

LIDERAZGO TRANSACCIONAL

COMO HACER QUE LA GENTE HAGA

Publicación de la Editorial de la Universidad de Flores
Camacúá 245 - (1406) Buenos Aires - Tels. 631-6243 – 631-4208

Kertesz, Roberto

Liderazgo transaccional : cómo hacer que la gente haga . - 1a ed. - Buenos Aires : Universidad de Flores, 2013.

E-Book.

ISBN 978-987-29444-5-2

1. Psicología. 2. Liderazgo.
CDD 150

Fecha de catalogación: 30/05/2013

LIBRO DE EDICION ARGENTINA

Registro de la Propiedad Intelectual en Trámite
Todos los derechos reservados.

Copyright by

Editorial de la Universidad de Flores

Camacú 245

(1406) Buenos Aires - Tel: 54-11 - 4631-6243 /4208

Hecho el depósito que marca la ley 11723

Prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio:

Offset, fotocopia, cassette, etc.

Sin autorización expresa de los autores.

ÍNDICE

PREFACIO	4
SOBRE LOS AUTORES	8

Secciones

1. INTRODUCCIÓN A LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA Y EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES	9
2. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS TRANSACCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES	15
3. COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LAS ORGANIZACIONES	49
4. LIDERAZGO: DEFINICIONES, CONCEPTOS, MODELOS	85
5. EL MODELO DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL. GÉNESIS DE ESTE MODELO	108
6. EL PERFIL DE LOS ESTADOS DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL o "PERFIL LT"	131
7. MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO Y CALIDAD DE VIDA	166
8. DINÁMICA Y CONDUCCIÓN DE GRUPOS	191
9. CALIDAD TOTAL Y ANÁLISIS TRANSACCIONAL	221
10. EL INSTITUTO PRIVADO DE PSICOLOGÍA MÉDICA (IPPEM)	248
11. PUBLICACIONES DE LA EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD DE FLORES	249

Prefacio

¿Quiénes son los líderes?

¿Solamente las figuras relevantes que forjaron la Historia, como Moisés, Napoleón o Gandhi? Eso depende de la definición de la palabra "líder". Si definimos al liderazgo como **"el proceso de influencia sobre la conducta de individuos o grupos"**, todos actuaremos como líderes en distintos momentos, aunque no guiemos multitudes ni cambiemos el curso de la Historia:

- Al indicar una tarea a un subordinado.
- Cuando señalamos la ruta a seguir al chófer de un taxi.
- En el proceso de negociación.
- Al instar a un hijo a realizar sus tareas escolares.

Este libro está centrado en el liderazgo ejercido en la vida **laboral**: más específicamente, en las organizaciones de todo tipo, aunque los principios expuestos sean aplicables al campo educativo, político, militar, religioso, familiar, deportivo... a toda situación donde queremos **que alguien haga algo. De ahí, su subtítulo: ¿Cómo hacer que la gente haga?... Lo que convenga hacer.**

EJERCICIO Nº 1:

Un breve listado de su rol de líder

¿A quiénes dirige/da órdenes/influencia Ud.?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

¿Y quiénes le dirigen/dan órdenes/le influncian?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

¿Cuáles son los requisitos de un líder eficaz?

El líder efectivo: () Nace

() Aprende a serlo o puede mejorar su estilo

Si es así, ¿de quiénes?

.....

Al concebir este libro, nos preguntamos cuáles eran los elementos más importantes que observamos en los líderes de éxito, a través de casi 30 años de experiencia profesional en la consultoría de organizaciones, docencia y psicoterapia.

Al precisar esos conocimientos, podríamos transmitirlos a quienes deseen mejorar su capacidad para HACER QUE LA GENTE HAGA.

También consultamos a los autores más relevantes sobre el tema.

Concluimos que el lector debería tener acceso a:

1. Las principales teorías y modelos de liderazgo
2. Instrumentos de las nuevas ciencias de la conducta, que pudiera emplear en su relación con los seguidores: el Análisis Transaccional.
3. Los fundamentos de la comunicación humana (el liderazgo es, en realidad, una forma de comunicación).
4. Los principios de la motivación (lo que "mueve" a la gente).
5. La dinámica de los pequeños grupos, y su conducción.
6. Nociones de la Calidad Total, una forma de gestión originada en el Japón y cada vez más difundida en los países industrializados.
7. Conocer su propio Estilo de Liderazgo actual, mediante un Test redactado especialmente, que puede repetir periódicamente para evaluar sus cambios.

Con todos estos elementos, enriquecer ese Estilo, añadiendo nuevos recursos. Cuantos más sean éstos, mayores resultados conseguiremos... además de relaciones más satisfactorias con los demás.

Por motivos didácticos, hemos variado este orden en los distintos Capítulos, para su óptima incorporación. Los iniciamos con una Introducción a las Ciencias de la Conducta y el Liderazgo en las Organizaciones, que describe nuestra orientación y un listado de algunas de las instituciones y empresas que han contratado nuestros servicios.

Metodología para "trabajar" con este libro

Para superar la mera lectura –un acopio pasivo de información aunque ésta sea novedosa e interesante– hemos ideado los siguientes métodos:

1. El formato es tipo work-book (libro de trabajo), con Ejercicios para trabajar activamente sobre la propia persona y sus situaciones.
2. Acompañamos el video-cassette LIDERAZGO TRANSACCIONAL: CÓMO HACER QUE LA GENTE HAGA, con demostraciones que permitan Ver y Oír las conductas verbales y no verbales: palabras, tonos de voz, pausas, expresiones faciales, gestos, etc. correspondientes a los diferentes Estilos y las respuestas de los seguidores.
3. Los autores están disponibles para realizar cursos y consultoría, empleando esos materiales de apoyo. Esa capacitación tiene lugar en nuestro Instituto o bien en las empresas que la soliciten.

Agradecimientos

A los presidentes, ejecutivos y personal de capacitación de las siguientes organizaciones que nos confiaron sus programas de formación, haciendo posible el desarrollo paulatino de Liderazgo Transaccional:

Argentina

- FORD Motor Argentina, Planta de Pacheco, y subsidiarias de San Nicolás y Córdoba: Departamento de Capacitación, gerente Ing. Oscar Cecchi y colaboradores, Ricardo Hadida y Estela Gitou
- RENAULT Argentina
- FAGLOMAT e HIERROMAT, Presidente, Ing. Juan Drucker
- EMZO (Mar del Plata), Presidente, Ing. Víctor Basso
- IDEA (Instituto para el Desarrollo de Ejecutivos en la Argentina)
- Astilleros DOMEQ
- CIBA-GEIGY
- Harteneck y López
- CYANAMID Argentina

Brasil

- I DORT (Instituto para la Organización Racional del Trabajo)
- SERMEL (Sergio Mellan y asoc.) *Colombia*
- Gobierno de Colombia: programa auspiciado por la Organización de Estados Americanos (O.E.A.)

Colombia

- Gobierno de Colombia: programa auspiciado por la Organización de Estados Americanos (OEA)
- INCOLDA; Lic. Hugo Plazas
- CYANAMID (Bogotá), Banco de la República, Banco Cafetero, ENKA (Medellín)

Chile

- Universidad Nacional; programa de Desarrollo Organizacional

España

- IBERIA (programa especial para ejecutivos)

Méjico

- Universidad Nacional Autónoma, Facultad de Ciencias Económicas (Méjico)
- Centro Nacional de Productividad
- DANDO (Méjico)
- Asociación de Ejecutivos de Mercadotecnia (Guadalajara)

Panamá

- Banco Nacional, Presidente Lic. Ricardo de la Espriella; Ministerio de Planeamiento; Ministro, Lic. Nicolás Ardito Barletta; (Auspicio de la Agencia Internacional para el Desarrollo)
- Caja de Ahorros, Lic. Berta Medina
- Banco Chase Manhattan

Perú

- IPAE (Lima); Campoverde Consultores

Venezuela

- Gobierno de Venezuela (áreas educativa, organizacional, militar); INCE (Instituto Nacional de Cooperación Educativa); REMAVENCA (Grupo Polar, Maracay); CORPOZULIA (Maracaibo)

Dr. Roberto Kertész

Lic. Clara Atalaya

Lic. Víctor Kertész

Sobre los autores

Roberto Kertész es Doctor en Medicina, médico psiquiatra y docente autorizado (Profesor Auxiliar) de Salud Mental, Universidad de Buenos Aires. Fue Profesor Titular de Psicología Laboral en la Universidad Nacional de La Plata y docente de las Universidades John F. Kennedy, del Salvador, Católica y Museo Social.

Es consultor de empresas en recursos humanos, psicoterapeuta y ha publicado más de 100 artículos y varios libros sobre Análisis Transaccional y Nuevas Ciencias de la Conducta.

Introdujo el Análisis Transaccional y la Terapia Multimodal en Latinoamérica, y en países de Europa como España, Hungría, Francia por medio de conferencias y colaboradores.

Dirige el Instituto Privado de Psicología Médica (IPPEM) desde 1970.

Clara Atalaya es Licenciada en Trabajo Social, de la Universidad Pontificia Católica Bolivariana de Medellín, Colombia. Es Miembro Didáctico de ANTAL (Asociación Argentina de Análisis Transaccional y Nuevas Ciencias de la Conducta) y profesora del Instituto Privado de Psicología Médica (IPPEM).

Víctor Kertész es contador público y administrador de empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Trabaja en el área comercial y marketing financiero.

I. Introducción a las Ciencias de la Conducta y el Liderazgo en las Organizaciones

Uno de los recursos más importantes en las empresas, públicas o privadas, es el RECURSO HUMANO.

En las empresas medianas a grandes, suele haber departamentos especiales para su atención, con diversas denominaciones: justamente, Recursos Humanos, Personal, Capacitación, Relaciones Industriales... pero muchas veces, su grado de credibilidad o influencia no es muy relevante, para las gerencias de Finanzas, Producción o Ingeniería.

En ocasiones, el mismo presidente, u otras altas autoridades, observan con escepticismo a los programas de formación, excepto que sean eminentemente **técnicos**.

En las firmas pequeñas, habitualmente familiares, los directivos no suelen ser profesionales.

No existen, por su tamaño, gerencias de personal y dirigen basados en su intuición o experiencia.

"La gente es como es, no cambia más"

"Yo me manejo con la intuición, y me va bien"

"¿Otro curso más? Al mes no se acuerdan ni del nombre"

"La psicología es para los locos. Aquí hay que producir, y nada más"

"¿Alguna vez demostraron algún resultado?"

En vez de rechazar, simplemente, estas ideas, como "resistencia al cambio", o "temor a conocerse" aceptemos que todavía, las llamadas CIENCIAS DE LA CONDUCTA operan habitualmente con "datos blandos (soft)", no tan demostrables como los "duros (hard)", de las disciplinas técnicas.

De ahí, el descreimiento de los ejecutivos, acostumbrados a manejar cifras.

Recién en los últimos 30 ó 40 años hubo avances en las disciplinas del comportamiento que les permitan la calificación de CIENCIAS, en lugar de meras especulaciones, alejadas del rigor científico. No podían demostrar resultados! Con raíces iniciales en la filosofía, la religión o la medicina organicista —muy respetables en sí— la psicología hace muy poco comenzó a establecer sus propias premisas, VERIFICABLES. Y sobre éstas, construir técnicas basadas en la observación y la experimentación.

Las tres revoluciones en la psicología

Suele hablarse de tres grandes corrientes que modificaron el concepto del hombre: la primera, el Conductismo (Watson, Pavlov) que estudiaba los estímulos externos y las respuestas motoras, sin interesarse en lo "mental", por no poder observar directamente ni medir sus manifestaciones.

La segunda, el Psicoanálisis (Freud, Horney, Fromm) con hincapié sobre la importancia del inconsciente y una cantidad de supuestos indemostrables. Finalmente, luego de la Segunda Guerra Mundial, la psicología humanística (Maslow, Rogers, May) que destaca la dignidad y la responsabilidad humana. De acuerdo a esta Tercera Revolución, el hombre es valioso y "bueno" por esencia. Nace con la capacidad de éxito y felicidad, pero depende de su entorno social para realizar su potencial.

Las nuevas ciencias de la conducta

Influidas en diverso grado por los tres movimientos mencionados, pero mayormente por el Tercero, en los últimos 30 a 40 años surgieron sistemas psicológicos novedosos, aún poco conocidos en Argentina, donde prácticamente se enseñó sólo el psicoanálisis en las universidades (con algunas excepciones).

Aunque todas ellas se originaron en el campo **clínico** como métodos de psicoterapia, todas poseen también aplicaciones en otras ramas del quehacer humano, como la educación, familia, deportes, religión, y también en lo laboral. Para esto, desde luego, es necesario hacer ciertos ajustes.

Aquí sólo las **enumeramos** brevemente, remitiendo al interesado a la bibliografía al final de esta obra.

El Análisis Transaccional

Llamado así por "analizar" (dividir en partes observables) las "transacciones" (intercambios de estímulos y respuestas entre individuos), es una psicología eminentemente social.

Creador: Eric Berne, a partir de 1956. Uno de nosotros (Roberto Kertész) la introdujo en Latinoamérica a partir de 1967.

Características: lenguaje sencillo, de uso diario; emplea esquemas visuales; es el modelo más preciso y práctico, en nuestra opinión, para entender y predecir el comportamiento. Lo empleamos extensivamente en las organizaciones y es base del modelo del LIDERAZGO TRANSACCIONAL.

Terapia Gestalt

"Gestalt" es similar a "totalidad" en alemán.

Creador Fritz Perls, a partir de fines de los años 40.

Características: le interesa la experiencia sensorial, no el pensar. Se centra en el "aquí-y-ahora", y en la toma de conciencia de los que "es". Raíces en el Zen y la filosofía existencial.

En las empresas, fomenta la autenticidad y el contacto con lo interno en la gestión.

Terapia Cognitivo-Conductual

Cognitivo: se refiere a los procesos de pensamiento. Conductual: a lo que se dice y hace.

Creadores: los más destacados son Ellis, Skinner, Beck, Mahoney, Lazarus, a partir de la década del 70.

Características: hincapié en corregir las ideas y "diálogos internos" erróneos, reemplazándolos por otros lógicos, realistas. Esto influirá sobre los comportamientos.

También describe con precisión las conductas y fija metas verificables para su cambio.

Nuestro paradigma: "PIENSO Y VEO, luego SIENTO Y HAGO" sigue estos lineamientos.

Primero es imprescindible que PIENSE algo (con mi hemisferio izquierdo) o VEA (evoque alguna imagen o escena) con el hemisferio derecho, para luego poder SENTIR alguna emoción y HACER algo. Cambiando lo que PIENSO y VEO, cambiaré lo que SIENTO y HAGO.

Programación Neurolingüística

Programación: enfoca a la "mente" como una computadora, cuyos "programas" son modificables con técnicas apropiadas. Neurolingüística: por apoyarse en los recientes avances de la neurofisiología cerebral, y la estructura del lenguaje.

Creadores: Richard Bandler y John Grinder, afines de la década del 70.

Bandler y Grinder observaron la labor de grandes terapeutas-comunicadores como Milton Erickson, Fritz Peris y Virginia Satir, y extrajeron de allí una serie de técnicas publicadas en su obra.

Terapia Multimodal

Llamada "multimodal" por incorporar las 7 modalidades que forman la personalidad total:

1. Biológica (el cuerpo); 2. Afectiva; 3. Sensaciones; 4. Imágenes (hemisferio derecho); 5. Cognitiva (hemisferio izquierdo); 6. Conductas (lo que hacemos y decimos); 7. Social (relaciones con los demás).

Creador: Arnold Lazarus, a partir de 1973.

Fue también dada a conocer por nosotros en Latinoamérica y otros países, como España, Francia y Hungría. Su empleo en empresas es aún limitado, pero es altamente efectivo para la selección de personal, su evaluación, y la capacitación.

Psicodrama

Llamada así por actuar, "dramatizar" los problemas personales.

Creador: Jacob Moreno, alrededor de la década del 30. A pesar de ser anterior a las mencionadas, la incluimos por su gran valor en la capacitación y el manejo de conflictos.

Terapia Familiar Sistémica

El término "sistémico" proviene de la Teoría General de Sistemas, o elementos en interacción.

Trasciende la idea del "paciente individual" y lo ubica como parte del **sistema** o conjunto de personas que se incluyen mutuamente ya sea en la familia, colegio en la empresa

Creadores: Haley, Bateson, Jackson, Watzlawick, a partir de la década del 50. También incorporaron ideas y métodos de Erickson. Su aplicación en empresas es creciente, en especial en las del tipo familiar. Considera que los cambios en un integrante afectan a todo el sistema.

El Manejo del Stress

El stress es "la respuesta del individuo ante exigencias ambientales".

Creador principal: Hans Selye, en especial a partir de los años 50.

Este dividió al stress en "bueno" o eustress, vinculado con los desafíos excitantes y la creatividad, y el "mal stress" o distress, que produce estragos en el organismo, por la excesiva tensión. Sus conceptos son útiles —si se emplean— para prevenir trastornos, así como para incrementar la motivación en el trabajo.

Hoy día, disponemos de una gran cantidad de libros de "auto-ayuda" que difunden estas disciplinas en un lenguaje accesible al hombre medio, que puede así reclamar al profesional que contrate el conocimiento de las mismas.

Indudablemente, con el tiempo toda esta tecnología psicológica se irá incorporando a la enseñanza universitaria. Y no solamente para médicos, psicólogos, psicopedagogos o asistentes sociales, sino para administradores y relacionistas laborales, y hasta para abogados, contadores e ingenieros que indefectiblemente, deben trabajar con gente y a través de la gente.

Sería aún más efectiva su enseñanza previa a nivel secundario. En los Estados Unidos, millones de alumnos reciben nociones del Análisis Transaccional como parte de la asignatura de "relaciones humanas".

Una buena cantidad de docentes es también capacitada con base a las disciplinas descriptas más arriba.

Capacitación, aprendizaje, desarrollo, crecimiento personal.

Estos conceptos, hoy en boga, se superponen en gran parte. Qué es lo que tienen en común:

EL CAMBIO

¿Cambio en qué? En los "programas internos", del "software" en los dos hemisferios cerebrales.

El izquierdo, sede del lenguaje, pensamiento, cálculo, el "tecnológico".

El derecho, que funciona en base a imágenes (visuales, auditivas, lo sensorial en general), intuición y capacitación de totalidades.

En lo que llamamos **psicoterapia**, el cambio suele apuntar a la "curación" de síntomas molestos, como las fobias, compulsiones, trastornos psicósomáticos o sexuales, depresión. Pero resulta que con las nuevas técnicas, en un par de meses el "Paciente" o "Cliente", como se da hoy día en llamarlo, supera dichas molestias y entra en un programa similar al que se presta en las empresas:

- **Aprendizaje:** incorporación de nuevos conocimientos. Por ejemplo, un nuevo idioma.
- **Capacitación:** información y formación con fines específicos. Ejemplo: habilidad para vender.
- **Desarrollo:** Sí, Des-arrollo, de los que tenía "arrollado": su potencial para crear, amar, trabajar, aprender, gozar.
- **Crecimiento personal:** un concepto fundamental de la psicología humanística de Maslow, May, Rogers: aprovechar los nuevos conocimientos y vivencias, para hacer mejor lo que ya estaba haciendo, o hacer lo que nunca había hecho antes. Un viaje cultural que ilustrará con fotografías; un nuevo servicio en su empresa; un curso de posgrado; pintar; profundización de la comunicación con su pareja. Incrementar lo que Maslow llamó "autorrealización".

La mayor parte de la población, tal vez el 80%, no es encuadrable como "paciente psiquiátrico", pero está muy lejos de desarrollar su potencial. Su vida es rutinaria, su creatividad escasa, así como los momentos de intimidad. Pero los **cambios** necesarios para todo esto producen resistencias, tanto internas como externas.

Métodos actuales para lograr esos cambios

- **Lecturas teóricas** (libros de autoayuda). Teorías sobre comunicación, liderazgo, manejo del tiempo, etc.)
- **Ejercicios de autoaplicación** propuestos en esos libros
- **Cursos teóricos** (sin participación activa)
- **Cursos vivenciales** (con participación personal)
- **Psicoterapia**

En este "continuo", los textos teóricos pueden inducir ciertas modificaciones en personas ya predisuestas, que son justamente las que se interesan por mejorar. Las más rígidas, lamentablemente, son las que menos se interesan por tales materiales de lectura.

Algunos textos, como el presente, incluyen ejercicios para que el lector **trabaje** sobre sí mismo, para superar el mero acopio de información.

Si asiste a conferencias o cursos teóricos, por lo menos las comparte con otros y el grupo informal que constituyen ayuda en la adopción de nuevas creencias y métodos.

Cuando los cursos o seminarios son **vivenciales**, los participantes interactúan de acuerdo a normas que les conducirán a cambios no sólo cognitivos (ideas, creencias) sino también sintiendo **emociones** y con mutuo apoyo. Esto fue preconizado por los "Grupos T" y "grupos de encuentro" en los E.E.U.U. en los años 50 y 60, pero en bastantes casos sus confrontaciones directas generaron conflictos cuando los participantes volvieron a sus puestos de trabajo.

Nosotros creemos que estas experiencias deben centrarse en "aumentar lo positivo", y en el caso de compañeros de trabajo, limitarse a lo referente a sus tareas.

Por último, la psicoterapia moderna tiene lugar preferentemente en grupos de terapia, con objetivos ("contratos") de cambio previamente fijados entre paciente o cliente, y terapeuta. Lo llamamos a veces "cliente" a partir de Carl Rogers, porque "paciente" se origina en el verbo "padecer", proveniente del obsoleto "modelo médico" de la psicoterapia.

La psicoterapia moderna es un método de aprendizaje y capacitación, que actúa sobre los pensamientos e imágenes cerebrales, generando ideas lógicas en reemplazo de las ilógicas, e imágenes constructivas y agradables en vez de las distorsionadas, del pasado o futuro.

Lo único que tiene en común con la medicina, es que es capaz de curar numerosas afecciones psicosomáticas. No por eso el "paciente" es tratado como un "enfermo mental", sino como una persona con programas mentales inadecuados, que contrata al psicoterapeuta como un "programador".

¿Pueden, entonces, inducirse cambios en las organizaciones sin hacer psicoterapia?

La respuesta es afirmativa, si los objetivos del cambio se centran en las conductas vinculadas con el trabajo, en el "aquí y ahora" de las tareas laborales.

¿Y quién inducirá esas modificaciones? ¿Quién es el **agente de cambio**?

Esto nos lleva al debatido problema del **consultor interno** versus **consultor externo**.

El **consultor interno** está ubicado en el organigrama, en algún punto. Nunca es el presidente o gerente general, que suele estar demasiado ocupado para implementar la capacitación, y sería paradójico que pretendiera cambiarse a sí mismo, siendo el que detenta el mayor poder.

Estando por ello el consultor interno en posición subalterna, debe enfrentar la paradoja de proponer cambios a sus propios superiores, recibiendo al mismo tiempo órdenes de ellos. ¿Cómo lograr potencia en su tarea sin arriesgar su puesto?

Por su parte, el **consultor externo** trabaja con un contrato temporario y no está en la línea de mando.

Puede arriesgarse a decir la verdad en forma franca, siempre que tenga el apoyo de la superioridad, y si lo despidieran, siempre contará (teóricamente) con otros clientes.

Por otra parte, al no trabajar dentro de la empresa, no la conoce tan a fondo como el consultor interno.

El consultor, tanto interno como externo, necesita conocer técnicas de cambio personal, pero no por ello caer en la psicoterapia, que ya tocará aspectos privados del personal. En la práctica, estos límites son algo borrosos, especialmente en el caso de entrevistas personales, donde un gerente a veces se "despacha" a fondo y habla de su vida de familia o de pareja, tanto más cuando la empresa es familiar.

Se da con alguna frecuencia que un profesional (contador, abogado, ingeniero, arquitecto), inician psicoterapia por razones personales; por ejemplo, su divorcio, un cuadro depresivo, o un trastorno psicossomático. Además, no está cómodo en su trabajo. Al mejorar, paralelamente se interesa tanto en la psicología, que cambia su rol y se hace consultor de empresas, aprovechando sus conocimientos técnicos previos, más la formación lograda en su grupo de terapia.

La Asociación Argentina de Análisis Transaccional y Nuevas Ciencias de la Conducta (ANTAL), que fundamos en 1968, dicta cursos de formación para estos objetivos. No es indispensable entrar en psicoterapia para seguirlos, aunque la vivencia terapéutica potencia mucho a la formación.

El equipo interdisciplinario

Algunos problemas o situaciones, que no pueden ser reducidos a los conocimientos de un solo especialista, requieren su estudio por un grupo diversificado, en el cual es beneficioso incluir un científico de la conducta, o por lo menos, a alguien versado en este tema.

Cuántas veces hemos deliberado con abogados y contadores de empresas familiares, para resolver la mejor forma de lograr la sucesión, la delegación del poder en mano del fundador!

Este mismo libro es un ejemplo de dicha colaboración entre un psiquiatra, una asistente social y un contador/administrador de empresas... sin contar los valiosos aportes de otros tipos de profesionales que tomaron parte en nuestros seminarios y consultoría.

La Serie Organizacional de la Editorial de la Universidad de Flores

Con esta obra, la Editorial de la Universidad de Flores prosigue esta Serie, compuesta por títulos que satisfagan los siguientes criterios:

1. Respuesta a necesidades prácticas, relevantes para todo directivo, tanto en lo personal como en su relación con su grupo de trabajo;
2. Integrar los aportes más recientes de las ciencias del comportamiento, con los conocimientos técnicos propios del rol gerencial.
3. Involucrar activamente al lector, en la mayor medida posible, a través de los ejercicios, tests, videocassette, conferencias y otros medios participativos.

La primera entrega consistió en un "paquete" (kit) sobre el stress ejecutivo (y de otras áreas), integrado por:

1. **EL MANEJO DEL STRESS**, Un manual completo sobre el tema. Cubre: Qué es el stress, cómo y dónde se produce, cómo se maneja, aplicaciones en el trabajo y otros roles.
2. **EL MONITOR DEL STRESS**. Fascículo de auto-ayuda. Incluye: la Escala de Stressores Psicosociales; de Síntomas Actuales del stress; el Hexágono Vital (calidad de vida), el Cuestionario de Autoevaluación de la Asertividad, el Puntaje de Riesgo Cardíaco.
3. **STRESS Y RELAX**: Una introducción sencilla y clara, con un cassette de relajación, paso a paso.

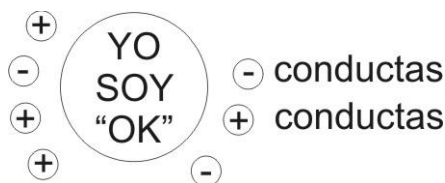
Y con esto, pasamos al 2° Capítulo: Introducción al Análisis Transaccional en las organizaciones.

II. Introducción al Análisis Transaccional en las Organizaciones

El Análisis Transaccional (A.T) fue creado por el psiquiatra Eric Berne en la década del 50, publicando su primer artículo sobre el tema en 1956. Aunque fue concebido originalmente como un método nuevo y efectivo de **psicoterapia**, por sus especiales características es **empleable en cualquier situación donde la gente interactúa con otras personas**; entre ellas, la del trabajo colectivo, en grupo y organizaciones. Tal vez, solo en el último cuarto de siglo han tomado conciencia las empresas, tanto privadas como gubernamentales, de la utilidad de buscar respuestas en las ciencias del comportamiento para los problemas humanos que inevitablemente surgen en los puestos de trabajo. Problemas que reducen tanto la productividad como la satisfacción laboral, incidiendo secundariamente sobre la vida privada de los actores, y la comunidad como un todo. Y el A.T. provee muchas respuestas y soluciones...sin ser desde luego ninguna panacea.

Las características que permiten "sacar" al A.T. del consultorio clínico, para hacerlo parte de la vida diaria, y nuestros conflictos normales, son: (Kertész y Kerman, 1987):

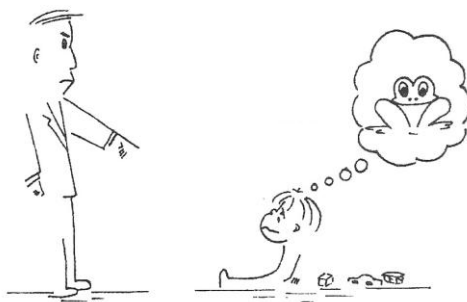
1. Su filosofía positiva y de confianza en el ser humano: "Yo estoy bien, tu estás bien". Todos nacemos "bien", y valemos por el mero hecho de existir. Algunas de nuestras conductas son adecuadas, otras no, pero eso no modifica el valor intrínseco del ser humano.



Las conductas, positivas o negativas, son **periféricas** a la esencia positiva del ser humano. Por eso, jamás hay que atacar esa esencia, como por ejemplo al decir: "Eres un inútil!", sino: "**Eres** capaz, puedes mejorar tu rendimiento haciendo X".

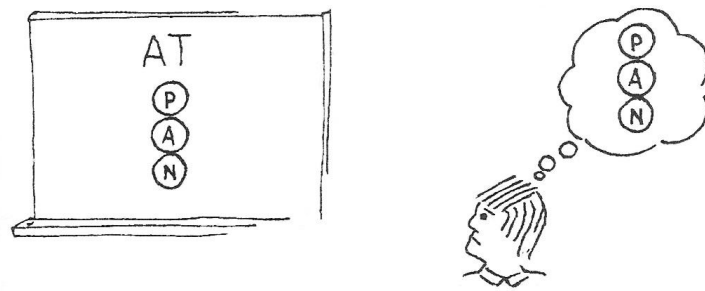
2. Sigue un modelo de aprendizaje, no de "enfermedad".

Berne decía que nacemos "príncipes" o "princesas" y es la educación, familiar o escolar, la que nos llega a transformar en sapos. Y lo aprendido, se puede des-aprender o re-aprender, rápidamente.



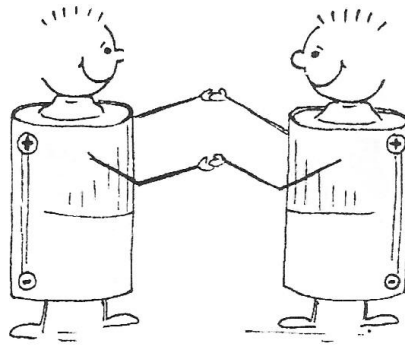
3. Su lenguaje es sencillo y diagramable

Lo comprende un niño a partir de los 6 a 8 años... lo mismo que el niño que llevamos dentro.



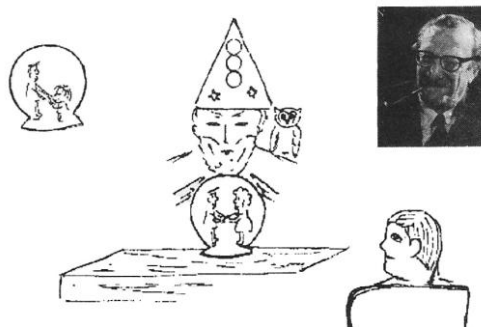
4. Es natural, ajustado a las leyes que gobiernan nuestra biología.

Por ejemplo, en lo referente al intercambio de estímulos sociales o "caricias".



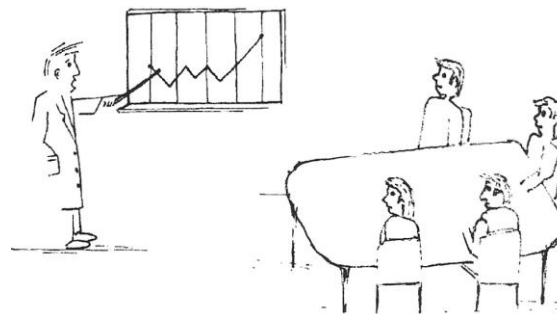
5. Es predictivo, y por ende, preventivo.

Observando los signos de conducta, verbal y no verbal, y conociendo la historia personal del individuo, es deducible que si continúa -con su "Argumento de vida" actual, o programa interno, tenderá a resultados previsibles de éxitos, fracasos, etc.



6. Es efectivo y evaluable

Por fijar objetivos claros y realistas, y ser combinable con otros procedimientos de conducción del personal, permite no sólo comprender que sucede en las comunicaciones humanas, sino ofrece un método concreto para cambiar positivamente.



7. **Es divertido** (científicamente serio, pero no solemne y aburrido)



¿Por qué "ANÁLISIS" y "TRANSACCIONAL?"

Se llama "ANÁLISIS" por separar el comportamiento, aparentemente complejo, en unidades fácilmente observables, y "TRANSACCIONAL", por su hincapié en las **transacciones** (intercambios de Estímulos y Respuestas entre individuos). Así da más importancia a lo **inter-personal** que a lo **intra-personal**, lo cual constituyó un avance pionero en los años 50.

Entonces predominaba la influencia psicoanalítica y conductista, individualista. Es por eso, una verdadera **psicología social**.

Los 10 "Instrumentos"

A partir de 1977, con la publicación del "Manual de Análisis Transaccional", la teoría del A.T. quedó sistematizada en 10 conceptos que hemos llamado "instrumentos", por operar de diverso modo sobre el comportamiento, interno y externo. Cada uno de ellos comprende además de sus elementos **teóricos**, una serie de **técnicas de cambio**. En esta obra nos referiremos, brevemente, a cuatro de ellos.

1. El esquema de la Personalidad: los estados del Yo, Padre, Adulto y Niño:

La fase intrapersonal del A.T.

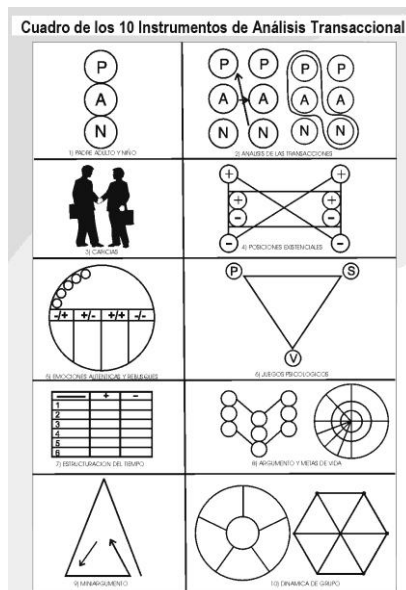
2. El Análisis de las Transacciones: Estímulos y Respuestas. La fase interpersonal:
3. Las Posiciones Existenciales, y el concepto de sí mismo en relación con los demás.
4. Las "caricias" o refuerzos sociales:

La importancia del contacto verbal, físico y de otros tipos, para el bienestar.

