

sor como a un compañero? ¿Crea éste un ambiente de confianza y franqueza? ... También deben tenerse en cuenta a) la tendencia de los trabajadores a demorar cualquier atención médica para pasar inadvertidos en caso de que se esté contemplando una reducción del número de empleados, b) los despidos masivos que ocurren en distintas empresas y c) el desequilibrio entre las obligaciones con el trabajo y con la familia. Todo esto hace que el lugar de trabajo se esté convirtiendo en un ambiente cada vez menos saludable para quienes tienen un empleo o tratan de conservarlo.

La decisión de renunciar en caso de estar insatisfecho con determinado trabajo —o si ha llegado el momento de renunciar— ha sido tal vez menos visible en la bibliografía especializada,

## Por más que a uno le provoque, o lo piense, no es conveniente dejar un trabajo pegando un portazo que puede empeorar la situación. Lo más recomendable es conversar con el jefe y acordar un proceso de salida

pero no es un tema desconocido. Por lo general, se medita mucho antes de renunciar. Se llega a ese extremo si, por ejemplo, a) se tiene la seguridad de contar con reservas monetarias que permitan subsistir hasta encontrar otro trabajo, b) se cuenta con la certeza de un nuevo trabajo y c) el cambio no perjudica la situación familiar.

Un artículo publicado en *The Wall Street Journal* (Leslie Kwoh: «Taking early exits off Wall Street», Nueva York, 26 de octubre de 2012) es ilustrativo al respecto. Los ejecutivos de nivel medio de grandes empresas financieras entrevistados mencionaron diversos motivos que justificaban su separación de sus respectivas empre-

sas. A veces estos motivos coincidían; otras veces, no. Uno de ellos señaló que había llegado a un punto en el que no aguantaba más:

... mucho trabajo nocturno para atender visitas empresariales y muchos viajes con su esposa cancelados. Si bien cobraba un buen salario, éste no cubría las expectativas que tenía antes de la crisis financiera y no compensaba los sacrificios que se veía obligado a hacer. Luego de la crisis contaba con menos dinero y menos prestigio, y la ecuación había cambiado. No le esperaba un trabajo nuevo y pensaba dedicarse a viajar durante cierto tiempo antes de volver a trabajar.

Otros ejecutivos señalaron que se retiraban a causa de horas de trabajo «brutales», falta de ejercicio, aumento de peso y vida social inexistente.

Amy Gallo escribió un artículo que ayuda a poner un poco de orden en la decisión acerca de si ha llegado el momento de renunciar («Is it time to quit your job?», Harvard Business Review Blog Network, 30 de enero de 2013). A veces se confunde una insatisfacción pasajera con una en la que, realmente, el trabajo y quien lo realiza son incompatibles. ¿Cómo es posible asegurarse de que se está listo para dejar una organización? Se debe empezar por interpretar señales tales como: a) se piensa en renunciar, pero nunca se toma la decisión; b) no se aspira a ocupar el puesto del jefe; y c) se busca mejorar el desempeño, pero no se alcanza ese resultado.

Es recomendable buscar más información, con el objeto de evaluar si lo que se percibe coincide con la realidad, tal vez mediante una conversación franca con el jefe o, si esto no es aconsejable, el análisis de varias evaluaciones recientes de desempeño. También es útil analizar los riesgos de renunciar (un currículum con muchas renunciaciones puede identificar a una persona inestable) y tener una idea de lo que se desea hacer después de renunciar para, en la medida de lo posible, no volver a estar inconforme con el nuevo trabajo. Por más que a uno le provoque, o lo piense, no es conveniente dejar un trabajo pegando un portazo que puede empeorar la situación. Lo más recomendable es conversar con el jefe y acordar un proceso de salida.

