

LA IDENTIDAD Y LOS PROCESOS DE CAMBIO EN TRABAJO, GÉNERO, EDUCACIÓN Y FAMILIA

Eneida Márquez Serrano¹

Resumen

Seis subtemas conforman este trabajo: I. Identidad, cultura y organización laboral. II. Identidad de género masculino y femenino. III. Expresión y represión de los sentimientos. IV. Subordinación o interdependencia. V. Habilidades y actitudes favorecedoras de los procesos de cambio y VI. Organización familiar y empresa familiar. A través de estos subtemas se contextualizan y relacionan las habilidades y actitudes más destacadas en las organizaciones en que participa la persona, hombre y mujer, a lo largo de toda su vida: la familia, la escuela y el trabajo. Estas actitudes y habilidades básicas tienen aspectos negativos y positivos que pueden ser factores obstaculizantes o impulsores del liderazgo de hombres y mujeres. A través de la creación de programas alternativos de educación para las y los administradores, en proceso de formación en la Universidad Autónoma Metropolitana -Iztapalapa., se puede contribuir al óptimo desarrollo de su liderazgo.

I. Identidad, cultura y organización laboral

Para Bennis y para Shein, citados por De Faria² la identidad organizacional es: “conocimiento y comprensión, por parte de la organización, sobre lo que ella misma es, cuáles son sus metas y lo que debe hacer”. Por su parte, para De Faria,³ la personalidad es al individuo lo que cultura es a la organización; y la interdependencia sistémica entre personalidad y cultura, crean y recrean la identidad del individuo y de la organización, en el transcurrir del tiempo y en espacio y circunstancias específicas.

¹ Profesora Investigadora Titular. “C” Área de Planificación Estratégica de las Empresas. Departamento de Economía Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

² De Faria Melo Fernando, (2000). *Desarrollo Organizacional*, Edit. Limusa, Pág. 26.

³ De Faria Melo Fernando. *Op Cit.* Pags. 27-45.

Los siguientes autores, ilustran la afirmación anterior. Para Reicher, citado por Morales⁴, existe una relación entre la "identidad personal" derivada de procesos cognitivos y la "identidad social", que involucra los determinantes históricos, culturales, políticos y económicos de la conducta; la imbricación de ambas identidades conforma el "autoconcepto" o concepto del yo, lo que permite que el individuo, sin perder su identidad histórico - personal, pueda efectuar los cambios necesarios para ajustarse e integrarse al devenir histórico de las distintas situaciones sociales que experimenta. Fromm⁵ afirma que cada cultura desarrolla su propio "carácter social", el cual depende de su clima y entorno geográfico; de las materias primas disponibles; de los medios y métodos de producción, distribución y comercialización; de las técnicas artesanales e industriales; de la situación política y religiosa; de las tradiciones internas e influencias culturales externas; de las circunstancias que permiten o dificultan la supervivencia de la masa poblacional y proporcionan identidad colectiva. Y el traslape del "carácter social" con el inconsciente personal es lo que le confiere singularidad a la identidad de cada una de las personas que integran una específica cultura. Por su parte, Agnes Heller, mencionada por Munné⁶ dice: "a través de los procesos afectivos, intelectuales y conductuales de la convivencia cotidiana, en medio de la creación y uso de los utensilios de la vida doméstica y productiva, es como el individuo estructura y define su *identidad individual*".

A partir de las anteriores definiciones se traza la estructura de este trabajo. Hoy en día, es más y más aceptado que nos encontramos en un mundo en transición en el que, frecuentemente, se tienen que inventar nuevas respuestas ante inesperados retos. Son momentos en que se populariza la frase: "Cuando me sabía todas las respuestas, me cambiaron todas las preguntas".

Ante la diversidad y polarización que provoca la transición, encontramos que, por el momento, coexisten dos procedimientos extremos para encausar las potencialidades humanas en el mundo laboral mexicano:

⁴ Morales J.F., (1997). *Psicología Social*, Edit. MacGraw-Hill, Pág. 786.

⁵Fromm E., (1994). "El Hombre en la Sociedad Capitalista". *Ética y Psicoanálisis*. Cap. V, Edit. Paidós. Pág.71.

⁶Munné F., (1982). *Psicologías Sociales Marginadas. La línea de Marx en la psicología social*, Edit. Hispano Europea, Barcelona, España. Heller A., en: *Psicología de la necesidad*. Págs. 206-220.

1. El procedimiento clásico de la administración, el cual, según las aportaciones de Chiavenato⁷, se caracteriza por que en cada unidad de trabajo, las relaciones interpersonales se fundamentan en saber qué hacer o dejar de hacer; hasta dónde llegan los límites o responsabilidades personales y hasta dónde, empiezan los límites y responsabilidades del otro. A partir de este conocimiento, los jefes son jefes y mandan, los subordinados son subordinados y obedecen. La persona se fragmenta: o piensa o hace, no se toman en cuenta los sentimientos o las emociones. Es “natural” la prevalencia de lo intelectual, por encima de las emociones; de igual manera, el comportamiento manual se disocia del intelectual. Según Kras⁸ en México, el trabajo individual es preferible al trabajo en equipo. Y, lo esperado, es el dominio masculino junto a la exclusión o sumisión femenina. En estos ambientes, la producción tiende a ser más rutinaria y repetitiva que innovadora.⁹ Son ambientes laborales poco receptivos a los cambios del entorno; medio ambiente que tiende a ser estable en tiempo y en espacio.

2. El procedimiento innovador. En estos ambientes administrativos, sigue comentando Chiavenato, los cambios se suceden de manera acelerada y se caracterizan por ser complejos sistemas abiertos que requieren de suficiente flexibilidad en su comportamiento para poder tomar decisiones acordes con las contingencias del entorno. En estos ambientes es muy valorada la integración de equipos de trabajo autodirigidos y se acepta la valiosa creatividad individual. El significado de las actividades se encuentra en la visión y la misión de cada uno de los individuos en interdependencia con la visión y misión de la organización. Se reconoce la convergencia del sentimiento, el pensamiento y la acción en todo comportamiento humano, especialmente, en la participación equitativa entre hombres y mujeres. Las estrategias administrativas y sus consecuencias tienden a ser innovadoras y de mayor participación en mercados muy competitivos. Según De Faria,¹⁰ en estos ambientes organizacionales se toma muy en cuenta que existe una sinergia, positiva o negativa, que puede facilitar u obstaculizar el funciona-

⁷ Chiavenato I., (1998). *Introducción a la teoría general de la administración*. Edit. McGraw Hill, Colombia, Págs: 101-125 y 775-814.

