sup>17</sup> Varela J. A. Op. cit.

Al llegar a una identificación puede tener una visión más equilibrada de los mismos problemas empresariales, puede no radicalizarse porque puede sentirse parte del problema y parte de la solución. La identificación puede estar relacionada con la empresa o con el trabajo que ejecuta.

La identificación se toma en un plano similar al tomado por el adolescente; para éste la pregunta es "qué y en qué contexto él puede ser y devenir" La certidumbre en cuanto al lugar que ocupa en el presente y el futuro garantiza al individuo su confianza inmediata y su progreso con respecto a las vivencias anteriores de desarrollo".<sup>18</sup>

En la adquisición de la identidad se hace síntesis del pasado y del futuro, en el caso del adolescente, lo cual no está lejos de ser el proceso de quien se identifica en el campo laboral.

El adolescente encuentra en su identificación un punto de estabilidad en su mundo psicológico, al llegar a ese mundo del adulto; en la vida profesional, el hacer las paces con su tarea da el paso al mundo de madurez. Dependerá de la filosofía básica que se tenga de la vida y del trabajo, una sólida identidad. Quienes tenemos una profesión, una tarea para realizar en el mundo y que ha sido deseada y se ha luchado por llegar a ella, nos sentimos orgullosos al ser nombrado por la tarea; es como si uno tuviera el rótulo de su profesión; no solamente los profesionales llegan a estos niveles de identificación, hay operarios que se sienten orgullosos de ser competentes en su actividad. En una entrevista de selección de personal una empleada decía que su orgullo era saber que sus jefes encontraban todo limpio, impecable; el análisis de su desempeño confirmaba sus afirmaciones.

Quien valora la franja de su acción sobre el mundo, sobre la naturaleza, sobre la materia, sabe que deja una huella de sí. Quien valora el trabajo con una visión más del siglo XX que de siglos pasados, se da cuenta que trabajar no es una condena a castigo por un pecado como lo difundieron las religiones de raíces judías y que cifran la liberación en "el descanso eterno". Esta idea tiene ya raíces muy hondas en nuestra cultura y por lo demás muy difícil de erradicar ya que los intentos de valorar el trabajo se atribuyó a filosofías materialistas con las obvias consecuencias por las connotaciones de lo "materialista".

Es dusto cambiar de óptica con relación al trabajo y verlo " como su propio reflejo en un mundo que él ha

<sup>18</sup> Maier H. Op. cit. pag. 66

construido”<sup>19</sup> Afortunadamente los radicalismos van perdiendo fuerza y se encaminan a la extinción.

Cuando la persona valora su acción puede llegar a su identificación y ésta le lleva a la satisfacción cada vez mayor en su trabajo. En su estudio Martínez M. encuentra relación entre satisfacción e identificación en el trabajo.<sup>20</sup>

La difusión de la identidad que es el escollo que se evita, es el que ha hecho sucumbir a quienes no se han definido en su quehacer; es el todero a nivel del trabajador y a nivel profesional es quien opta por una profesión y quiere aparentar otra por la frustración de no haber podido estudiar otra cosa, generalmente porque no tenía las condiciones para ella o no quiso someterse a la disciplina requerida. El todero generalmente presenta una habilidad superficial y se desempeña bien en franjas de acción no muy exigentes pero llega a la mediocridad si la exigencia es mayor; muy fácilmente chambonea. Se ofrece para hacer todo. En el profesional se nota mucho la vaguedad y el despiste cuando se le presiona para que precise.

José Ingenieros dice :” La psicología de los hombres mediocres caracterízase por un rasgo común : la incapacidad de concebir una perfección, de formarse un ideal”<sup>21</sup>

Para tener una identificación con el trabajo se requiere también satisfacción por la acción misma que se realiza, tener la sensación de que lo que hace tiene sentido y que de alguna forma es construcción del mundo. La época de trabajos en cadena con gran monotonía tiende a superarse con los robots, pero hoy aparece un fantasma muy grave y es el manejo de computadores en casi todas las actividades; hay mucho personal mirando monitores y tecleando para hacer correcciones o almacenar información, llegando a convertirse el trabajo en una abstracción, como lo describe Zuboff S. (1983) en la revista Facetas; muchas personas aún en el campo de la salud ya no tienen contacto con el paciente, o ese contacto es muy mediado por una pantalla, los trabajos pasan a ser rutinas de vigilancia.<sup>22</sup>