La milonga, a su manera, también se ocupa de trabajos que brindan poca o ninguna satisfacción y de la decisión de dejarlos: «Cinco años he mantenido / mujer y suegros, más diez cuñaos, / sobrinos, abuelos, tíos, / y yo compadre no soy casao /.../ ¡Cinco años de yugo fiero, mas ya la farra se terminó! /.../ Si no me alcanzaba el sueldo / gritaban todos: ¡Salí a mangar! / Y yo, por no disgustarlos, / jamás tenía ni pa' fumar /.../ Al fin desperté del sueño / y ayer les dije: ¡No aguanto más! / ¡Arréglense como puedan, / yo largo el yugo por no crepar!» (*Por fin largué*, 1934, música de P. Biafore y letra de J. Fernández Blanco). ■

## LOS ESTADOS EMOCIONALES EN LA VENEZUELA POSTELECTORAL

Raúl Maestres M.

COACH ONTOLÓGICO

El proceso electoral ocurrido el pasado 14 de abril presentó tantos vicios que ha sido cuestionado por el movimiento opositor y un numeroso

## UNA ILUSIÓN DE MODERNIDAD

LOS NEGOCIOS DE ESTADOS UNIDOS EN VENEZUELA DURANTE LA PRIMERA MITAD DEL SIGLO VEINTE



0212-555.42.63  
edies@iesa.edu.ve

José Malavé

Un flujo masivo de inversiones provenientes de Estados Unidos cambió el paisaje económico, institucional, cultural e incluso físico de Venezuela durante la primera mitad del siglo veinte. Con su capital, los estadounidenses trajeron maneras particulares de operar y desarrollar negocios que influyeron sobre empresas y empresarios venezolanos. No obstante, la aspiración de convertir a Venezuela en un país moderno se quedó en ilusión.

Descárguelo gratis en [www.iesa.edu.ve/unailusiondemodernidad](http://www.iesa.edu.ve/unailusiondemodernidad)

grupo de venezolanos. De probarse el alegato principal contenido en el reclamo, el resultado «oficial» podría voltearse. En medio de la tensa situación y de docenas de análisis políticos elaborados por reconocidos expertos en la materia, se encuentra un aspecto sobre el cual poco se ha hablado y puede causar más estragos en la psique del venezolano que la incertidumbre a la cual está sometido. Tal es el estado emocional generado por un episodio

**«Los seres humanos siempre estamos en algún estado de ánimo que, comúnmente, no elegimos ni controlamos —simplemente nos encontramos en él»**

que toca tantas fibras sensibles y conduce a estados anímicos intensos tanto en la vida profesional como en el ámbito doméstico.

Rafael Echeverría plantea la distinción entre emociones y estados de ánimo en su *Ontología del lenguaje* (Santiago de Chile: Comunicaciones Noreste, 2003):

Cuando hablamos acerca de nuestra vida emocional podemos hacer una distinción entre dos clases de fenómenos: emociones y estados de ánimo. Cada vez que experimentamos una interrupción en el fluir de la vida se producen emociones... Cuando hablamos de estados de ánimo, nos referimos a una emocionalidad que no remite necesariamente a condiciones específicas y que usualmente no podemos relacionar con acontecimientos determinados... Los seres humanos siempre estamos en algún estado de ánimo que, comúnmente, no elegimos ni controlamos —simplemente nos encontramos en él. Una vez que estamos en un determinado estado de ánimo, nos comporta-

mos dentro de los parámetros que tal estado de ánimo especifica en nosotros...

Esta distinción es fundamental para comprender lo que vivió la mitad de los venezolanos (¿quizás más de la mitad?) a partir del domingo 14 de abril de 2013, al conocerse los resultados electorales. En mayor o menor grado esta importantísima proporción de ciudadanos comenzó a sentir emo-

ciones poderosas como frustración, impotencia y rabia. Después de metabolizadas estas emociones primarias es probable que muchos hayan desarrollado estados de ánimo caracterizados por tristeza, melancolía y decaimiento; menos intensos que las emociones originarias, pero que no desaparecen fácilmente y condicionan la perspectiva de los ciudadanos.

¿Cuáles fueron los antecedentes a las elecciones del 14 de abril?

7 de octubre de 2012. Se realizan las elecciones presidenciales pautadas y, a pesar del enorme esfuerzo realizado por los factores políticos que componen la Mesa de la Unidad Democrática y el candidato Henrique Capriles, el presidente de la República triunfa en las elecciones con una cierta holgura, al tiempo que la oposición gana un formidable candidato presidencial apoyado por todas las facciones políticas no identificadas con el sector oficial.