En el capítulo final sobre Motivación, incluiremos los avances más recientes sobre el Argumento de vida (8° Instrumento), para su integración con las Necesidades descritas por Maslow, y los conceptos de "eustress" y "distress" de Hans Selye.

Para información en mayor profundidad sobre estos 5 Instrumentos, y sobre los restantes recomendamos el "Análisis Transaccional Integrado" (I PPEM, 1985),

EL CUADRO DE LOS 10 INSTRUMENTOS DEL A.T



PRIMER INSTRUMENTO:

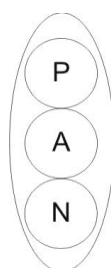
El Esquema de la Personalidad: YO, YO, y YO

¿Por qué tres "Yoes"? Berne descubrió inicialmente dos "estados del Yo", en el famoso caso de su paciente Ned, un abogado que a veces actuaba como un profesional racional, competente, manejando importantes decisiones financieras, y otras, como un niño pequeño, que temía enfrentar un juicio o se alcoholizaba solo en una cabaña. Al dirigirse a dos porciones distintas de la personalidad de Ned, Berne obtenía comportamientos bien diferenciados. Fue así que llamó a la parte racional, el "Adulto" ya la infantil, el "Niño" interno. Más tarde, incorporó un tercer estado al Yo total, el "Padre" que contenía las normas, moral, prejuicios, etc.

En realidad, cada "Yo" representaba una serie de "programas internos", con pensamientos, imágenes, emociones y comportamientos, que se generaron para ajustarse a situaciones aprendidas desde la infancia. Otros autores previos, como Eduardo Weiss y Paul Federn, ya habían adelantado algunos conceptos que avanzaban sobre el esquema tripartito psicoanalítico del Superyó, Yo y Ello, el cual resultó interesante en su momento pero fue superado por el modelo berniano del Padre, Adulto y Niño, representado con círculos.

Diferencias entre estados del Yo e instancias psicoanalíticas	
Estados del Yo Padre, Adulto y Niño	Instancias psicoanalíticas Superyó, Yo y Ello
1. Observables, registrables, grabables	1. Abstracciones no observables en conductas objetivas
2. Medibles en el tiempo	2. No medibles
3. Son "actuables", dramatizables	3. No son dramatizables
4. Sus intercambios son diagramable con vectores entre estados del Yo de los interlocutores	4. No diagramables
5. El Padre interno puede criticar, moralizar, pero también proteger	5. El "Superyó" es típicamente punitivo sin incluir protección, nutrición
6. El modelo es intra- e interpersonal	6. El modelo es exclusivamente intrapersonal

Funciones de los estados del Yo		
Estado	Funciones	Transmite
P	Juzga, ordena, critica. protege	Cultura, tradición, moral, valores, prejuicios. "Lo que hay que hacer, lo que se debe hacer"
A	Razona, computa datos de la realidad	Información de la realidad, ciencia, ética, "lo que conviene hacer"
N	Siente, intuye, crea	La vida misma (lo biológico): emociones, entusiasmo, pensamiento mágico, "lo que nos gusta hacer"



El "Yo Total" engloba las tres sub-partes o "Yoes". En cada momento, funcionamos con una o más de una de ellas, según lo que "enganchen" los estímulos internos o externos.

Lógicamente, en el trabajo predomina el Adulto, en la educación de niños pequeños el Padre, y en las diversiones el Niño.

Definiciones de Conducta y de Personalidad

CONDUCTA: "Es lo que pensamos y sentimos (conducta interna subjetiva) y lo que hacemos y decimos (externa, objetiva) en un momento dado".

PERSONALIDAD: "Lo que **habitualmente** pensamos, sentimos, decimos y hacemos para satisfacer nuestras necesidades en el medio físico y social".

La conducta objetiva es observable mediante los "signos" que emite, los cuales resumiremos en los siguientes 12. Es el modelo más claro y preciso para percibir y clasificar cualquier comportamiento, verbal o no verbal.

Y de ahí, permite **opciones** de conducta y su control racional.

LOS 12 SIGNOS DE LA CONDUCTA OBJETIVA (EXTERNA, PÚBLICA)	
SIGNOS DE LA CONDUCTA VERBAL (LENGUAJE):	1. Palabras y frases, sintaxis
	2. Tonos de voz
	3. Ritmo del habla, velocidad
	4. Volumen (intensidad)
CONDUCTA NO VERBAL: (CORPORAL):	5. Mirada (expresión de las pupilas)
	6. Expresión facial (músculos del rostro), contacto visual
	7. Gestos y ademanes (manos, brazos, piernas, pies, cuello, hombros, movimientos de la cabeza)
	8. Postura corporal (tronco, caderas)
	9. Lo vegetativo (color de la piel, tono muscular, transpiración, latidos cardíacos, ritmo respiratorio, volumen del labio inferior)
	10. Distancia física a la cual se coloca respecto de otros
	11. Velocidad y ritmo de los movimientos corporales

(Nota: aquí sólo incluimos los signos más destacados).

Congruencia e incongruencia

Hablamos de CONGRUENCIA cuando todos los signos de conducta emitidos Transmiten un mismo significado. Por ejemplo, decir "No!" de modo firme, con un movimiento lateral de la mano, negando.

Y de INCONGRUENCIA, cuando unos signos de conducta envían un mensaje, y otros, otro mensaje diferente, que no concuerda. En el caso anterior, decir "No" con tono de voz vacilante, y asintiendo con la cabeza.

Estos procesos son generalmente inconcientes, denotando la existencia de varios "programas" internos discordantes, que se emiten sin conexión entre ellos.

La Incongruencia a veces es **simultánea** como en el ejemplo anterior. Otras, **sucesiva** en el tiempo: un gerente de sector convoca a su equipo de trabajo para invitarles a que participen y opinen más. Estos entran en confianza, y cuando uno de ellos se atreve a discrepar, el jefe le recuerda que "él es quien manda". Al día siguiente, repite el ciclo. Aquí, su Adulto está desconectado, **bloqueado** en cuanto a los mensajes del Padre interno, y cada uno procede por su lado. Sería adecuado para él que haga un "diálogo" entre estas dos porciones de su Yo total.

EJERCICIO N° 2:

Las dos sillas (pueden ser tres si se emplean todos los estados del Yo). Para un directivo desconforme con su equipo de trabajo.

En un lugar tranquilo, donde no le interrumpan, coloque dos sillas frente a frente. Siéntese en una de ellas y adopte las ideas, emociones y comportamientos de un estado del Yo. En el caso del gerente anterior, el **Padre**. Hable en forma autoritaria y dominante de sus funciones, de lo irresponsable que son los subordinados, a la silla opuesta, en la cual ubicará a su **Adulto**. Ahora, cambie de lugar, y "métese" en su Adulto. Aquí, todo es racional, tranquilo, basado en datos observables. Evalúe lo dicho y actuado por el Padre de "enfrente". Señálele cómo él mismo ha formado un equipo "infantil" con su autocratismo, y qué opciones tiene.

Repita los estímulos y respuestas varias veces hasta llegar a un buen autoconocimiento.

Note que es casi imposible que deje de aparecer su Niño! En algún momento, pasará del Padre a un estado emocional, de frustración, tal vez con deseos de expresar mucha emoción. Es mejor que haya reservado una silla especial para esta necesidad, cerca!

Aunque esta técnica fue tomada de la Terapia Gestalt de Fritz Perls, es combinada armoniosamente con la teoría de estados del Yo.

Nos lleva a identificar claramente nuestras partes internas, fijar límites entre ellas, llegar a "acuerdos" y decidir **opciones**: cuál parte usar en cada instancia, bajo control adulto.

Es óptimo que **grabe** su ejercicio y luego se escuche, transacción por transacción.

Sirve también para tomar decisiones, dando cabida a todos nuestros elementos: los valores del Padre, la realidad del Adulto, los requerimientos, válidos o no, del Niño.

EJERCICIO N° 3:

La Silla Vacía con role-playing

En esta variante, en vez de hablar con "nosotros mismos", lo hacemos con otra persona de nuestro entorno, que ubicamos imaginariamente en la silla de enfrente.

Esto nos permitirá: identificarnos con él/ella, comprendiendo su punto de vista, y una mejor comunicación. Cuando el interlocutor es muy distinto a nosotros, nos enriquecemos más, porque el cambio, el ajuste exigido, es mayor. Ejemplos:

La jefa de sección de una empresa de distribución de cosméticos, hace una "Silla Vacía" para entenderse con un cadete adolescente, rebelde, de 16 años.

El presidente de una empresa familiar, inmigrante, de 62 años de edad, con escuela primaria, "pone" en la Silla Vacía a su hijo recién egresado de Ciencias Económicas, que ingresó en la fábrica lleno de iniciativas.

Ensaye así sus entrevistas exigentes o conflictivas. Pronto, notará un cambio muy favorable en la flexibilidad de su comunicación... y en sus **sueños**. Va a empezar a soñar cosas que le darán qué pensar. Pero es conveniente que se aísle bien para estas experiencias.

Si sus subordinados lo ven u oyen hablando solo con frecuencia, el remedio puede ser peor que la enfermedad!

Los diálogos internos

En realidad, los estados del Yo se comunican continuamente entre sí. Hablando neurofisiológicamente, existen innumerables circuitos neuronales interconectados.

Ejemplos de diálogos internos (generalmente inconcientes), sobre una misma situación:

Entre Padre y Adulto:

Padre: "Tengo que poner orden en la sucursal 3. El encargado hace lo que quiere allí"

Adulto: "Estoy pagando mi comodidad por haber descuidado la supervisión. Pero me conviene enfrentar esto cuánto antes",

Entre Padre y Niño: (persecución interna)

Padre: "¿Ves la macana que hiciste por cómodo!? ¿Ahora, qué vas a hacer?"

Niño: "Y bueno, tuve mucho que hacer, y parecía buen tipo el encargado".

Padre: "¡Siempre el mismo confiado! ¡Así vas a perder hasta la camisa!"

Entre Adulto y Niño:

Niño: "Lo dejé llegar demasiado lejos. Ahora, no me animo a frenarlo. Además, sabe muchos secretos"

Adulto: "Cometimos un error, es cierto. ¿Qué alternativas tenemos para resolver el problema"?

Niño: "No puedo ni pensar en eso. En cuanto pienso, me agarra un dolor de cabeza y palpitaciones".

Adulto: "Comprendo: Pero eso se debe a que estás reviviendo otro problema del pasado, de cuando eras muy chico. Estudiemos en forma relajada las alternativas, consultemos con el contador y por ahora no decidamos nada".

Muchas veces, nos sentimos mal —tensos, malhumorados, sin ganas de hacer nada, con gran ansiedad— sin saber por qué. Ahora ya lo sabemos. Pero no sólo son diálogos **internos** los que generan estos estados. Existen también **imágenes visuales y sonoras**, verdaderas **escenas** en nuestra mente que nos perturban. Estas últimas surgen del hemisferio no dominante cerebral (el derecho en los diestros), mientras que los diálogos y pensamientos lo hacen en el dominante (izquierdo).

EJERCICIO N° 4:

Imaginería dirigida a un objetivo. (Puede grabarlo previamente, hablando lentamente y con las pausas adecuadas y luego escuchar).

Ubíquese nuevamente en un lugar tranquilo y silencioso, esta vez recostado.

Cierre los ojos y piense cómo sus párpados informan a su cerebro de que no hace falta ocuparse de lo exterior... Respire lenta y profundamente, desde el abdomen hasta las clavículas... haga una pausa breve al terminar la inspiración y una pausa más larga al finalizar la expiración... Disfrute las sensaciones de reposo que va obteniendo... Ahora, relaje sus músculos, desde la cabeza-cuello-hombros-brazos-manos, luego el abdomen... músculos genitales, glúteos... muslos... piernas... sienta todo su cuerpo laxo y pesado... los pies pesados contra el piso. En este estado de relajación, propicio para Imaginería, visualice en un escenario o pantalla la situación que debe enfrentar. Véase y óigase a sí mismo, hablando y actuando ante sus interlocutores, y en forma creativa vaya desarrollando diversas escenas, de "menor a mayor".

Tórnese las cosas cada vez más difíciles, y observe cómo las va resolviendo.

También puede optar por **"meterse"** en la escena en vez de hacer de espectador. Así todo será más intenso. Deje que las imágenes y sonidos "surjan solos"; su mente inconciente sabe más que usted... complete las experiencias, y sólo después, vaya volviendo muy gradualmente a su estado habitual de conciencia... Deje que sus párpados se abran solos, y haga un relato escrito de sus vivencias. Recién **ahora** analice todo con su Adulto. Nunca interrumpa la Imaginería, a menos que surja algo muy angustiante. En esta situación, genere alguna escena agradable, protectora, y luego abra lentamente los ojos.

Es mejor que sea guiado en esto por un profesional versado en tales técnicas, pero haciéndolo solo igualmente puede progresar mucho. Es bueno que lo comparta con alguien de su confianza, bien informado.

Estos procedimientos son muy potentes. Si no le produce un efecto positivo, es mejor que los postergue, después de una o dos experiencias, hasta consultar con algún profesional. En los cursos de "control mental" se enseñan variantes de las mismas. En general, se busca que su mente conciente (Adulto y Padre) vaya controlando a su mente inconciente y usando los vastos recursos de ésta. Ya habrá deducido que esa "mente inconciente" tiene mucho que ver con su Niño. Y que se manifiesta, espontáneamente, pero sin dirección, en los sueños. Todos soñamos... un sexto del tiempo que dormimos, pero no siempre lo recordamos.

Análisis Funcional de la Personalidad

La división de la personalidad en Padre, Adulto y Niño es de extraordinario valor, siendo útil para situaciones laborales, tanto individuales como interpersonales. Pero en la práctica, muchas veces se "queda corta", requiriendo mayor subdivisión para comprender lo que está ocurriendo. Así, llegamos a la división **Funcional**:

El Padre se subdivide en:

PC (Padre Crítico).

En lo positivo: conductas de firmeza, orden, control, fijación de límites adecuados.

En lo negativo: prejuicios, insultos, desvalorización, autoritarismo.

PN (Padre Nutritivo o Protector).

Apoyo al crecimiento ajeno, protección, comprensión, permiso para vivir, disfrutar y crecer, educación, orientación.

En lo negativo: sobreprotección.



¿Cómo detectamos cuál parte del Padre funciona?

Internamente, por lo que pensamos y sentimos.

Externamente (al oírnos en una grabación, vernos en un videocassette o espejo, y observando a otros: por los Signos de conducta (palabras, tonos de voz, gestos, etc.).

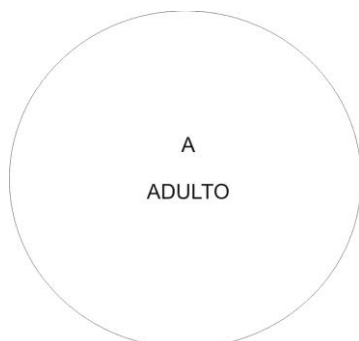
El Adulto no se subdivide funcionalmente, ya que no son asignables signos distintos de conducta a supuestas divisiones.

Sin embargo, lo hemos clasificado a grandes rasgos en tres niveles:

El más bajo: *Muscular*. Ejecuta tareas mecánicas con los músculos.

El intermedio: *Repetitivo intelectual*: sólo cumple tareas intelectivas, indicadas por otros (hacer planillas, etc.).

El más alto: *Analítico*: estudia datos de la realidad, se programa a sí mismo, planifica.



Estos niveles tienen importancia en el análisis de las tareas laborales, selección de personal y capacitación.

EL NIÑO LIBRE (NL):

Incluye tanto una parte biológica: el NN o NIÑO NATURAL, como al AN o ADULTO DEL NIÑO (intuición, creatividad, viveza). Estas no son diferenciables por los signos objetivos de la conducta.

NL }

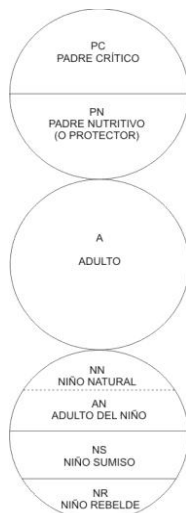
NA }



EL NIÑO ADAPTADO (NA):

Se origina en el NIÑO LIBRE, que se fue adaptando a las exigencias familiares y ambientales. Se compone de dos subestados: el NIÑO SUMISO (obediente, disciplinado, a veces desvalorizado), y el NIÑO REBELDE (opositor, desafiante, provocador, competitivo).

En el Instituto Privado de Psicología Médica y la Asociación Argentina de Análisis Transaccional (ANTAL) adoptamos este diagrama funcional simple:



Recordemos los 12 signos de la conducta objetiva. Con ellos estamos en condiciones de fijar criterios para clasificar los estados del Yo que emplea una persona, observando su comportamiento Verbal y No Verbal.

En el **cuadro siguiente** correlacionaremos los 6 estados del Yo Funcionales con 5 de los signos de conducta. Usaremos sólo estos 5 por razones de espacio, y por ser más característicos, de las partes que representan. Otros signos, como la mirada o la vestimenta, no son tan específicos, debiendo ser interpretados en el contexto general y junto con los restantes signos de conducta.

CUADRO DIAGNÓSTICO FUNCIONAL DE LOS ESTADOS DEL YO CON 5 SIGNOS DE CONDUCTA

ESTADOS DEL YO	SIGNOS DE CONDUCTA				
	Palabras	Tono de voz	Expresión facial	Gestos	Postura corporal
Padre Crítico	Deberías Tienes que... Vergüenza	Imperativo Crítico Burlón	Ceño fruncido Comisuras de labios hacia abajo	Dedo acusador Brazos cruzados Puños en las caderas Mandíbula levantada	Tronco erecto (pomposo, arrogante)
Padre Nutritivo	Pobrecito... Eres capaz Cuenta conmigo Te felicito	Lastimero Cariñoso Cálido Cordial	Sonriente Comprensiva Comisuras hacia arriba	Brazos abiertos Brazos que rodean, o se apoyan sobre la cabeza u hombros	Tronco arqueado hacia otros
Adulto	Es correcto ¿Por qué? Los datos indican que...	Uniforme Modulado	Serena Alerta Concentrada Labios horizontales	Mano sostiene mentón (posición de teléfono) Dedo índice hacia arriba	Erguido sin tensión, natural Inclinado sobre objetos

Niño Libre	Ufa! Qué lindo Me gusta/No me gusta! Quiero/No quiero	Fuerte, sonoro Inocente Cargado de emoción	Muestra sus emociones (rabia, tristeza, alegría, etc.) Cambiante con las mismas	Desinhibidos, espontáneos Piernas separadas	Libre Estirado Relajado En el suelo
Niño Sumiso	Por favor Voy a tratar No sé si podré Tendría que... Me cuesta	Plañidero Sumiso Lloroso Sube y baja	Temerosa (evita mirar a los ojos) Baja la vista Labios temblorosos	Se tapa Se retuerce las manos Hombros encogidos Tensión general	Contraído Encorvado
Niño Rebelde	Qué me importa No se me da la gana Ya voy, ya voy... (no va)	Desafiante Hostil	Provocativa, desafiante Labio inferior apretado	Aprieta los puños Saca pecho Patalea con el pie Se encoge de hombros	Tronco sacando pecho, desafiante

Nota: en este cuadro sólo hemos ejemplificado con unas pocas de las múltiples conductas posibles. Su descripción es un pobre reflejo de la observación real.

Más elementos para el diagnóstico de los estados del Yo

Berne adoptó 4 medios para este diagnóstico. Cuando todos ellos coinciden, logramos alta seguridad de que nuestro diagnóstico es acertado, en cuanto al estado del Yo en que se halla alguien en determinado momento. En la práctica no siempre es tan fácil, y a veces, analistas transaccionales avezados reconocen dudas al respecto, o discrepan entre ellos. El sistema no es perfecto, pero sigue siendo útil a pesar de ello.

Esos 4 medios de diagnóstico fueron llamados por Berne:

1. **CONDUCTUAL** (por los signos de conducta ya descriptos)
2. **SOCIAL** (por los estados del Yo que muestran los que rodean a la persona)
3. **HISTÓRICO** (por los recuerdos de la historia personal evocados por el momento en que se está)
4. **FENOMENOLÓGICO** (por lo que siente la persona en el momento).

Hasta aquí hemos diferenciado seis estados distintos del Yo. "Hilando un poco más fino" aún, cuando el contexto lo requiera, agregamos otra distinción: los aspectos positivos y negativos de cada estado, que en la jerga coloquial del A. T. llamamos "OK" y "NO OK".

El siguiente cuadro lo resume:

Agresor, autoritario, prejuicioso, desvalorizante.



Pero en realidad... cada estado del Yo contiene múltiples sub-estados. Por ejemplo, el Niño Sumiso es subdivisible por edades de su formación, o por aspectos (su parte **disciplinada**, otra **fóbica**, etc.). Todas estas sub-partes representan "programas" internos de computación, que se constituyeron en respuesta a necesidades de adaptación al medio ambiente.

Así como un artesano o cirujano escoge el instrumental adecuado a cada objetivo, en Análisis Transaccional optaremos por el diagrama de estados del Yo más apropiado a cada contexto. Así, para una primera presentación, simplemente dibujaremos y explicaremos el "PAN" de primer orden. Para analizar intercambios entre personas, el mismo esquema: O, si es necesario subdividir el Padre y el Niño, apelaremos al diagrama Funcional. Y cuando debamos entrar en mayor detalle, la subdivisión en estados positivos (OK) y negativos (NO OK).

La regla debida es ser parsimoniosos: apelar al esquema más simple posible.

Como un cierre al tema de los estados del Yo, le invitamos al siguiente

EJERCICIO N° 5:

Toma de decisiones con el P.A.N.:

Elija una decisión importante que debe tomar, la cual está postergando. Anótela:

.....
.....

2. A continuación, describa qué opina su Padre interno al respecto. Tal vez haya varias opiniones distintas: una procedente de su papá, otra de su mamá, otra de otro familiar, maestro, o figura parental, etc. Escriba varias frases si es necesario. No importa que su Adulto esté de acuerdo con ellas. De todos modos, están "dentro de su cabeza" e influirán tanto en la toma de su decisión, como luego de ella, después de que la ejecute.

3. Ahora describa las opciones de que dispone, racionalmente: Es su Adulto el que está en control ahora. Báse en datos verificables, y evalúe las posibles consecuencias de cada opción.

Opción 1:

.....

Consecuencias posibles (positivas y negativas):

.....

Opción 2:

.....

(Agregue todas las opciones que se le ocurran, con sus posibles consecuencias)

.....

.....

4. Y llegamos al Niño. Tomando todas las partes de su Niño interno (Libre, Sumiso y Rebelde) describa lo que surja de su parte creativa. Tal vez le sea útil relajarse, y conectarse con ideas e imágenes que emanen de su mente inconciente.

5. La síntesis final. Evaluando los contenidos del Padre, Adulto y Niño, ¿cuál es su mejor alternativa? Anótela.

.....

.....

.....

6. ¿Cómo va a "negociar" con las partes internas que no están de acuerdo con la decisión tomada? Si el grado de conflicto interno es alto, puede "pagar penitencias" cuando ejecute la decisión. Por ejemplo, si su opción fuera abandonar una empresa familiar por un cargo más conveniente, su Padre interno tal vez engendre culpas, que rebajarán su rendimiento o disfrute de la nueva posición. Convendría entonces que antes de irse entrene a algún reemplazante, o tome algún tiempo para que sus familiares se ajusten al cambio, etc.

Si es su Niño libre el que queda desconforme, porque la decisión le **conviene pero no le gusta**, compénselo con algo. Tener en cuenta todas nuestras partes es un verdadero ejercicio de "**democracia interna**". En psicoterapia, es posible, "archivar" contenidos tóxicos del Padre interno o del Niño Adaptado, Sumiso o Rebelde, para que no molesten más, y reemplazarlos por mensajes sanos.

Le recomendamos compartir estos Ejercicios con alguien de su confianza.

Con esto, finalizamos el 1^{er}. Instrumento y pasamos al II:

Análisis de las transacciones: Estímulos y respuestas.

En el primer Instrumento, habíamos estudiado lo que ocurre **dentro** de las personas: lo que piensa, siente, dice y hace el Padre, Adulto y Niño. Esto correspondería a una psicología **individual**. En el Segundo Instrumento, nos ocuparemos de lo que acontece entre los individuos. Por esto, el Análisis de las Transacciones es psicología **social**.

¿A qué llamamos "Transacciones?"

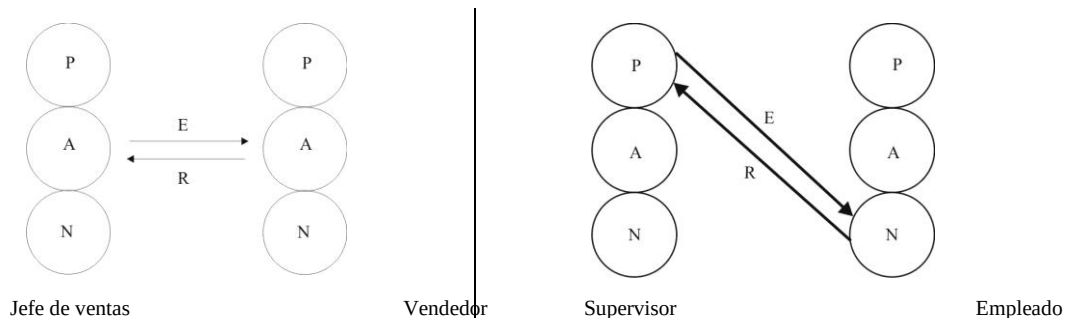
A los intercambios de estímulos y respuestas entre estados del Yo de diferentes individuos.

El Estímulo es una **acción**;
la Respuesta, una **re-acción**

Estímulo y Respuesta:
una **transacción**.

Por primera vez, disponemos así de una herramienta de gran claridad y eficacia para comprender las comunicaciones interpersonales en la organización, diagramarlas visualmente, y establecer opciones para mejorarlas.

Para información introductoria, podemos emplear los diagramas de primer orden:



E: "¿Tuvo confirmación del pedido?"
R: "Sí, Aquí traigo la orden".

E: "¿Qué pretexto tiene hoy para llegar tarde?!"
R: "Y... ya sabe cómo está el tránsito"

En estos ejemplos, hemos diagramado los Estímulos y Respuestas según el contenido de los mensajes. En ambos casos, es bastante fácil asignarlos a estados del Yo específicos.

El contenido es lo que se transmite

Pero en los intercambios "en vivo", interviene también el PROCESO de comunicación: COMO se transmite algo, y se detecta mediante los signos de conducta que enumeramos más arriba (Tonos de voz, expresiones faciales, gestos, etc.). El lenguaje escrito no permite estas distinciones,

QUE: Contenido

COMO: Proceso

En la práctica, habitualmente apelamos al esquema Funcional de estados del Yo, con su división en 6 partes (Padre Crítico, Padre Nutritivo, Adulto, Niño Libre, Niño Sumiso y Niño Rebelde, para cada participante). Se ajusta mejor a las situaciones reales.

El contenido es lo QUE se transmite

Clasificación de las Transacciones

1. Por el número de estados del Yo de cada participante:

- a) SIMPLES: cuando interviene un solo estado del Yo por participante
- b) COMPLEJAS: interviene más de un estado del Yo, simultáneamente, de algún participante

2. De acuerdo al estado del Yo que emite la Respuesta:

- a) Complementaria (paralela: sigue el mismo camino que condujo al Estímulo)
- b) Cruzadas: la Respuesta vuelve por otro camino

3. Por el número de mensajes que se emiten al mismo tiempo:

- a. No ulteriores: un solo mensaje por vez
- b. Ulteriores: más de un mensaje por vez (dos, o hasta tres veces)

Aquí están emitiendo simultáneamente dos o hasta tres estados del Yo al mismo tiempo.

Las transacciones Ulteriores se subdividen en:

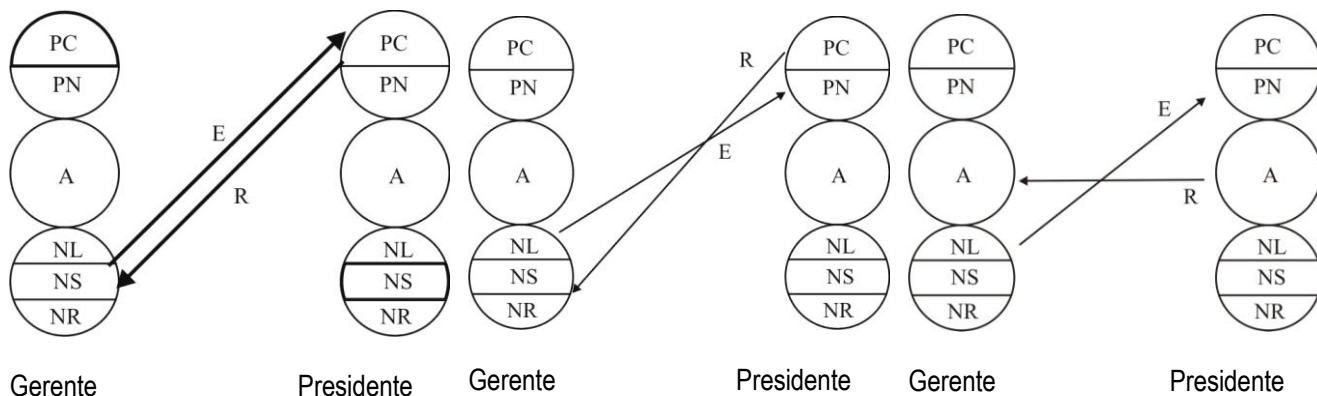
- a) Angulares: parten dos Estímulos simultáneos; vuelve una sola Respuesta
- b) Dúplex: parten dos Estímulos simultáneos, y vuelven también dos Respuestas simultáneas

Daremos ejemplos en condiciones de trabajo, pero antes enumeraremos las 3 Reglas de Comunicación formuladas por Berne:

1. "Si las transacciones son complementarias, la comunicación continúa hasta cumplir su objetivo (positivo o negativo)"
2. "Si la transacción se cruza, la comunicación se interrumpe" (aunque puede luego surgir otro tipo de comunicación)
3. "En las transacciones ulteriores, lo que determina el resultado final es la parte ulterior, generalmente inconciente"

Ejemplos e ilustraciones de Transacciones

Comenzaremos por un mismo Estímulo, con Respuestas: Complementaria y varias Cruzadas, desde distintos estados del Yo.

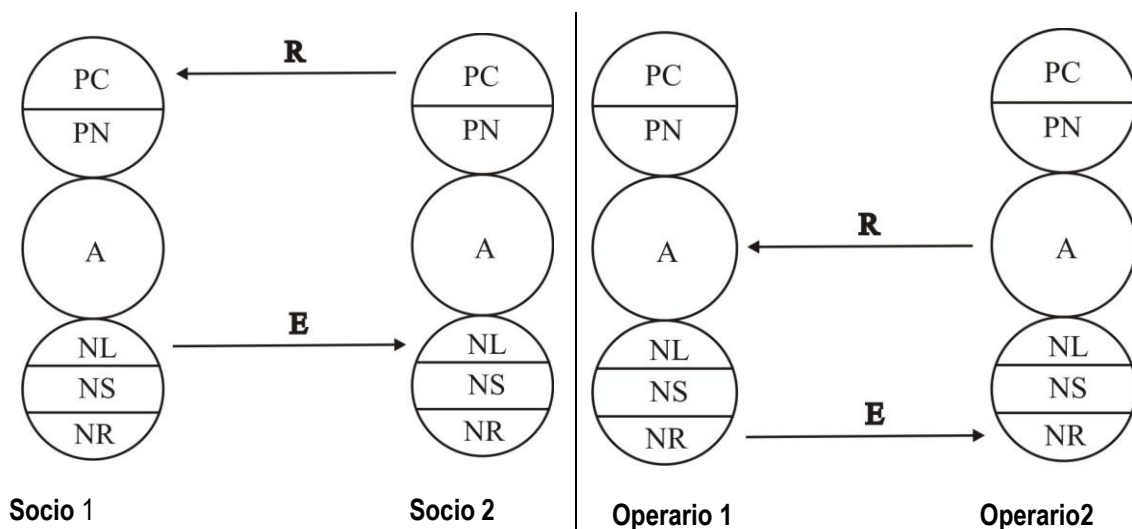


E: "¿Le gustó mi presentación en la junta directiva?" (Niño Libre a Padre Nutritivo)
R: "Sí, lo felicito!"
(Padre Nutritivo a Niño Libre).
La Transacción es Complementaria.

E: "¿Le gustó ...?"
R: "¿Qué quiere, que le dé una medalla?"
Al responder con Padre Crítico, la Transacción es Cruzada.

E: "¿Le gustó...?"
R: "En general me pareció adecuada, pero cometió los siguientes errores..."
También es Cruzada, pero esta vez desde el Adulto. Los cruces provocan frustración.

Pero la Transacción es Cruzada aunque los vectores sean paralelos, si la Respuesta viene por otro camino:



E: "(NL-NL): "¿Nos vamos a ver el partido? ¡Es la final!"

R: "(PC-PC)" ¡No! Debemos dar el ejemplo, por ser los dueños".

E: (NR-NR): "Te desafío a que saco más piezas por hora que vos"

R: (A-A) "¿Cuál es tu objetivo con eso?"

Hay 6 tipos de Transacciones Cruzadas más frecuentes. Por razones de espacio, sugerimos al lector consultar "ANÁLISIS TRANSACCIONAL INTEGRADO".

Desde luego, en los intercambios de trabajo, las transacciones más frecuentes deben ser de Adulto a

Adulto, y Complementarias. **Pero hay que cruzar** Estímulos cuando éstos son inadecuados; si no, quedaríamos "enganchados" en la invitación a **estar mal** del emisor.

Ejemplos de cruces adecuados:

E: (PC a NS): "Ud. hace siempre todo mal!"

R: (A-A): "¿A qué se refiere específicamente?"