Cuando se habla de el adolescente con dificultad para su identificación y que apela a falsas identidades con el fin de tener alguna ficticia en lugar de ninguna, se ve la repetición en profesionales que buscan identidades subsi-

diarias, identidades que Erikson llama negativas, para llenar un vacío. Igual fenómeno se da en quienes por diversos motivos no culminaron la carrera, o unas de las cuales intentó y finalmente están quienes no entendieron la identidad que se les pretendió dar en su formación y salen a laborar en todos los tópicos tangencialmente vistos como complementos y ubicación; desafortunadamente la falta de profundidad no les permite darse cuenta de su incompetencia para el caso. Esto no niega que por alguna circunstancia tengan éxito y cierta popularidad en medios que no tienen por qué saber discriminar quien sabe y quien no; en estos casos vuelve a ser útil la visión de Ingenieros:” La popularidad o la fama suelen dar transitoriamente la ilusión de la gloria. Son sus formas espúreas y subalternas-extensas pero no profundas, esplendorosas pero fugaces” cuando habla del mediocre.<sup>23</sup> Finalmente están los profesionales “vergonzantes”, que niegan su profesión de base; cómo esperar una labor honesta y efectiva si no tiene bases para identificarse?

VI - Adquisición de un sentido de intimidad y solidaridad, evitación del aislamiento con realización en el amor. En esta fase la intimidad se refiere al matrimonio cuando se está hablando del desarrollo.

Hay dos campos en los cuales la persona llega a su realización: el matrimonio y la profesión. Dice Maier :” Por extraño que parezca, en los mundos del trabajo y el amor hablamos de hallar caminos”<sup>24</sup>. En ambos campos se exige con firmeza niveles de relación adecuados, cooperación si no se quiere vivir en un ambiente de tensiones que llevan a la idea de abandonar el terreno; para Maier, si no hay satisfacción en el hogar o en una empresa, o en el trabajo el individuo” debe aislarse y encontrar soluciones que desvían de la norma aceptada, para orientarse a relaciones interpersonales más formales y asociaciones amorosas más bien inorgánicas. Esto es tan válido en la esfera del trabajo como en la esfera del amor”<sup>25</sup>

La evitación del sentido de aislamiento, la aceptación por parte del grupo ayuda a disminuir el ausentismo afirman Katz y Kahn (1977) al estudiar las bases psicológicas de la efectividad organizacional.<sup>26</sup>

Reidi, Reyes y Sanguinetti (1980) presentan un estudio sobre cohesión institucional y muestran como variable importante la necesidad de afiliación, necesidad de esta-

<sup>19</sup> From E. Marx y su concepto del Hombre. Fondo de cultura económica. Méjico. 1976. Pag. 60

<sup>20</sup> Martínez M. Op. cit. pag. 218

<sup>21</sup> Ingenieros J. El hombre mediocre. Editorial Retina. Bogotá. 1987.

<sup>22</sup> Zuboff Shoshana. Consecuencias sobre el significado del Trabajo. Facetas. Washington. 1983.

<sup>23</sup> Ingenieros J. Op. cit. pag. 69.

<sup>24</sup> Maier H. Op. cit. pag. 80

<sup>25</sup> Maier H. Op. pag. 79

<sup>26</sup> Katz y Kahn. Psicología social de las organizaciones. Trillas. México. 1977

blecer lazos de interacción social con las personas que están en su grupo y que piensen y crean como él para poder afirmar sus sentimientos o pensamientos<sup>27</sup>

Queda por explicitar el sentido de solidaridad que se maneja en el mundo laboral; para solidarizarse se requiere aceptar el compartir la suerte del otro en alguna forma, no solamente a nivel verbal; para llegar a ello se supone un conocimiento que genere un compartir y así llegar a una intimidad; en las empresas japonesas la intimidad se valora en forma muy diferente de las empresas americanas. Se acepta la intimidad en ciertos ambientes, pero no tiene cabida en el trabajo.<sup>28</sup>

En el campo laboral no debería primar el individualismo ya que se supone que se trata de una grupo y todo debería favorecer la acción grupal. En las empresas japonesas el colectivismo es un proceso natural que hace que nada ocurra por esfuerzo individual, afirma Ouchi en su obra citada.

Una persona puede tener intimidad con su pareja pero ahí no se agota su compromiso social; si no tiene, la pareja, solidaridad con la sociedad o la comunidad, termina aislada. En una organización laboral se espera solidaridad cuando se ha llegado a identificarse con ella, pues somos solidarios con nosotros mismos, y solidaridad con sus pares cuando se requiere unir fuerzas para evitar que la empresa con la cual se identifica, llegue a hacerse daño a sí misma, amenazando a uno de sus componentes; con esta solidaridad se protege y protege la organización. En otros casos es necesario hacer ver a la empresa puntos de vista que le pueden pasar desapercibidos si no se aumenta el tamaño y cada persona se apropia lo que el grupo presenta; es decir no se niega que esta identificación rechace reclamos grupales cuando esto es benéfico para todos: empresa y trabajadores. Ouchi presenta este tipo de huelgas en las empresas japonesas<sup>29</sup>

VII - Adquisición del sentido de generatividad y evitación de la absorción de sí mismo y realización en el cuidado.