⁸ Kras E., (1991). *La Administración Mexicana en Transición*. Edit. Grupo Editorial Iberoamérica, México. Pág. 28.

⁹ Guiot J., y Beaufile A. (1992). *Diseño de la Organización*. Edit. Legis. Colombia. Págs. 1-19.

¹⁰ De Faria, (2000). *Op. Cit.*. Págs. 153-180.

miento del sistema laboral; que esta sinergia implica una interdependencia entre cada uno de sus miembros, sus diferentes grupos y su entorno regional e internacional. Completando esta idea, Kras,¹¹ indica que es imperioso que el desarrollo y el crecimiento se definan como autosustentables y respetuosos del suprasistema ecológico.

En medio de esta transición administrativa, se encuentra la incorporación de la mujer al mundo del trabajo remunerado. Comportamiento social que conlleva múltiples facetas.

II. Identidad de género masculino y femenino

En el siglo XX, a nivel mundial, han ocurrido múltiples e inéditos cambios. Uno de los más trascendentes, fue la incorporación de la mujer al mundo escolarizado y al mercado laboral. Este acontecimiento, acelerado a partir de los años 60-70, influyó en la transformación de la estructura familiar y en la identidad personal y colectiva de hombres y mujeres. De igual manera, contribuyó a modificar los comportamientos en los centros educativos y de trabajo, los estilos de oferta y demanda laboral, las estrategias administrativas, la distribución económica del ingreso per capita y creó la oportunidad para que surgiera una novedosa temática de estudio: las investigaciones de género y sus contribuciones al análisis del comportamiento económico - laboral de ellas y de ellos.¹²

Los estudios de género, han aportado varios resultados. Por un lado, permitieron equiparar costumbres y valores presentes en el mundo del trabajo remunerado con sus equivalentes en el mundo del trabajo doméstico no remunerado.¹³ También, fueron el medio idóneo para estudiar las pautas del comportamiento interdependiente, de hombres y mujeres. Además, se demostró que los individuos y las instituciones, encargadas de normar las

¹¹ Kras E., (1994). *El Desarrollo Sustentable y las Empresas*. Edit. Iberoamérica, Págs. 37- 86.

¹² Navarro M., y Stimpson C. (1998). *¿Qué son los estudios de mujeres?*, Edit. Fondo de Cultura Económica, Argentina. Págs. 127 - 165.

¹³ Helgesen S., (1993). *La Ventaja de Ser Mujer. Formas femeninas de liderazgo*, Edit. Granica-Vergara, Argentina.

políticas nacionales e internacionales de la economía, exhibieron una lamentable descalificación o ignorancia de cómo se lleva a cabo la contribución doméstica de la mujer a la economía, a la educación, a la salud y el bienestar de la colectividad en general. Contribución que ha sido valorada por la Organización de las Naciones Unidas en miles de millones de dólares.¹⁴ Situación de participación económica que no es reconocida ni por la misma mujer. Si ella se autodenomina como "ama de casa", ante la pregunta de si trabaja, ella contesta que no, que sólo está en la casa. No obstante, cuando la mujer comienza a dejar de realizar su papel tradicional, los índices de natalidad pueden bajar a menos cero; la neurosis infantil aumenta; los niveles de estrés en la mujer suben a niveles incontrolables, sobre todo si no cuenta con la activa participación masculina.

Fue hasta en la década de los cuarenta, durante la II Guerra mundial, por encontrarse los hombres en combate, que se le pidió a las mujeres su colaboración para sustituirlos en los centros de trabajo. La misión de ellas fue compartir la lucha por la libertad y la democracia; su trabajo se caracterizó por su entusiasmo, colaboración y eficiencia. Parte de su compromiso implícito fue seguir cumpliendo con sus tradicionales labores domésticas y además, por solidaridad patriótica, aceptar salarios inferiores a los que exigían los hombres.

Al final de la guerra, había quedado más que demostrada, para ellas y para ellos, la importancia de la autonomía económica de la mujer y la necesidad de la educación para desarrollar y defender su invaluable potencial económico. Conjunto de ideas que, en paquete, se extendió rápidamente por el planeta.

En la actualidad, a pesar de que la mujer cuenta con una mejor preparación para trabajar en el sistema laboral remunerado, le es difícil su incorporación. De lograrlo, el salario por igual trabajo, usualmente, es superior para los varones y los puestos de decisión son territorio dominado por ellos. Frecuentemente, el acoso sexual se convierte en un tributo a pagar por la estabilidad y el progreso laboral. Ellas, continúan con todas sus responsabilidades domésticas y ellos, apenas si curiosean el asunto. En todo caso, por

¹⁴ PENUD. (1995). *Informe Sobre Desarrollo Humano*. Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo, Edit. Harla, México,

múltiples prejuicios y abusos es más probable que, por el momento, ocurra un incremento o ampliación de las responsabilidades femeninas que un cambio en el papel conductual del varón. En estos tiempos de transición acelerada, ellas cuentan con la ventaja competitiva de estar entrenadas, durante miles de años, para tomar en cuenta a su entorno ambiental e interpersonal y responder a sus exigencias,¹⁵ casi siempre, "están al pendiente de lo que se necesita"; se concentran en su entorno. Mientras que la mayoría de los hombres consideran que nacieron para mandar, ser obedecidos y servidos; se concentran en su persona. Involuntaria polarización que esclaviza y enajena a ambos.

El comportamiento de identidad por género, surgió desde el principio de los tiempos con la identidad sexual. Se dice que en el principio, el orden social fue matriarcal y que ahora, es patriarcal.¹⁶ Entre muchas explicaciones,¹⁷ se considera que las características genéticas determinan a lo femenino (gestación, maternidad, menor fuerza física y lentitud en sus movimientos) y a lo masculino (mayor fuerza física y velocidad en los movimientos). Implantando específicas posibilidades de sobrevivencia, consecuentes modos de producción y aparentemente, un menor o mayor control sobre la naturaleza. Conjunto de características y circunstancias que al ser jerarquizadas derivan en creencias y costumbres culturales matriarcales o patriarcales dominantes.