E: (NL-NL): "¿Ud. es la nueva contadora? ¡Qué bien! La invito a tomar algo a la salida"

R: (A-A): "¿Cuál es mi descripción de funciones?"

E: (NS-PC): "¿Qué tengo que hacer con este cadete, que no me obedece?"

R: (A-A): "¿Cuáles son sus alternativas?"

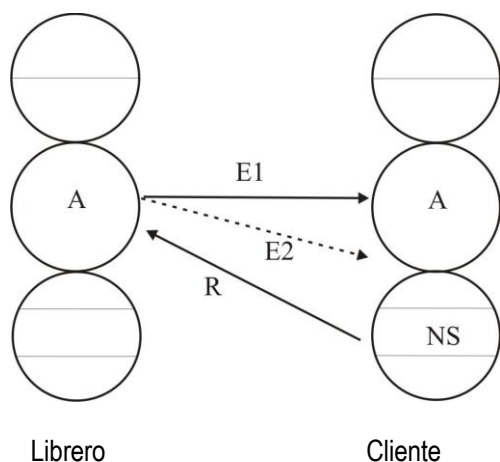
Pasaremos ahora a las Transacciones Ulteriores "Ulterior" en inglés equivale a "oculto".

Habitualmente, estos mensajes ocultos se transmiten en forma implícita, o no verbal. Tienen que ver con el "Cómo" nos comunicamos. Varían de ingeniosos, cómicos, a deshonestos, tóxicos o manipuladores. Evidentemente, no son directos, pero a veces debemos apelar a ellos cuando captamos una gran resistencia para el cumplimiento de nuestras indicaciones.

Recordemos que en estas Transacciones, interviene más de un estado del Yo simultáneamente, ya sea en el Estímulo, en la Respuesta, o en ambas. Es una comunicación con varios canales a la vez.

El mensaje evidente, transcurre al nivel SOCIAL (evidente, aparente) y se grafica con vectores de líneas llenas. El mensaje oculto, ulterior, se ubica en el nivel PSICOLOGICO (con líneas punteadas). Como es difícil atender a dos mensajes al mismo tiempo, mientras el nivel SOCIAL distrae al Adulto, el Niño o el Padre quedan influidos por el PSICOLOGICO. Este, al no llegar a la conciencia del Adulto, impide que sea enfrentado el modo más conveniente, y por ello puede "engancharse" un programa interno negativo.

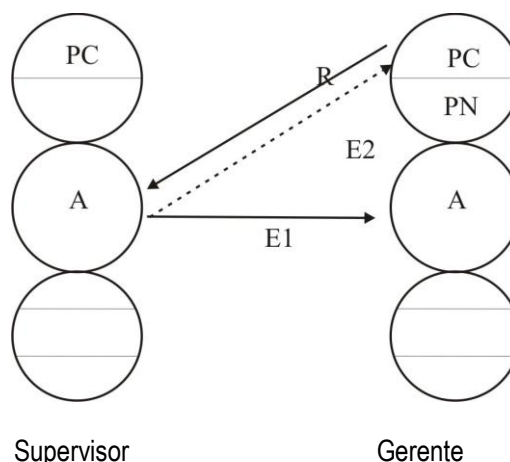
Transacciones Ulteriores Angulares: Hay tres estados del YO: dos del emisor, uno del receptor.



E1 (nivel Social): A-A! "¿Ud. quiere lo mejor para sus hijos?". Esta enciclopedia es lo más completo, aunque tal vez sea un poco cara para Ud."

E2 (Nivel Psicológico): "No querrá ahorrar con sus hijos? Qué clase de madre es Ud.". (A-NS)

R: (NS-A); "¿Con la enciclopedia cree que se van a eximir?" Si ella contestara con su Adulto, en vez de dejarse enganchar, podría decir: "Pueden consultarla en la biblioteca del colegio".



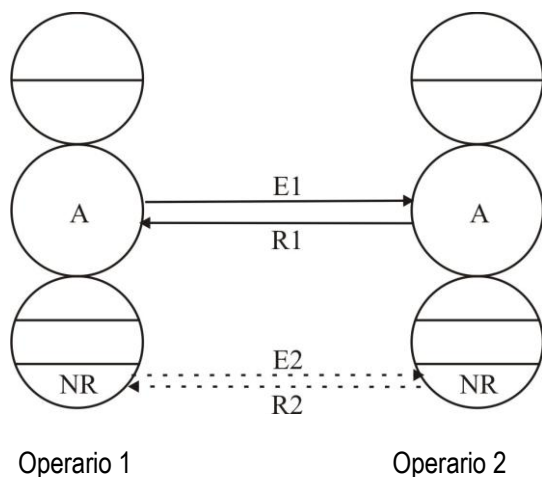
E1 (Nivel Social):

(A-A-): (con ceño fruncido): "Le informo que Gómez volvió a faltar por enfermedad".

E2 (A-PC): "¿Hasta cuándo lo va a aguantar?"

R: (PC-A): "Envíele un telegrama de despido!".

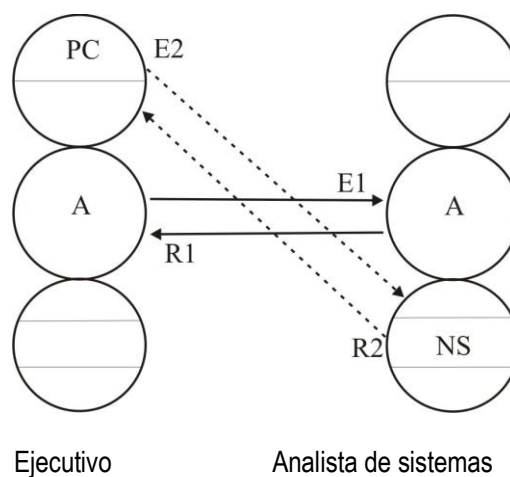
Transacciones Ulteriores Dobles (hay también Triples)



E1: Nivel Social, A-A: "¿Otra vez subiste la producción?" R1: Nivel Social, A-A: "Sí, trabajo a full"

E2: Nivel Psicológico, NR-NR "¿Crees que eres mejor que nosotros?"

R2: Nivel Psicológico, NR-NR "Sí, soy mejor, inútiles".



E1: Nivel Social, A-A: "Parece que no entendí lo que necesito" R1: Nivel Social, A-A: "Quiere detallarlo de nuevo? ¿Por favor?"

E2: Nivel Psicológico, PC-NS "Ud. no sirve" (frunce los labios hacia abajo, usa tono despectivo)

E2: Nivel Psicológico, (NS-NC): "Deme otra oportunidad".

Ejercicios sobre Transacciones.

EJERCICIO N° 6:

Diagrame y dé ejemplos de las siguientes transacciones en su trabajo actual:

1. Complementaria, Adulto-Adulto

.....

.....

.....

.....

2. Complementaria, Niño Libre – Niño Libre

.....

.....

.....

.....

3. Complementaria, Padre Crítico – Niño Rebelde

.....

.....

.....

.....

4. Cruzada: Estímulo de Padre Crítico - Niño Rebelde, con cruce de Adulto a Adulto

.....

.....

.....

.....

5. Cruzada: estímulo de Niño Sumiso a Padre Nutritivo, con cruce de Adulto-Adulto

.....

.....

.....

EJERCICIO N° 7:

Ahora, diagrame las siguientes transacciones, y agregue el posible mensaje ulterior, oculto, al nivel Social indicado en los ejemplos:

1. Una empleada a otra: E: "Qué provocativa es esa Haydeé!"

R: "Sí, querida! No es como nosotras"

2. Dos maestros. E: "Mirá! Encontré estas revistas dinamarquesas en el portafolio de un alumno"

R: "Pero qué porquería! Vamos a revisarlas antes de que caigan en manos de otros. Tenemos que salvar a estos chicos de tanta indecencia"

3. Proveedor a jefe de compras,

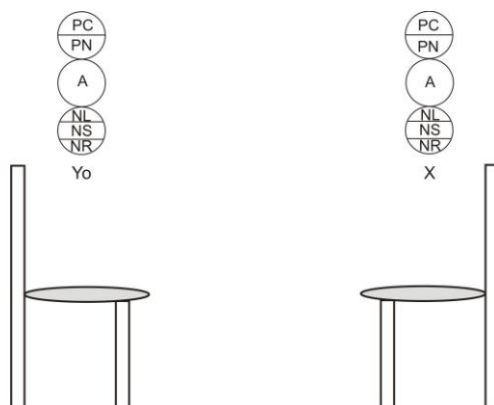
E: "Le vamos a **agradecer** que tenga **muy** en cuenta nuestra oferta"

R: "Descuide, lo haré" (con un guiño)

EJERCICIO N° 8:

Saliendo de una transacción "cerrada".

Diagrame una transacción con alguna persona de su entorno laboral, en la cual Ud. suele "engancharse" (por ejemplo Padre Crítico-Niño Rebelde y vice-versa) y busque opciones para salir de la misma, usando otros estados del Yo.



Anote abajo, como en los ejemplos precedentes, los correspondientes Estímulos y Respuestas. Luego, dramatice la forma habitual en la cual suele entrar, y luego las nuevas opciones, con la técnica de la Silla Vacía. Ud. primero adopta su propio rol y luego cambia de silla, tomando el del otro, hasta terminar.

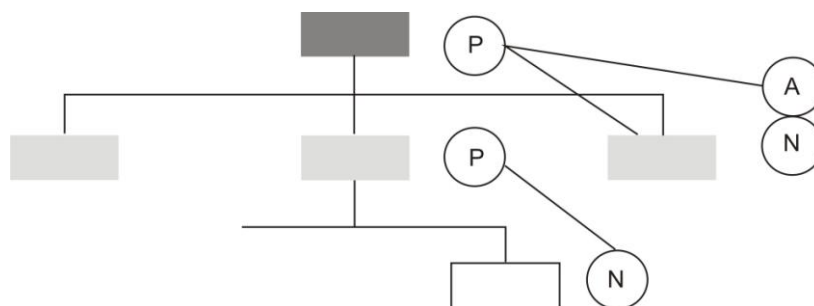
Una vez que la haya estudiado bien... ¡aplíquela!

Colofón

Dado que la transacción Padre-Niño es la que –lamentablemente, aún– predomina en instituciones, la mayor parte de la población en las capas inferiores de la pirámide laboral está más cómoda con actitudes dependientes (Niño Sumiso) o rebeldes. Familia, escuelas, empresas, estamentos militares, todavía tienden a funcionar como sistemas de obediencia a la autoridad. Y dentro de sistemas con este funcionamiento, los que llegan al tope invierten los roles de dependencia (o rebelión) a control: pasan del

Niño Adaptado al Padre. Los de abajo operarán como Niños.

Desde luego que sólo hablamos hoy día de **predominio** de las relaciones Padre-Niño, que antaño eran prácticamente las únicas entre diferentes niveles. Ya en casi ninguna nación hay derecho de vida o muerte de los poderosos sobre los débiles. En Occidente, gozamos de leyes que limitan los excesos de los mismos padres sobre sus hijos, legislación laboral defendida por sindicatos, partidos de oposición, defensa de los derechos de la mujer. E innegablemente, se nota un cambio gradual hacia esos vínculos de Adulto-Adulto: hacia la **solución conjunta de problemas**. Pero el autoritarismo, la masificación, que arrastran los jóvenes desde las escuelas, deberá ser reemplazado en las corporaciones modernas por el trato igualitario, independientemente del escalón que se ocupe en el "gallinero".



En una institución tradicionalmente dirigida, las transacciones descendentes van del Padre del "capo" al Adulto del subordinado –simplemente para darle órdenes– o al Niño para disciplinarios. El retorno ascendente, es el "Sí, señor", desde el Niño Sumiso, o el "Sí, señor!!" del Niño rebelde, pasivo, si no se atreve a estar agresivo.

En cambio, en las organizaciones modernas y eficientes, un operario o empleado podría, teóricamente, dirigirse de Adulto a Adulto al mismo Gerente General, discrepar con él si es necesario para la mejor marcha de la producción.

Veremos algunas ilustraciones de estas transacciones en el capítulo sobre Motivación y Círculos de Calidad.

Es también fundamental que cada individuo pueda confrontar todos los contenidos, valores, normas de su Padre interno, y reemplazar los que no sean operativos para su supervivencia y felicidad. Aunque hay valores sólidos y éticos, que deben mantenerse aunque equivalgan a perder prebendas. Este es el viejo conflicto entre lo que **Debo** hacer (Padre) y lo que me **Conviene** hacer (Adulto).

Por otra parte, aunque en una sociedad occidental en la era de la computación, las transacciones Padre-Niño van siendo reemplazadas gradualmente por las Adulto-Adulto, también observamos que los Adultos pueden estar desconectados de los valores "OK" del Padre, y buscar fría y deshonestamente su conveniencia, en desmedro de los demás. Así, tal vez estemos, en parte, peor que antes, si ese Padre rígido, obsoleto, llega a ser remplazado por vínculos del Adulto "cuadrado", deshonesto que manipula a Niños Adaptados crédulos, y encima con los medios de comunicación masiva!. La opción está en que algún día, tal vez utópicamente, toda o la mayoría de la población tenga acceso a su Adulto, evaluando datos de la realidad, y no creyendo ciegamente en el demagogo de turno. El Análisis Transaccional hace su tal vez modesto aporte a este objetivo.

Y esto como homenaje al genio de Berne: su esquema Padre-Adulto-Niño, que separa creencias y prejuicios Parentales; fantasías y supersticiones del Niño, de información verificable del Adulto, libera y dignifica al ser humano de una ancestral ignorancia y dependencia. Como lo dice también Harris en "Yo estoy bien, tú estás bien" en el Adulto está la esperanza del género humano.

Y esto nos lleva al IIIer. Instrumento: un tipo especial de Estímulos que Berne llamó "Caricias".

Las "Caricias" o Refuerzos Sociales

Con este Instrumento, Berne llegó a la esencia de las relaciones humanas. Su famosa frase metafórica lo ilustra: "Si no te acarician, se secará tu espina dorsal". Así, conectó las leyes más simples de la biología humana con las complejas normas de interacción social.

Habíamos dicho más arriba que las transacciones son series de estímulos y respuestas: o desde el punto de vista de la informática, comunicaciones. Pero un tipo especial de Estímulos posee un valor adicional. Nos mantiene funcionando como seres humanos, "animales sociales".

A ese tipo de estímulos lo llamamos "CARICIAS". Y las definimos como:

"ESTÍMULOS SOCIALES-
DIRIGIDOS DE UN SER VIVO A OTRO-
QUE RECONOCEN LA EXISTENCIA DE ESTE"

Esta definición es válida tanto para el hombre, como otros seres vivos: animales, y según algunos, también para los vegetales. Hay quien "habla" a las plantas para que medren mejor.

Analicemos la definición.

Son ESTÍMULOS SOCIALES, DIRIGIDOS DE UN SER VIVO A OTRO. No son ruidos, ni carteles indicadores, ni programas de televisión. Deben provenir de un ser vivo, humano o animal, y estar dirigidos **intencionalmente** a otro ser vivo.

RECONOCEN LA EXISTENCIA DE ESTE. Al recibir el Estímulo-**caricia**, el receptor percibe que el emisor toma cuenta de su presencia, sin la menor duda.

Nótese que no hemos dicho en ningún momento que la caricia siempre deba ser grata para ser denominada como tal. Una **patada** es también una caricia, aunque sea desagradable. Berne decía: "Es mejor tener mal aliento, que ningún aliento". Nosotros, justamente, hemos traducido a "stroke" (golpe, toque) como "caricia" para resaltar, paradójicamente, que **cualquier reconocimiento** es mejor que ser ignorado! Aunque se tienda, habitualmente, a asociar la palabra "caricia" con un acercamiento afectuoso.

La imperiosa necesidad de caricias

Dentro del útero materno, el feto se halla en contacto íntimo con la madre, en toda su superficie corporal. Pero al nacer, esta intimidad física se interrumpe —abruptamente—, y para siempre. Aquí comienzan nuestras tribulaciones, no sólo para el alimento en forma de oxígeno, líquidos y sólidos, sino también el alimento emocional: el contacto con otros seres, desde bebés, nos vemos **compelidos a generar en otros, la conciencia de nuestra existencia**. Al ser abrazados, contenidos, abrigados, alentados, elogiados. ¿Y si esto no llega? Bueno, optaremos por sobrevivir siendo **agredidos o compadecidos**. Los golpes o la lástima siguen reconociendo que existimos, aunque suframos con ello.

Lamentablemente, no todos los padres quieren a sus hijos. Algunos no querían ni que nacieran, y los toleran de mal grado. Otros, los usan. "Los hijos como inversión". Esto último era lo más corriente en la época feudal, donde un varón era un brazo para trabajar, o para empuñar las armas. Nuestra estadística con muchos miles de pacientes y alumnos, en más de 20 países, arroja estos datos sobre las

CONDICIONES DE SUPERVIVENCIA		
VIVE (INCONDICIONALMENTE)	VIVE... CONDICIONAL SI... MIENTRAS...	NO VIVAS (INCONDICIONAL)
Afortunados que "aterrizan" en hogar donde fueron deseados, sin importar su sexo. Productos del afecto y respeto mutuos en la pareja, son queridos por ser y felicitados por hacer . Tienen permiso para ser "él o ella misma". Estimamos que alrededor del 10% de la población está en esta categoría.	Aquí el niño está "programado" para satisfacer carencias de su familia: ser el genio, o el "loco", estar enfermo, mantener unidos a sus padres, consolar a alguien... Aproximadamente, del 80 al 85% de la gente.	Estos niños no fueron deseados, o están destinados a morir para que alguien siga viviendo. Embarazos indeseados pero continuados; frutos de parejas que se detestan; hijos de padres a su vez rechazados, o psicóticos. En los países desarrollados, un 5%-10%. Muchos de éstos apelan a la locura para no matarse, que es igualmente una "muerte civil".

En la práctica, las categorías no son tan tajantes; hay gradaciones, y casos intermedios, donde un familiar da un tipo de caricias otros, otro tipo, etc. O la escuela, vecinos, religiosos, compensan el maltrato familiar.

Clasificación de las caricias

Nos basamos en 4 criterios:

1. POR SU INFLUENCIA EN EL BIENESTAR (físico, psicológico y social, a largo plazo): a) ADECUADAS (OK o sanas): caricias que aumentan el bienestar a largo plazo b) INADECUADAS (NO OK o malsanas): provocan malestar a corto o largo plazo (algunas parecen agradables pero a largo plazo, perjudican).	3. POR LOS REQUERIMIENTOS O CONDICIONES PARA DARLAS O RECIBIRLAS: a) INCONDICIONALES: se dan o reciben por el mero hecho de existir o ser b) CONDICIONALES: se dan o reciben por conductas objetivas (decir o hacer, o por no decir o no hacer algo)
2. POR LA EMOCIÓN O SENSACIÓN QUE INVITAN A SENTIR: a) POSITIVAS: invitan a emociones o sensaciones agradables b) NEGATIVAS: invitan a emociones o sensaciones desagradables	4. POR EL MEDIO DE TRANSMISIÓN: a) FÍSICAS o de contacto: táctiles. Son las más potentes b) VERBALES: mediante el lenguaje oral c) GESTUALES: mediante lenguaje no verbal, a distancia: miradas, gestos, etc. d) ESCRITAS

En la práctica, existen múltiples tipos de combinaciones.

Por ejemplo: hay caricias **positivas** (agradables) que resultan **inadecuadas**: "López hace el trabajo de varias personas. Nunca dice que no, qué buen compañero". Y caricias **negativas**, no agradables, que nos benefician, como las críticas constructivas. A éstas las llamamos "caricias negativas adecuadas", **correctivas**: "Sugiero que abrevie sus reportes".

De acuerdo a nuestra experiencia de consultores, los jefes dan muchas más caricias negativas que positivas. Si alguien hace algo mal, suele ser criticado acerbamente. Pero si hace algo bien... es su obligación, para eso cobra su sueldo. Si bien no siempre ocurre esto, insistimos que es lo más frecuente. El caso inverso tampoco es favorable. Un exceso de caricias positivas en el rol de trabajo resulta meloso, y ya no motiva.

El valor de las caricias como refuerzos sociales

Una importantísima escuela psicológica es la del conductismo (behaviorismo) operante, cuyo máximo exponente es tal vez el Dr. B. F. Skinner, de los Estados Unidos. Uno de sus principales paradigmas reza así:

"LA CONDUCTA ESTA EN FUNCIÓN DE SUS CONSECUENCIAS"

Es decir:

	CONDUCTA	CONSECUENCIAS
Ejemplos	Beber agua	Calma la sed
	Quemarse la mano	Se evita el fuego
	Multa por cruzar con semáforo rojo	Respetar el semáforo
	Estudiar y aprobar el examen	Volver a estudiar
	Ser felicitado por un buen trabajo	Trabajar con ganas
	Ataque sexual	Temor al sexo

La lista es interminable. Lo relevante para este libro sobre Liderazgo, es que las caricias son REFUERZOS SOCIALES, y que bien aportadas, aumentan las conductas deseadas de los subordinados... siempre que además de caricias, reciben también un sueldo adecuado y otras satisfacciones.

Las caricias no reemplazan a la remuneración. Pero ésta tampoco reemplaza a las caricias!

Se dice en el conductismo: "What you stroke is what you get" (Ud. obtiene lo que acaricie).

De modo que, si el jefe/líder sólo "acaricia" negativamente los errores, sus subordinados sólo "existirán" para él cuando se equivoquen!. Si es que a éstos les importan las "caricias" del "capo", inconcientemente "meterán la pata" para ser notados. Imaginemos lo importante que es esto en la primera infancia, donde los padres o sustitutos son nuestra UNICA FUENTE DE CARICIAS!.

El Padre interno representa un verdadero "**filtro de caricias**", que deja pasar las que acostumbramos a recibir en la infancia, bloqueando las de otro tipo. Pero afortunadamente, nuestro Adulto es capaz de

analizar dicho filtro y modificarlo como mejor convenga.

Resumen de la clasificación combinada de caricias

Caricias adecuadas	Caricias inadecuadas
1. Incondicionales positivas: "Te quiero".	1. Incondicionales Seudopositivas (Maníacas): "Eres maravilloso"
2. Incondicionales negativas: "No te quiero".	2. Incondicionales negativas agresivas: "Muérete"
3. Condicionales positivas: "Hiciste un buen trabajo".	3. Incondicionales negativas de lástima: "Me da pena que seas tan fea"
4. Condicionales negativas correctivas: "Eso está mal hecho, hazlo así"	4. Condicionales Seudopositivas: "Qué buena es, hace el trabajo de las compañeras".
	5. Condicionales agresivas: "Siempre haces todo mal".
	6. Condicionales negativas de lástima: "No vas a poder, yo te lo hago".
	7. Mixtas: "Lo hizo bien, tuvo suerte".
	8. Falsas positivas: "Eres la más linda del mundo".

Nuevamente, para mayor profundización en este tema, remitimos al lector al "ANÁLISIS TRANSACCIONAL INTEGRADO" así como a las obras de Berne, detalladas en la Bibliografía.

El intercambio o "economía" de caricias

Socialmente, existen una serie de normas irracionales (Steiner, 1971) parentales, basadas en prejuicios, que impiden un libre y sano intercambio de estímulos sociales constructivos. Tal es el poder de la carencia de caricias positivas, y su reemplazo por otras destructivas (que fomentan a su vez conductas patológicas) que producen desde la simple insatisfacción, hasta infelicidad conyugal y familiar, adicciones, obesidad, trastornos psicosomáticos, accidentes, hasta la misma muerte.

El campo laboral no está exento de consecuencias desfavorables: baja productividad, malas relaciones humanas, STRESS, falta de creatividad.

La escasez de caricias positivas en la infancia reduce la autoestima. Y con baja autoestima no se llega a ningún lado. No hay toma racional de riesgos, iniciativa, asertividad social.

En el trabajo, es necesario que los **tres estados del Yo** sean reconocidos, reforzados por sus comportamientos. El Padre, por hacer cumplir las normas y valores de la institución. El Adulto, por sus decisiones racionales, solución de problemas. El Niño, por crear, su entusiasmo, disciplina. No **olvidemos que** lo que **es ignorado tiende a desaparecer**. Si sólo se "acarician" el Niño Sumiso y el Niño Rebelde negativos, o un Adulto robotizado en su nivel muscular, volveremos a las ligazones Padre

Crítico-Niño Adaptado.

En el siguiente cuadro enumeramos:

Las 5 normas parentales prejuiciosas para el intercambio de caricias (C)

1. **NO DE CARICIAS POSITIVAS** ("Arruinan a la gente, ya saben que los quieren, etc.)
2. **NO ACEPTE CARICIAS POSITIVAS** ("Sea modesto, lo manipularían, etc.)
3. **NO PIDA CARICIAS POSITIVAS** ("Si lo pide ya no tienen valor, va a depender, etc.)
4. **NO SE DE CARICIAS POSITIVAS** ("Nunca esté conforme consigo mismo, no hable bien de sí")
5. **NO RECHAZE CARICIAS NEGATIVAS** ("La letra con sangre entra, evite discusiones, etc.)

Intercambio adecuado de caricias:

1. **DE ABUNDANTES CARICIAS POSITIVAS.** Nutra el P, A y N de la gente. Si debe corregir a alguien en el trabajo, (caricias correctivas negativas) en lo posible déle una caricia positiva incondicional al mismo tiempo. "Ud. es una persona agradable, no tiene por qué entrar en discusiones agresivas"
2. **ACEPTE LAS C + QUE MEREZCA.** Merecemos ser queridos por **ser**, por existir, (C. incondicionales) y también por la dedicación y los aciertos. Si nos muestran afecto o elogian, y lo rechazamos, desalentamos a la gente para mantener esas conductas.
3. **PIDA LAS C + QUE NECESITE.** "El que no llora no mama", aunque no hace falta llorar, sino simplemente pedir directamente: "¿Qué le pareció mi presentación?...". "Ya terminé la reparación. ¿Quiere fijarse?". Aunque decir: "Deme una caricia" en el trabajo, es torpeza social. En la pareja, puede ser adecuado. Hay formas **indirectas** de solicitar la "carga de nuestra batería biológica". TODOS PRECISAMOS CARICIAS. El que las pide no se rebaja si lo hace apropiadamente: al contrario, es quien tiene mayor control.
4. **DESE CARICIAS POSITIVAS.** Hay dos formas: diálogos internos de auto-apoyo, que se efectúan mejor estando relajados, o hablar bien de sí mismo en público —moderadamente—. Es un muy buen ejercicio darse caricias positivas luego de haber fallado en algo, o de una pérdida significativa. "Me salió mal, bueno, voy a aprender de mi error, lo haré bien la próxima vez. Yo valgo. "Esto se hace también mirándose al espejo (Técnica del espejo).

Después de un esfuerzo prolongado, o una tarea desagradable, nos podemos premiar con un diálogo interno de este tipo, y tal vez algún pequeño auto-regalo.

5. **NO INTERCAMBIE CARICIAS INADECUADAS.** Aquí nos desviamos del modelo de Steiner, dado que con sólo rechazar las caricias negativas no cubrimos todo el espectro. Cuando nos agreden, tenemos el recurso de la Técnica de la 2a. Persona, que diseñamos recientemente. Consiste en hablar de la otra persona, en 2a. del verbo. Ejemplo: Si un compañero de trabajo nos dice: "Te van a echar seguramente", en vez de defendernos en la persona ("Por qué dices eso, etc.) respondemos: "¿Tienes miedo por **tu** puesto?" (Kertész, Boletín I PPEM, 1986).

¿Tocar o no tocar?

La caricia más potente es la FÍSICA. Las verbales, gestuales, o escritas son **simbólicas**, a distancia y no activan tan potentemente las terminaciones nerviosas de la piel. Pero a su vez, el contacto físico es el tipo más prohibido de comunicación social, por varios tabúes. Uno de ellos es el sexual; se identifica a todo contacto físico con sexo. Tal vez, porque es tan escaso, que solamente se obtiene durante el coito, en su forma más intensa!. Por otra parte, dada la restricción artificial descripta por Steiner, su **aparente escasez** lleva a los celos y envidia, cuando un ser querido las prodiga a otros.

Desde luego que en la pareja y los hijos, es imprescindible un frecuente contacto físico, afectuoso. **Si "cargamos" mutuamente nuestras baterías psico-biológicas, no necesitaremos emitir comportamientos perdedores para lograr la atención.** En el rol de trabajo, la distancia emocional y social es mayor, y las zonas del cuerpo "tocables" son pequeñas: manos, brazos, hombros, cabeza. Aún cuando sea con "buena intención", (como si el sexo fuera "malo"), un toque de éstos, al ser observado por gente crítica, puede dar origen a chismes e interpretación hetero u homosexual.

Es conveniente que antes de instaurar un grado moderado de toques físicos en una empresa, la misma reciba información sobre los principios psico-biológicos del intercambio de caricias, y todos se ejerciten en un curso o seminario. Es también valiosa la práctica de caricias verbales o escritas, reforzando las conductas que conduzcan a los objetivos fijados, cooperación, disciplina.

EJERCICIO N° 9:

Mis principales fuentes de caricias positivas

Enumere a continuación las personas más importantes para Ud. en este momento de su vida, como fuentes de caricias positivas

(Aquellas de las cuales más le **llegan**, o significan para Ud.)

N° 1:

N° 2:

N° 3:

N° 4:

Para una persona adulta, la fuente N° 1 debería ser su pareja. No siendo así, otra la reemplazará, por lo menos temporariamente. Algunos colocan animales domésticos en primer término!. Estudie bien esta enumeración que hizo, y luego imagine que ya no cuenta con la fuente N° 1.

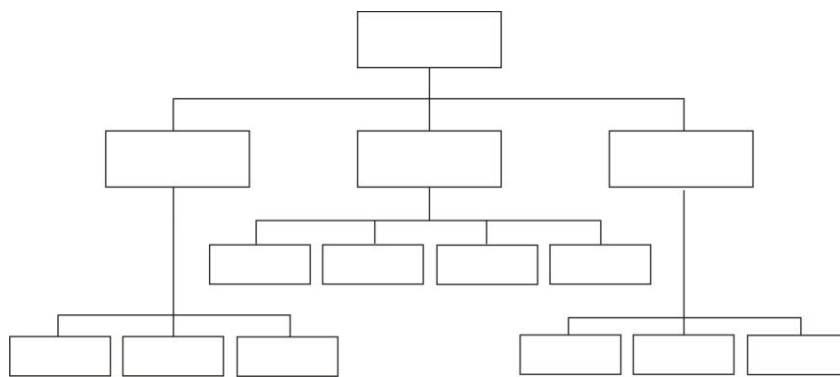
¿Cómo sería su vida? ¿Qué cambios haría? Luego imagine que pierde por algún motivo la fuente N° 2. ¿Qué repercusiones tendría?

EJERCICIO N° 10:

Caricias en mi trabajo

Dibuje un organigrama en el cual figure su posición. Luego, coloque los nombres de quienes ocupan puestos próximos a Ud.. Agregue otros contactos sociales, como proveedores, clientes, etc. periféricamente.

Ejemplo:



YO

Luego, anote para cada individuo el tipo predominante de caricias que Ud. le **da** y que **recibe** de él/ella.

¿Qué puede mejorar en estos intercambios?

Recuerde las leyes positivas.

Si tiene confianza con esos integrantes de su organización, converse con ellas sobre su ejercicio. También es recomendable que lo comparta con su cónyuge, amigos o familiares.

Ejemplo:
.....
.....
.....
.....
.....

Caricias y Descalificación

Por su definición, cualquier tipo de caricia reconoce **la existencia** de su destinatario.

En cambio, cuando la comunicación contiene una **descalificación**, se ignora a la persona, total o parcialmente. **Se elimina, literalmente, a ese individuo, o una parte de él que no encaja en nuestro marco interno de referencia.**

Ejemplos:

Se trata a un subordinado como si fuera un niño, sobreprotegiéndolo. Se descalifica su Adulto. Su jefe sólo le brinda caricias, cuando está confuso o necesita ayuda.

A una profesional bonita sólo le elogian su atractivo físico, ignorando su capacidad técnica.

El superior entra a la reunión y "olvida" saludar a uno de los miembros.

La **descalificación** es un mecanismo inconciente. Cuando decidimos concientemente pasar algo por algo, lo llamamos **ignorar** voluntariamente.

Nadie puede descalificarnos a nosotros. Es una decisión interna permitir que no reconozcan nuestra existencia. Está a nuestro alcance confrontar la descalificación, exigir ser notado, tenido en cuenta y en casos extremos, cortar la relación.

En la comunicación diaria el mecanismo puede ser muy sutil, y llegar sólo a un nivel inconciente pero allí también hace daño.

Ejemplos:

Estímulo: "Aprobé la evaluación y logré el ascenso"

Respuesta: "Te felicito, tenés suerte" (descalifica la capacidad)

E: "¿Te gustó mi novio?"

R: "Me gustan los médicos" (el novio no existe como tal, sino como un exponente más de la clase de los médicos).

Y el famoso ejemplo de Berne, en "Los juegos en que participamos":

Hijo: "¿Me querés, mamá?"

Madre: "¿Qué es querer?"

E: "A las ocho terminará la reunión. Falta sólo media hora y no hemos hablado del presupuesto".

R: (dirigiéndose a otro participante): "Así que el nuevo producto aumentó las ventas en el interior (descalifica completamente el mensaje)?"

Con esta breve reseña, terminamos con este Iler. Instrumento, presentando al último que describiremos para los fines de **esta obra en esta introducción**:

Las Posiciones Existenciales: Cómo me veo y cómo me ven

Sin duda, el título del best seller de Harris contribuyó mucho a su éxito: "Yo estoy bien, tú estás bien". Las Posiciones Existenciales, o Psicológicas como a veces se las llama, se definen como:

"LA FORMA EN QUE NOS PERCIBIMOS A NOSOTROS MISMOS, Y EN RELACIÓN CON LOS DEMÁS, YA SEA CON PENSAMIENTOS, IMÁGENES O SENTIMIENTOS"

Estas Posiciones, de acuerdo a la teoría del A.T. se deciden durante los primeros 5 años de edad, dependiendo del trato que el niño reciba de su entorno familiar. **Yo decido que estoy "bien"** (OK en la jerga del A.T.) si recibo: afecto incondicional, atención en lo físico: alimentación, abrigo, tiempo suficiente de mis familiares, caricias condicionales por mis logros, y que mis familiares valoren las caricias que yo les brindo.