Para Erikson en esta etapa adulta se debe "examinar la relación del hombre con su producción así como con su prole"<sup>30</sup> Los comentarios de Maier en estas últimas fases son cortos pues se nutren con los elementos de las fases anteriores.

<sup>27</sup> Reidt, Reyes y Sanguinetti. Un Modelo aplicado al estudio de la Cohesión Institucional. Rev. Latinoamericana de Psicología. Vol. 12 #1 1980

<sup>28</sup> Ouchi W. Op. cit. pags 18 y 19

<sup>29</sup> Ouchi W. Op. cit. pag. 21

<sup>30</sup> Erikson E. Op. cit. pag. 241.

Se considera que la generatividad se refiere al curso que la persona y su compañero fijan en la sociedad para dar posibilidades a nuevas generaciones de recibir lo que se ha acumulado para ellas.

Cuando una persona se ha identificado con la empresa y su trabajo tendrá que pensar en una visión proyectiva de los aportes que él ha dado a su trabajo y a su empresa; las innovaciones técnicas, teóricas, sociales etc. deberán ser disfrutadas por las generaciones que le harán el relevo. Si al ingresar al mundo laboral no existían ciertas comodidades o condiciones, ni ciertas ayudas técnicas, pero él o su grupo laboral lograron que fueran una realidad, han abonado y preparado un campo a nuevas generaciones que ahí su empresa serán como hijos en ese entorno.

Pensar que la nueva generación de trabajadores tendrá mejores condiciones que las que él encontró y alegrarse por ello, es un signo de paternidad y un aporte a la confianza básica que deben tener los nuevos empleados para iniciar el ciclo. Se espera que la persona no piense en sí misma, que se proyecte y acepte las nuevas generaciones como diferentes, con personalidad propia, con formación profesional diferente, más actual y no deben asomar temores; son los "relevo" como en carrera de posts, quien ha corrido con entusiasmo entrega el testigo al siguiente para ganar toda la carrera; todos aporetan en su tramo asignado.

VIII - Sentido de la integridad y evitación del sentido de desesperación. Realización en la sabiduría.

Esta etapa cierra el ciclo vital y el ciclo laboral. La integridad es "la aceptación del ciclo de vida colectivo e individual de la humanidad"<sup>31</sup> Implica una filosofía de la vida. El trabajador acepta la jubilación sin amargura, más bien con la satisfacción de haber aportado con lealtad todo lo que la sociedad, la empresa y la humanidad le pedía para la transformación del mundo. Acepta que sus fuerzas y su capacidad son menores pero que en un proceso de equilibrio se hallan concretizadas en su labor realizada.

Terminamos con palabras de Erikson: "Solo el individuo que en alguna forma ha cuidado de las cosas y las personas y se ha adaptado a los triunfos y las desiluciones inherentes al hecho de ser el generador de otros seres humanos o el generador de productos e ideas, puede madurar gradualmente el fruto de estas siete etapas."<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Maier H Op. cit. pag. 81

<sup>32</sup> Erikson E. Op. cit. pag. 241.



## BIBLIOGRAFIA

- Erikson E. Infancia y sociedad. Editorial Lumen-Horme. Buenos Aires. 1993.
- Fromm E. Marx y su concepto del hombre. Fondo de cultura económico. México. 1971.
- Ingenieros J. El hombre mediocre. Editorial Retina. Bogotá. 1987
- Islas M y Melia J. Accidentes de trabajo. Rev. Latinoamericana de Psicología. Vol. 22 No 3. Bogotá. 1990.
- Katz y Kahn R. Psicología social de las organizaciones. Trillas. México. 1977
- López Mena y Veloz S. Aplicación de refuerzo positivo a la reducción de accidentes en el trabajo. Rev. Lat. de Psicología. Vol. 22 No. 3 Bogotá. 1990
- López M. L. Evaluación conductual en la empresa. Rev. Latinoamericana de Psicología Vol. 25 No. 3 Bogotá 1993
- Maier H. Tres teorías sobre el desarrollo del niño. Amorrortu. Buenos Aires 1979
- Martínez M. Variables asociadas con la involucración en el trabajo. Rev. Latinoamericana de Psicología. Vol. 22 No. 2 Bogotá. 1990.
- Ouchi W. Teoría Z. Ediciones Orbis, Barcelona 1982
- Proshansky H. Psicología ambiental. Trillas. México. 1978
- Reili, Reyes y Sanguinetti. Modelo aplicado al estudio de la cohesión institucional. Rev. Lat. de Psicología. Vol. 12 No. 1 Bogotá. 1980.
- Salas E. y Glikman A. Comportamientos organizacionales. Rev. Lat. de Psicología. Vol. 22 No. 1 Bogotá 1990.
- Varela J. A. Psychological solutions to social Problems Academic Press. N. York. 1971
- Zuboff S. Consecuencias sobre el significado del trabajo. Facetas. Washington. 1983