Después de miles de años, en la actualidad, esta arcaica y obsoleta idea sobre la identidad de mujeres y hombres, ha inducido a que en ninguna parte del mundo, se tenga una situación de igualdad entre los sexos.¹⁸ Para obtener este dato de desigualdad, la ONU, contabilizó las horas de trabajo dentro y fuera de la casa de hombres y mujeres. Por ejemplo, en un país latinoamericano, la mujer económicamente activa, a partir de su matrimonio, automáticamente aumenta sus horas de trabajo en un 30% con relación al

¹⁵ Kozmestsky, Ronya (1992). *La mujer en los negocios*, Editorial Granica-Vergara, Argentina.

¹⁶ Fromm E. (1991). "La situación Humana, La clave del psicoanálisis humanístico". *Psicoanálisis de la Sociedad Contemporánea*. Cap. III Edif. Fondo de Cultura Económica, Págs. 27-61.

¹⁷ Navarro, Stimpson, *Op. Cit.* (1998). *¿Qué estoy haciendo cuando bago estudios de mujeres en los años noventa?* Pág. 127-163.

¹⁸ PNUD. (1995). *La revolución hacia la igualdad en la condición de los sexos*. *Op. Cit.* Págs. 112-132.

hombre. Diferencia que concede más horas de descanso y recreación para ellos y más trabajo, más agotamiento y mayores niveles de estrés para ellas. El extremo opuesto, se encuentra en los países escandinavos, en donde las diferencias tienden a disminuir o casi desaparecer. En estos países, la equidad entre hombres y mujeres, posibilita que, en promedio, el número de horas de trabajo sea de sólo media hora más para ellas. Esto, da por resultado una mejor calidad de vida, que se fundamenta en el respeto a la dignidad personal, de la pareja y de la familia, junto con una mayor participación educacional y recreativa para todos los involucrados, hombres y mujeres.

En las culturas patriarcales, el comportamiento masculino se caracteriza por un represivo temor a expresar las emociones.¹⁹ Esto, atrofia el potencial humano individual y colectivo. Sin embargo, frente a un deseable equilibrio entre intelecto, emoción y conducta, la cultura tradicional marca procesos enajenantes que impiden que las personas integren su personalidad y mejoren su convivencia cotidiana.

III. Expresión y represión de los sentimientos

Actualmente, es bien sabido que la combinación de los estados emocionales con los procesos cognitivos o intelectuales, determinan la totalidad de la conducta,²⁰ siendo condición indispensable para el aprendizaje efectivo y la generación creativa de nuevos conocimientos y comportamientos.

Las emociones, positivas o negativas son respuestas que combinan elementos psíquicos (percepciones, intereses, interpretaciones, etc.) y reacciones viscerales (reacciones electrofisiológicas que afectan el funcionamiento del cuerpo)²¹ amén de ser intrínsecas a las tres necesidades básicas del ser humano: dar y recibir amor; decidir y tener control; comprender y comunicarse. Por ejemplo: la satisfacción del amor es acompañada por alegría, cariño y afecto positivo; su pérdida o ausencia conduce a la tristeza y la soledad. Si podemos tomar decisiones y controlar los acontecimientos nos sentimos fuertes y seguros, pero la privación de control provoca frustración

¹⁹Fromm E. (1991). "La Situación Humana. La Clave del Psicoanálisis Humanístico". *Op. Cit.* Cap. III. Págs.27-61

²⁰Morales E, y otros. (1994). *Op. Cit.*, Pág. 185-188.

²¹Morales F, y otros. (1994). *Psicología Social*. Edit. McGraw Hill, España. Págs. 326-327.

e inseguridad. Si comprendemos lo que sucede, estamos tranquilos, relajados y nos sentimos seguros; si no, aparecen el miedo y la confusión.²²

La represión de las necesidades y sus correspondientes sentimientos, provoca estrés que se manifiesta en un incremento de la violencia colectiva, deficientes relaciones interpersonales en la familia y el trabajo, baja productividad intelectual, anomalías psicológicas y corporales, adicciones de todo tipo y/o una letal combinación de todos los síntomas mencionados.²³

Con bajos niveles de estrés, el libre fluir de los sentimientos y la satisfacción de las necesidades básicas, la percepción e interpretación de los estímulos es más global; se integran los conocimientos y las experiencias en unidades conceptuales más amplias con mayor organización y significado. El pensamiento tiende a ser divergente e innovador, la codificación del material es más compleja y con considerable creatividad, surgen nuevas conductas para ensayar diversas formas de adaptación.

Un estado de ánimo sereno, permite decisiones más rápidas, creativas e intuitivas; la comunicación tiende a ser más persuasiva y eficaz para controlar el entorno y establecer mejores relaciones interpersonales. Los juicios, sobre el comportamiento social y personal, son menos ofuscados y más asertivos. El pronóstico personal o predicción de lo que ocurrirá en el futuro es más positivo, aumentando la capacidad de riesgo ante situaciones desconocidas. Al disminuir el estrés, decrece la necesidad de gratificación inmediata y se refuerza el autocontrol, se puede mantener durante más tiempo el esfuerzo y aumentar el potencial de éxito en el logro de los objetivos. La persona logra una mayor autoestima y resistencia para enfrentar las presiones del entorno; las relaciones interpersonales y los equipos de trabajo son más estables y efectivos.²⁴

A mayores niveles de estrés, represión de los sentimientos y menos satisfacción de las necesidades básicas, aumenta la pasividad, el estilo de pensamiento tiende a ser más convergente, reduccionista, conservador y

²² Powell T., (1998). *Vivir Sin Estrés. Soluciones prácticas para una mejor calidad de vida*. Edit. B, Grupo Z, Barcelona, España. Pág. 88.

²³ Powell T., (1998). *Op. Cit.* Págs. 16-41.

²⁴ Morales F. (1994). *Op. Cit.* Págs. 185-188.

rígido. Se producen menos conductas de iniciativa y creatividad, disminuyen habilidades intelectuales y musculares. El individuo, se conforma con muy pequeños logros a corto plazo.