Un niño **decide que está "mal"** (NO OK) cuando es ignorado, rechazado, castigado, compadecido, se capta inferior ante otros chicos por su nivel socioeconómico, limitaciones físicas, prejuicios raciales o por su sexo, etc.

Un mecanismo similar opera en nuestra captación de los demás, en cuanto a percibirlos como estando **"bien"** o **"mal"**. **Primero pensamos y vemos, luego sentimos y hacemos**. Lo que más nos queda es lo que **sentimos**, así que las emociones jugarán un papel predominante en la evaluación de nuestro propio valor y el de los demás.

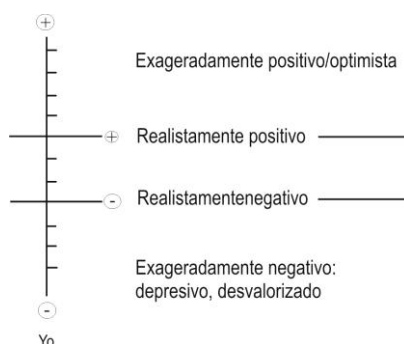
En realidad, las Posiciones Existenciales son siempre **sociales**: Yo en función del Otro, y viceversa.

El diagrama de la Posición existencial

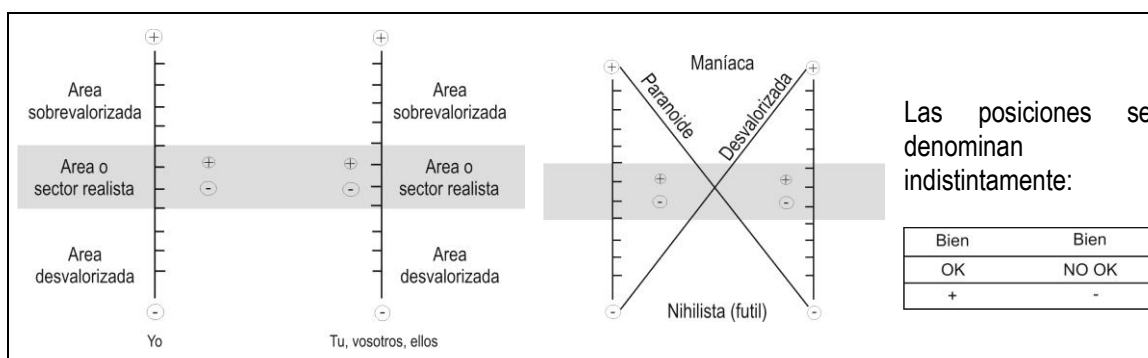
Comencemos con el concepto de sí mismo, graficado sobre una línea vertical. El extremo inferior marcaría una opinión completamente desvalorizada (descalifica los aspectos positivos, valiosos).

El puesto superior, un enfoque exageradamente optimista (niega las fallas propias).

El sector medio, integraría nuestras cualidades **realmente positivas, y limitaciones** que debemos aceptar. Quedarían así, delimitados cuatro sectores:



Al incluir a los demás (tú, vosotros, ellos) el diagrama queda completado así:



Obsérvese que al tomar en cuenta los aspectos propios **realistamente** positivos y negativos, así como a los ajenos, estamos aceptando 4 variables:

+y - propio, + y - ajeno. En cambio, al salirnos de esta Posición, solo cabrían dos variables: o bien solamente + propio, o bien solamente - propio. Y lo mismo para los demás.

Al salirnos de la posición realista (Yo + -, Tú + -), caemos en un reduccionismo propio de la falta de maduración que se encuentra en la infancia.

Si a un chico de edades entre los 3 a 6 años le preguntamos "¿Cómo es tu mamá?" no nos dirá: "Y, tiene aspectos positivos y otros negativos", sino "Es buena..." o "Es mala".

De modo que la Posición Realista es propia del Adulto, que es capaz de pensar en gradaciones, y simultáneamente en características positivas y negativas de la misma persona.

El diagrama nos ofrece 5 Posiciones posibles:

1. REALISTA: "Yo estoy bien, OK, + -, Tú estás bien, OK, + -" Es la correspondiente al Adulto. Pero también a la filosofía básica del A.T., que respeta la esencia positiva del ser humano (Primer postulado). Las conductas, acertadas o erróneas, son periféricas a dicha esencia, al "Self", el sí-mismo. Jamás se debe atacar ese centro de la existencia con caricias negativas incondicionales, como "Para qué naciste-Eres un inútil-Naciste perdedor, etc.". Así, una mamá puede decirle a su hijo: "Te quiero mucho, por que eres tú, y eres mi hijo, pero por favor aleja esas tijeras de los ojos de tu hermanito!".

2. DESVALORIZADA (Depresiva): "Yo estoy mal (NO OK,-); Tú estás bien (OK, +)." Un niño, tanto perseguido y rebajado, como sobreprotegido, tiende a adoptar principalmente esta Posición. En realidad, influye todo el entorno familiar, porque si el papá agrede a su hijo, pero la mamá lo "salva", el chico tiende a pensar que el que está mal es el papá, que es injusto, y algún día, cuando sea grande, se vengará. Aquí está adoptando la siguiente Posición:

3. PARANOIDE: "Yo estoy bien (OK, +), Tú estás mal (NO OK, -)" Las personas en las que predomina esta Posición descalifican sus errores y limitaciones.

Se sobrevaloran, culpan al entorno, ven "la paja en el ojo ajeno". Para mantener su Posición, emplean el Padre Crítico negativo o el Niño Rebelde negativo, y buscan puestos de poder y autoridad, o se rebelan sistemáticamente ante ella.

4. MANÍACA: "Yo estoy bien (OK, +), Tú estás bien (OK, +)" Esta posición no fue descrita por Berne ni por la escuela norteamericana del A.T.. La descubrimos en un paciente que habíamos atendido hace bastantes años, cuya madre le había prohibido referirse a los aspectos adversos en su infancia. Estas personas, al negar lo adverso, actúan con demasiado optimismo —fracasan— se deprimen profundamente. Luego de un tiempo, pretenden recuperar lo perdido, y vuelven a la Posición Maníaca, para repetir otro ciclo. En sus formas más graves llegan a la psicosis (locura) maniaco-depresiva. En otros grados más leves, inventan negocio tras negocio, "cayéndose y levantándose", siempre desconectados de la realidad.

O bien, tienen episodios maníacos —sobre-optimistas- para luego aceptar más o menos lo ocurrido. Muchas veces, cuando se les confronta con lo irreal de su tendencia, pasan a la Posición Paranoide (+/-) criticando al interlocutor porque "no lo entiende, lo quiere disminuir, etc..".

5. NIHILISTA O FUTIL: "Yo estoy mal (NO OK, -), Tú estás mal (NO OK, -)" Cualquiera puede pasar por esta Posición en momentos de catástrofe, pero si fue adoptada en la infancia por vivir en una catástrofe permanente, y es muy intensa, es probable que se terminará en la cárcel, el manicomio o la morgue.

Frases típicas: "La vida es una porquería... No se puede creer en nada.... ¿A quién le importo yo?...".

En la práctica, pasamos por cada una de las 5 Posiciones a través del tiempo, dependiendo de cómo nos vaya. De acuerdo a la que tienda a predominar, así será el empleo de los estados del YO, (OK o NO OK), las transacciones que mantengamos y las caricias que intercambiamos.

Lo apropiado es extender lo más posible la permanencia en la Posición Realista. Una cosa es aceptar nuestros créditos, atributos u logros (Lo OK, (+), y las limitaciones y errores (lo NO OK, (-), teniendo permanentemente a la vista el propio valor como ser humano. Otra, ascender demasiado o descender en exceso en la escala de autoevaluación, apartándonos de lo racional.

Exactamente lo mismo sucede en el polo de "Tú, o Los demás".

EJERCICIO Nº 19-11:

Diagnosticando la Posición Existencial (P.E.)

Anote la P.E. que corresponda a las siguientes frases y situaciones:

1. "Si el horóscopo da bien, abriremos la nueva sucursal". P.E.:

.....

.....

2. "¿Otra vez tomaron una mujer? ¿No saben que no sirven para nada?" P.E.:

.....

.....

3. Otra vez fracasé con la venta, No sirvo para nada. No gaste su tiempo en mí". P.E.:

.....

.....

4. El nuevo cadete faltó dos días. Cuando el supervisor lo confronta, se encoge de hombros y se va a hablar por teléfono. P.E.:

.....

.....

5. Exígele el aumento no más. No puedes fallar; seguro, seguro que te aumenta más de lo que pides". P.E.:

.....

.....

EJERCICIO N° 12.

Enfrentando un problema en las 5 Posiciones Existenciales

Concéntrese en su rol laboral actual. Escoja un problema importante a resolver o decisión a tomar. Responda con una frase o decisión desde cada Posición:

Problema o decisión:

1. REALISTA: (+ -1+-).....
2. DESVALORIZADA: (-1+).....
3. PARANOIDE: (+/-).....
4. MANIACA: (+/+).....
5. NIHILISTA (-/-).....

Habrás notado que le fue más fácil contestar en determinadas posiciones. En otras, tal vez no se le ocurra qué poner, o le fue Difícil identificarse con ella.

¿Cuál es la actitud que más tiende a tomar (aunque no sea la Realista?)

¿Cuál es la que más rechaza?

Vuelva a sus respuestas, y sopesa las posibles consecuencias de cada una. En lo posible, comparta todo el ejercicio con alguien de su confianza.

Si lo desea, puede aplicar el mismo Ejercicio para algo que le salió mal o un error que lamenta. ¿En cuál Posición funcionó para haber tropezado con esa dificultad?

1. REALISTA: (+ -/+ -)
2. DESVALORIZADA: (-/+).....
3. PARANOIDE: (+/-)
4. MANÍACA: (+4),.....
5. NIHILISTA: (-/-)

El OK/OK mecánico

Esta técnica fue sugerida por el Dr. Frank Ernst, discípulo de Berne. Consiste en **actuar** (hablar y moverse) como si estuviese en la Posición Realista, sin importar lo que piense o sienta inferiormente. El truco está en que, actuando como si estuviera en la Posición Realista, sus signos de conducta mostrarán esa actitud, y obtendrá mejores respuestas del ambiente.

Ya estamos escuchando sus objeciones. "No soy un robot, tengo sentimientos, etc.". Pero si depende algo muy importante de que se mantenga OK-OK Realista, vale la pena fingir que está así. Además... es lo más adecuado, lo que más está en contacto con los datos objetivos.

Con el tiempo, se irá ubicando automáticamente cada vez más en esta Posición. En la cual puede sentir todas las emociones auténticas, (Alegría, Afecto, Miedo, Rabia, Tristeza), pero en contacto con su ADULTO.

Y con esto, finaliza el Capítulo sobre teoría del Análisis Transaccional en las organizaciones.

Con esta sucinta información, que es completable con los textos de la bibliografía, está en condiciones de aprovechar mejor lo referente al Liderazgo y sus alternativas, que veremos en otro Capítulo, así como el próximo, sobre Comunicaciones.

III. Comunicación Efectiva en las Organizaciones

Como lo señalan Rogers y Rogers (1976)... "La comunicación es el ingrediente más vital en las organizaciones... sin ella, de hecho, éstas ni podrían existir".

Siendo el liderazgo una forma particular de las comunicaciones, cuanto más efectivas sean éstas, más exitosa será también la influencia del líder sobre sus seguidores. Según Hicks (1967): "Cuando la comunicación se detiene, la actividad organizada deja de existir. Retorna la actividad individual, incoordinada".

Concientes de la importancia de este tema, en este Capítulo hemos incluido información relevante, procedente tanto de la bibliografía, como de nuestra experiencia como consultores y psicoterapeutas.

Una versión previa de este material fue empleada en nuestro programa "Cobertura Empresaria", para pequeñas y medianas empresas y profesionales (contadores, administradores y abogados) en 1987, parte del cual repetimos para un grupo menor, integrado por altos funcionarios de IBERIA de España, y otros profesionales. Los mismos estuvieron a cargo de componentes de nuestro Instituto Privado de Psicología Médica, además de los autores de este libro: los Dres. Cecilio y Bernardo Kerman, Adrián Kertész. Deseamos agradecer especialmente la colaboración de los Dres. Guillermo Edelberg, Doctor en Administración de Negocios (Business Administration), Universidad de Harvard, y Angel Schindel, Doctor en Economía y Profesor Titular de Impuestos, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Buenos Aires, así como los aportes y sugerencias de los asistentes a estos programas. Comenzaremos con la definición de comunicación, sus elementos y objetivos

Definición de Comunicación:

"El proceso por el cual se transfiere información de una fuente a un receptor con el objeto de cambiar la conducta de éste último".

El cambio buscado en la conducta del receptor puede implicar:

- **Conocimientos:** la información que maneja
- **Actitudes:** las creencias sobre un tema, que influyen sus acciones
- **Comportamientos observables.** Ejemplos: llegar a horario, redactar un informe.

Los objetivos de la comunicación son, justamente, el logro de esos cambios: en conocimientos, en actitudes, o en comportamientos observables.

Como este Capítulo versa sobre las comunicaciones en la **empresa u organización**, definiremos a ésta como

"Un sistema estable de individuos, que trabajan en conjunto para lograr metas comunes, con una jerarquía de posiciones y división del trabajo".

¿Cuáles son los elementos principales de toda Comunicación? La **Fuente**, el **Mensaje**, el **Canal** y el **Receptor** (un modelo simplificado).

1. Fuente:

Es quien **origina** el mensaje: uno o varios individuos, o instituciones.

2. El Mensaje:

O estímulo transmitido: la información que emana de la fuente hacia el receptor.

Los mensajes son **símbolos**, que poseen un significado común para el emisor (fuente) y el receptor. Si no fuese así, el receptor no los comprendería.

La fuente debe **codificar** o traducir su idea, creando un mensaje adecuado para su transmisión. La codificación transforma el significado (la información) en un **símbolo**. Por ejemplo, las luces de un semáforo. A su vez, el receptor transforma el **símbolo** en el **significado** que se le pretendió transmitir, siempre que lo haya entendido.

La comprensión indica que la fuente y el receptor comparten la comprensión de un símbolo común, o que tienen, en otras ocasiones, un **mismo marco de referencia**.

Esos símbolos son:

- Verbales (lenguaje)
- No verbales (gestos, expresiones faciales, figuras, tonos de voz, otros sonidos)

Como dos individuos nunca tuvieron exactamente las mismas experiencias, lo que entienden por un mismo símbolo difiere siempre en algo. Por eso, la comunicación interpersonal nunca es perfecta; siempre hay algún grado de distorsión o malentendido. A pesar de eso, puede llegar a un grado bastante eficiente, lo cual suele provocar placer en ambas partes.

Además, los significados de los símbolos pueden cambiar a través del tiempo, para una o ambas partes. Como lo señaló Berlo, "los significados están en la gente, no en los mensajes".

Información

Consiste en datos sobre la realidad. Otra definición: "**Es el conocimiento de un cambio en la probabilidad de que se dé alguna alternativa en determinada situación**". Como la elección de un candidato, la caída de los cuerpos por la gravedad, o la venta de un producto.

La información **reduce la incertidumbre** del receptor acerca de algún aspecto.

3. El Canal:

Es el medio físico usado para transmitir el mensaje. Suele clasificarse en:

- Interpersonal: intercambios cara a cara
- Masivo: (o medios masivos): mediante recursos interpuestos que llegan a muchos receptores (radio, periódicos, boletines, televisión, carteles).

En los canales Interpersonales es más posible el feedback (retroalimentación), o respuestas del receptor al emisor.

4. El receptor:

Si quisiéramos determinar cuál es el elemento más importante en el proceso de comunicación, escogeríamos el **Receptor** (de acuerdo a los conceptos más modernos).

Algunos investigadores se concentran en la **Fuente**, como al estudiar el estilo de un escritor. O cuando varios profesores toman examen juntos, y les preocupa más la opinión de uno de ellos que el alumno examinado. Otros, se dedican al **Mensaje**: por ejemplo, un aviso publicitario que tuvo mucho éxito en Nueva York, pero que no es apropiado en una ciudad pequeña de una provincia argentina. O en el **Canal**: un gerente que casi nunca organiza reuniones con su grupo de trabajo, sino que se comunica casi exclusivamente por escrito, esmerándose en notas muy precisas, sin pensar en las necesidades de “caricias” de la gente.

Más adelante, volveremos a la necesidad de ajustar la comunicación al receptor.

Para mayor precisión, a los 4 elementos descriptos: Fuente, Mensaje, Canal y Receptor, a veces se agregan otros 2:

5. Los Efectos:

Ya los definimos como los “**cambios en la conducta del receptor producidos por el Mensaje**”.

La comunicación será **efectiva** cuando se logren los cambios esperados por el emisor, en los Conocimientos, Actitudes o Comportamientos observables del receptor. Con frecuencia, pero no siempre, se da esa misma secuencia. En otros casos, sólo se produce alguna de esas fases. En una campaña de prevención de enfermedades venéreas, un individuo aprende cuál es el riesgo, pero eso no cambia ni su actitud ni su comportamiento sexual, y termina con... SIDA.

6. El Feedback (Realimentación o Retroalimentación)

Es simplemente **la respuesta del Receptor, al mensaje de la Fuente**. Dicha respuesta puede modificar los próximos mensajes del emisor. Por ejemplo, si el receptor le dice: “No quiero seguir hablando de ese tema”, el emisor lo cambia.

El feedback es imprescindible si queremos saber qué **resultados** logró nuestro mensaje. Es **positivo** cuando obtuvo lo buscado, **negativo** cuando no fue así. Si esto último es frecuente, suele deteriorarse la relación. “¡Con vos no se puede hablar!”. A pesar de esto, el feedback negativo suele ser más importante que el positivo para arribar a una excelente comunicación, y colaborar más eficazmente en una tarea común. Pero, ¿Ud. se anima a confrontar esa “idea maravillosa” de su superior? ¿Y qué será el “Feed Forward”?

Feed Forward, o “pre-alimentación”, es el logro de información sobre el receptor,... antes de enviarle el mensaje. Como cuando preguntamos en un país extraño: “¿Ud. habla castellano?” O al realizar un estudio de mercado previo a una campaña publicitaria.

Y más simplemente, al observar los signos de conducta de alguien antes de dirigimos a esa persona. Si está en actitud belicosa, no será el momento para pedirle aumento o acercarnos con propósitos sexuales.

¿Y esa palabra que se usa tan frecuentemente, el “Ruido”?

“Ruido” se refiere a factores que interfieren con los efectos buscados en la comunicación. Como pretender hablar en un aeropuerto cuando despegue un avión, o las explicaciones detallistas, innecesarias, o muletillas como “Eee... esteeee... o sea...”.

Una forma de asegurarnos de que el mensaje “llegue” es apelar a la Redundancia: la repetición del mensaje, para reducir la influencia del Ruido. Máxime que muchas veces, el Ruido está en la cabeza del receptor!. Diálogos internos que no le dejan escuchar, porque el mensaje no coincide con su marco de referencia.

Algunas acotaciones, sobre acotaciones de Peter E. Drucker sobre la Comunicación (Management, Harper & Row, 1974)

El monto de información de interés para las organizaciones aumentó explosivamente en los últimos años, pero la calidad de la comunicación disminuyó. ¿Qué hacer al respecto?

Los conceptos más recientes sobre Comunicación ayudan a mejorar esa calidad.

Algunos fundamentos de la Comunicación:

1. La Comunicación es Percepción.

Requiere los **sentidos** del receptor. Como lo señala un viejo acertijo Zen: “¿Hay sonido si un árbol cae en un bosque sin que haya alguien presente?”

La respuesta es: No. Sólo se producen ondas sonoras. O ruido. En la comunicación humana, se perciben **totalidades**. No se comunican palabras aisladas; es toda la persona que las transmite (con los tonos de voz, expresiones faciales, gestos, etc.). Pero se tiende a percibir sólo lo aceptable para el receptor. Por eso, ya Sócrates recomendaba hablar de acuerdo al marco de referencia del interlocutor (como lo hacen los grandes terapeutas). Hay que comprender la **experiencia** que vivió éste, para poder identificarnos con él y “hablar en su idioma”. Porque cada uno **percibe** lo que **ya sabía** anteriormente.

Drucker agrega que (en cuanto a la información escrita), no hay problemas para **redactar**, sino para **pensar**. Una vez que sabemos pensar con claridad, no hay más que escribir lo que hemos pensado.

2. La Comunicación es Expectativa

Tendemos a percibir lo que esperamos. Por eso, generalmente lo inesperado no se percibe (se descalifica) o se entiende mal. Pero, un “shock” puede movilizar nuestro marco de referencia rígido, haciéndolo permeable a lo nuevo.

Para una comunicación efectiva, debemos saber lo que el receptor espera ver, oír o sentir. Identificamos con el receptor, en vez de “proyectar!” sobre él nuestras propias expectativas.

3. La Comunicación hace exigencias

¿Para qué se emite?

Para que **creamos** algo, **sintamos** algo, **hagamos** algo. Siempre debe apelar a la motivación del receptor. Tener en cuenta sus valores y aspiraciones, si pretende tener impacto.

4. La Comunicación y la Información son diferentes, pero interdependientes.

Mientras que la comunicación implica percepción, la información es lógica; es puramente formal, sin significado; cuando más despojada esté de emociones y valores humanos, expectativas y percepciones, más válida y confiable será. En información, lo fundamental es la esencia del contenido. Esto se favorece con la aparición de las computadoras.

Por otra parte, la eficacia de la transmisión de la información depende de la comunicación como proceso humano interpersonal.

La información representa el **QUE**: el mensaje escueto. Estado del Yo al que equivale: Adulto.

La comunicación integra el QUE en el COMO: **el proceso de transmisión**. Cuando es cara a cara, inevitablemente incluye los restantes signos de conducta (tonos de voz, mirada, gestos, etc.). Estados del Yo: además del Adulto, el Padre (valores) y Niño (emociones, expectativas). Y la información debe codificarse teniendo en cuenta la posibilidad de comprensión por el receptor.

La información responde al principio de la economía: cuantos menos datos se requieran para transmitirla, mejor es su calidad (decirlo con el mínimo de palabras). En cambio, el ajuste a la personalidad del receptor en particular, suele requerir agregados especiales.

En el proceso de comunicación en la organización, es necesario determinar:

Qué información requiere quién para cuáles objetivos.
--

Las 13 normas de la comunicación efectiva

1. **Antes de iniciarla, definir Cuál es Nuestro Objetivo:** ¿qué efectos buscamos en las ideas, conocimientos, actitudes o comportamientos observables del receptor?

¿Y cómo sabremos si hemos cumplido ese Objetivo? Observando y oyendo las conductas del receptor, o leyendo su reporte escrito.

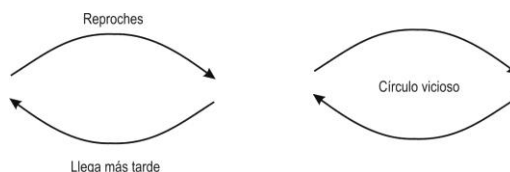
Ejemplo: Si corregimos un error de un subordinado en forma rebajante, ¿cuál es nuestro Objetivo? “Que lo haga mejor la próxima vez”, sería nuestro Objetivo conciente (del Adulto). Pero si nos dirigimos con el ceño fruncido, con un tono agresivo, blandiendo un dedo índice en la cara del receptor, coexiste otro Objetivo, no tan confesable: el de rebajar a esa persona.

Aquí el modelo es Perder-Perder. Porque si logramos rebajarlo, “enganchará” su Niño Sumiso y trabajará inseguro y temeroso, bajando su rendimiento. Eso nos perjudica en la organización y si no lo logramos, activaremos su Niño rebelde, que de algún modo se vengará, con “mini-sabotajes” tal vez.

Otro ejemplo: matrimonial. El esposo llega tarde a su casa repetidamente.

Su mujer necesita la compañía de él (caricias). Pero en vez de recibirlo con alegría y afecto, le reprocha la llegada tarde: “¿Con quién habrás estado?” Esto genera un círculo vicioso!: él llega tarde ella- se lo

reprocha- él tiene menos ganas de llegar temprano, aunque sea por no obedecer órdenes rebajantes -ella se resiente y vuelve a perseguirlo- ¿Y cómo terminará esto?



Dicho ejemplo nos conduce a la segunda norma:

2. Toda Comunicación se mide por sus resultados

Es decir, los efectos logrados en el receptor, y no por la Intención Apparente que pusimos. La esposa del caso anterior diría "Que su Intención es que él llegue temprano".

Pero el Resultado es que llega cada vez más tarde y con menos ganas. De ahí, la tercera norma:

3. El Mensaje Real es la Conducta del Receptor

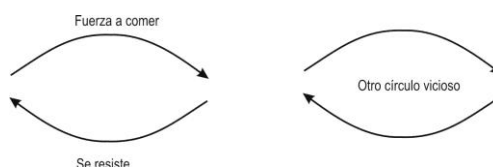
El mensaje real, no conciente, de esa esposa, era que **él llegue tarde y enojado**, porque ese fue el **resultado** que obtuvo. El Objetivo **no conciente** de ella, emanado de su padre Crítico o Niño rebelde, fue más fuerte que el Objetivo **conciente**, representado en su Adulto y Niño Libre.

Objetivo conciente: Que llegue temprano y estemos bien juntos

Objetivo no conciente: Que se resienta, llegue tarde, y pueda echarle la culpa de lo que suceda después (divorcio, que me busque un amante, etc.)

Si la madre insiste al hijo que coma, y éste se resiste sistemáticamente, el mensaje es:

No Comas, porque es lo que **produce** en el chico.



Repetimos: lo Que vale son los Resultados, no las Intenciones. El Corolario lógico de las normas 2 y 3 es la 4:

4. Si no consigue su objetivo, varíe su comunicación

... en vez de echarle la culpa al Receptor. Metafóricamente, se podría decir que "**El Receptor es inocente**". El responsable de la comunicación es el Emisor. Es quien debe ajustar sus mensajes a su destinatario, en vez de pretender que sea éste quien se ajuste.

Las personalidades rígidas, autoritarias, no reciben feedback de sus mensajes.

Funcionando en la Posición Existencial "Yo estoy bien, tú estás mal", echan la culpa de su deficiente comunicación a los receptores:

"Hoy día no se consigue gente que quiera trabajar"

(En vez de mejorar el proceso de selección, capacitación y liderazgo)

"Ud. no me entiende!"

(En lugar de variar el mensaje que se envía, ajustándolo a la capacidad del receptor)

"Todos los hombres son iguales. Sólo quieren "eso".

(Seduca inconscientemente con conductas físicas, y luego se queja de los avances sexuales).

5. Cuántas más opciones de comunicación tengamos, más resultados conseguiremos

También llamado el "Principio de la Flexibilidad" en la comunicación.

Así, podemos variar el Canal: de verbal, a gestual, a escrito, o bien **hacer** cosas en vez de decirlas (lo que se **hace** suele ser mucho más potente que lo que se **dice**). O pedirle a alguien que hable en nuestro lugar, si tiene influencia sobre el receptor.

Dejar de comunicarse es muy eficaz a veces, siendo la única forma de lograr el resultado buscado. Al detener nuestra insistencia, a veces el interlocutor es quien busca el diálogo.

Otra opción es el mensaje PARADOJAL. La Paradoja es una aparente contradicción. Por ejemplo, si ordenamos a un empleado que arregle su escritorio, y lo mantiene desordenado por diversos pretextos, podemos ordenarle paradójicamente que **lo desordene** cada vez más. ¿Y si sigue dejándolo en desorden? Pues buscaremos otra opción, teniendo en mente como último recurso el de una sanción o hasta el despido.

También podemos variar los Estados del Yo que empleamos para comunicar algo. En el caso anterior:

Padre Crítico (Estilo Conductor de Liderazgo): "Ordene eso para mañana".

Padre Nutritivo (Protector): "Confío que Ud. arreglará eso. Va a trabajar más cómodo".

Adulto: "¿De qué modo podría mantener ordenado su escritorio y su fichero?"

Niño Libre: (sin hablar, le trae un montón de carpetas y papeles y se los deposita sobre el escritorio ya recargado).

A veces, el **contexto** es decisivo. Un asunto enojoso tal vez se resuelva felizmente fuera del lugar de trabajo, en un almuerzo, o bien sin la presencia de alguien que favorecía la discusión.

La Programación Neurolingüística, creada por Bandler y Grinder, describe varios Sistemas de Representación de las experiencias:

1. **Visual:** mediante imágenes. Por ejemplo, la palabra "oficina" genera una imagen visual de los escritorios, personas trabajando, colores de las paredes, etc. Corresponde principalmente al hemisferio derecho del cerebro en individuos diestros.

2. **Auditivo:** (o tonal): el registro de los sonidos. Como el tono de voz áspero de un cliente al reclamar un pedido.
3. **Cenestésico:** lo que se **siente**: emociones y sensaciones. Tensión en los hombros al recordar un diálogo agresivo; un nudo en el estómago ante un próximo examen.
4. **Gustativo y Olfativo:** menos frecuentes, excepto para cocineros y perfumistas.
5. **Abstracto** (o digital): conceptos, números, fórmulas.

Cada persona emplea en forma particular esos Sistemas de Representación, de acuerdo a su experiencia previa y "programa" mental. Aproximadamente en un 50% predomina lo Visual, y en el resto, lo Auditivo y Abstracto o lo Cenestésico. Pero en realidad, ante cualquier estímulo, cada Sistema es activado en mayor o menor grado.

Así, es una opción muy potente comunicarnos en el Sistema "favorito" del receptor. ¿Cómo saber cuál es ese sistema?

1. Por las **palabras** que utiliza: "No **vi** bien esa reunión; el futuro se presenta **sombrío**: (Visual). "Hay que **escuchar** las dos campanas" (Auditivo). "Ese tipo me **cae muy pesado**: (Cenestésico). "Estoy muy amargado por lo que me dijiste" (Gustativo). "Huelo algo malo en esa licitación" (Olfativo).

"Mi estimación de nuestra participación en el mercado es del 25% para el próximo semestre" (Abstracto). Una vez que habló el interlocutor, expresaremos nuestro mensaje en su mismo código: Visual, Auditivo, etc.

2. Por sus signos de conducta no verbales. Respiración en parte alta del tórax: Visual. Abdominal, profunda: Cenestésico. Equilibrada en todo el tórax: Auditivo.

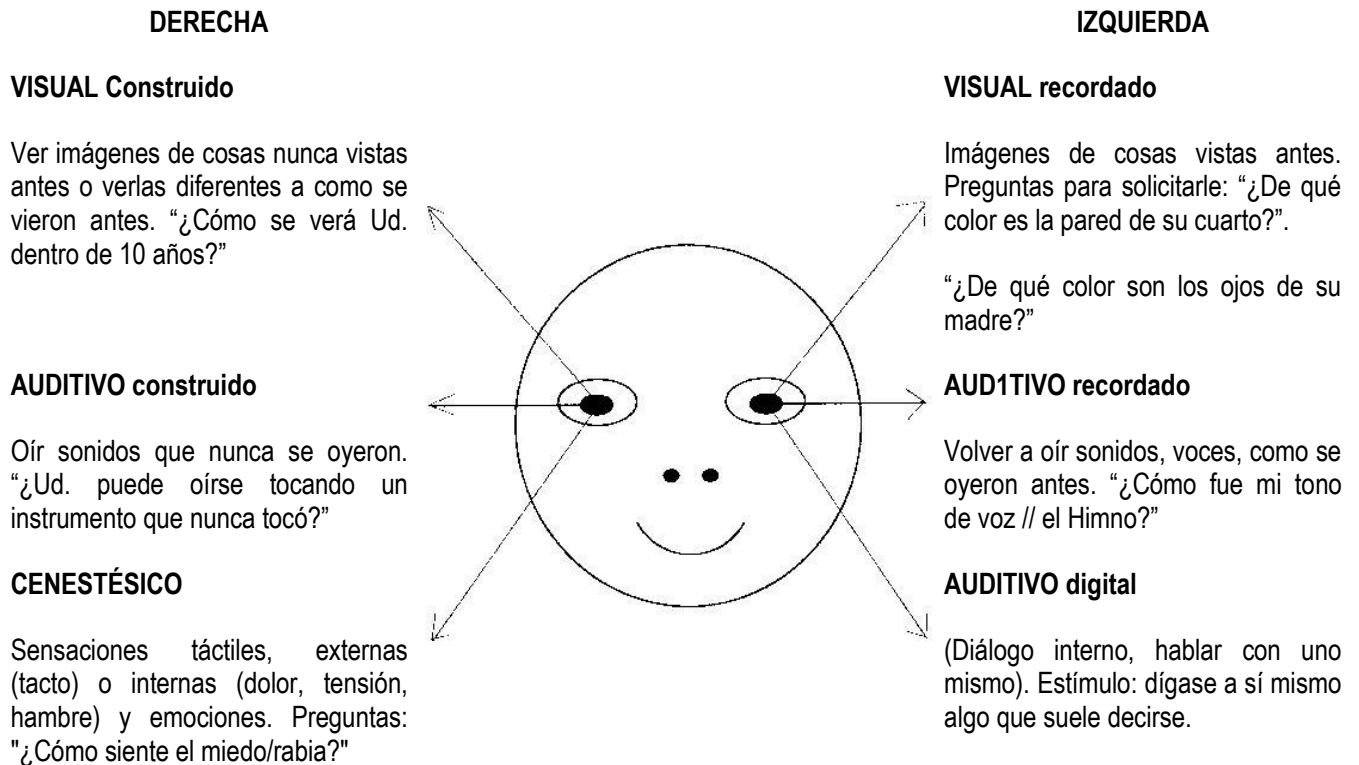
Rostro poco expresivo: generalmente Auditivo o Abstracto. Mucha emoción en los ojos y rostro: Cenestésico.