16 de diciembre de 2012. Se realizan las elecciones para gobernaciones en las cuales los candidatos oficialistas ganan en todos excepto tres estados.

5 de marzo de 2013. Fallece en forma sorpresiva, para algunos, el presidente de la República.

Ante esta nueva situación, impredecible desde todo punto de vista, se convocan elecciones presidenciales para el 14 de abril y, nuevamente, Henrique Capriles asume la representación unitaria de aquella parte del país no identificada con la gestión gubernamental. Su aguerrida campaña electoral fue ganando terreno en la mente de muchos venezolanos. Eso permitió que un número significativo de compatriotas pasara de un estado emocional de resignación —«nuestra situación es imposible, al gobierno no se le derrota con votos»— a otro muy diferente que auguraba nuevas posibilidades: «sí es posible derrotar al gobierno por medio de elecciones, tenemos quien pueda hacerlo y lo vamos a lograr». La emocionalidad estaba a favor del candidato que nuevamente señalaba «el camino». Al final, el resultado «irreversible» dio paso a otro panorama totalmente diferente: el triunfo correspondió al candidato oficial por un escaso margen de 1,59 puntos, lo cual crea una situación de zozobra.

El resultado plantea una realidad contundente que deja como alternativa la aceptación o el rechazo. De acuerdo con Echeverría, lo que define el estado de ánimo de aceptación es la reconciliación con la «facticidad» —«el hecho de que no podemos cambiar lo ya ocurrido»— y en eso se empeñó el gobierno, diciendo que su candidato resultó ganador por escaso margen y allí termina la discusión. Si este fuera irremediamente el resultado, la opción de rechazar lo que no tiene remedio tiene el potencial de conducir hacia uno de los estados emocionales más tóxicos y autodestructivos: el resentimiento. Este estado de ánimo, según Echeverría, se acerca a la ira, pero no se manifiesta abiertamente sino que «permanece escondido, crece en el silencio y corroe las entrañas de quien lo siente».



# debates IESA

Suscríbase a la edición digital  
Reciba cuatro números al año por Bs. 120

Visítenos en [www.iesa.edu.ve/debates](http://www.iesa.edu.ve/debates)

El resentimiento aparece como una invocación de justicia frente a la injusticia de lo sucedido... El resentimiento emerge de la impotencia y a menudo la reproduce. Una razón importante para no manifestar nuestra ira y dejar que se desarrolle el resentimiento es el considerar que nos encontramos en una posición precaria de poder... El estado de ánimo de resentimiento es extremadamente corrosivo para la convivencia social. La persona en resentimiento se ve afectada por un sufrimiento penetrante, no hay alegría, no hay felicidad verdadera y aún más importante es el hecho de que el resentimiento obstruye o restringe severamente nuestras posibilidades de acción.

Por su parte, el estado de aceptación de lo que sí tiene remedio implicaría caer en la resignación: la persona no ve el futuro como un espacio de intervención posible que le permita, a partir de las acciones que emprenda, transformar el presente. La persona resignada asume su situación como realismo fundado, con la tendencia a justificar su estado de ánimo puesto que no encuentra salidas posibles ante la situación. De caer en ese estado, los ciudadanos estarían renunciando a lo ganado como sociedad civil y entrarían en una situación de indiferencia y abulia, peligrosa para mantener la fuerza de cambio que requiere la situación actual, en la cual se mantiene la ambición de demostrar que el resultado fue diferente del anunciado. Tal estado de ambición nutre la esperanza y mantiene vivo el fermento del cambio posible.

En caso de que el esfuerzo para demostrar lo que se pretende no produzca el resultado esperado es importante reflexionar sobre las circunstancias que enmarcaron los acontecimientos previos al proceso electoral de abril. Los juicios que se formulen, algunos fundados y otros no, son esenciales para hacerse una idea de los elementos que concurrieron a que se produjeran los resultados anunciados. El hecho de tener que aceptarlos al final del camino no significa olvidar la inmensa desigualdad que existió entre las fuerzas políticas participantes en la contienda.