Al necesitar de constantes recompensas, a la persona le es difícil retardar la espera de gratificaciones más complejas o completas que, por su misma naturaleza, requieren de plazos más largos para su conquista. La persona readece, su filosofía personal, plan de vida, desarrollo profesional y comportamiento interpersonal a su baja autoestima, débil expectativa de logro y baja productividad escolar o laboral. Con un bajo umbral de tolerancia ante las presiones del entorno,²⁵ se reducen las relaciones interpersonales y las nuevas experiencias escasean, la integración de los equipos de trabajo es engañosa y aumenta la desintegración familiar.²⁶

Altos niveles de estrés sumados a la disminución de las oportunidades laborales, a una lamentable corrupción institucional, a un entorno tecnológico, económico, político y social con polarizados y vertiginosos cambios, un equilibrio ecológico inestable y el subsecuente incremento de la violencia social, escolar e intrafamiliar, nos plantea un horizonte de convivencia poco halagüeño. Además, en muchos grupos de nuestro medio, existe la creencia, fuertemente arraigada, de que el ser humano es intrínsecamente malvado y de que es casi imposible o muy raro que los individuos y sus organizaciones, en realidad, cambien. Creencias que anquilosan las expectativas y nulifican procesos de innovación, tanto en lo individual como en lo colectivo.

No obstante, ambos estados de ánimo, bajos y altos niveles de estrés son funcionales para el ciclo vital de la adaptación humana. El estado de ánimo con bajos niveles de estrés, refuerza el ensayar nuevas estrategias de comportamiento: en su aspecto positivo son mujeres y hombres de acción, emprendedores e innovadores; en su aspecto negativo, las personas pueden comportarse como sociópatas o delincuentes que tienden al control abusivo de los demás. En el estado de ánimo con altos niveles de estrés, las personas prefieren ser más realistas y cautelosas, menos optimistas y arriesgadas que las personas con bajos niveles de estrés: en su aspecto positivo, son las y los

²⁵ Morales F. (1994). *Op. Cit.* Págs. 185-188

²⁶ Tannenbaum, R., y Davis, S., (1969). *Industrial Management Review*, Vol. 10, No 2, Págs, 67 a 86.

intelectuales inclinados a procesos de contrastación entre el pensamiento y la realidad, dedicados a buscar o crear explicaciones con el propósito de entender las vivencias del diario existir; en su aspecto negativo, estarían las personas con pensamientos obsesivos y adicciones en general.²⁷ Como en toda condición humana, esta tipología extrema, entre altos y bajos niveles de estrés, puede manifestarse en una infinita gama de combinaciones.

IV. Subordinación o interdependencia

Eva Kras,²⁸ advierte que la cultura agrícola mexicana, es proclive al trabajo comunal y sugiere que es necesario recapturar este valor en los modernos centros laborales. Pero, este estilo de trabajo tiende a desaparecer con la industrialización masiva, el crecimiento desorganizado de las zonas urbanas, deficiente calidad de vida, corrupción y procedimientos administrativos obsoletos. Ella, reporta que, en la organización laboral mexicana, es raro ver en funcionamiento los conceptos de trabajo en equipo, mutua responsabilidad y cooperación entre departamentos o secciones; que se le concede más importancia a la lealtad y amistad del subordinado hacia su superior, que a la eficiencia productiva o al logro de los objetivos individuales y colectivos a largo plazo.

En estos ambientes, es difícil la comunicación centrada en un mutuo respeto y camaradería, en la sana convivencia y en la satisfacción que proporciona el trabajo y la realización de los objetivos compartidos a largo plazo. De existir planes de desarrollo, son a muy corto plazo. El estrés suele ser muy alto y las personas, como mecanismo de defensa, tienden a reprimir los sentimientos.

Las anteriores consideraciones, nos conducen a reflexionar sobre la enajenación de la persona con relación.

1. *Sí misma*: querer vencer la interdependencia indivisible entre intelecto, emoción y conducta, significa atentar contra la dignidad y autoestima de la persona, restarle calidad y potencial a su energía vital para su autorealización junto con las diferentes formas de vida que le rodean.

²⁷ Morales F. *Op. Cit.* Págs. 185-188.

²⁸ Kras, 1991. *Op. Cit.* Págs. 28 y 52.

2. *Su pareja*: por una tajante diferenciación entre un supervalorado estereotipo masculino frente al descalificado estereotipo femenino, la y el integrante de un equipo destinado, no sólo, a la perpetuación de la especie humana, sino también, al desarrollo de seres con mayor calidad humana, en mejores condiciones de vida, se convierten en rivales destructivos de sí mismos y de la dignidad de su descendencia.

3. *Su carácter social*: de manera natural las personas tienden a integrarse en grupos para lograr la realización de sus necesidades más apreciadas como son las afectivas, las intelectuales, laborales y políticas. Pero, si se reprime u obstaculiza este comportamiento de afiliación, entonces, se impide la saludable colaboración de las personas para propiciar su desarrollo personal en y con la colectividad. En estos entornos, se propicia la formación de grupos marginales, que pueden ser o no, amafiados, corruptos y violentos, encaminados a la opresión de otros o hacia el ejercicio de la autodefensa; comportamientos que pueden desembocar en estancamientos personales y sociales.

4. *Su entorno*: lesionada la dignidad individual y de grupo, las personas pueden perder la noción de su interdependencia con el medio ambiente, social y ecológico; comportarse como el avestruz cuando mete su cabeza en la arena y creer que son impermeables o inmunes a los efectos positivos o negativos que se susciten en su habitat. Esta actitud, se refleja en la dificultad para la coordinación intra e interinstitucional para la solución de complejos problemas. Mismos, que pueden ir desde las crisis motivadas por una deteriorada educación y la quiebra de los valores tradicionales hasta las inducidas por la revolución tecnológica, la globalización y polarización económica y la interdependencia entre las anteriores vicisitudes con los desastres naturales, los cambios ecológicos y sus múltiples derivaciones.

Paradójicamente, este conglomerado de crisis engendra una sinergia que impacta a los sectores políticos, institucionales, económicos, educacionales y sociales, los que a su vez, aceleran cambios en los individuos que demandan mayor respeto a la integridad de su persona, de su autonomía y derecho a una vida con mayor dignidad, calidad y creatividad.

Al aumentar la presión de manera irreversible, surgen nuevas organizaciones políticas y organismos no gubernamentales (ONG) encaminados a

la protección civil, al mutuo apoyo, al crecimiento personal o para satisfacer la necesidad de participar en innovadores temas y formas de organización social. Asimismo, emergen inéditas y diversas prácticas religiosas que canalizan los sentimientos místicos y religiosos para encontrar la trascendencia espiritual en que las personas creen. A mayor demanda de participación colectiva y organizada, se incorpora la tecnología electrónica con el propósito de coordinar actividades, intercambiar información oportuna o proporcionar la ayuda psicológica, social y espiritual solicitada: el teléfono, el fax o el internet, suplen la presencia personal que, anteriormente, se consideró imprescindible en estas actividades. La figura del líder autocrático se desdibuja para ser reemplazada por un liderazgo de mayor interdependencia colectiva, colaboración, persuasión y negociación.