3. Por los movimientos **oculares**. Según la Programación Neurolingüística, los globos oculares se mueven, señalando la búsqueda interna de información en diversas vías de conducción del cerebro. El sujeto puede buscar, por ejemplo, información Visual para recordar una ruta; Auditiva, para reconocer un trozo musical. Aquí está **evocando**. O bien, **construir** imágenes o sonidos que nunca percibió antes: el artista creando un cuadro.(en Pág. siguiente)

Resumen de las alternativas para variar nuestra Comunicación, hasta lograr el Objetivo buscado en el receptor:

1. Cambiar el Canal: De Verbal, a Gestual, a Conductual (hacer cosas), escrito.
2. Interrumpir los mensajes, esperando a que reaccione el otro (o suspenderle las "caricias").
3. Enviar mensajes Paradojales, induciendo aparentemente lo contrario de lo que queremos.
4. Variar los estados del Yo y Estilo de Liderazgo: Padre Crítico (Conductor), Nutritivo (Protector), Racional (Adulto), Niño Libre (Creativo/Espontáneo).
5. Cambiar de contexto (reunirse en distinto lugar). Aumentar, disminuir o cambiar las personas presentes.

6. Variar el Sistema de Representación empleado: Visual, Auditivo, Cenéstésico, Abstracto, escogiendo el que "más le llegue" al interlocutor.
7. Otras: fingir alguna emoción o demostrar una emoción auténtica; poner música de fondo; actuar el rol del receptor, etc.



Estas normas rigen para personas diestras;
en los zurdos suele estar invertido el orden

8. En última instancia... resignamos a no poder lograr el resultado buscado, y cambiar de persona, o de planes.

Otra técnica muy potente para establecer **rapport** (confianza y armonía) es el **ACOMPASAMIENTO** (pacing): imitar, disimuladamente, los signos de conducta del interlocutor. Adoptar una posición similar, por ejemplo, cruzando las piernas, respirando al mismo ritmo, apoyando una mano sobre la mesa, etc.

6. Frases breves, lenguaje simple

Además de abreviar lo más posible las frases al hablar, elijamos las palabras más simples que podamos para transmitir nuestro mensaje... **observando** continuamente las respuestas **no verbales** del interlocutor. Si hace gestos de impaciencia, tamborilea con los dedos, se queda mirando distraídamente... variemos nuestra comunicación.

No ahoguem al pobre receptor con un torrente de frases interminables: Hablemos por Módulos:

UN MÓDULO DE INFORMACIÓN... DAR TIEMPO PARA ENTENDERLO Y ASOCIAR CON ÉL. Evaluarla comprensión/ esperar respuesta.

UN SEGUNDO MÓDULO... y así siguiendo.

Aquí conviene separar la **Estructura Superficial** del lenguaje, cuya definición aproximada es: “la agrupación de los elementos **esenciales** o palabras, en una frase”. Y la ESTRUCTURA PROFUNDA de la misma frase, sería la representación completa, agregando palabras que se dan por sentadas, y usando la descripción sensorial (lo que se Ve, Oye, Huele, Gusta, Siente).

Ejemplo:

Estructura **Superficial**: “la mujer compró un camión”.

Estructura **Profunda**: “la mujer compró un camión de **alguien** por **algún dinero**”.

Esto tiene importancia cuando hay malentendidos por comunicación incompleta o ambigua.

Es también sustancial diferenciar al **Lenguaje Abstracto** del **Lenguaje Sensorial**.

El ABSTRACTO usa sustantivos y adjetivos, y suele ser poco específico.

Ejemplo: “Pínteme la oficina rápido y linda”.

El SENSORIAL emplea el lenguaje de los sentidos: ver, oír, tocar, oler, gustar, estando más cerca de la realidad. Ejemplo anterior en lenguaje Sensorial:

“Pínteme la oficina de acuerdo al crema 2B de este catálogo, antes del viernes próximo”.

Tendemos a creer que los demás comparten la representación **Sensorial** que nosotros tenemos, aún cuando hablemos en **Abstracto**. Esto crea muchas confusiones, malentendidos y peleas, además de bajar la productividad.

Lenguaje Abstracto, Inespecífico	Lenguaje Concreto, Sensorial
“Espero mayor participación de Uds.”.	“Espero que cada uno de Uds. exprese por lo menos una opinión en cada reunión”
“¿Cómo está el clima entre el gerente de planta y el de mantenimiento?”	“¿Están logrando acuerdo racionales, de Adulto a Adulto?”
“Mejor”	
“Bueno, menos mal”. (???)	

7. La comunicación mejora empleando simultáneamente varios canales y medios

De las disertaciones verbales, tipo conferencia, se recuerda alrededor del 40% luego de unos días. Pero si empleamos simultáneamente una pizarra para ir escribiendo lo que decimos, en resumen, la captación y memoria aumenta, siendo óptimo el empleo de diagramas para el Canal Visual. Las representaciones de situaciones interpersonales, tipo role playing, favorecen notablemente la comprensión de las mismas.

8. La acción pesa más que las palabras

O como lo decían los antiguos, “Res, non verba”. O no tan antiguo: “Mejor que decir es hacer...”

9. Sea congruente con lo que dice, cómo lo dice y lo que hace

En la comunicación **congruente**, coinciden las **palabras y frases**, con los tonos de voz, expresión facial, postura, etc., emitiéndose un **solo mensaje**. En la incongruente, el QUÉ se dice difiere del CÓMO. Por ejemplo, un “No” dicho en tono vacilante; “Estoy muy tranquilo en cuanto al presupuesto”, moviendo la cabeza de lado a lado, etc.

Esa incongruencia puede ser **simultánea** (varios mensajes divergentes) o temporal: se sostiene una posición en un momento, para cambiarla arbitrariamente en otro. O se dice algo, y luego se hace otra cosa. Estos “dobles mensajes” producen desconfianza, confusión. En los hijos, si son continuos, causan graves perturbaciones, llegando hasta psicosis (esquizofrenia).

10. Escuche a su interlocutor, activamente

Al oírlo, mírelo también a la cara, observando además con su visión periférica otros movimientos del cuerpo, gestos, ritmo respiratorio, color de la piel. Todo eso es **comunicación**. De vez en cuando, realíméntelo con palabras como “Sí, claro... así es... entiendo”, o agregando algún concepto útil. También puede acompañar con su expresión facial, demostrando las emociones que le va provocando el relato. Simultáneamente, asocie imágenes y experiencias personales. Y, fundamentalmente, dilucide cuál es el Objetivo de su interlocutor al comunicarse con Ud. ¿Todo eso? Sí, todo eso, pero con práctica cada vez la dominará mejor.

Con tacto, vaya sugiriéndole los principios de la comunicación efectiva planteados aquí. Ambos se beneficiarán!

11. Manténgase en la posición existencial "Realista": yo estoy bien, tú estás bien

Ud. puede discrepar con su interlocutor, captar fallas de éste, notar que lo quiere apabullar o manipular... pero mantenga su Posición Realista para responder con las mejores opciones. Si tiende a caer en alguna Posición inadecuada, como “Yo estoy mal, él bien” o “Yo bien, él mal”, etc. Le sugerimos el **“OK-OK” mecánico**. Actúe como si estuviera en la Posición Realista, aunque por dentro sienta o piense otra cosa. Esto invitará al otro a responder a esa actitud.

Recuerde que UD. VALE por ser un ser humano. Las críticas o las “salvaciones” melosas que le dirijan, sólo permita que se refieran a sus **conductas**, no a su esencia como persona. Esto le ayudará a mantener la Posición Realista.

12. No hay fracasos en la comunicación, sólo resultados, favorables o no

De modo que si no logra los efectos buscados, apele a la norma 4: varíe su comunicación hasta despertar la respuesta que espera.

13. Adopte el marco de referencia de su interlocutor

Averigüe todo lo que pueda sobre los intereses, valores, necesidades, experiencias de él/ella, y luego hablele tomando en cuenta este Marco de Referencia, y no forzando el marco propio de Ud..

Lo similar genera confianza. Esto lo saben muy bien los occidentales que deben negociar con orientales (chinos, árabes, etc.).

En síntesis: ERUCTE ANTE LOS TURCOS!

RESUMEN DE LAS 13 NORMAS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

1. **Fije su objetivo antes de comunicarse**
(y conozca a su receptor antes de dirigirse a él)
2. **Toda comunicación se mide por sus resultados**
(lo que importa son los efectos, no las buenas intenciones que tengamos)
3. **El mensaje real es la conducta del receptor**
(por más que le cueste o le moleste aceptar esto, lo que Ud. provoca es lo que comunicó)
4. **Si no consigue su objetivo, varíe su comunicación**
(en lugar de culpar a los demás)
5. **Cuanto más opciones tenga, mejores resultados obtendrá**
(sea "rígidamente flexible" - ver técnicas en norma 5)
6. **Frases breves, lenguaje simple**
(deje lo pomposo y grandilocuente!)
7. **La comunicación mejora empleando simultáneamente varios canales y medios**
(acostúmbrese a usar resúmenes escritos en la pared y diagramas, planeando antes lo que comunicará)
8. **La acción pesa más que las palabras**
(mejor que decir es hacer, y mejor que prometer es realizar)
9. **Sea congruente con lo que dice, cómo lo dice y lo que hace**
(evite los "dobles mensajes", excepto en los chistes y el flirteo, o casos especiales)
10. **Escuche activamente a su interlocutor**
(invítelo a sentirse "OK" demostrando su interés)
11. **Manténgase en la posición existencial realista**
(“yo estoy bien, tú estás bien”)
12. **No hay fracasos en la comunicación, sino sólo resultados - favorables o no-**
(de modo que aplique estas normas y evalúe los resultados).
13. **Adopte el marco de referencia de su interlocutor**

* Y hablando de efectividad y resultados... ¿entendió este capítulo? Si no, la culpa es Suya solamente!

Si lo entendió, le sugerimos practicar estos principios y copiar el cuadro anterior, teniéndolo a la vista. Con el tiempo, se harán automáticos.

Recuerde que sólo del 10 al 20% de la comunicación es **conciente**. El resto está a cargo de la “mente inconsciente”, la porción de la mente que no está en el foco de la atención, y de la cual Ud. “no se da cuenta” en el momento. Esto no equivale al concepto psicoanalítico del “inconsciente”, lleno de cosas sexuales y otras inconfesables y feas, sino a funciones del hemisferio derecho, comportamientos automatizados, intuición, creatividad, etc.

Análisis de las transacciones en las organizaciones: un repaso

A riesgo de caer en cierta redundancia, volveremos brevemente al IIº Instrumento del AT en este Capítulo, para integrarlo mejor con el concepto general de comunicación. Ofreceremos algunos otros ejemplos y técnicas de utilidad.

Definición de Transacciones:

“Son intercambios de estímulos y respuestas entre estados del Yo específicos de diferentes personas”

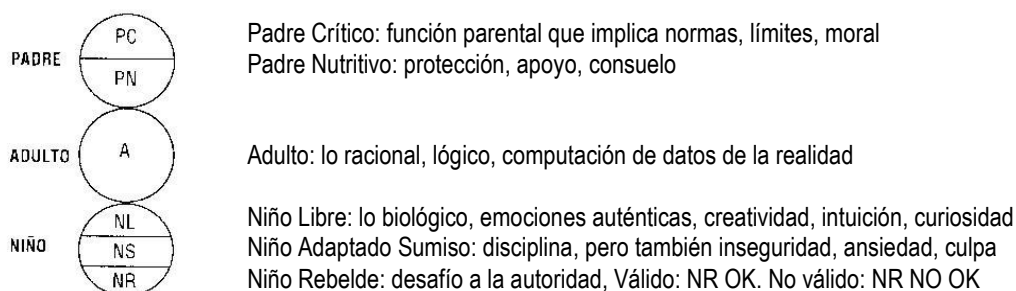
Hablamos de transacciones porque existe:

- Una acción (estímulo) y
- Una re- acción (respuesta).

No habiendo respuesta, no hay transacción. La falta de respuesta, no es una respuesta para el A.T. Sin embargo, es una opción válida el no **responder**, y una forma de comunicación.

Es imposible no comunicarse; la no respuesta comunica que no se quiere responder, lo cual es en sí una comunicación. Pero para que sea una **transacción** (interacción) debe haber una **respuesta** observable o grabable: verbal, gestual, escrita, etc.

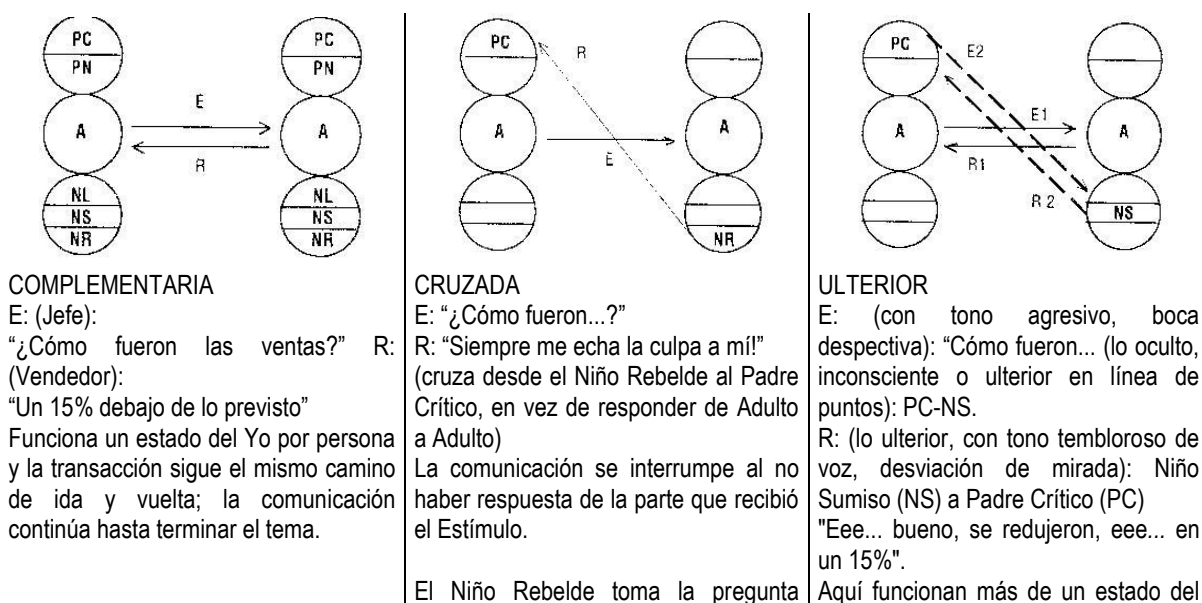
Para los diagramas transaccionales en las organizaciones empleamos habitualmente el esquema funcional de la personalidad, de Eric Berne:



Los estados del Yo

o “partes” de la Personalidad total, Padre, Adulto y Niño se subdividen como lo expresa la figura y texto, en diversas funciones, que hemos resumido.

Las transacciones se grafican mediante vectores trazados entre las diferentes partes de la Personalidad. Siguen ejemplos de su clasificación:



como una crítica personal.

Yo por persona: dos simultáneamente para cada una. Y según Berne, lo más importante es lo ulterior: el nivel psicológico, emocional, de las transacciones.

Obviamente, en las organizaciones se requiere que la gran mayoría de las transacciones sean de Adulto a Adulto: Complementarias y racionales. Pero sería inhumano pretender que **todas** las transacciones funcionen así. Las de Niño Libre a Niño Libre, son necesarias para la creatividad, la expresión de emociones, compartir alegría por algún logro.

O el Padre Nutritivo de un miembro del grupo de trabajo, apoyando al Niño de otro, inseguro ante una nueva tarea, o buscando reconocimiento por su avance en la misma.

También es importante la transacción entre el Padre Crítico firme pero positivo, y el Adulto del subordinado, al impartirse una orden (Estilo Conductor de Liderazgo).

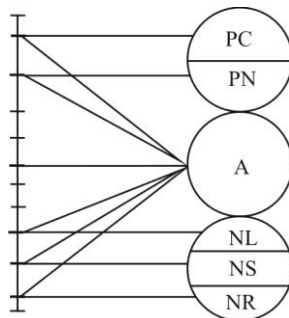
Cualquier intercambio es analizable mediante este método, lo cual nos conduce a tomar conciencia de nuestra capacidad para generar Opciones al emitir nuestros Estímulos o Respuestas.

Opciones de Estímulos y Respuestas

Se basan en el principio de la Autonomía y Responsabilidad: "Yo soy responsable por mi conducta". Yo **decido** con cuál parte mía me comunico. No es cierto que me **hagan** decir o hacer algo. Pueden **invitarme** a "engancharme" en transacciones inadecuadas. Yo puedo elegir mi respuesta ante esos estímulos. También puedo elegir el **Estímulo** más apropiado para mi objetivo. "Las palabras son sólo vibraciones sonoras".

¿Cuál estado del Yo dirige la "botonera de mandos" de los estados del Yo?

El Adulto, por sus funciones racionales.

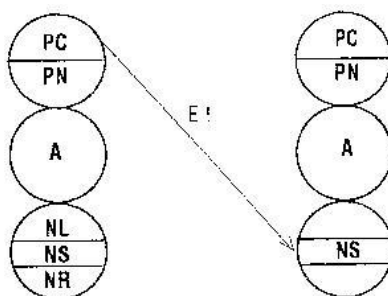


Algunos objetarán que es fácil decir esto, pero más difícil hacerla. Es cierto, y dominar las Opciones para activar nuestros distintos estados del Yo requiere práctica.

El ejemplo más frecuente que nos solicitan en los cursos y seminarios es: ¿Cómo responder ante un Estímulo crítico rebajante? (Cuando dependemos de la persona que lo emite, y no podemos o no nos conviene renunciar al cargo).

Los pasos recomendados son:

1. Diagramar la transacción con esta persona.



E: “Pero, Ud. es un desastre!”

Con sólo observar el diagrama tomamos conciencia de las múltiples alternativas de respuesta de que disponemos. Pero antes, definamos que ese Estímulo negativo nos llegará fuertemente, sólo si dentro nuestro hay previamente un **diálogo interno** similar, entre nuestro propio Padre Crítico (grabación de papá, mamá, algún maestro, etc.) y nuestro Niño Sumiso interno, o bien el Rebelde. Si fuera así, el Estímulo podría llegar a “engancharnos” y sernos muy perjudicial.

Para librarnos de ese diálogo interno, si existe, apelaremos a la Técnica de la Silla Vacía, en la cual nos sentamos frente a otra silla, en la cual colocamos la figura que nos rebajó en la infancia, y la enfrentamos con el Adulto, cambiando de silla varias veces hasta resolver ese circuito. Luego los estímulos críticos nos afectarán mucho menos.

Ahora, en cuanto a las **Opciones de respuesta externa**:

1. Podemos **fingir** responder con el Niño Sumiso, sin aceptarlo dentro nuestro.

“Si Ud. lo dice...” (supuesta transacción Complementaria)

2. **Cruzar** la transacción:

Adulto-Adulto: “¿A cuál conducta mía se refiere con eso?” (separamos nuestra persona: Ud. es) de nuestra conducta: ¿Qué hice?) e invitamos al superior a responder también con su Adulto.

Usamos Padre Nutritivo hacia el Niño de él; Y luego, Adulto Adulto:

“Sé que le preocupa esa falla mía. Le explicaré cómo pienso subsanarla”

Si hay confianza suficiente, tal vez el Niño Libre, con buen humor: “¿Qué, me quiere matar?”

Las Opciones son innumerables, y dependen de la situación y el objetivo.

En "Análisis Transaccional Integrado" hay otros ejemplos de transacciones inadecuadas: manipulación, sobreprotección, seducción, etc. con las posibles Opciones de respuestas.

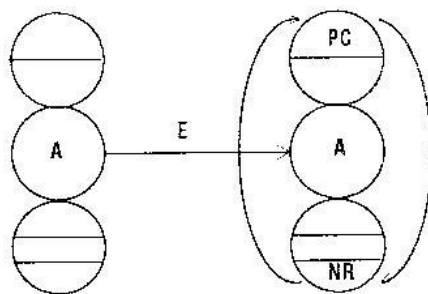
Los diálogos internos

Son comunicaciones entre nuestros estados del Yo, generalmente inconscientes.

Cuando vemos a alguien en la calle hablando solo en voz alta, ya su intensidad excedió lo normal. Y en pacientes psicóticos, directamente escuchan las voces que les hablan “desde fuera” o dialogan con interlocutores inexistentes... para nosotros.

Estos diálogos fluyen entre circuitos internos preestablecidos. Por ejemplo, si quisiéramos tomarnos un descanso y distraernos un rato, en medio de un trabajo urgente, tendríamos que “pedir permiso” al Padre interno.

Las tomas de decisiones son verdaderas secuencias de consultas internas hasta llegar a la decisión final y tomar acción.



Jefe: E: “¿Cómo fueron las ventas?”

Recuerda el ejemplo anterior, donde el jefe de ventas pregunta cómo fueron éstas recientemente? En la transacción Cruzada, el vendedor entra en un rapidísimo diálogo interno ante ese Estímulo. Su Padre Crítico persigue a su Niño Rebelde. “Otra vez fallaste, vago, etc.”. Y el vendedor “proyecta” a ese Padre Crítico punitivo que lleva dentro de su cabeza, sobre su jefe: “¿Siempre me echa la culpa a mí?”.

El jefe puede sorprenderse por esa Respuesta “descolgada”, pero tal vez use su propio Padre Crítico ante ella: “Responda a lo que le pregunté!” y ya se estableció una transacción Complementaria entre el Padre Crítico del jefe y el Niño Rebelde del vendedor. Pero es una complementación inadecuada, no apta para una buena comunicación. Esta se interrumpe, no es productiva. Se abren, desde luego, varias opciones para el jefe, si éste posee cierta flexibilidad, y tal vez podría llegar a un intercambio de Adulto a Adulto.

A Veces los mensajes internos no son en forma de frases, sino de imágenes.

Tal vez veamos un rostro enrojecido... ojos penetrantes que nos horadan... labios fruncidos hacia abajo, despectivamente... un dedo que nos señala... todo eso, inconscientemente. Pero condicionando nuestra conducta en el trabajo.

EJERCICIO Nº 13:

Descripción de un conflicto laboral interpersonal

1. ¿En qué consistió? (en resumen):
-
-
-
-

2. ¿Cuál era el resultado que Ud. buscaba?

.....

.....

.....

.....

3. Diagrame las transacciones más importantes que intercambiaron con las frases correspondientes.

.....

.....

.....

.....

4. Vuelva al pasado. Busque una experiencia similar. ¿Cómo le afecta en la situación descrita?

¿Qué querría haber rectificado en su pasado? Imagine un nuevo diálogo en ese momento de su infancia, expresando todo lo que no pudo, exigiendo sus derechos, etc.

.....

.....

.....

.....

5. ¿Cómo "traería" al presente lo que "cambió" en su historia?

Aplíquelo a la situación laboral problemática que describió.

.....

.....

.....

.....

Comunicaciones formales e informales

Comenzaremos con algunas definiciones fundamentales.

1. ¿Qué es una estructura?

"Es la disposición de los componentes y subsiste mas dentro de un sistema".

Se refiere a las pautas de relaciones entre las unidades de un sistema social: departamentos, grupos e individuos. Comprende las relaciones de poder, status, las líneas de comunicación, etc. La Estructura no es visible pero se deduce de las pautas de relaciones formales en la organización. Responde al organigrama.

Y un **Sistema**?

"Es un conjunto de partes interdependientes". Tiene cierto grado de estructura y se diferencia del ambiente mediante un límite.

Las **comunicaciones formales**, transmiten mensajes reconocidos explícitamente como oficiales por la organización. En buena proporción son escritas y verticales, y siguen las líneas de mando, del Organigrama.

Las **informales**, en cambio, se establecen espontáneamente entre individuos y grupos, cada vez que surge su necesidad, sin que exista un canal oficial para su envío. Se complementan con las **formales**, y ambas constituyen las comunicaciones totales en la institución.

Estos intercambios **informales** pueden versar sobre las tareas, o bien sobre temas personales, rumores, noticias del ambiente de la empresa, etc. Suelen existir dos roles típicos en la red informal: el de **liaison** (contacto) entre dos o más subgrupos o “cliques”, y el de “**guardabarrera**” que controla los mensajes que fluyen en determinado canal, especialmente para evitar la sobrecarga de información. Este último rol es típicamente desempeñado por la secretaria de algún gerente importante, que bloquea los llamados y entrevistas, selecciona la correspondencia a responder, etc.

EJERCICIO N° 14:

Ejemplos de comunicaciones, formales e informales Escriba un ejemplo de una comunicación formal típica en su empresa:.....

.....

.....

.....

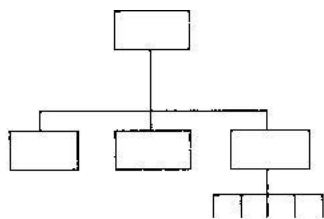
Ahora, otro, del tipo informal:

.....

.....

.....

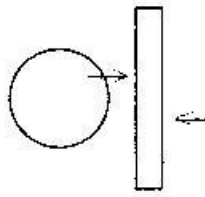
El Organigrama



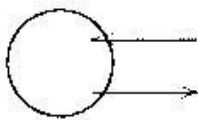
O diagrama de la organización, es una descripción gráfica de la estructura formal de la misma. Las líneas que conectan los cuadros señalan las relaciones de autoridad y de comunicaciones formales entre las distintas posiciones.

Según Argyris, es como “una radiografía de la estructura jerárquica”.

No sólo expresa los recorridos de la comunicación formal, sino los determina como una guía de los canales que la transmiten. Como estado del Yo, representa al Padre en la organización. Implica las relaciones formales (oficiales), las tareas y sus descripciones para cada puesto, las políticas de desempeño, las retribuciones y castigos, etc. Todo esto es relativamente estable, y cambia con cierta lentitud en condiciones normales.



El propósito de la estructura descrita por el Organigrama es el de proveer estabilidad y predictibilidad, reduciendo la incertidumbre. Pero si es demasiado rígida, se anquilosa y deja de ajustarse a su ambiente exterior.



Esto ocurre en los llamados sistemas cerrados, con poco o ningún intercambio de información con el exterior. En el caso de empresas de este tipo, es raro que continúen en un ambiente cambiante. Pero puede funcionar para instituciones como conventos o las militares, o en determinados sectores, así como los manicomios tradicionales.

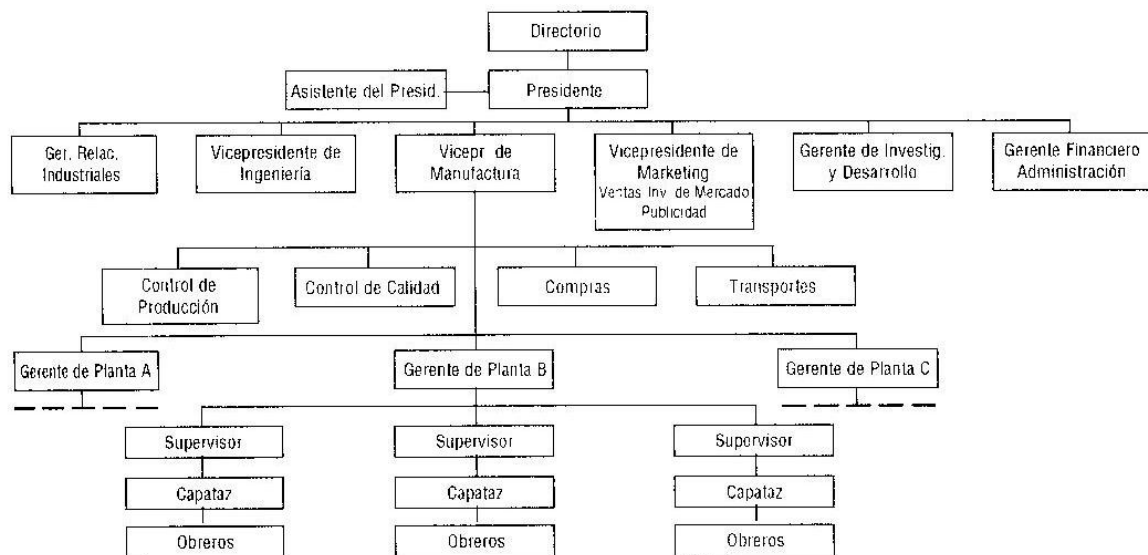
En cambio, los **sistemas abiertos** intercambian continuamente información con su ambiente, así, se ajustan a los cambios externos, pudiendo **innovar**.

Esto representa al Adulto de la empresa que está avizor a lo que **conviene** para los fines de la misma, y actualiza los contenidos del Padre (lo estructural, fijo). Lo Parental da seguridad por **reducir la incertidumbre**.

Nos dice lo que tenemos que hacer en cada momento. Por eso, algunos dictadores fueron mirados -y lo seguirán siendo- con simpatía por parte de la población. En cambio, el Adulto no da seguridades sino **probabilidades**. Esto aumenta la incertidumbre en el Niño, que busca estructuras más predictibles con su parte Sumisa.

El Niño Libre (que simboliza lo creativo en la organización) coadyuva la innovación con el Adulto.

UN ORGANIGRAMA SIMPLIFICADO DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA TÍPICA



EJERCICIO Nº 15:

Trazando el Organigrama de mi empresa

Trace el Organigrama de su empresa (aunque sea muy simple, es una guía de gran utilidad). Luego, haga una descripción de funciones y tareas para cada posición: qué se supone que hace el que la ocupa, en términos simples y verificables.

Por razones de espacio, sugerimos colocar debajo del Organigrama el nombre de cada posición y pasar a describir sus funciones en forma sucesiva, más abajo o en hoja aparte.

Comunicaciones verticales, horizontales, oblicuas, salteos

Las verticales **descendentes** básicamente transmiten órdenes y normas.

Las **ascendentes**, información sobre el cumplimiento de las tareas indicadas, necesidades de información técnica o materiales. Las descendentes son más frecuentes que las ascendentes. Son como el agua, que tiende a fluir hacia abajo. Los intercambios son iniciados más probablemente de arriba a abajo que viceversa.

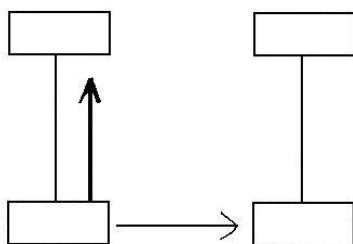
Un estudio hecho en una línea de montaje reveló que los operarios en un 70% sólo **iniciaban** contactos con un supervisor una vez por mes!. Lo mismo ocurre en las jerarquías militares.

Por otra parte, suele ser escaso el feedback (realimentación) **negativa ascendente**. ¿A quién le gusta darle malas noticias a su jefe? Cuando se premian las **buenas** noticias en lugar de la **verdad**, es lo que tiende a ocurrir, especialmente en las burocracias. Al atravesar varios estratos, cuando la información llega al tope suele estar bastante distorsionada. Por eso, algunos ejecutivos recorren las plantas u oficinas sin aviso previo. "El ojo del amo engorda al caballo" "El que tiene tienda, que la

Atienda". Aunque si esta práctica se hace muy habitual, el gerente corre el riesgo de abrumarse y crear un clima de temor y desaliento, al "saltar" continuamente la línea de mando hacia abajo.

Por su parte, las comunicaciones **horizontales** son bastante más frecuentes que las verticales. ¿Por qué? Una de las razones es que uno se comunica más fácil y eficazmente con sus pares que con sus superiores: de Adulto - Adulto, o de Niño - Niño. En cambio, con los jefes existe la tendencia -de ambas partes- de hacerlo de Padre a Niño

Los objetivos de los intercambios horizontales responden a la **coordinación** de las tareas y aceleran la producción de las mismas. Sin embargo, la estructura formal requiere consultar siempre al superior inmediato. Por esto, Fayol (1949) estableció su famosa "pasarela" o puente horizontal, por la cual se comunican dos niveles horizontalmente, dejando la salvedad de informar cada uno a su jefe de cualquier aspecto importante.



Los intercambios **oblicuos** son intermedios entre las verticales y horizontales. Un nivel se comunica con un superior de otra sección, o viceversa. Si bien acelera el intercambio, es necesario también informar al superior sobre temas que afecten su rol. Los **"salteos" descendentes** consisten, generalmente, en impartir órdenes directamente a personal de un nivel por debajo del subordinado inmediato. Y los **ascendentes**, en "saltar" al propio jefe, para ir a una instancia superior. Esto último suele ocurrir en caso de arbitrariedades, injusticias, repetidas ausencias del jefe, o bien por incapacidad de éste. Pero también a veces el subordinado funciona como un "espía" del jefe de su jefe, o quiere ganarse los favores de éste en caso de rivalidades entre jefes. Todo esto equivale a "juegos psicológicos" (Ver Análisis Transaccional Integrado) o maniobras de poder. En los casos benignos, los salteos se realizan simplemente para

acelerar o aligerar las comunicaciones, en beneficio de la producción.

Nuevamente, una nota de Peter Drucker.

Afirma que las comunicaciones descendentes no son efectivas, a menos que la superioridad conozca bien la idiosincrasia de los subordinados; que sepa lo que esperan oír y percibir, estando receptiva a ellos antes de enviar su mensaje. Debe comenzar por el **receptor** en vez de querer imponerle sus ideas. Esto se llama en psicología “identificarse con el **receptor**”, algo difícil para muchos ejecutivos, que se dirigen al Niño interno de los subordinados, aleccionándolo, o meramente dando órdenes rutinarias a la parte rutinaria del Adulto de éstos.

El diálogo Adulto-Adulto debe ser posible en cualquier nivel de la organización, lo mismo que entre padres e hijos, maestros y alumnos. Según Drucker, la comunicación descendente efectiva sólo se da cuando la ascendente ha sido exitosa (Adulto del subordinado al Adulto del superior). Insiste también que la Dirección por Objetivos es un requisito indispensable para la comunicación efectiva. Implica que el subordinado pueda presentar a su jefe sus propias conclusiones sobre cuáles son sus contribuciones más significativas para la empresa, sus responsabilidades y formas de realizar el trabajo.

La descripción de funciones y tareas

Siguiendo nuevamente a Drucker (1974), éste, con su habitual pragmatidad, se refiere a la definición de rol del ejecutivo. Su descripción es, sin embargo, válida para otras jerarquías también, así como para los profesionales que trabajan en una organización.