Los procesos históricos tienen su tiempo y los cambios de paradigma se

producen cuando llega el momento oportuno, conocido como *kairos*, término mencionado en versiones griegas del Nuevo Testamento (Marcos 1:15) que significa «el momento señalado en el propósito de Dios», el tiempo ne-

## La incompetencia directiva se nutre de la incapacidad para revisar y cambiar, y se agrava por el mecanismo de la supresión: la mente no deja ver el error ni el peligro; los suprime. El final no es una explosión súbita sino una letanía de quejas, suspiros y sollozos

cesario para que la voluntad de Dios se cumpla. No hace falta ser cristiano para darse cuenta de que pocas cosas hay más poderosas que una idea o un movimiento cuando su tiempo ha llegado. Parte del proceso de pacificación interior implica aceptar que el país avanza indefectiblemente hacia su *kairos*, y cuando llegue no habrá fuerza que detenga el cambio ansiado. ■

### PARÁBOLA DEL AVESTRUZ Y LA RANA

Enrique Ogliastrí

PROFESOR DEL INCAE (COSTA RICA)

Según el dicho popular, «no hay peor ciego que quien no quiere ver». Esto les pasa a muchos dirigentes que distorsionan la realidad circundante, suprimen hechos que les causan angustia, toman decisiones equivocadas porque se niegan a reconocer los problemas de su organización y caen víctimas de una trampa psicológica muy común. Muchos grandes desastres de las organizaciones y países son productos de la negación a ver la realidad, de meter la cabeza bajo la arena para no ver acercarse el peligro.

Cualquier persona u organización comete equivocaciones estratégicas, o se olvida de renovarse, y así engendran un problema. Si los directivos no emprenden acciones para recobrar el rumbo, la situación se torna angustiosa y esto puede llevar a la supresión. Pero una cosa es equivocarse, o no hacer nada por desidia, y otra caer en la supresión inconsciente.

Freud estudió la supresión (o negación) como un mecanismo psicológico de defensa. Una persona que se siente muy angustiada por un problema lo suprime de manera totalmente natural e inconsciente, para no preocuparse más y estar tranquila. Cuando vuelve a acordarse del tema,

su inconsciente trabaja automáticamente para olvidarlo, para no sufrir más y poder dormir tranquila. Así la realidad angustiosa deja de existir o se transforma. Todos los seres humanos utilizamos este mecanismo de defensa,

que no es acción de mala fe. El problema surge cuando se ve una supresión patológica masiva y continuada que no deja ver la realidad.

Organizaciones muy exitosas se duermen y aferran a las viejas recetas. La autocomplacencia institucional y personal propicia una posición cómoda y pasiva al creer que las cosas se arreglarán solas. Aunque todo el mundo alrededor sabe que algo no está funcionando, esta muerte anunciada la ven todos menos los de adentro. Una causa es el enfrascamiento, como las «burbujas» que anteceden a muchas crisis. Algunos dirigentes se encapsulan en un entorno de adulación: todo está bien para ellos.

Cuentan de una rana que saltó por accidente en una olla grande llena de agua fresca. Cuando prendieron el fuego el agua empezó a entibiarse; y esto le gustó. Pasados unos minutos la olla se puso más caliente y la ranita se acomodó, se fue acostumbrando: «no voy a saltar afuera, ya pasará». Lentamente, poco a poco, la olla siguió calentándose; cuando entró en ebullición para la pobre rana ya era demasiado tarde.

Nunca falta quien da la voz de alarma pero es mal visto en la organización y a veces lo despiden; es una versión de la costumbre medieval de ahorcar al portador de malas noticias. Para salir de estas crisis es mejor traer a alguien de fuera que vea la realidad sin la cápsula institucional, que pueda romper con la inercia de las creencias optimistas.

La incompetencia directiva se nutre de esa incapacidad para revisar y cambiar, y se agrava por el mecanismo de la supresión: la mente no deja ver el error ni el peligro; los suprime. El final no es una explosión súbita sino una letanía de quejas, suspiros y sollozos. La lentitud para reaccionar es mortal en el acelerado mundo actual. ■