Poco a poco, se hace evidente que en los procesos de cambio, puntos de quiebra en la cultura tradicional, no existen "verdades" incontrovertibles, recetas preestablecidas, ni gente señalada de antemano. Se acepta que cada personaje percibe facetas diferentes del mismo suceso y actúa en consecuencia.

Novedosas modalidades educativas son empleadas para apoyar los cambios en el desarrollo humano, profesional y organizacional que necesitan los tiempos de transición en que vivimos: escolarizada, extraescolarizada, abierta, masiva, personalizada, de posgrado, formal, informal, de adulto, a distancia, continua, de actualización etc., etc. Pero, siempre se deberá tener muy en cuenta que, independientemente de su modalidad, no todos los procesos educativos son buenos y que el simple aumento de los años de escolaridad o el feliz egreso de las universidades ya no es garantía ni de empleo ni de un efectivo progreso profesional ni de una digna calidad de vida; que existen múltiples variables que confluyen para impedir el legítimo logro de estas aspiraciones.

Entre las múltiples variables que pueden impedir el desarrollo laboral se encuentran: las situaciones económicas y tecnológicas que plantea el entorno para crear o desaparecer fuentes de empleo; si la persona cuenta con la información, mínima indispensable para ejercer su oficio o profesión; si la persona cuenta con las habilidades y actitudes adecuadas para desempeñar el puesto deseado o asignado.

V. Habilidades y actitudes favorecedoras de los procesos de cambio

Existe una acentuada tendencia de considerar como punto estratégico al comportamiento humano como factor primordial para producir transformaciones en los diferentes sistemas de convivencia.

A continuación, se comentan los resultados de numerosas investigaciones provenientes de los ámbitos laboral (internacional y mexicano) escolar y doméstico. El propósito es establecer una relación entre los resultados de estas investigaciones que pudieran derivar en programas estratégicos de educación alternativa para las y los administradoras(es) en proceso de formación de la UAM-I.

Desde el mundo laboral internacional. Tannenbaum y Davis,²⁹ en 1969, sugirieron que las mejores estrategias para favorecer los procesos de cambio, al nivel individual y organizacional, son:

1. Ampliar la escala de opciones en actitudes y conductas a seleccionar y;
2. Incrementar la capacidad para conocerse a sí mismo.

Con respecto a la primera estrategia, se ha comprobado que la ampliación del horizonte de oportunidades personales incrementa la creatividad y potencializa el proceso de cambio individual, y organizacional, de diferentes y sorpresivas maneras. Transformaciones, que marcan diferencias entre un antes y un después en cualquier proceso de cambio planificado. Por ejemplo, personas con más de un idioma tienden a valorar, de forma menos extremas las diferencias culturales, son menos conservadoras y tienden a aumentar su potencial de innovación.³⁰ De hecho, el público en general, espera que como consecuencia de una buena educación, la persona pueda ampliar su horizonte de oportunidades con mayores probabilidades de éxito en su arbitrio.

Con relación a la segunda estrategia, Tannenbaum y Davis, citados arriba, sugirieron que en las organizaciones laborales, se:

²⁹ Tannenbaum, R., y Davis, S., (1969). *Op. Cit.*

³⁰ Morales F. y otros. (1994). *Op. Cit.* Pág. 811.

a) Impulsara un crecimiento humano integral mediante el trabajo psicoterapéutico con individuos y grupos para incrementar la capacidad de conocerse a sí mismos. Con el tiempo, esta práctica debería convertirse en algo altamente deseado en la cultura organizacional. Hoy en día, se sugiere lo mismo pero, el trabajo psico terapéutico, deberá llevarse a cabo fuera del ámbito laboral.

b) Aumentaran las habilidades en las relaciones interpersonales de los individuos y de los grupos. Esto, con el propósito de mejorar las habilidades de comunicación y hacer más rápida y efectiva la toma de decisiones.

c) Desarrollaran habilidades para la formación de equipos de trabajo y la resolución creativa de los problemas. El objetivo, crear mayores oportunidades en un mundo que se advertía, ya desde entonces, con una fuerte tendencia hacia la aceleración de los cambios.

No obstante, y a pesar del tiempo transcurrido desde 1969 a la fecha, en muchos ambientes mexicanos, todavía, se considera que la experiencia psicoterapéutica es más una situación de desprestigio, que una valiosa oportunidad de crecimiento. De igual manera, parece que el trabajo en equipo, la coordinación con otros equipos y a la vinculación estratégica con otras instituciones y empresas, todavía resulta un tema que despierta sorpresas, extrañezas y desconfianzas en el México del año 2001.

Desde el mundo de la educación. En una reunión de instituciones de educación superior, celebrada en la Universidad de Merlbourne, Australia (1997)³¹ se sugiere que la educación superior no sólo debe transmitir conocimientos sino desarrollar habilidades y cualidades encaminadas a formar graduados con la capacidad de pensar y actuar en forma independiente; de vigilar y expresar con efectividad sus pensamientos; de argumentar un punto de vista, buscar la verdad, valorar los hechos y distinguirlos de la opinión; razonar la información recibida y crear nuevos conocimientos a través de su sentido inquisitivo y del amor al aprendizaje. Por tales razones, enfatizan los participantes en el congreso australiano, la universidad no sólo debe evaluar

³¹ Massaro V. (1997). "Respuestas Institucionales al Aseguramiento de la Calidad. ¿Una separación de poderes?". *Conferencia Internacional de Difusión sobre el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior*. OECD/IMHE-UNAM-SEP-CONACYT-ANUIES. Universidad de Merlbourne, Australia.

conocimientos, también, deberá evaluar las habilidades y cualidades a desarrollar para constatar si, efectivamente, está proporcionando la educación integral que pretende impartir, en respuesta al nivel de desarrollo y necesidades de los educandos.