La tarea se define de varios modos:

1. Como la **posición en sí**. Ejemplo: "gerente de manufactura": Esto es un trabajo permanente, continuo, y las tareas que implica fueron descritas con referencia al **pasado**: lo que fue necesario anteriormente. También se le llama **funcional**, por detallar las funciones a cumplir en general.
2. La segunda descripción abarca la **contribución específica que se espera de ese puesto, “aquí y ahora”** para cumplir con su aporte a las metas generales. Por ejemplo, ese gerente de manufactura que dirigía dos plantas, tal vez tenga que organizar la instalación de una tercera, además de las dos que “heredó” de su antecesor. Y la instalación de una nueva planta no figuraba en sus funciones “oficiales”.

Esto se agrega a las funciones previas y responde a la descripción de “**cuál es nuestro negocio y a dónde debe dirigirse**”, tanto como la descripción oficial del puesto.

Ambas descripciones coadyuvan para cumplir los objetivos prefijados, que deben ser medibles, con plazo, aclarando quién es responsable de qué, y la evaluación de los resultados con un método sistematizado.

3. La tercera descripción se refiere a las **relaciones interpersonales** y las comunicaciones: descendentes, ascendentes y horizontales: con quiénes se comunica y por cuáles canales.
4. Finalmente, por la **información** que necesita para desempeñar su trabajo.

Debe saber cuál requiere y dónde la obtiene. Esto cada vez se llama más “computación”... si el gerente se ocupa de informar a la gente de sistemas sobre sus necesidades específicas. No es el analista de sistemas o el que maneja la computadora quien debe definir las necesidades de información del ejecutivo, sino éste mismo.

El ejecutivo **debe describir sus propias tareas por escrito** y analizarlas con su jefe, así como a las contribuciones de su grupo de trabajo. Algo similar puede hacerse con los niveles operativos (empleados y operarios). Insistimos en que el lenguaje sea **sensorial**: que evoque imágenes, sonidos, sensaciones. Por ejemplo, describir una de las tareas de una secretaria ejecutiva como "Atender y asistir al gerente" es muy vago. Es preferible desglosarlo como "Recibir todas sus llamadas y pasarle las que deba atender personalmente"; "Fijar sus citas para la semana", "Revisar la correspondencia entrante y seleccionar las cartas que requieran respuesta", "Distribuir los memos a los 5 supervisores del sector".

Una buena **descripción de funciones** favorece:

- a) La seguridad de la persona, por conocer bien lo que se espera de ella;
- b) La capacitación para esas tareas específicas;
- c) Los premios, ascensos, basados en evaluaciones del desempeño sobre resultados concretos.

Optimización de las comunicaciones en la empresa, verbales y escritas (Frases breves, lenguaje simple)

Ya hemos hablado en algún detalle sobre las comunicaciones verbales y compilado las normas para hacerla más efectiva. En cuanto a las escritas, en forma de memos, informes, órdenes, etc. nos referiremos a algunos aportes de Rudolf Flesch, aplicables también a discursos, boletines y otras comunicaciones.

La Fórmula Flesch se basa en un conteo de la **longitud promedio** de una frase y el **número promedio de sílabas para cada 100 palabras**. Estos promedios se aplican a una escala, que da la puntuación del grado de facilidad de lectura.

Por ejemplo, si una frase promedio de 15 a 17 palabras, tiene unas 140 a 147 sílabas para cada 100 palabras, en promedio, corresponde al "standard" en la escala de Flesch.

Ese standard sería leído y entendido aceptablemente por un promedio del 83% de los adultos.

Lamentablemente, los estudios indican que sólo una pequeña proporción de la literatura gerencial para los empleados logra ese standard. Boletines, manuales, contratos colectivos, dan consistentemente puntajes de "difícil" y "muy difícil". Esos gerentes olvidan que una persona se comunica más efectivamente adaptando sus palabras y estilo al nivel del lenguaje y habilidad del receptor.

Más aún, cuando redacta un universitario es como si esperara ser leído (y evaluado) por sus colegas, no por empleados u operarios de instrucción media a primaria: se ocupa más de la Fuente que del Receptor. Es el Niño Sumiso, inseguro, o el Padre pomposo quien domina esa redacción, no un Adulto claro, simple y conciso.

Por otra parte, estas escalas de legibilidad han sido criticadas por excesivo simplismo: que degradan el lenguaje al nivel primario, destruyen el estilo, etc. En parte esto puede ser cierto. Alguien dijo que si "escribimos como para débiles mentales, seremos leídos por débiles mentales".

A continuación, algunas normas para una **redacción legible** con facilidad.

1. Palabras y frases breves y sencillas (como al hablar)
2. Usar ilustraciones y gráficos. "Una imagen vale por 10.000 palabras".
3. Usar verbos activos: "... hemos modificado el estatuto", en vez de "se modificó".
4. Eliminar palabras inútiles como "tratar", "Intentar", "es difícil".

Si algo es complejo, debe dividirse en unidades más pequeñas y simples en vez de prevenir ya al receptor del mensaje de lo difícil que será.
5. Antes de redactar, piense en su Objetivo: qué efectos desea lograr en el receptor.
6. Sea directo. En vez de "las malas condiciones atmosféricas impidieron la realización del evento", diga: "El evento fue suspendido por mal tiempo".
7. Vuelva a leer lo que escribió o dictó, imaginándose que Ud. es el receptor. ¿Cómo le llega? Así, transforma su output (lo que Ud. emite) en input. (lo que recibe) identificándose como el receptor.
8. Antes de redactar todo el "paquete" anote las ideas principales que quiere comunicar para llegar al Objetivo.

Recuerde que los gerentes emplean el **45% del tiempo de comunicación oyendo** y el **30% hablando**: un total del 75% oral. Un 16% Leyendo, pero se lee mucho más rápido de lo que se habla u oye. Y el 9% escribiendo, para un total del 25% de comunicación escrita.

Un oyente típico recuerda sólo el 25% de lo dicho dos meses más tarde.

La **audición** está indiciada para resolver problemas interpersonales, intercambiar ideas generales, tomar decisiones en conjunto, o problemas de operación a corto plazo. No lo está para registrar o archivar datos y cifras; para eso, dependemos de la palabra escrita o en computadoras.

¿Cómo mejorar la capacidad de escuchar?

1. Pensar en los objetivos del orador. ¿Qué me quiere transmitir? ¿Qué espera de mí al hacerlo? (Transmitirme conocimientos/Influir en mis actitudes/Que yo emita determinada conducta).
2. Observar los signos de conducta no verbal del emisor y mirarlo a los ojos. concentrándonos en lo que dice, y pidiendo aclaraciones.

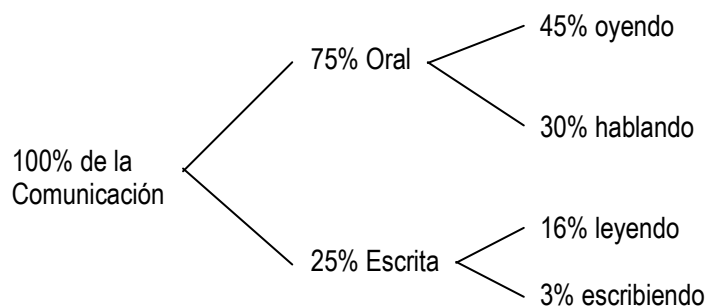
Si bien se habla de 100 a 200 palabras por minuto, es posible procesar mucho más rápidamente, incluso a leer miles de palabras por minuto. Si el orador aburre, tendemos a soñar despiertos, entraren trance, y esto nos puede perjudicar luego en el trabajo. Compensemos el tedio asociando mentalmente con lo que diga, si no nos es posible corregirlo.
3. Como lo hacen los niños, es preciso concentramos en el **significado**, no en las palabras.
4. Si está con un interlocutor, evite jugar con papeles, objetos, tamborilear con los dedos. Elimine las distracciones e interrupciones.

Si la reunión es importante, tome recaudos para evitar llamados
5. Manténgase en la Posición Existencial Realista... aunque sea en forma mecánica..

Tenemos dos orejas y una sola lengua; escuche más de lo que hable. Hablando no se aprende.
6. Realimente al interlocutor (como lo sugerimos antes): "Sí... comprendo;.. etc." y con gestos no verbales: asintiendo, etc.

Los sistemas de información y la computación: una breve referencia transaccional

Este tema merece mayor desarrollo. Sólo lo mencionaremos aquí por su gran importancia actual para el manejo de la gran masa de información que tiende a abrumar al ejecutivo y al profesional, expertos en estos tópicos, que asesoran sobre el método más apropiado, las instalaciones, si conviene alquilar servicio o comprar una computadora, toda esto en cuanto a Lo técnico. Pero no podemos separar a la informática (lo puramente Adulto) de su impacto sobre nuestras partes Padre normas, prejuicios, valores) y Niño (emociones, temores irracionales. La implantación de programa computarizado debe tener en cuenta las expectativas y posibles reacciones de los futuros afectados por el mismo, para que no sea una "moda", un nuevo "chiche", sino realmente un método que nos libere de rutinas y provea mayor exactitud para la gestión, superando las resistencias normales ante el cambio. En una importante empresa en la que actuamos hace unos años, se implementó un costoso sistema sin ninguna información previa al personal. Este se sintió controlado por las computadoras, en vez de apoyado, y no proveía la información necesaria para su funcionamiento. El centro de cómputos protestaba por esto, siendo a su vez criticado por varios gerentes por no disponer de los datos cuando se los requerían. Esto es debido a la falta de incentivación previa de la gente para aceptar con interés un programa tal.



En las páginas anteriores hemos presentado conceptos novedosos y técnicas potentes para mejorar la comunicación, columna vertebral del liderazgo.

Ahora, queremos terminar el tema "poniéndolo todo junto", en forma fácil de recordar.

Para esto, hemos unificado las propuestas de Richard Borden y de Milo Frank. Borden escribió un libro en 1935 (hace 56 años!), que es completamente vigente hoy día. Frank es mundialmente conocido por sus textos sobre comunicación empresarial, ya en los últimos años.

La regla mnemotécnica es: **Objetivo: A.M.I.A.**

No, no nos estamos refiriendo a la Asociación Mutual Israelita Argentina, como podría parecerlo. Simplemente coincide la sigla.

Los pasos son:

1. Objetivo: ¿Qué queremos lograr? Es una conducta de la persona a quien nos dirigimos,

Como lo señalamos en las 13 reglas de la Comunicación efectiva, siempre comenzaremos por definirnos nuestro Objetivo. Pero no siempre lo haremos **explícito**. A veces conviene buscarlo en forma indirecta, ya que la directa podría generar resistencias.

2. A = ¿Atención de QUIÉN? De la persona o personas **adecuadas**, para mi Objetivo.

Conviene saber todo lo posible sobre esa persona. Sus valores, especialmente su valor más alto: lo que considera más importante en relación con mi Objetivo. Por ejemplo: Mantener la palabra, o lograr reconocimiento, o, puramente, el Rendimiento económico –

También, qué espera de mí para que acceda a lo que espero él/ella.

Su ATENCIÓN debe ser despertada con mi frase inicial: el GANCHO, que puede ser también una imagen, un objeto, un sonido.

Identifíquese con esa persona antes de dirigirse a ella.

3. M = Motivación Una vez que CAPTÉ su interés, necesito CONSERVARLO. ¿En qué le puede llegar en lo personal lo que estoy expresando?

¿Cómo le afecta?

Aquí entra el **PLANTEO** del tema: ¿CÓMO lo haré?

Debe cumplir los siguientes criterios:

- Adaptarse a la persona elegida (o a la mayoría, si es un grupo, para motivarla a seguir escuchándome su vez

4. I = Ilustración

Consiste en un breve desarrollo del Planteo, incluyendo de QUÉ hablo, QUIÉN, DONDE, CUÁNDO, CUÁNTO, POR QUÉ, COMO.

Es similar a un reportaje periodístico por estas variables.

Los puntos a exponer deben ILUSTRARSE con ejemplos. Preferentemente, los que evoquen IMÁGENES en la mente del receptor porque siguen "enganchando" al Niño interno.

También: anécdotas personales verídicas; referencias dramáticas, o humorísticas. Estadísticas que impacten. Figuras, objetos.

5. A = Acción

Es lo que espero que el interlocutor HAGA para cumplir mi Objetivo. Es una conducta, interna o externa: que piense, sienta, compre, aprenda, decida algo. De lo que quiero convencerlo.

Debe estar dentro de sus posibilidades y sin chocar con su **valor** personal más importante.

Ejemplos:

1. **Objetivo:** Que aprendan inglés (dirigido a una audiencia de contadores y administradores)
2. **Atención:** ¿Han leído los pedidos de profesionales? Habrán notado que en su mayoría piden manejo del inglés. ¿Dedicarían 4 horas por semana para aprenderlo?"
3. **Motivación:** Todos Uds. desean progresar en su carrera. Hoy día, el inglés es esencial para ese fin. Es el idioma comercial y técnico internacional, y nuestro país avanza hacia un intercambio creciente.
4. **Ilustración:** "Aprender inglés puede ser sencillo y divertido. Mediante clases individuales, grupales, con audiovisuales, cassettes, aprendizaje holístico, lo que quieran.

El costo es accesible. (muestro gráficos con métodos y costos).

Además de la aplicación en su trabajo les servirá para leer revistas y bibliografía reciente, entender películas y en viajes al exterior".
5. **Acción:** Sírvanse estos folletos. Esperamos su respuesta.

El siguiente ejemplo es un resumen de una conferencia que dictamos sobre el **manejo del stress** en la Fundación Banco de la Nación, para ejecutivos.

1. **Objetivo:** Que los asistentes se hagan responsables de su propia salud.
2. **Atención:** "Más del 60% de la población sufre de trastornos debidos al stress. El 10% está hipertenso, el 30% con sobrepeso, uno de cada tres argentinos toma tranquilizantes".
3. **Motivación:** Los directivos están entre las poblaciones de mayor riesgo. Con medios simples, a su alcance, Uds. pueden prevenir enfermedades como el infarto y sentirse además mucho mejor.
4. **Ilustración:** El año pasado atendía a un gerente de una repartición pública. Tenía 61 años y se acogía a su retiro, por problemas de salud. Vivía en perpetua discusión con su esposa y su suegra; estaba obeso, hipertenso, con colesterol muy alto y no hacía ningún ejercicio.

Reorganizamos su estilo de vida. Se retiró a su casa en las afueras, para cultivar su huerto, vender sus productos en la zona. Comenzó una dieta sana, y a andar regularmente en bicicleta. Bajó de peso y sigue vivo diciendo que se siente mejor que a los 40 años. Su suegra falleció de un derrame cerebral.

5. **Acción:** No espere que su médico cuide la salud de Ud. El debe cuidar la propia salud. Si se ajusta a una dieta sabrosa pero sana, hace ejercicio aeróbico por lo menos tres veces por semana y aprende una sencilla relajación, puede manejar su stress en vez de que el stress lo maneje a Ud.

EJERCICIO N° 16:

Prepare varias presentaciones, de acuerdo al modelo "OBJETIVO: A.M.I.A.". Aplíquelas y observe los resultados. Varíe los encuadres: úselos en el trabajo, la familia, para reclamar una devolución, un brindis, en el colegio de sus hijos.

Si presenta un discurso, no debe durar más de 15 minutos. Que se queden con ganas!

Redacción de informes, notas, cartas de presentación

Rigen los mismos principios, que puede emplear flexiblemente. En general, conviene escribir lo que sea leíble en no más de 30 segundos: no pasando de una página. Si necesita gráficos o explicaciones técnicas, emplee una página adicional, aparte.

¿Y por teléfono?

Lo mismo! OBJETIVO: A.M.I.A. Conviene anotar previamente a la llamada, su desarrollo, y mirar el papel mientras habla, como orientación, si le es posible. "Enganche" su atención, presente brevemente el tema y haga su pedido. Lo mismo rige si deja un mensaje a la secretaria, o al contestador automático.

Deje su nombre, número de teléfono y horarios en que lo puedan encontrar.

No disponiendo del canal visual, es fundamental modular su tono de voz, y atender al tono de su interlocutor, su ritmo del habla, pausas.

Nuevamente, un breve repaso de un Instrumento (III) del Análisis Transaccional:

Rol de las "caricias" como refuerzos sociales

En Análisis Transaccional habíamos definido a las "caricias" como

Estímulos sociales dirigidos de un ser vivo a otro, que reconocen la existencia de este".

Las caricias son portadoras de información, pero al mismo tiempo, tienen un valor biológico, por "cargar nuestra batería".

Al recibir caricias "positivas", una persona se relaja, su piel se torna rosada, y hasta parece más joven. Se activa el Niño Libre.

En cambio, al carecer del mínimo requerido de estimulación social, sobreviene cierto grado de deterioro. Como lo decía Berne, "se seca la espina dorsal". Entonces apelamos a lo "que venga", aunque sean caricias desagradables, basta cargar la batería biológica.

Esto es mucho más evidente en los niños pequeños. Que se enferman o dejan de comer si no son tocados (estimulados). Los mismos animales buscan las caricias, restregándose contra su amo. Y los amos los tienen domesticados para proveerles a su vez caricias.

Hay varios criterios para **clasificar** las caricias:

1. **Por su influencia en el bienestar:**
 - Adecuadas – Inadecuadas
2. **Por la emoción o sensación que invitan a sentir**
 - Positivas (agradables) (pueden ser falsas a veces)
 - Negativas (desagradables): agresivas y de lástima
3. **Por las condiciones para ser dadas:**
 - Incondicionales (por el mero hecho de ser, existir)
 - Condicionales (por hacer o decir algo)
4. **Por el canal de transmisión:**
 - Verbales – Gestuales – Físicas – Escritas

En el trabajo, lo más frecuente es recibir CARICIAS NEGATIVAS por hacer algo mal, sin ser reforzado con las POSITIVAS por hacer algo bien. Se considera que el sueldo es lo primordial. "Para qué voy a elogiarlo, para eso se le paga, para hacer bien su trabajo".

Todos necesitamos reconocimiento. Pero luego de 20 años de experiencia asesorando empresas, sugerimos no **exagerar** con las caricias de reconocimiento. Darlas con medida, y **muy específicas** sobre lo cumplido.

"Ud. es *un* buen operario". ¿A qué conducta se refiere esta "caricia"?

Sería mucho mejor decir: "Veo que mantiene bien limpio su sector", o "Lo felicito por cumplir con la producción".

Las caricias condicionales deben ser **específicas** sobre una conducta observable, y darse generalmente inmediatamente después de dicha conducta

Las caricias son refuerzos **sociales**. El dinero y las comodidades en el ambiente laboral, refuerzos **materiales**; todos sirven para mantener y reforzar comportamientos que benefician tanto al personal como a la organización. Es conveniente entrenarse para Dar, Pedir, Aceptar, Darnos caricias positivas, y aceptar las negativas adecuadas, rechazando las que nos denigren o sobreprotejan, o las que nos ensalcen demasiado.

Concepto de la asertividad

Asertividad (del inglés, to assert) se define como

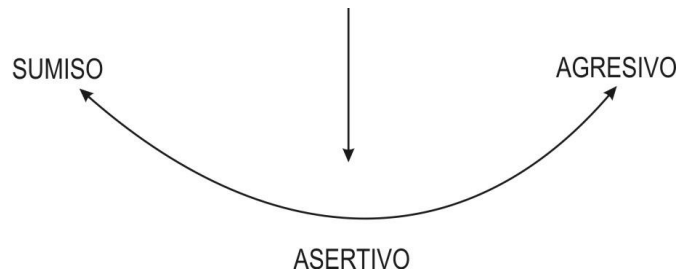
"Una actitud firme para defender los propios derechos, hacerse respetar y pedir lo que se necesita".

Asertivo en inglés es similar a "afirmativo", "firmeza".

Para tener en cuenta en los encuentros diarios, hemos acuñado la frase:

"ASERTIVO: NI SUMISO NI AGRESIVO"

que indica una posición central, sin desviarnos a la sumisión por un lado, o la agresividad, por el otro. Es frecuente una tendencia pendular: aguantar, aguantar... hasta "reventar", con rabia. Luego, arrepentimos y reiniciar el ciclo.



Existen seminarios de entrenamiento asertivo, tanto para apocados como para violentos, inclusive para delincuentes presos por agresiones.

En el Cuestionario que hemos preparado, incluimos los aspectos más importantes de la Asertividad. Todos los ítems se refieren a conductas, aunque desde luego, la falta de asertividad se relacione también con ideas erróneas (lo cognitivo). Por ejemplo: "Si digo que No, nadie me va a querer"... "No debo pedir las cosas, deben adivinar lo que necesito".

Empleo del cuestionario de Asertividad

Seguir los siguientes pasos:

1. Estudiar los ítems como referencia general
2. Llenar el puntaje para el autodiagnóstico
3. Decisión de cambios en la propia conducta
4. Aplicación de su decisión en los diferentes roles. En este caso, nos interesa en el rol laboral, especialmente, pero es mejor ejercitarse en toda situación posible: en una cola, en un banco, en la familia, pareja, con amigos, etc. Los resultados favorables que obtenga, reforzarán la continuidad de sus conductas.

Si no sabe **cómo** emitir alguna de las conductas marcadas, **imite** a alguien que lo haga bien: sus palabras, tonos de voz, gestos, etc. Si está en psicoterapia, su terapeuta le ayudará en esto.

También es útil el "role playing", ensayando con alguien los diálogos. O bien, ensayarlos en la Silla Vacía, imaginándose el interlocutor. Más aún, con los ojos cerrados, viéndolo frente a Ud., haciéndoselo cada vez más difícil. Es nada más que un **entrenamiento** Ud. no **es** tímido ni **agresivo**: simplemente, no estuvo entrenado hasta ahora para la asertividad.

¿Y las reacciones del ambiente? Es muy probable que encuentre resistencia de su red social ante los cambios suyos. Pero gradualmente, podrá a su vez "entrenarlos" para que admitan sus derechos. **Ud. tiene derecho a defender sus derechos, "por la derecha"!**

Es recomendable llevar un registro de las frecuencias con que cumple cada comportamiento, en una libreta. Chequee su puntaje cada semana para evaluar los progresos.

CUESTIONARIO DE ASERTIVIDAD (Kertész, 1989)

Marque en el casillero la frecuencia que más corresponde a su conducta actual

☐ 4 Siempre
 ☐ 3 Muchas veces
 ☐ 2 Alg. Veces
 ☐ 1 Pocas veces
 ☐ 0 Nunca

COMPONENTES DE LAS CONDUCTAS ASERTIVAS		4	3	2	1	0
1.	Digo "No" cuando conviene hacerlo, aunque otros se opongan y pretendan manipularme con culpa, temor o soborno Ejemplos (pero sólo marque el ítem 1: "Digo "No" como puntos) () Al negarme a prestar algo (dinero, objetos etc.) () Al no aceptar una invitación () Rechazando acercamientos sexuales cuando estoy interesado/a () Al no aceptar un trabajo que no me corresponde, no me conviene o que no considero legal o ético () Al rechazar invitaciones a comer, beber, fumar, tomar drogas, etc. () Cuando resisto presiones para comprar, de los vendedores					
2.	Digo "Si" aunque exista un riesgo calculado (de críticas, errores, pérdidas) pero puedo lograr un beneficio valioso Ejemplos (pero sólo marque el ítem 2: "Digo "Si"... como puntaje) () Al aceptar una invitación a salir () Al aceptar una tarea difícil pero interesante					
3.	Muestro mi emoción auténtica de alegría cuando conviene aunque le moleste a otra persona					
4.	Muestro mi emoción auténtica de afecto aunque pueda ser rechazado/a					
5.	Muestro mi emoción auténtica de miedo aunque le moleste a otra persona					
6.	Muestro mi emoción auténtica de rabia (sin ser ofensivo) aunque le moleste a otra persona					
7.	Muestro mi emoción auténtica de tristeza aunque le moleste a otra persona					
8.	Comienzo y termino una conversación importante aunque sea desagradable					
9.	Hago preguntas personales					
10.	Inicio conversaciones con un extraño					
11.	Confronto (planteo en forma racional una conducta que me molestó de alguien, describiéndola, y sugiriendo luego un cambio positivo en esa persona) Ejemplos (pero sólo marque el ítem 11: "Confronto...) () Le solicito a una persona que me molesta en público que detenga esa conducta () Le pido a un amigo/familiar charlatán que se calle					
12.	Expreso una opinión diferente de la mantenida por la persona con la cual estoy hablando					
Subtotal						

	Transporte					
13.	Pido lo que necesito en forma directa, y especificando qué es Ejemplos (sólo marque el Ítem 13: "Pido lo que es...") () Aumento de sueldo o traslado a otra tarea () Lo que ordené en un restaurante si no me lo traen () Que me devuelvan lo que presté () Pido una entrevista o una cita para salir () Insisto en la cita o invitación si la primera vez no la logré () Me presento a solicitar trabajo o a un aviso () Me presento a rendir exámenes					
14.	Doy órdenes directas					
15.	Tomo riesgos calculados en mis relaciones con la gente (al iniciar conversaciones, acercarme a un grupo que está conversando, mostrar confianza en alguien, etc.)					
16.	Defiendo mis puntos de vista serena y racionalmente, aunque muchos me los ataquen					
17.	Si no me entregan lo convenido o lo que quiero. lo devuelvo y exijo lo que corresponde					
18.	Admito mis errores y limitaciones pavad a o públicamente. sin desvalorizarme por eso					
19.	Admito no entender algo o estar confuso, inclusive en público, y pido que se me clarifique					
20.	Discuto abiertamente las criticas sobre mi comportamiento con el que las hace					
21.	Pido criticas constructivas o evaluaciones sobre mis conductas o desempeño					
22.	Me disculpo cuando cometo una falta u ofendo a alguien					
23.	Si corresponde, pregunto a alguien si lo he ofendido					
24.	Acepto, inclusive públicamente, elogios merecidos					
25.	Hablo bien de mí mismo cuando corresponde					
26.	Cumplo lo que prometo a otros					
27.	Cumplo lo que me prometo a mí mismo					
28.	Cuando pierdo en algo o fallo, lo analizo con otros o solo, sin rebajarme, aprendiendo de esa experiencia.					
29.	Digo en forma directa lo que me gusta de los demás					
30.	Digo en forma directa lo que no me gusta de los demás sin ofender, cuando quieren saberlo					
31.	Miro a los ojos a la gente					
Puntajes: sumar las columnas verticales						

Puntaje total final						
----------------------------	--	--	--	--	--	--

El puntaje máximo (que nadie alcanzó hasta ahora excepto que mienta) es de 124. Si Ud. no llega a la mitad... conviene que asista a una maratón de Asertividad o haga psicoterapia.

Nota: Observe cuidadosamente con cuáles personas o figuras en especial, o en cuáles roles halla dificultad para la Asertividad. Piense luego en las consecuencias que teme si se muestra asertivo/a con esas personas. ¿Sus temores son fundados, o exagerados? ¿Qué relación tiene todo eso con sus experiencias infantiles, familiares, escolares, laborales?

Dos técnicas asertivas: La Confrontación y la Segunda Persona

Confrontación

Consiste básicamente en un estímulo Adulto a Adulto, tendiente a modificar una conducta inadecuada de otra persona. Sus pasos son:

1) Describir la Conducta inadecuada que se quiere modificar (D.C.I.)

Se refiere a lo que la otra persona Dijo o Hizo, especificada mediante verbos (conductas) y sustantivo, si corresponde además. No se formularán juicios de valor, o morales, ni se emplearán adjetivos como "malo/envidioso/vago", etc.

Ejemplo: "Varias veces le pregunté sobre la factura, y me respondió cambiando el tema".

2. Expresión de la emoción que sentimos ante la conducta inadecuada

"Siento irritación cuando no me responde directamente"

3. Sugerir una conducta adecuada, que reemplace a la anterior inadecuada (S.C.A.)

"Espero que en lo sucesivo me conteste directamente"

4. Dar una caricia positiva

Su colaboración es importante para llevar adelante el trabajo"

Nota: Esta caricia puede ser incondicional. Ej: "Lo aprecio... y luego sigue la sugerencia de cambio.

O bien, **condicional**: Ud. rinde bien en sus tareas"... y luego la sugerencia de cambio.

La caricia positiva mantiene la autoestima del confrontado, le ayuda a aceptar la Confrontación que es en sí una caricia negativa adecuada y mantiene la buena relación entre las partes.

Por razones de brevedad, a veces omitimos los pasos 2 y 4, reduciéndonos a **Describir Conducta Inadecuada** y **Sugerir Conducta Adecuada**

Obsérvese que todo el procedimiento se desarrolla en la Posición Existencial Realista * ("Yo estoy bien, tú estás bien"). Se respeta la **persona** del confrontado. Lo que se corrige es su **conducta**

Si se muestra rabia, no es en forma ofensiva, como ser, insultos, críticas, ironía, epítetos. Solamente expresamos la emoción que sentimos, en primera persona. "Yo siento...".

La Confrontación debe hacerse cuanto antes, sobre comportamientos recientes. Así evitamos "darnos manija", escalando irritación, y recordamos mejor lo sucedido.

También es conveniente evitar la Triangulación (involucrar una tercera persona en el problema) en vez de dirigirnos directamente al que desvió su conducta.

Otros ejemplos

CONFRONTACIÓN CORRECTAMENTE FORMULADA		INCORRECTAMENTE FORMULADA
1. Descripción de conducta inadecuada (D.C.I.)	"Colocó varias carpetas de proveedores en el archivo de clientes"	"Ud. hace todo mal!" o, "Trate de ser más ordenada!" o,
2. Sugerencia de Conducta Adecuada	"Ordene las carpetas en el archivo de proveedores. Distingalas con colores en lo sucesivo".	"Yo tengo que estar haciendo su trabajo!" o, No decir nada y ordenar por su cuenta las carpetas
1. D.C.I.: "En su informe de ventas faltan los datos de la segunda quincena de julio y dos comprobantes de gastos de la misma quincena".		"¿Esto me trae?!!" (tirándolo por encima del escritorio del vendedor) o "¿Cuándo va a hacer las cosas bien?!" o "No vuelva a presentarme informes incompletos".
2. S.C.A.: "Necesito esos datos esta tarde antes de que se vaya, para poder liquidar sus comisiones".		Nota: Siempre hay que indicar LO QUE SE DEBE HACER(conductas concretas), no lo que NO SE DEBE HACER. Ejemplo: Decir: "Hablen más bajo", en vez de "No griten!" (encima, decirlo gritando).

EJERCICIO N° 17: Confrontación

1. Recuerde un ejemplo personal: donde no confrontó la conducta negativa de alguien, en el trabajo o en otro rol. Pídale a una persona de confianza que juegue el rol del que va a recibir la confrontación.

Mirándola a los ojos, siga los pasos de la Confrontación: Describa la Conducta Inadecuada... Expresé la emoción que siente ante ella... Sugiera o pida la Conducta Adecuada que Ud. espera....

Dele una caricia positiva de algún tipo...

Pregunte a su interlocutor cómo le "llegó" su confrontación. Otra alternativa, es la de practicar con la Silla Vacía; imaginándose a su interlocutor en la silla frente suyo. Podría también ampliar el Ejercicio tomando el lugar del interlocutor en la Silla Vacía, y contestándole Ud. como Ud. cree que él/ella lo haría.

Además, grabar toda la experiencia y escucharse con atención.

Conviene practicar estas técnicas hasta que se hagan automáticas. Al mejorar su comunicación ante los inevitables conflictos entre seres humanos, mejorará su productividad, liderazgo... y se sentirá mejor (los demás también!).

PODEMOS CAMBIAR
Sólo se requiere práctica.

La Técnica de la Segunda Persona

Hemos creado y publicado este método en el Boletín de IPPEM, marzo de 1986. Muchas personas nos habían referido su dificultad para defenderse de mensajes "tóxicos", ya sean de Perseguidores o Salvadores:

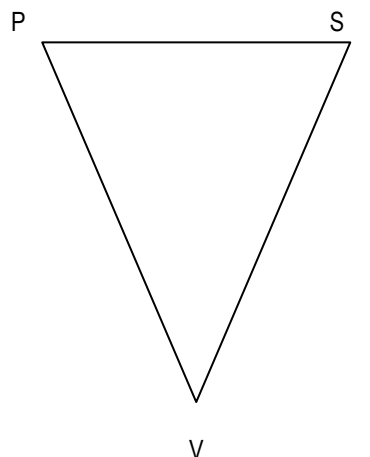
Perseguidor "Nunca vas a llegar a nada". "Ud. es inaguantable!"	Salvador "Deje, yo se lo hago" "Lo que debe sufrir por ser mujer..."
---	--

Ambos tipos de Estímulos estimulan poco. Nos invitan a entrar en el rol de Víctima, descrito por Berne en el "Juego psicológico" de "Alcohólico" (ver "Juegos en que participamos", Diana, México, 1964); y "Análisis Transaccional Integrado", Kertész, 1985, de donde extrajimos el siguiente diagrama:

Análisis de cada Rol del Triángulo Dramático: estados del Yo, tipos de manipulación, caricias y necesidades, Posición Existencial

PERSEGUIDOR: PC—NR-

Manipula con temor
Da caricias agresivas
Necesita que le teman (tapando su propia inseguridad).
Profesiones favoritas: inspectores, policía, preceptores, jueces, etc.
Desde luego, sólo algunos de estos profesionales funcionan como Perseguidores en el concepto del Triángulo Dramático. Otros, desempeñan su función correctamente y con respeto a los demás.
Si está en el Triángulo ("falso")
Posición Existencial OK/NO OK



S SALVADOR: PN-

Manipula con soborno. Da caricias de lástima.
Necesita que lo necesiten; si no, "¿a quién va a salvar?"
Profesiones favoritas: médicos, enfermeras, políticos, abogados, religiosos, etc.
Nuevamente, sólo algunos de estos actúan como "falsos" salvadores. Otros brindan auténtica protección y ayuda.
Si está en el Triángulo ("falso Salvador"): P.E.: OK/ NO OK

VÍCTIMA:

Niño Adaptado, Sumiso o Rebelde
Maneja con culpa
Necesita que le persigan o salven
Si es una víctima "falsa": P.E.: NO OK/
OK, (la típica Víctima neurótica)
OK/ NO OK (Perseguidor disfrazado de Víctima) NO OK/NO OK (los casos más graves)

Los roles del Perseguidor, Salvador y Víctima son eso, precisamente: roles. No son "personas" reales, sino "programas" sociales que aprendimos y repetimos una y otra vez, en forma complementaria

Antes de crear esta técnica, pensábamos que en los ataques o "salvaciones" lo apropiado era responder firmemente, rechazando esos mensajes, hablando en Primera persona (de nosotros): "¡Yo no acepto eso!" "No necesito que me proteja tanto"

Pero, descubrimos que aún al hacerlo así, nos seguíamos sintiendo mal. Con rabia, generalmente. Y el que perseguía o salvaba, aunque su Estímulo haya sido rechazado, había logrado enfocar la atención sobre nosotros.