Por supuesto, agregamos, que la educación deberá responder a las modificaciones del entorno. Para que los universitarios puedan enfrentar a los innovadores comportamientos es conveniente que desarrollen lineamientos educativos mucho más formativos y humanistas que en el pasado. En este sentido y en un esfuerzo por responder a los acontecimientos, la UAM, afirma que el educando aprenda a utilizar diversos métodos científicos en la búsqueda y selección de la información pertinente.³²

De igual manera, desde una visión holística del comportamiento humano, es importante que los universitarios estén facultados para comprender los acontecimientos del pasado, su impacto en el presente y desarrollen una asertiva intuición para enfrentar los impredecibles acontecimientos del futuro. Sean capaces de integrar, en cada acción propositiva, al intelecto con la emoción y la conducta e identifiquen la interdependencia de los diversos sistemas en que conviven local, regional y mundialmente con el propósito de que, estética y éticamente, respeten y consideren los entornos ecológico y social en que conviven. Es indispensable que desarrollen una fuerte y flexible identidad en su proceso de desarrollo personal, profesional y cultural para incrementar la calidad de su pensamiento sistémico,³³ su sensibilidad humanista y la creatividad de sus decisiones para trascender las cotidianas turbulencias del entorno.

Como parte del proceso que condujo a formular la opinión anterior, a fines de la década de los 80, en el ámbito escolar de la UAM-I, se realizó la investigación "Hábitos de Estudio y Personalidad" (Márquez, 1990) en la que

³² *Semanario LA UAM. Suplemento especial*, México, D.F., 1 de Marzo de 2001.

³³ Senge P., (1990). *La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. Edit. Granica Vergara, Argentina.

se evalúa el Curso para Mejorar la Actividad Escolar (CMAE).³⁴ El respaldo teórico es proporcionado por dos autores. Uno, es C. Rogers y sus conceptos sobre la educación y la psicoterapia como recursos para propiciar el crecimiento psicológico de las personas. El otro, es P. Freire y su teoría pedagógica para la educación de los marginados y su liberación sociopolítica y económica. Para efectos del presente análisis, los resultados de la evaluación del CMAE, se han relacionado con nuevos y diferentes autores.

Entre los datos más relevantes, aportados por la investigación sobre del CMAE, Márquez,³⁵ encuentra: "una relación entre deficientes relaciones interpersonales, timidez, ansiedad escolar y extraescolar y la inhabilidad para enfrentar la resolución de los problemas dentro y fuera del ámbito escolar". Y que, en una "toma de conciencia" de los factores que intervienen en la actividad escolar y sus repercusiones en la vida laboral y el desarrollo profesional, el alumno revalorará el concepto que tiene de sí mismo y puede asumir su aprendizaje como un proyecto personal. En estas condiciones, "el concepto de administración del tiempo, adquiere su justo significado, lo que permite que, el o la estudiante, logre una mayor asertividad" en su comportamiento de estudio.

Los datos sobre el CMAE, mencionados arriba, coinciden con los resultados de otros autores, citados por Morales, en su obra "Psicología Social".³⁶ Por ejemplo, las investigaciones de Berkowitz, (1968); Morales, (1994); Kavanagh y Bower, (1985); e Isen, (1987) reafirman que existe una concurrencia entre deficientes relaciones interpersonales y la inhabilidad para resolver problemas. De igual manera, las investigaciones de Gilligan y Bower, (1984) y Lang (1984) nos proporcionan datos que apoyan la idea de que los o las estudiante, al recibir una ayuda oportuna para "conocerse más a sí mismos, logran un mejor control de su ansiedad e inseguridad..... y consiguen incrementar sus habilidades para enfrentar situaciones negativas e idear estrategias que les ayudan a superar los obstáculos". Asimismo, los resultados de los estudios de Masters y Carlson (1984) citados por Morales, coinci-

³⁴ Márquez E. (1990). *Hábitos de Estudio y Personalidad*. Edit, Trillas, México, Págs. 13-19, 58-104.

³⁵ Márquez E. (1990) *Op. Cit.* Pág. 87.

³⁶ Morales F., y otros, 1994. *Op. Cit.* Págs. 186-187.

den con los resultados del CMAE, con respecto a que con una mayor autoestima es posible que se “reemplacen satisfacciones inmediatas, por logros a largo plazo”.³⁷

Para evaluar los resultados del CMAE, también, son utilizados los criterios de C. Rogers, citado por Márquez,³⁸ para valorar si un proceso psicoterapéutico tuvo o no, éxito.

Estos criterios sirven para reiterar la idea de que una actividad escolarizada que tome en cuenta la integridad del ser humano, puede incidir favorablemente en el desarrollo de la personalidad del educando. En este sentido, los efectos de una psicoterapia exitosa más destacados por el CMAE, en orden de importancia fueron: el o la estudiante “ *es más eficaz en la resolución de problemas; su percepción de sí mismo es más realista, objetiva y diferenciada; y percibe su conducta y tiene más control sobre ella*”. Estos logros, contribuyeron a disminuir la angustia, a desarrollar mayor congruencia entre lo que querían e hicieron y permitieron que la persona se abriera a nuevas experiencias escolares, familiares y sociales con mayor flexibilidad psicológica.

En síntesis, las habilidades más desarrolladas por el CMAE³⁹, fueron: 1. relaciones interpersonales; 2. administración del tiempo; 3. desmitificación de problemas y soluciones; 4. cumplir con lo que se propone; 5. habilidad para la lecto-escritura; 6. respeto a la individualidad personal y del otro; 7. autoconfianza; 8. iniciativa.

Desde el ambiente de la psicoterapia familiar. Se dice que la familia es el primer sistema organizacional al que se incorpora el ser humano; el cual, determina las habilidades que caracterizarán o no a la persona en su vida social y laboral, siendo fuente de obstáculos o impulsos para el cambio en general. Niños y niñas, en su período de mayor asimilación, aprenden la manera de relacionarse para sobrevivir física y mentalmente. Cada integrante de la familia es un elemento interdependiente que, al auto-regularse,

³⁷ Márquez, *Op. Cit.* Pág. 88 y 116.

³⁸ Márquez E.; *Op. Cit.* Págs. 115-116.

³⁹ Márquez E., *Op. Cit.* Págs. 88 y 116.

orienta el comportamiento de los demás con el objetivo de conservar la identidad y cohesión de la parentela. Si esto no ocurre así, el sistema tiende a desintegrarse, las personas tienden a emigrar y a abandonar al sistema. La familia modela la comunicación y los estados emocionales que singularizarán a la persona, en el presente y hacia el futuro, de dentro hacia fuera; es el ambiente más poderoso para la conservación de las tradiciones o el acicate de transformaciones personales y colectivas.

La idea anterior es la que justifica revisar el concepto de "adaptabilidad activa" (aa), utilizado por Eustace⁴⁰ (1993) en su investigación para medir el funcionamiento sistémico de la organización familiar mexicana. Encuentra, que la convivencia familiar, puede desarrollar altos o bajos niveles de "adaptabilidad activa", concepto que involucra las siguientes habilidades: 1. enfrentar los desequilibrios de las crisis internas o externas; 2. tolerar las diferencias de las diversas identidades que le rodean; 3. efectuar los cambios necesarios con creatividad; 4. plantear problemas y soluciones; 5. programar metas, asumir responsabilidades y definir límites; 6. aprender a estimular la iniciativa y la capacidad personal para comunicarse y 7. experimentar como interesante, útil y valorada la vida de cada persona, incluida la propia.

Desde el mundo laboral mexicano. *El Plan de Desarrollo Ejecutivo del Programa de Desarrollo de Competencias Gerenciales de Bancomext (Banco de Comercio Exterior)*⁴¹ para el año de 1999, sugiere perfeccionar 14 habilidades para fortalecer su liderazgo institucional a largo plazo, a saber: Habilidad para escuchar. Iniciativa. Comunicación oral. Comunicación escrita. Análisis de Problemas. Juicio. Planeación y organización. Toma de decisiones. Sensibilidad frente al entorno. Persuasión. Tolerancia a la presión. Delegar responsabilidades. Presentar ideas y proyectos. Seguimiento y control de actividades y proyectos.

⁴⁰ Eustace R. (1993). "La mujer autónoma: una nueva organización social. Su adaptabilidad activa con relación a la mujer dependiente". El tema se desarrolla a partir del análisis teórico y psicoterapéutico del sistema familiar. *Tesis doctoral*. Facultad de Psicología. UNAM. México. Págs.108-109.

⁴¹ BANCOMEXT. (1999 Abril). *Programa de Desarrollo de Competencias Gerenciales*. Dirección Ejecutiva de Recursos y Control Presupuestal. Dirección de Recursos Humanos. Gerencia de Capacitación y Desarrollo. México.

Es importante subrayar que la serie de 14 habilidades sugeridas por Bancomext para el desarrollo de sus ejecutivos y liderazgo institucional, se considera relevante por el hecho de que es extraída de la experiencia mexicana, bancaria y comercial, en los entornos nacional e internacional.

En síntesis, las habilidades que se consideran equiparables en los tres entornos considerados (escolar, laboral y familiar) son: *Análisis de Problemas. Planeación y organización de actividades. Seguimiento y control de proyectos. Capacidad para lograr lo que se propone. Comunicación: habilidad para escuchar y para expresar las ideas. Iniciativa. Sensibilidad frente al entorno (ambiental e interpersonal) y Tolerancia a la presión y manejo del estrés.*

Cada una de las respectivas habilidades y actitudes, provenientes de los subsistemas escolar, laboral y familiar, son valiosas por si mismas; el hecho de que algunas no tengan correspondencia con las variables de otros ambientes, sólo recalca la identidad que le confiere su específico entorno de procedencia.

Las variables relacionadas fueron obtenidas dentro del ámbito sociocultural mexicano, en entornos y tiempos diferentes, a partir de enfoques teóricos y metodológicos diversos. Es por esta razón que se realiza una conclusión a nivel de hipótesis: las variables destacadas como importantes para los diferentes entornos son representativas de lo que, en nuestro medio, se necesita tomar muy en cuenta para amplificar los efectos de una educación holística que permita extender lazos comunicantes entre la universidad, el trabajo y la familia.

Los objetivos de esta propuesta son: apoyar un crecimiento personal que contribuya a la satisfacción de las necesidades básicas del ser humano (dar y recibir amor; decidir y tener control; comprender y comunicarse) para reducir altos niveles de estrés;⁴² desarrollar el pensamiento sistémico y la creatividad para enfrentar las exigencias de la cotidianidad mexicana en un

⁴² Powel T., (1998). *Op. Cit.* Pág. 126-127.

entorno caracterizado por radicales cambios políticos, desequilibrios ecológicos, una revolución tecnológica y una polarizada economía mundial.⁴³

VI. Organización familiar y empresa familiar

De la familia se dice que es la célula del tejido social y el nido donde se forja el destino de una nación. De la empresa familiar se dice que es el respaldo más sólido para la economía de cualquier país. Este tipo de empresa se ha convertido en una real alternativa ante la progresiva disminución de la oferta de empleos, los bajos salarios y el deterioro del poder adquisitivo. En México, su forma más popularizada se ubica en la economía informal. No obstante, más del 90% de las empresas mexicanas son familiares. Las muy prestigiadas BIMBO, COMEX y TELEVISA son destacados ejemplos de empresas familiares mexicanas.

Comenta la ONU,⁴⁴ que "en los países del tercer mundo o en vías de desarrollo, este tipo de empresas ha demostrado ser una excelente oportunidad" para que la mujer, en muchas ocasiones, única responsable de la familia, independientemente de su escolaridad, se incorpore al mundo laboral y gane autonomía económica. Complejo reto para la mujer: ama de casa, jefa de familia y empresaria que, para sobrevivir, necesita de una educación mejor que la que actualmente recibe. Es humanamente complicado que ella sola, sin el apoyo de su familia, pueda solventar este reto sin que pague un precio muy caro mediante elevados niveles de estrés. Sobre todo, si se toma en cuenta que, en México, la disolución de los matrimonios alcanza un nivel del 50%, más del 60 % de las madres son solteras y va en aumento la violencia intrafamiliar.

Para Ginebra⁴⁵ "la empresa familiar es la interacción de dos grandes "sistemas": 1) empresa y 2) familia. Estos dos sistemas necesitan estar muy definidos y con sus propios espacios y tiempos de realización. De no lograrse

⁴³ Toffler A., y H. (1994). *Las Guerras del Futuro. La Supervivencia en el Alba del Siglo XXI*. Edit. Plaza & Janes, Págs. 299 - 307.

⁴⁴ PNUD. *Op. Cit.*, Págs. 112-132.

⁴⁵ Ginebra J., (1997). *Las Empresas Familiares. Su Dirección y Continuidad*, Edit. Panorama, Págs. 147-162.

una diferenciación entre ambos, se corre el peligro de perder el control de los dos sistemas en perjuicio de empresa y familia.