Recordemos aquí un poco de gramática:

1a. persona del verbo: Yo, nosotros.

2a. persona: Tú (Vos), Uds. (Vosotros)

3a. persona: Él, Ella, Ellos.

La técnica de la Segunda Persona consiste, simplemente, en responder al Estímulo Perseguidor o Salvador, hablando del **emisor**, no de sí mismo. Decir: "Vos" o "Ud.", en vez de "Yo".

Ejemplos:

Mensajes Perseguidores o Salvadores	Respuesta en Primera persona	Respuesta en Segunda Persona
"Te veo mala cara. Un amigo que se parecía a vos acaba de morir de un infarto".	"No, si yo estoy bien de salud" (y luego me voy al baño a mirarme al espejo, y al día siguiente corro al médico)	"Ahh... ¿estás preocupado por tu salud? Tal vez te impactó mucho esa muerte..."
Jefe al subordinado: "Ud. hace todo mal!"	"Pero, fíjese sólo me equivoqué en este detalle, no es importante" (pero me enganchó en un diálogo interno de autocrítica después)	"¿Cómo sugiere que haga esto?"
Cliente al proveedor: "La calidad de sus productos es cada vez peor"	"Si nos estamos esmerando!"	"Peor, de cuál lote, ¿con relación a qué?"
Mamá a su hija profesional: "Una madre debería estar con sus hijos, en vez de andar por ahí en reuniones y viajes"	"Pero, mami, si los chicos están bien atendidos" (y se queda con culpa)	"¿Te gustaría haber trabajado en un puesto como el mío?"

Para máxima efectividad, debe emplearse un tono de voz suave, cálido, amable, y la correspondiente expresión facial. Evitar en general la ironía (pero a veces es una opción, si no trae consecuencias riesgosas).

Nota: Debe usarse solamente cuando la intención del otro es criticarnos, limitarnos. No cuando tiene razón porque hemos fallado en algo. Sin embargo, podemos separar las correcciones que nos Hagan en CONTENIDO (lo que nos dicen) y PROCESO (cómo lo dicen). Aceptar el Contenido pero rechazar el proceso, si atenta contra nuestra autoestima.

Por ejemplo: "Reconozco que llegué tarde por segunda vez esta semana, pero le pido que me lo señale sin gritarme".

Esta técnica, lo mismo que la Confrontación, requiere **práctica** hasta que "salga sola".

Y si nos dicen, luego de haber nosotros contestado en Segunda Persona: "No me cambies el tema, estoy hablando de vos!"

Pues responderemos (de nuevo en Segunda Persona): "¿Te molesta que me refiera a un problema tuyo?".

Tal vez le sea útil imaginarse un gran número 2 pintado en la frente de su interlocutor

La Segunda Persona parece haber dado andes resultados con las suegras

Con los superiores debe usarse con mucha delicadeza.

EJERCICIO N° 17:

La Segunda Persona

Ponga una Silla Vacía frente a Ud. y ensaye la técnica con varios personajes. Comience Ud. como Perseguidor o Salvador y luego respóndase en Segunda Persona. Tal vez descubra algo muy interesante de Ud. mismo/a, en cuanto a sus diálogos internos.

También puede recordar algunos mensajes parentales de su papá, mamá, u otros familiares, y responder a ellos. Conviene que continúe las transacciones hasta "cerrar" el tema.

Luego, a practicar en la vida diaria!

Técnica de la Tercera Persona

Más que una técnica asertiva, es un recurso para desviar el tema hacia un tercero, cuando no aparece una solución mejor.

Aunque no resuelva el problema de fondo, permite ganar tiempo o superar un clima de mucha agresión o confusión.

Ejemplos:

Jefe: "Tendrá que venir el sábado para terminar el trabajo:

Subordinado: "Lo haría con gusto pero provocaría un gran conflicto con mi esposa, que hizo planes para ese día".

"Así que cambió el coche... se ve que le va muy bien, con los precios que nos está cobrando"

"No, no es por mí, es la presión de la sociedad de consumo".

Reiteramos que las técnicas de la Segunda y la Tercera Persona no fueron concebidas para evadirnos de responsabilidades reales, sino para capear agresiones y manipulaciones sin sumisión ni agresión.

Pueden resultar herramientas útiles para el repertorio tanto de líderes como de subordinados o pares, sin tener que pelearse ni "poner la otra mejilla", a fin de mantener buenas relaciones humanas.

Ocho o más horas de trabajo son muchas horas, para cargarnos de "stress" cuando está a nuestro alcance evitarlo.

Los trastornos psicosomáticos, en especial la hipertensión y otros de tipo cardiovascular, son provocados por tensión y agresividad crónica. Algo similar se presenta en los cuadros de depresión y ansiedad. Cada día, con los diálogos externos e internos, mantenemos nuestra "patología", y hoy ya tenemos los medios para prevenirla, superarla o por lo menos mitigarla.

Y sin convertirnos en adictos a psicofármacos. Uno de cada tres argentinos consume tranquilizantes crónicamente, en vez de mejorar sus comunicaciones (y alimentarse correctamente y hacer ejercicio físico regularmente).

Luego de haber analizado en algún detalle los elementos de una comunicación efectiva y munidos de conocimientos previos de **Análisis Transaccional**, entraremos en el próximo Capítulo en contacto con los conceptos y modelos del Liderazgo.

IV.

Liderazgo: Definiciones, Conceptos, Modelos.

En este Capítulo, entramos de lleno en el tema del Liderazgo, a través de un resumen claro y actualizado, integrado con varios Instrumentos del Análisis Transaccional y principios de la comunicación efectiva.

Liderazgo: Definiciones

Existen numerosos enfoques y definiciones del Líder y del Liderazgo.

Según Dubin (1965), el Liderazgo es

“el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones”

Según Stogdill (1948)

“el proceso de influencia sobre las actividades de un grupo, dirigidas a la fijación y cumplimiento de metas”

Cowley (1931) definió el Líder como:

“el que logra que otros lo sigan”

La palabra Líder procede del inglés "to lead", conducir. Luego, el Líder es un conductor de personas.

Estas definiciones contienen dos premisas;

1. Que el Liderazgo implica una distribución desigual, pero legítima, de la influencia y del poder,
2. Que no existen líderes aislados, Su rol para existir requiere los roles complementarios de seguidores, acólitos, miembros del grupo.

Hersey y Blanchard (1974) resumen los conceptos de la mayoría de los autores sobre el tema en la definición que sigue:

“Liderazgo es el proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas”

$$L = f(1, c, s)$$

dónde

L = Liderazgo

I = Líder

c = colaboradores

s = variables situacionales (objetivos, medio ambiente)

El Liderazgo es **efectivo** cuando logra cumplir sus metas a través de sus seguidores. Y éstos se dejarán influenciar cuando el líder satisfaga sus necesidades.

Liderazgo y dirección de empresas y organizaciones

Todos los ejecutivos que supervisan y dirigen a subordinados son por ello líderes, al funcionar dentro de una estructura respondiendo a la última definición.

Algunas personas que ocupan posiciones altas no son líderes, al no tener personas bajo su mando. Es el caso de científicos, asesores, etc. (función de "staff").

A su vez, muchos líderes no son directivos, por no formar parte de una organización formal común. Es el caso de los jefes de pandillas, de los grupos de trabajo informal, o de los líderes comunitarios.

Drucker (1954) señala que los ejecutivos representan el recurso más básico y escaso de las empresas. Aunque el liderazgo no es su única función, ya que los ejecutivos tienen también funciones técnicas y administrativas, es una de las más importantes. Y por vincularse con el manejo de seres humanos, puede beneficiarse de los aportes de las ciencias de la conducta. Todos los directivos buscan la predicción y el control positivo de los comportamientos de sus subordinados, apelando a su filosofía, y convicciones personales, intuición y experiencias previas en este campo.

Actualmente, las nuevas ciencias del comportamiento, como el Análisis Transaccional, en su integración con la terapia Gestáltica y del Comportamiento (o Modificación del Comportamiento) están al alcance del ejecutivo medio, quien al emplearlas se transforma en cierto grado en un científico de la Conducta.

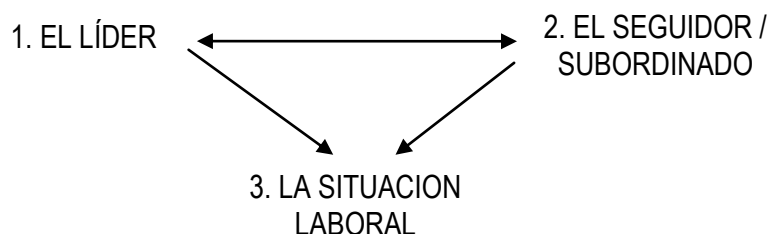
Es muy diferente trabajar con **cosas** y con **personas**. Las **cosas** (máquinas, papeles) son inanimadas. Las **personas** tienen sentimientos, partes racionales y otras irracionales. La **habilidad** técnica sobre las cosas es independiente de la habilidad para el manejo de gente. Un buen tornero puede ser un mal capataz; un excelente cirujano tal vez no esté capacitado para **dirigir** un servicio de cirugía,

Sin embargo, un buen conocimiento de la tarea que deben realizar los subordinados es valioso para el supervisor directo. En los niveles más altos del organigrama eso ya no es esencial; un administrador puede pasar de una empresa a otra, que fabrique productos muy diferentes.

Antecedentes sobre estudios de liderazgo:

Los numerosos autores sobre el tema de cómo debería liderar el "directivo **ideal**" no han podido ponerse de acuerdo, ya que sus definiciones en general no responden a las múltiples y variadas situaciones que éste debe enfrentar.

Lo que mide resultados en una situación si se aplica rígidamente a otra diferente, puede producir sólo frustración. Y el directivo como **líder efectivo**, actúa como un verdadero científico de la conducta humana. La dinámica del Liderazgo incluye tres elementos de **interacción**



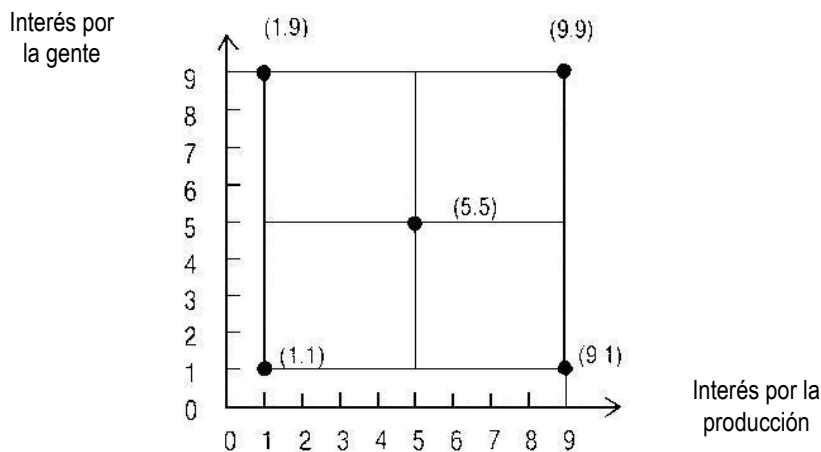
Las diferentes teorías sobre estilos gerenciales, propuestas por especialistas en Desarrollo Organizacional, brindan las siguientes ideas al respecto:

La Grilla Gerencial de Blake y Maulan (1964)

Consiste en un cuadro con dos variables:

Abscisas: Interés por la Producción

Ordenadas: Interés por la Gente



Evaluándose al ejecutivo en ambas variables, se obtiene una combinación de números que indica el tipo de liderazgo. Así, un estilo 4.7 indicaría “4” medido en la variable “Interés por la Producción” y “7” en la variable “Interés por la Gente”.

Una persona que alcance 9 puntos en las abscisas, tendrá un alto interés en la **producción**, concentrándose en el cumplimiento del trabajo. El que marque 9 puntos en las ordenadas, se preocupará básicamente por las **relaciones interpersonales** en el trabajo. La combinación de ambas variables para situaciones típicas define cuatro cuadrantes.

Tenemos así los siguientes estilos básicos:

Estilo 1.1 (“Empobrecido”); Bajo interés por la producción y por la gente.

Hace el mínimo esfuerzo posible en ambos sentidos, evita las responsabilidades y la comunicación. Difícilmente mantendrá su cargo, según Blake y Mouton, salvo circunstancias especiales (yerno del presidente de la empresa, ente del Estado), Estado del Yo más usado: Niño (Sumiso, Rebelde o Libre).

Estilo 1.9 (“Club Campestre”):

Dedica los mayores esfuerzos a lograr un clima cordial de trabajo, con buenas relaciones humanas. Estado del Yo predominante; Padre Protector (a menudo programado por el Niño interno Sumiso).

Estilo 9.1 (“Tarea”):

Dedicado a “sacar el trabajo adelante”. Busca la eficacia disponiendo las condiciones de trabajo de modo que disminuya la influencia de los factores humanos a un mínimo. Con frecuencia es exigente y autoritario. Estado del Yo más activo; Padre Crítico (OK o bien NO OK) Y Adulto.

Estilo 5.5 (“Mitad de Camino”):

Su objetivo es el equilibrio entre las exigencias de producción, a un nivel razonable, y la moral de la gente, también a un nivel satisfactorio, “sin romperse”. A menudo actúa políticamente, “quedando bien” con todo el mundo. Sus **actos** pueden diferir de la **filosofía** que sustenta. Estado del Yo: Adulto, contaminado por el Padre.

Estilo 9.9 (“Equipo”):

Logra el cumplimiento de las metas a través del trabajo en equipo, con gente motivada y comprometida, vinculada con relaciones de confianza y respeto.

Estado del Yo; todos, predominando el Adulto.

La Grilla Gerencial sólo informa sobre **actitudes** o predisposiciones. “**Interés**” es una determinada actitud respecto de algo.

Trabajos de la Universidad del Estado de Ohio.

El modelo de Blake y Mouton toma como base trabajos realizados en la Universidad de Ohio bajo la dirección de Carroll Shartle, reportados por él mismo y por Stogdill y Coons (1957). Pero este estudio fue referido a “**conductas**” del Líder, ya la percepción de las mismas por otras personas.

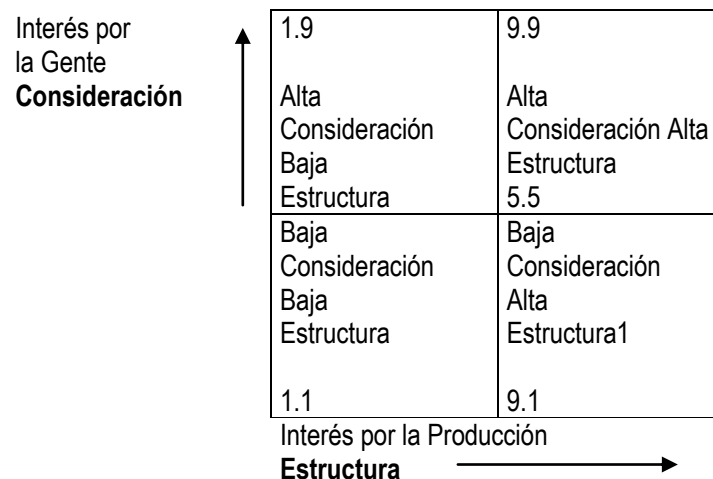
El resultado de estos estudios fue que el comportamiento de liderazgo podía clasificarse en función de dos factores independientes;

- Estructura
- Consideración

Por “**Estructura**” se entiende la planificación, así como la organización del trabajo.

Por “**Consideración**”, la conducta del líder vinculada con su relación con los miembros de su grupo.

Podemos presentar un diagrama que integra los dos modelos:



El modelo de **Ohio** se refiere a la manera en que la gente se **comporta**; la **Grilla Gerencial** mide la **predisposición** hacia producción y gente.

El modelo 3-D.

Reddin (1970) presentó un nuevo modelo de Liderazgo. Utiliza también dos ejes que corresponden a conceptos similares a los del modelo de la Universidad de Ohio, pero agrega una tercera dimensión, que se refiere a la relación del **estilo de liderazgo** utilizado con la **situación** a la que se lo aplica.

Cuando el estilo del líder es apropiado a la situación, se lo llama "efectivo", si es inapropiado, lo llamamos "inefectivo".

En este modelo se atiende al estilo del líder ya la **situación** por la que se atraviesa. Llama "Tarea" a la "Estructura" del modelo de Ohio, y "Relaciones" a la "Consideración".

En el cuadro que sigue indicamos los estilos básicos de un líder, y la manera en que los ven otros cuando son efectivos o inefectivos.

Estilo	Efectivos (Okness)	Inefectivos (NOOkness)
Alto en Tarea Bajo en Relaciones	Decidido, seguro, se impone sin provocar resentimiento. Su autoridad es reconocida y aceptada	Desconfiado, dictatorial. Rígido. Interesado en producir de inmediato.
Alto en Tarea Alto en Relaciones	Responde adultamente a las necesidades más elevadas del grupo. Buena comunicación con todos los niveles. También provee apoyo en caso necesario.	Provee más estructura de la necesaria y también ofrece demasiado apoyo emocional.
Alto en Relaciones Bajo en Tarea	Demuestra confianza básica en la gente. Da permiso para crecer.	"Buenazo". Siempre procura que todos se lleven bien. Falto a veces de energía para llevar a cabo el trabajo especificado, debido a problemas interpersonales.
Baja en Tarea Bajo en Relaciones	Deja que la gente "haga su cosa" sin perturbar. Delega todo lo necesario.	Lejano, inaccesible. Despreocupado o pasivo. Poco interesado en el trabajo. Insociable

La teoría del continuo de Inmadurez a Madurez. Chris Argyris (1957)

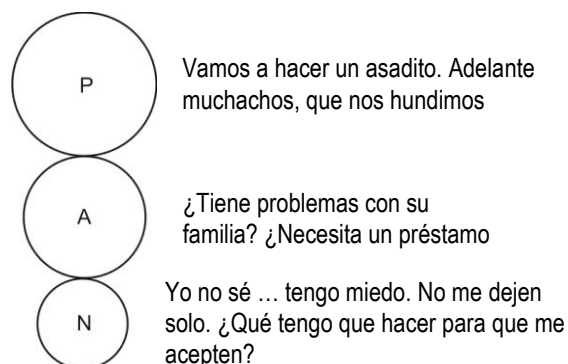
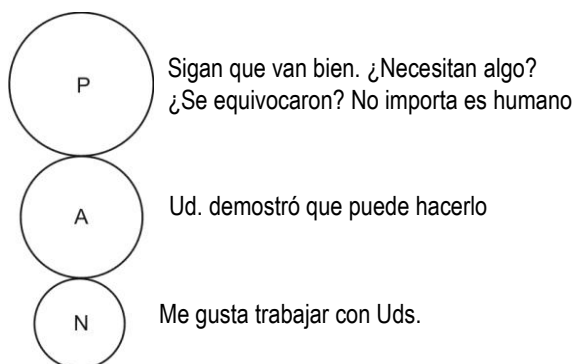
Argyris postula que la personalidad sana se desarrolla en un continuo, desde la Inmadurez hasta la Madurez. Se consideran siete cambios básicos:

CUADRO DEL CONTINUO INMADUREZ-MADUREZ (Modificado de Argyris)	
1. Pasivo	Activo, Autosuficiente, Responsable.
2. Dependiente	Independiente e Interdependiente
3. Limitado a unas pocas conductas fijas	Dispone de un amplio repertorio de conductas, entrenamiento y experiencia relevante para su tarea.
4. Intereses superficiales y cambiantes	Intereses profundos y estables
5. Breve perspectiva del tiempo (vive en el presente)	Perspectiva a largo plazo (pasado y futuro).
6. Tendencia a la subordinación	Capacidad para posición igual, superior o superordinada.
7. Falta de conciencia de sí y de autocontrol	Conciencia de sí y auto control adulto.

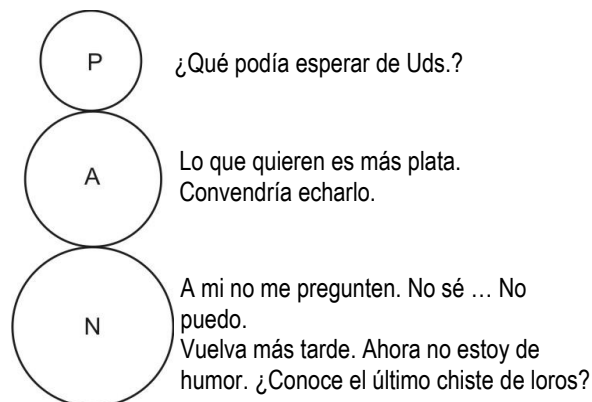
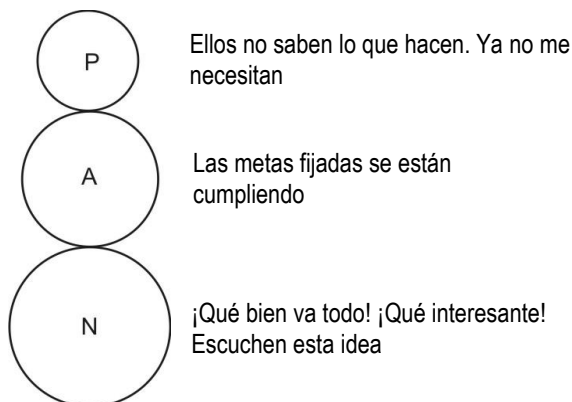
Argyris observaba que aún en el presente, una gran mayoría de empleados y obreros de EEUU son tratados como personas inmaduras, reforzando las pautas de la izquierda del cuadro

Integración de los modelos anteriores con estados del Yo y ejemplos (El tamaño de los círculos representa el grado de empleo de estados del Yo)

Baja Estructura, Alta Relación



Baja Estructura, Baja Relación



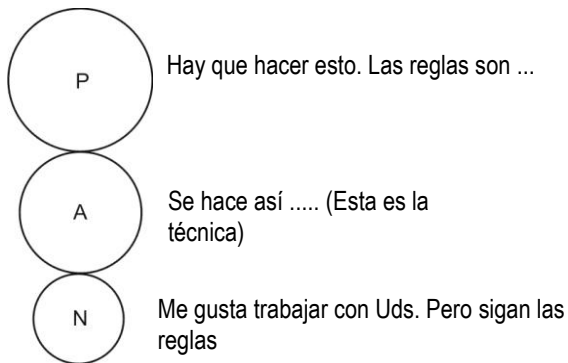
Nota: El Adulto de los líderes inefectivos suele estar “contaminado” por el Padre.

En Análisis Transaccional, esto equivale a “intrusión” de contenidos Parentales en la computadora Adulta. Así, el Adulto procesa información que no es científica ni demostrable, pero **cre**e que lo es. Como cuando se pretende demostrar que “las mujeres son inferiores para el razonamiento abstracto”, fundamentándose en una estadística de un par de casos. El **prejuicio**, el racismo, son ilustraciones de la contaminación del Adulto por el Padre.

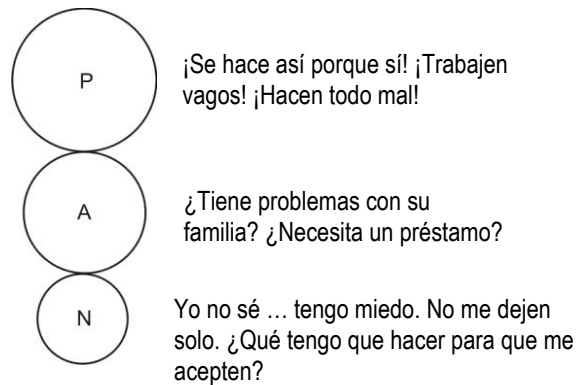
También el Niño “contamina” al Adulto, cuando ideas mágicas, fantasías, son tomadas por éste como verdades. Un ejemplo lo proporciona la astrología, cuyas premisas son alimentadas a computadoras, pretendiendo con eso que sean “científicas”.

La doble contaminación, por Adulto y Niño simultáneamente, influye poderosamente en la conducta. Ejemplo: "Jamás permitiré que una mujer sea directiva en esta empresa; No saben pensar (Contaminación del A por el P), y además traen mala suerte" (Contaminación del A por el N)

Alta Estructura, Baja Relación

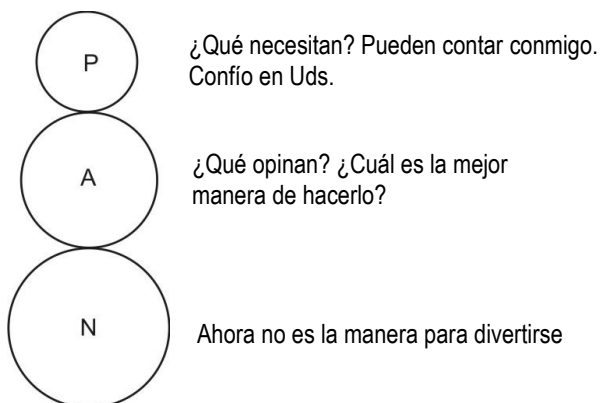


Formas efectivas

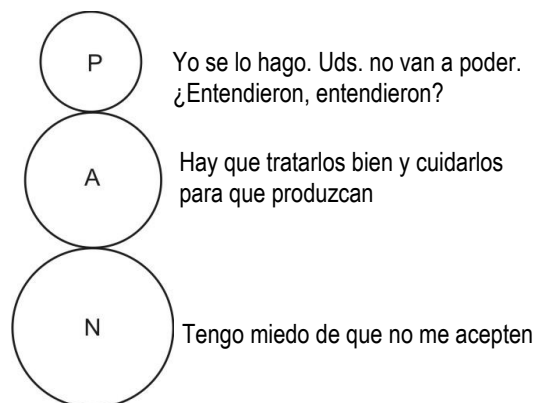


Formas inefectivas

Alta Estructura, Alta Relación



Formas efectivas



Formas inefectivas

El modelo de ciclo vital de Liderazgo (Hersey y Blanchard, 1974).

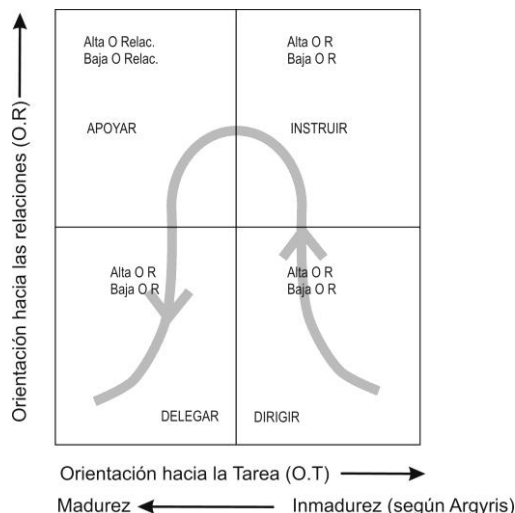
Esta teoría pretende proveer al líder la comprensión de la relación que existe entre un estilo efectivo de liderazgo y la madurez de sus subordinados.

Enfatiza la **conducta** del líder en relación con sus seguidores. De acuerdo a ella, cuando aumenta el nivel de **madurez** de los subordinados se necesitará **decreciente Orientación hacia la Tarea**.

Combinando los modelos anteriores podríamos trazar, en relación a ellos, la curva del ciclo vital de Liderazgo.

Apoyo a las actividades de los seguidores.

El líder delega en los subordinados las decisiones al nivel de éstos y las soluciones de problemas (cómo hacer su trabajo).



Además de indicar y controlar las tareas, el líder explica los motivos, intercambia información, y apoya los progresos.

Ordenes específicas del líder y supervisión frecuente del cumplimiento.

¿Existe un "mejor" estilo de Liderazgo Gerencial?

La importancia de fijar un "mejor" estilo gerencial radica en la posibilidad de establecer programas de formación, capacitación y adiestramiento que permitan alcanzar, rápida y económicamente, dicho estilo.

Blake y Mouton consideraron que el mejor estilo es el 9.9 y diseñaron programas de entrenamiento para inducir el cambio en esa dirección. Estudios posteriores permitieron observar que diferencias **culturales**, de **tradición** y las **condiciones** peculiares de las tareas influían en los resultados alcanzados.

Si el Niño Adaptado es alto y el Adulto bajo en los subordinados, a menos que éstos crezcan y se desarrollen, el estilo más apropiado será el 9.1.

En ambientes con incidentes de **alto riesgo y urgencia**, como el militar o el policial, el estilo más adecuado es también el de **alta** Orientación a la **Tarea** y **baja** Orientación hacia las **relaciones** (9.1), donde el Yo Padre del Líder centraliza las decisiones e imparte órdenes rápidas a los Adultos de sus colaboradores. Aquí no hay tiempo para los intercambios Adulto - Adulto y para el cuidado de las relaciones humanas, del estilo 9.9. Pero, puede convenir que al regresar un batallón de soldados su conductor pase a la modalidad 1.9, de **baja** Orientación a la **Tarea** y **alta** Orientación a las **Relaciones**, aceptando sus emociones y felicitándolos por su arrojo. En un encuentro con miembros de elevada madurez y responsabilidad, como un grupo de científicos, conviene una conducción **baja** en la Orientación de la **Tarea** y de las **Relaciones**, ya que éstos se desempeñan con relativa independencia. Lo que nos interesa en definitiva es la **efectividad** del ejecutivo; el grado en que logra el **cumplimiento** de las metas de la organización a través de su grupo de trabajo.

Cualquiera de los estilos básicos puede ser efectivo o inefectivo, según el contexto en que funcione.

Lo mismo vale para los estados del Yo. Así, un Adulto bien informado y firme no es el apropiado para dar un pésame a un compañero de trabajo. Este le corresponde al Padre Nutritivo. Si una empleada presenta quejas continuamente, llamadas "rebusque"¹ de depresión en Análisis Transaccional, no conviene reforzársele con el Padre Nutritivo, sino responder con Adulto ("¿Qué va a hacer para resolver su problema?") o bien con el Niño Libre ("y yo, ¿sabe cómo estoy de mal...?").

¹ El "rebusque" es un término coloquial en Análisis Transaccional. para designar una emoción inauténtica y repetitiva, que reemplaza generalmente a otra auténtica, prohibida por la educación. En las depresiones es frecuente que la emoción prohibida sea la rabia. El portador del "rebusque" cree que ese sentimiento es auténtico, y en sus transacciones con su entorno procura mantenerlo vigente.

Liderazgo con Análisis Transaccional;

El Análisis Transaccional provee un modelo de liderazgo, y cuenta con técnicas efectivas que permiten el crecimiento de la efectividad del ejecutivo.

Si tenemos en cuenta la definición del proceso de **Liderazgo** como una función del **Líder**, sus **subordinados** y la **situación** (medio ambiente y objetivos), el Líder efectivo será aquel CAPAZ DE ADECUAR RESPUESTAS a las demandas de sus seguidores (cambiantes, y en diferentes procesos de maduración) ya los cambios de su medio ambiente y objetivos (que a veces no dependen de él), manteniendo un alto grado de efectividad.

ESTO EQUIVALE A DECIR QUE EL LÍDER DEBE TENER UN ALTO GRADO DE FLEXIBILIDAD (ver Normas de comunicación efectiva en Capítulo 2).

El Análisis Transaccional no sólo puede diagnosticar las debilidades reales y potenciales de un líder, sino que cuenta con medios para lograr cambios positivos, rápidos y estables en él. Seminarios especialmente estructurados permiten una evaluación y un adiestramiento que se traducen en incremento del "Okness"², que en la organización es una constante y potente invitación para la maduración (según Argyris) de sus subordinados. Más adelante describiremos el modelo específico de liderazgo, denominado por nosotros, "LIDERAZGO TRANSACCIONAL".

Liderazgo y el "Modelo Familiar" de las Organizaciones

En la sección anterior vinculamos directamente la capacidad de liderazgo con la de mantenerse en el sistema OK de conductas, con respuestas adecuadas a las situaciones (OKness). Veremos ahora que el análisis del crecimiento y desarrollo humano en el **seno familiar** puede aportar elementos complementarios a nuestro modelo de liderazgo.

¿Hasta qué punto es válido comparar aspectos del grupo familiar y de las organizaciones, dada la complejidad, diferentes objetivos, falta de lazos de parentesco y variables técnico administrativas presentes en éstas?

Su validez puede ser limitada, pero sí facilitar la comprensión del origen de algunas filosofías gerenciales y de relaciones

interpersonales en el trabajo. No olvidemos que no hace muchos años, la familia era el grupo laboral, cuando no existía el trabajo organizado fuera de ella. Y esto persiste en los países subdesarrollados.

Vínculos Familiares

El vínculo entre los progenitores y su hijo pequeño es de Padre a Niño (único estado del Yo en las criaturas) ya veces Niño-Niño. A través del crecimiento y desarrollo esta situación debe irse modificando, haciéndose posibles nuevas transacciones: Adulto-Adulto; Niño-Niño, en juegos y diversiones, pudiendo llegar a invertirse la relación de cuidado. El Padre Nutritivo de los hijos cuida el Niño de padres enfermos o ancianos.

Sin embargo, a través de la historia, observamos cómo el vínculo **Padre-Niño** se mantiene **rígidamente** en la familia, no importa cuál sea la edad o condición de los vástagos. Los padres romanos tenían derecho de vida o muerte sobre sus hijos. Esta relación despótica se mantenía en todas las instituciones,

² "Okness", otro coloquialismo del A.T., comprende el uso de los estados positivos (OK) del Yo, pero también a su empleo apropiado en cada momento. Es decir, apelar al "programa interno" que mejor responda a cada tipo de exigencia externa.

Para la relación sexual, el Padre Crítico OK no es el mejor estado del Yo! (por más OK que sea).

con la enorme masa de la población sumida en la ignorancia y dependencia. La esclavitud, presente hasta sólo hace un siglo en nuestro continente, es otro ejemplo de esta arbitrariedad antinatural.