Por las razones expuestas, la mujer, universitaria o no, necesita aprender a *negociar para lograr la colaboración* de todos los integrantes de su entorno familiar y social. ¿Cuáles estrategias empleará para negociar y pactar esta colaboración? Todo dependerá de la sinergia resultante en la conjunción de los diferentes factores que intervienen en la formación del liderazgo femenino, en un entorno específico. Entre otras habilidades, necesitará desarrollar las habilidades que han sido señaladas como básicas para el mejor desenvolvimiento en los ámbitos escolar, familiar y laboral: Análisis de Problemas. Planeación y organización de actividades. Seguimiento y control de proyectos. Capacidad para lograr lo que se propone. Comunicación: habilidad para escuchar y para expresar las ideas. Iniciativa. Sensibilidad frente al entorno (ambiental e interpersonal) y Tolerancia a la presión y manejo del estrés. Además, disposición para advertir, agradecer y disfrutar la solidaridad de quienes la rodean e ingenio para detectar y aprovechar los apoyos informativos y formativos que le puedan brindar los sistemas educativos, empresariales, políticos, legales y bancarios disponibles.

Sin embargo, la ayuda que ella siempre considerará como la más valiosa, será la que provenga de su pareja. Si el hombre, con los adecuados estímulos familiares, escolares y sociales, logra trascender su atávica identidad masculina "machista" (enajenante de su propia persona, de su pareja y de la integración familiar) para asumir sus responsabilidades con respetuosa igualdad en la cocina, en el lavado y planchado de la ropa, en la educación y el cuidado de niños y enfermos y en todas las actividades y quehaceres relacionados con el hogar, dentro y fuera del recinto doméstico; entonces, juntos, aprendiendo a desarrollar una adecuada adaptabilidad activa, podrán tener un mejor y polifacético crecimiento como personas,⁴⁶ encargadas de formar un creativo equipo de trabajo, en gozoso disfrute de la pareja para el beneficio de la familia y de una mejor calidad de vida personal, en una sociedad menos explotadora y más digna de ser vivida.

Al respecto, en una soleada y fresca mañana del día 21 de Mayo de 1999, en el D.F., a las 8 Hrs, por Radio Red, en el Programa de "*Monitor de la Mañana*", se escucha una asombrosa noticia: Se discute en el Parlamento

⁴⁶ PNUD. *Idem*.

Alemán un código para hacer justicia civil, mediante multas y encarcelamientos, para los hombres que se nieguen a colaborar, equitativamente, en todos los trabajos del ambiente doméstico.

La familia, la escuela y el trabajo son los grandes pilares de cualquier sociedad. En cada uno de ellos se educa a la persona a lo largo de toda su vida. Si podemos coordinar los diferentes esfuerzos es más probable que se logren significativos resultados en el conjunto de la población, en aras de una mejor calidad de vida personal e interpersonal, una mayor integración familiar y el desarrollo económico de toda la comunidad, incluidos los marginados en extrema pobreza.

Bibliografía

BANCOMEXT. (1999. Abril). *Programa de Desarrollo de Competencia Gerenciales*. Dirección Ejecutiva de Recursos y Control Presupuestal, Dirección de Recursos Humanos, Gerencia de Capacitación y Desarrollo, Banco de Comercio Exterior, México. Datos presentados en la Maestría de Desarrollo Organizacional del Instituto de Estudios de Posgrado. INESPO. SEP. D.F., México.

Chiavenato, Idalberto (1998). *Introducción a la Teoría de la Administración*, Edit McGraw-Hill, Colombia. 880 Págs.

De Faria Melo, Fernando (2000). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. Edit. Limusa. México. 183 Págs.

Eustace, Rosemary (1993). "La Mujer Autónoma: una nueva organización social. Su Adaptabilidad Activa con Relación a la Mujer Dependiente". Tesis doctoral. Facultad de Psicología. UNAM. D.F., México. 197 Págs.

Fromm, Erich (1994). *Ética y Psicoanálisis*, Edit. Paidós, Argentina, 278 Págs.

(1991). *Psicoanálisis de la Sociedad Contemporánea*, Fondo de Cultura Económica. México. 308 Págs.

Ginebra, Joan (1999). *Las Empresas Familiares. Su dirección y su Continuidad*, Edit. Panorama, México, 242 Págs.

Helgensen, Sally (1993). *La Ventaja de Ser Mujer. Formas Femeninas de Liderazgo*, Edit. Granica-Vergara, Argentina. 252 Págs.

Guiot J., y Beaufils A., (1992). *Diseño de la Organización*, Edit. Legis, Colombia.

Kras, Eva (1991). *La Administración Mexicana en Transición*, Edit. Grupo Editorial Iberoamérica, México. 128 Págs.

(1994). *El desarrollo Sustentable y las Empresas*, Edit. Iberoamérica, México, 129 Págs.

Kozmetsky, Ronya (1992). *La Mujer en los Negocios*, Edit. Granica-Vergara, Argentina, 182 Págs.

Márquez, Eneida (1990). *Hábitos de Estudio y Personalidad*, Edit. Trillas, México, 129 Págs.

Massaro V., (1994). "Respuestas Institucionales al Aseguramiento de la Calidad. *¿Una Separación de Poderes?*". Conferencia Internacional de Difusión sobre Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior, OECD/IMHE-UNAM-SEP-CONACYT-ANUIES., con la Universidad de Melburne, Australia.

Morales J., Francisco (1997). *Psicología Social*, Edit. McGraw-Hill, México. 981 Págs.

Munné, Frederic (1982). *Psicología Sociales Marginadas. La Línea de Marx en la Psicología Social*, Edit. Hispano Europea, Barcelona, 259 Págs.

Navarro, Marysa y Stimpson, Catharine (1998). *¿Qué son los Estudios de Mujeres?*, Edit. Fondo de Cultura Económica, Argentina, 327 Págs.

"La Revolución Hacia la Igualdad en la Condición de los Sexos" Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. PNUD, (1995) *Informe sobre Desarrollo Humano*, Edit. Harla, México. 255 Págs.

Powell, Trevor (1998). *Vivir sin Estrés. Soluciones Prácticas para una Mejor Calidad de Vida*, Edit. B, Grupo Z, Barcelona, España, 144 Págs.

Senge P., (1990), *La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*, Edit. Granica-Vergara. Argentina. 492 Págs.

Tannenbaun R., y Davis S., (1969). *Industrial Managemen Reviw*. Vol. 10, No. 2, USA.

Toffler, Alvin y Heidi, (1994). *Las Guerras del Futuro. La Supervivencia en el Alba del Siglo XXI*, Edit. Plaza & Janes, España. 388 Págs.