La relación Padre-Niño también existía entre el hombre y la mujer. Hasta comienzos del siglo ésta no podía desempeñar la mayoría de las funciones atribuidas a hombres, ni votar, ni tenía derechos similares al hombre en la familia. Actualmente, sólo 1% de los cargos gerenciales es cubierto por mujeres en Argentina.

En las escuelas se imponía asimismo el vínculo Padre Crítico Niño Sumiso, y lo mismo ocurría en las organizaciones.

En nuestros días estas estructuras aún persisten en grandes áreas del mundo, afianzadas por las leyes, la tradición, el fanatismo y las conveniencias de los hombres "machistas".

Los prejuicios Parentales y las conveniencias Adultas deshonestas, que mantenían este orden de cosas, fueron enfrentadas por las nuevas corrientes de la filosofía, el derecho y la ciencia que se desarrollan desde el siglo XIX, producto de Adultos informados, y difundidos por comunicaciones escritas, verbales y masivas.

El concepto de "cambio", sobre el cual leemos a diario mensajes confusos, podría simplificarse así: **pasar de la relación Padre-Niño entre personas, a la Adulto-Adulto como transacción básica**, sin importar la edad, sexo, nivel social o jerárquico. Esta transacción igualitaria hace posible las restantes transacciones positivas:

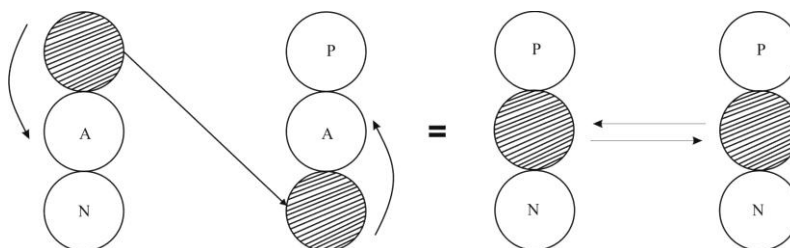
Compartir o confrontar creencias (Padre-Padre)

Compartir emociones o ideas creativas (Niño-Niño)

Darse mutua protección (Padre-Niño, Niño-Padre).

Y en ocasiones, conviene el intercambio Padre Crítico Positivo a Niño o a Adulto, en el sistema OK, pero no como una relación única de arriba-abajo.

El Análisis Transaccional provee extraordinarios recursos para lograr cambios masivos en las actitudes y personalidades, de modo que individuos con Padre constante "bajen" al Adulto, y los con excesivo Niño Adaptado, típico de niveles sociales de escasa instrucción y recursos, "suban" al Adulto.



Consideramos que en este proceso, el Análisis Transaccional debe mantenerse en la línea apolítica que ya le fijara Berne, al alcance de los que lo necesiten para mejorar. Sus Adultos, informados y decontaminados, darán luego las mejores respuestas a los estímulos de la sociedad.

En las organizaciones suele observarse una fuerte tendencia a repetir los modelos familiares de relación. Como vimos en el capítulo 2 (Comunicaciones), las transacciones "**descendentes**" tienden a ser **Padre-Niño**, las **ascendentes** **Niño-Padre**, y las **horizontales** **Adulto-Adulto** y **Niño-Niño**. En empresas efectivas, gran porcentaje de las transacciones en todos los niveles es Adulto-Adulto, pero allí también en

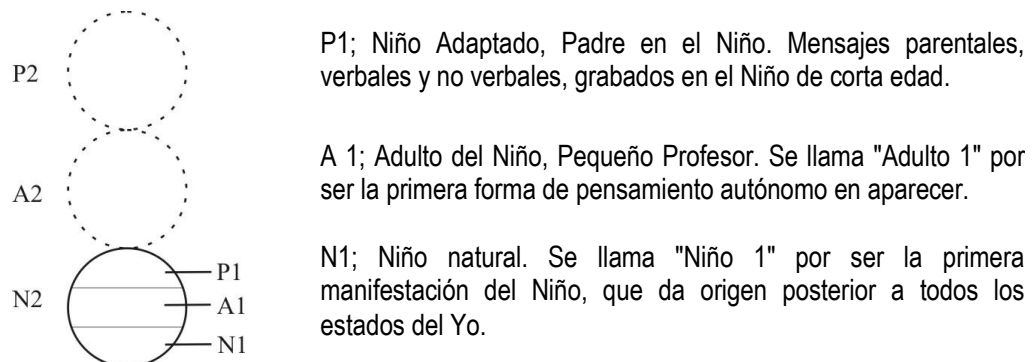
situaciones de stress o conflicto las jerarquías de línea de mando tienden a reproducir los vínculos descriptos... y uno está de nuevo como si estuviera en la familia de su infancia. El papá o la abuela interna de un gerente discute con el Niño Rebelde de 5 años de un jefe de sección. El Niño Sumiso de un operario teme informar al Padre Crítico de un supervisor sobre sus dudas (cada vez que preguntaba algo de chico lo criticaban acerbamente y lo llamaban "estúpido"). Dos secretarias rivalizan (Niño-Niño) por las "caricias" de su jefe. No hay solución adecuada a estos problemas tal como están planteados, ya que sólo los Adultos pueden lograrlo. Reiteramos que estamos firmemente convencidos de que existe una relación directa entre la **efectividad** de una empresa u organización y el **porcentaje de transacciones Adulto-Adulto** entre sus integrantes.

El ciclo de crecimiento y desarrollo humano.

(Ver "El MANEJO DEL STRESS", capítulo Stress de la pareja y familia, IPPEM, 1985).

El ser humano necesita de la interacción social para llegar a tal. Sus "programas" genéticos son muy primitivos y generales, y pueden en gran parte ser neutralizados por el aprendizaje. Este aprendizaje en el seno de la familia comienza al nacer, y si bien va disminuyendo con la edad, es un proceso que, en distinta medida, continúa durante toda la vida, ante otras influencias.

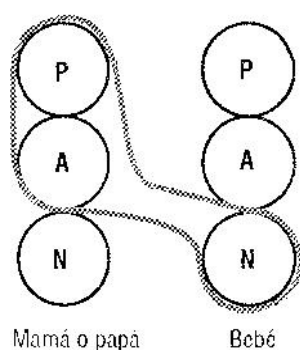
Una criatura al nacer es "puro Niño Natural" luego va desarrollando su Adulto del Niño o "Pequeño profesor" (de Psicología, observable desde los primeros meses de edad), seguido por el Niño Adaptado (o Padre en el Niño). Estos tres Estados de segundo orden, están contenidos dentro del Niño 2. (Esta clasificación Estructural de los estados del Yo está más ampliada en ANÁLISIS TRANSACCIONAL INTEGRADO, IPPEM, 1985)



El Adulto definitivo (Adulto 2) y el Padre definitivo (Padre 2) se desarrollarán más tarde, a través de la relación con los padres o sustitutos, que proveen su propio Padre y Adulto, como modelos y estructuras para sus hijos.

La SIMBIOSIS (sim: con; biosis: vida) es la asociación de dos organismos distintos, complementándose para su mejor supervivencia. Se presenta entre microorganismos, entre éstos y animales, y entre animales.

Según la analista transaccional Jacqui Schiff, la Simbiosis en la cual la madre o padre usa sólo su Padre y Adulto, y el bebé el Niño, es una condición natural para la primera etapa de la vida.



En estos intercambios, la mamá o papá postergan su Niño interno en beneficio del bebé. En nuestra opinión, no tiene por qué ser así, ya que el juego con el bebé, el afecto verbal, la mirada cariñosa, el contacto físico íntimo, emanan del Niño Libre OK de los padres y son fundamentales para la óptima interacción con el bebé. Sí es cierto que éste debe tener **prioridad** sobre el Niño interno de los progenitores. Por ejemplo, si el infante presenta malestar o insomnio, algún familiar deberá sacrificar su propio Niño somnoliento, para cuidar al bebito.

Así que preferimos cambiar la denominación de SIMBIOSIS por la de DEPENDENCIA NORMAL en la primera infancia, o a lo sumo "SIMBIOSIS NORMAL".

Gradualmente, el niño pequeño irá incorporando los estados del Yo, Adulto y Padre, que requiere para su autogobierno... pero esto tardará varios años.

Formularemos aquí la hipótesis de que en cada situación nueva de importancia, especialmente si implica crecimiento personal (hacer cosas que nunca se hicieron antes), el proceso interpersonal de Simbiosis se repite parcialmente, de un modo acelerado. O sea que el líder, instructor o facilitador, usa su Padre y Adulto dirigido al discípulo o miembros del grupo, hasta que éste o éstos incorporen los "qué" y "cómo" que los capacitan.

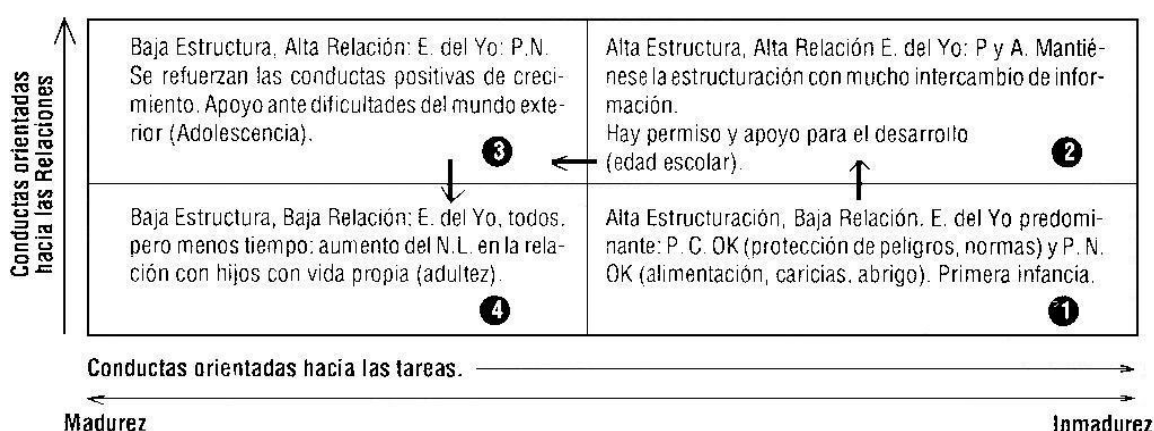
En base a este esquema podemos preparar un "Cuadro evolutivo de interrelaciones Padre-Niño", en el que indicamos las conductas parentales adecuadas a las necesidades de cada edad cronológica.

CUADRO EVOLUTIVO DE INTERRELACIONES PADRES-NIÑOS: (AMPLIAR CON "EL MANEJO DEL STRESS")

Edad Cronológica	Necesidades del niño	Conductas parentales adecuadas
0 a 6 meses Estado del Yo: Niño Natural	Físicas (alimentación, abrigo, caricias).	Cuidados físicos, protección, afecto.
6 a 18 meses Adulto del Niño	Las previas, más exploración del mundo.	Medio seguro para movilizarse. Protección Elementos estimulantes: juegos, paseos.
18 meses a 6 años Aparece el Adulto 2 y el Niño Adaptado	Nuevos aprendizajes. Socialización	Contacto con ambiente extra-familiar. Provisión de información (Adulto-Adulto).
6 a 12 años Se forma el Padre 2	Adaptación escolar. Integración en grupos extrafamiliares	Apoyo en las diferentes situaciones. Comunicación Adulto-Adulto y Padre-Padre.

12 a 18 años	Interés por el otro sexo. Decisiones sobre metas de vida. Separación gradual de la familia, mantención de vínculos afectivos. Dependencia económica hasta graduación o formación.	Apoyo efectivo material y de información Adulta. Permiso para separarse de la familia (Ok- Ok), haciendo su propia vida
--------------	--	---

Este cuadro, muy parcial y sintético, señala algunas interrelaciones positivas en el seno de la familia, cuando ésta fabrica “trionfadores”, y coincide en lo fundamental con la teoría del Ciclo Vital (Hersey y Blanchard, 1974) que comentáramos en el capítulo anterior. Una versión transaccional del mismo, que denominaremos provisionalmente “Etapas del Desarrollo Personal”. Se describe a continuación.



Etapa 1. Alta Estructura - Baja Relación.

El niño pequeño, indefenso, requiere el máximo grado de “Simbiosis”. Es movilizado, higienizado, alimentado. Cuando Crece, el Padre Crítico OK de la madre le grita; “No toques el enchufe!”. Los muchos “No, no” que escucha se van integrando en su Niño Adaptado, OK o NO OK. Es mejor decirle “de entrada” qué **tiene** que hacer, que indicarle lo que **no** debe hacer. En la medida en que sus emociones auténticas tengan respuesta apropiada, las incorpora a su conducta, sin “rebusques” (emociones inauténticas).

Etapa 2. Alta Estructura - Alta Relación.

En la edad escolar, el mundo del niño se amplía. Aún necesita mucha estructuración parental, pero ahora ya acompañada de confianza, respeto e intercambio de información. Necesita también protección efectiva al ir enfrentando las vicisitudes de sus intercambios fuera de la familia.

Etapa 3. Baja Estructura - Alta Relación.

Ya en la fase adolescente, se buscan y aceptan mayores responsabilidades. Ya hay suficientes mensajes internalizados (estructuras parentales + datos Adultos). El “cordón umbilical” familiar comienza a afinarse. Ya se obtienen caricias de otras fuentes, pero en los momentos difíciles tiene con quién contar (Alta Relación). Como lo expresó Pamela Levin, “mi afecto va contigo”.

Etapas 4. Baja Estructura - Baja Relación.

Después de la adolescencia, la mayor parte de la actividad se desarrolla fuera de la familia, siendo apropiado que los padres disminuyan sus transacciones - de todo tipo - con sus hijos. El "cordón umbilical" ya se cortó. Ahora el hijo es responsable por su propia vida. Sus intercambios familiares pueden ser de tipo afectivo y diversiones (Niño Libre - Niño Libre).

Puede haber también otras relaciones y modos de estructurar el tiempo (trabajo, colaboración).

Pero ante cualquier contingencia, los padres deben poder "variar su estilo" pasando a funcionar dentro de cualquier cuadrante, buscando la conducta adecuada a la situación. Alta Estructura, ante trastornos de la conducta o enfermedades, Alta Relación, en momentos de tristeza o pérdidas, o al enfrentar los hijos nuevas responsabilidades. Alta Estructura y Alta Relación cuando el hijo decide la carrera a seguir. Ambos bajos, durante la fiesta de su hija adolescente. Las conductas parentales emanan de los estados del Yo OK, pero además deben ser apropiados a los estímulos y situaciones de los hijos (Liderazgo situacional).

Distorsiones de las etapas del desarrollo.

Hemos observado que el crecimiento y desarrollo humanos **no son individuales**, sino interpersonales. Si las conductas de los progenitores o sustitutos no son adecuadas, el proceso se detendrá o distorsionará, grabándose "mandatos" negativos. Los estados del Yo NO OK: Padre Crítico (Perseguidor), Padre Nutritivo (Salvador), Adulto contaminado, robotizado o deshonesto, Niño Adaptado NO OK, Niño Natural egoísta o grosero, siempre envían mensajes negativos. Los estados del Yo OK envían mensajes y mantienen conductas positivas, pero **para ser efectivos deben ser adecuados a la situación**.

Si hace falta disciplina, el Padre Nutritivo OK no corresponde, ya que el Niño lo interpreta como permiso para su patología. Una Alta Estructura y Alta Relación a los 20 años tampoco son apropiadas, y suelen obedecer a necesidades de los padres, no de los hijos. Aquí, los padres no tienen permiso para "dejar" de ser padres gradualmente. Para resolver este problema, deberán manejar adecuadamente sus otros roles, teniendo una estructuración de tiempo independiente que les permita obtener "caricias" y otras gratificaciones. De no ser así, se adherirán a sus hijos, a través de una manipulación con culpa, temor o gratificación.

Una conducta rígida provocará distorsiones en las fases de crecimiento y desarrollo:

Etapas 1: Alta Estructura, Baja Relación.

Si tengo PADRE CONSTANTE, en mis hijos se generará un Niño Sumiso (con "mandatos" internos: "No decidas, No te defiendas", etc., o Niño Rebelde (mandatos: "Sé rebelde, Enójate", etc.). Desafiara a la autoridad, se ira de su casa en la adolescencia. Y en ambos casos, puede usar su P.C. hacia otros.

Etapas 2: Alta Estructura, Alta Relación.

Con PADRE y ADULTO CONSTANTE. Los mandatos posibles son: "No crezcas, No decidas". Tendencia a usar el Niño en la Simbiosis, buscando el P y el A en otros (pareja, trabajo).

Etapas 3: Baja Estructura, Alta Relación.

PADRE PROTECTOR CONSTANTE. Los mandatos son: "No crezcas, Sé malcriado, Sé caprichoso". Puede producir psicopatas (sin moral ni responsabilidad).

Etapas 4: Baja Estructura, Baja Relación.

NIÑO CONSTANTE: Los mandatos en casos extremos son: "No vivas" (abandono de los hijos). Casos más leves: "No cuentas conmigo; Apúrate a crecer".

Si es usado en niños de edad preescolar, estos mandatos los hacen "crecer" prematuramente, usando ellos el P y A en la simbiosis, para cuidar a sus progenitores (Simbiosis inversa). Vemos aquí que trabajando con el modelo de crecimiento familiar llegamos a conclusiones similares a las que tuvimos en la sección anterior, cuando estudiamos los conceptos de Hersey y Blanchard.

Llegamos así al concepto de LIDERAZGO TRANSACCIONAL, que se basa en las etapas naturales que presenta el desarrollo interpersonal. El Líder facilita, principalmente con su Padre y con su Adulto el crecimiento y desarrollo de sus subordinados; y esta facilitación se produce en cada etapa de crecimiento (cuando el subordinado debe enfrentar situaciones que nunca enfrentó antes).

Para poder actuar en este proceso, el Líder Transaccional deberá tener:

Padre Crítico OK:	limita, guía, fija normas
Padre Nutritivo OK:	que dará los permisos y "caricias" que necesita el subordinado.
Adulto OK:	brinda información, y capta adecuadamente las situaciones.
Niño Adaptado OK:	respondiendo con rapidez a las normas establecidas.
Niño Libre OK:	para encontrar soluciones creativas, ser intuitivo, para ser Modelo de las emociones auténticas de sus subordinados.

Estas conductas del **sistema OK** deberán ser, además, **adecuadas a las situaciones**. El Líder Transaccional funciona con control Adulto. Este hace instantáneamente la evaluación de las situaciones exteriores, y da la respuesta más adecuada, que es la que favorece el crecimiento y desarrollo de sus subordinados, en cada momento en un punto de su Ciclo Vital. Terminaremos este Capítulo con una breve referencia a LAS FUENTES DEL PODER, estrechamente vinculadas al liderazgo.

Concepto del poder

El concepto tradicional del poder individual, que encontramos en Aristóteles, Maquiavelo y Hobbes, lo enfoca como la capacidad de alguien "poseedor" del poder, capaz de hacer cumplir su voluntad a otras personas. Del punto de vista interpersonal, transaccional, se describe más bien un vínculo, en el cual uno influye o controla, y otros aceptan u obedecen. Así, el poder no es intrapersonal, como si ocurriese en un vacío, sino interpersonal.

Indudablemente, se ejerce controlando recursos (información, bienes, etc.) que representan a su vez necesidades de quienes forman los grupos de trabajo.

En lo que va del siglo, se observa una tendencia creciente a reemplazar el poder que se impone de arriba-abajo, por el que se otorga de abajo hacia arriba, voluntariamente. Si bien, la anterior imposición puede ser reemplazada por formas más sutiles, de control demagógico, que actúan sobre el Niño interno de los seguidores o de la población, a través de los medios masivos de comunicación.

En las organizaciones, hasta la década del 70 aún predominaba el "taylorismo manejando en forma descendente recursos casi exclusivamente materiales, extrínsecos a la productividad obtenida.

Frederick Taylor estableció a comienzos del siglo su "organización científica del trabajo", en la cual unos pensaban y organizaban, y otros ejecutaban sin pensar (los operarios). Estos, en su mayoría analfabetos, actuaban como robots. Tal vez su método tuvo su justificativo en ese momento histórico. Hoy es anacrónico. Lesiona la dignidad humana, por descalificar las necesidades **intrínsecas** a la tarea (reconocimiento, realización personal), descritas por Maslow y Herzberg. Esto se logra otorgando mayor autonomía a los niveles más bajos, permitiendo su participación en decisiones operativas y tácticas, aunque no en las estratégicas.

Según Toffler, una relación más democrática del poder requiere que sea el Adulto Informado el que lo delegue hacia arriba, reteniendo siempre su responsabilidad. Así, acepta voluntariamente a su jefe como un líder necesario.

Actualmente, el poder se manifiesta en todos los frentes, originando luchas y alianzas. Desde el inter-empleado, reflejado en el market share (porción detentada del mercado), lobbies, joint ventures, pasando por el intra-empleado: área funcional vs. otra área funcional. Por ejemplo, producción vs. finanzas. Finalmente, la repartición del poder intra-grupal, en las unidades de trabajo.

Las fuentes del poder

French y Raven (1967) identifican 5:

1. Autoridad (legitimidad)
2. Recompensas
3. Coerción
4. Carisma
5. Conocimientos

1. Autoridad (Legitimidad) (Estado del Yo: Padre)

Se apoya en la posición detentada en la jerarquía, en el organigrama. Su influencia es regulada en los manuales de normas y procedimientos. Por ejemplo: el gerente de ventas "pone el gancho" (firma) a una operación de envergadura, concretada por algún vendedor.

La Autoridad rige siempre que el subordinado acepte pertenecer a determinada empresa (aún cuando en su fuero íntimo pueda estar en contra). El rechazo a dicha Autoridad concluye, sin excepciones, con la penalización o hasta exclusión de la organización.

La Autoridad puede ser perdida por ilícitos o mal desempeño (cuando se descubra). En este caso, el individuo es reemplazado y el rol continúa. A su vez, sus atribuciones son recortables o ampliables, variando su amplitud.

2. Recompensas (Estado del Yo: Adulto, Padre Nutritivo)

Compuestas por bienes materiales, tareas valorizadas, beneficios o "bonus", reconocimiento ("caricias"), premura en responder a requerimientos de las tareas del subordinado. En ocasiones, están ligadas estrictamente a la Autoridad formal, cuando ésta da acceso al manejo de las Recompensas. Pero no necesariamente se dan en el plano formal, descendente. Ejemplo: "Me siento orgulloso de trabajar a sus órdenes". Aquí, el poder se vuelve ascendente, en la medida en que la necesidad de reconocimiento del superior sea alta. (Todos necesitamos caricias!). Para ser más efectivas, las Recompensas deben estar específicamente ligadas a la conducta deseada, y otorgarse en forma inmediata en lo posible, después de observarse dicha conducta. Si no, se "diluyen". Coerción (Estado del Yo: Padre Crítico)

Emplea el temor al castigo, estando dirigida al Niño del receptor. Su mayor debilidad es que se queda a mitad del camino: detiene o previene las conductas no deseadas, sin producir necesariamente las

deseadas, Así, funciona por evitación de algo desagradable, no por aproximación a algo placentero.

Por ejemplo, el empleado que lee el diario en ausencia de su jefe, y vuelve a su trabajo (o a "hacer que trabaja") en cuanto percibe su presencia. Lo mismo rige para el bajo rendimiento en cantidad o calidad, o la información inexacta. Existen muchas formas de sabotear, directas o indirectas.

A largo plazo, la Coerción produce resultados contraproducentes, al concentrarse en lo que "no hay que hacer". Favorece la adopción de actitudes rebeldes, concientes o no, e impide una comunicación efectiva que revele las necesidades y emociones del subordinado.

3. Carisma (Estado del Yo: Niño Libre, Padre Nutritivo)

Se apoya en la identificación con el líder. Con el deseo de "ser como él/ella", o la expectativa de que esa figura satisfará los requerimientos de sus seguidores. En general, carece de poder formal. Más bien, lo desafía, como en el caso de Gandhi o Luther King; pero para las masas que los seguían detentaban un gran carisma. Al funcionar como "figuras parentales", suelen responder a las emociones del Niño, a añoranzas de ser guiado, protegido, valorizado. Algunos concentraban tanto el poder Legítimo (con "nombramiento") como el Carismático (Kennedy. Perón). El Carisma permite o allana el acceso al poder formal, de Autoridad, aunque en esa nueva posición es casi imposible conservar todo el Carisma previo, por tener que cumplir las promesas, y compartir el poder con los funcionarios burocráticos.

Para los adolescentes, un cantante de rock famoso, o el jefe de su pandilla, tiene mucho más Carisma que sus padres o profesores.

4. Conocimientos (y Habilidades) (Estado del Yo: Adulto).

Se fundamenta en la información y aptitudes adquiridas a través del tiempo (Ejemplo: curriculum vitae), en general acompañadas de resultados concretos en los aspectos bajo análisis. Suelen estar centrados en cierta área, desde donde ejercen sus efectos. No necesariamente servirán para otro campo, aunque así suele pretenderse. El mejor cazador, que más carne trae, no por eso será un buen cacique, ni el mejor vendedor un excelente gerente de ventas, aunque en ocasiones ambas habilidades coexisten.

Su principal mérito es la **credibilidad** ("El que sabe, sabe... Son años..."). El Carisma sin conocimiento es demagógico y suele conducir al fracaso, aunque un buen Carismático sabrá echarle la culpa a otros.

El Conocimiento provee la información válida para cumplir con los objetivos laborales, pero si no se combina con otras fuentes del poder puede debilitarse. Justamente, los que se dedican más seriamente a formarse, suelen descuidar las maniobras y "trenzas", Más bien las desprecian, y terminan como subordinados de otros, hábiles en el juego político.

En la práctica, las 5 Fuentes se interrelacionan, formando el sistema del poder. Mientras más fuentes se concentren en la misma persona, mayor será su credibilidad, pero el buen - o mal - empleo de una fuente repercutirá en la valoración de las otras. Por ejemplo, el abuso de la Coerción, disminuirá la confianza en su Autoridad o legitimidad. En cambio, ésta aumentara con el reparto de Recompensas o el éxito por demostración de sus Conocimientos.

EJERCICIO N° 18:

Aplicaciones de las Fuentes del Poder

Cuáles Fuentes del Poder utilizaría (o se utilizan habitualmente) en los casos siguientes (marque las prioridades) (en hoja aparte):

() Autoridad

() Recompensas

() Coerción

() Carisma

() Conocimientos

1. Ud. es Gerente de ventas. Estas bajan; hay pérdida en la participación en el mercado. Grupo de vendedores desmotivado. Se lanza un nuevo producto
2. En el ámbito de la Iglesia
3. Una asociación civil sin fines de lucro
4. Un político ideal, para ganar la elección y luego para gobernar eficazmente.

EJERCICIO N° 19:

Ranking de las Fuentes del Poder que aplico en mi trabajo. Criterio: importancia y/o frecuencia

1° _____ cuando

.....

2° _____ cuando

.....

3° _____ cuando

.....

4° _____ cuando

.....

5° _____ cuando

.....

EJERCICIO N° 20:

Comodidad y seguridad con las Fuentes del Poder

¿Con cuáles Fuentes del Poder se siente más seguro o más cómodo? Marque el ranking

1° _____ cuando

.....

.....

2° _____ cuando

.....

.....

3° _____ cuando.....

.....

.....

4° _____ cuando

.....

.....

5° _____ cuando

.....

.....

EJERCICIO N° 21:

A Cuáles Fuentes del Poder respondo habitualmente en mi trabajo.

Márquelas por orden de importancia y/o frecuencia:

1° _____ cuando

.....

.....

2° _____ cuando

.....

.....

3° _____ cuando.....

.....

.....

4° _____ cuando

.....

.....

5° _____ cuando

.....

.....

Variables Organizacionales del Poder

(Resumido y modificado de Kanter, Harvard Bussiness Review, julio-agosto de 1979)

VARIABLE	AUMENTO DEL PODER CUANDO ES/SON:	DISMINUCIÓN DEL PODER CUANDO ES/SON:
1. Rutina y normas fijas	Pocas	Muchas
2. Variedad de tareas	Alta	Baja
3. Dependencia del superior inmediato para tareas no rutinarias	Alta	Baja
4. Flexibilidad para la dirección del personal	Alta	Baja
5. Autorización para decisiones no rutinarias	Amplia	Escasa
6. Ubicación geográfica	Central/Cercana	Periférica/Distante
7. Número de transacciones (intercambios sociales)	Alto	Bajo
8. Acceso a altos mandos	Elevado	Bajo
9. Participación en grupos que solucionan problemas importantes	Alta	Baja
10. Participación en eventos importantes	Alta	Baja

Síntesis de este cuadro en cuanto al grado de poder en una función gerencial:

Aumenta cuando el gerente está:

1. Autorizado a tomar decisiones importantes, no rutinarias (se respeta su criterio propio)
2. Es fácilmente reconocido (por ser receptor y emisor de muchas "caricias" e información)
3. Ocupando una posición central para tópicos importantes en la empresa

Al darse estas condiciones, le será más fácil lograr los resultados buscados con su equipo de trabajo que percibirá todas estas características, lo cual a su vez le dará mayor poder... y así siguiendo.

De modo que, el que quiera poder, deberá apuntar a:

1. Decidir (estrategias y tácticas)
2. Comunicarse mucho, y manejar información exclusiva
3. Estar en el centro, siendo indispensable su presencia y para el consenso

Todo lo cual, desde luego, le aumenta el stress. En nuestra experiencia profesional, observamos que los líderes que cumplen estas premisas, frecuentemente tienen conflictos con su pareja, y una vida familiar pobre. ¿A qué se debe esto?

1. Suelen pretender ejercer el mismo poder en su matrimonio. Su esposa (o el esposo, cuando se trata de una ejecutiva), se resienten.
2. Comparten poca información con su pareja ("Dejo los problemas en la puerta de casa").

Esto reduce y debilita el intercambio Adulto-Adulto. Pero lo compensa con alguien en su rol laboral. Si es una colega, o secretaria, tiende a establecerse un segundo rol de pareja en el trabajo.

3. Separa poco tiempo para su matrimonio o sus hijos.

Todo esto lo aleja del grupo de apoyo familiar, y queda "entre dos fuegos". Stressado en el trabajo, por la gran competencia, y en la pareja y la familia, cuyos miembros se resienten por la baja prioridad que les asigna. Hoy día, ya las esposas no se conforman con actuar como "cuidadoras hogareñas" sin que se respete su Adulto, y terminará sabotando emocionalmente al "triunfador". ¿Para qué sirve el éxito sin amor? Esto suele conducir a un círculo vicioso. A menor amor, más apetencia de éxito, menos atención al cónyuge y ala familia. Muchas figuras de "éxito" apelan al alcohol o las drogas para "dormir" a su Niño Libre, cada vez más infeliz cuanto más alto escala en la pirámide. Sí, en cambio el líder permanece "centrado", medido en sus ambiciones, tendrá siempre en cuenta "Para qué" y "Para quién" persigue sus metas profesionales. Dando su justo valor a cada uno de sus roles fundamentales: Trabajo, Pareja, Familia, Social y amistades, Tiempo libre (deportes, hobbies).

Y si delega el poder, generosamente, acrecentará más aún el suyo, en forma paradójica. Porque así tendrá más tiempo para pensar y capacitarse, estando libre para actuar en niveles más altos, siempre que no se expanda demasiado.

Liderazgo y Toma de Decisiones

Vroom y Yetton (1973) fundamentan su modelo en el grado de participación del líder para arribar a las decisiones, identificando 5 Estilos, que se extienden desde el 1 ("autoritario") hasta el 5 ("*Participativo*"). Como el modelo de Hersey y Blanchard, es **situacional**, porque la elección de la modalidad a adoptar depende de la situación laboral.

Por ejemplo, el extremo 1 (Autoritario) se emplea cuando el jefe posee toda la información requerida. Solamente **anuncia** la decisión a los subordinados. Estos la aceptarán; ya sea por el Poder de Autoridad o Legítimo (el puesto oficial en la jerarquía), por su Carisma o por sus Conocimientos, no los discuten. En el otro polo, se aplica el Estilo Participativo, cuando se precisan los aportes del grupo, así como su plena aceptación voluntaria (del Adulto). Facilita y requiere la libre expresión y debate, Adulto-Adulto y Niño Libre-Niño Libre (para la creatividad).

ESTILOS DE LIDERAZGO		GRADO DE PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES
1. El jefe toma las decisiones o resuelve el problema con la información de que dispone.		El más bajo
2. Los subordinados solamente proveen la información pero la decisión la toma el jefe, a veces sin siquiera explicar cuál es el problema o el tema.		Bajo
3. El tema es compartido con ciertos subordinados, escuchando sus aportes, pero sin dinámica libre del grupo. Luego, el superior decide a su criterio.		Bajo a mediano
4. El superior comparte el problema o tema con los subordinados como grupo, pero luego decide por su cuenta.		Mediano
El subordinado posee voz y voto.		Alto, máximo

Hacemos notar, que en todos los estilos, la responsabilidad final es del líder, nunca del subordinado.

La elección situacional del Estilo depende principalmente de:

1. La cantidad y calidad de información requerida

Cuanto mayor sea la que posea el superior, menor será la participación solicitada por él

2. La confidencialidad del tema

3. El grado de aceptación voluntaria que se necesite del grupo

Cuanto mayor sea ésta, mayor participación habrá que otorgarles.

Todo esto implica que un líder efectivo es capaz de moverse **flexiblemente** de un extremo a otro de la escala, acorde a cada **situación**. Porque posee buena autoestima y seguridad y sabe conducir grupos efectivamente. Y que habrá capacitado a sus subordinados, que estarán en mejores condiciones de hacer frente a lo que les delegue.

Recordemos los 4 pasos para formar subordinados.

1. SELECCIONE bien
2. CAPACITE (es una excelente inversión del tiempo)
3. DELEGUE (Confíe en quien lo merezca, Ud. no puede hacer todo!)
4. SUPERVISE (Verifique lo realizado y dé caricias positivas)

4. El tiempo disponible por el superior

A veces la toma de decisiones es tan urgente que no permite el consenso, como en las emergencias. En otras, el líder se ve obligado a delegar completamente la tarea, por tener que dedicarse a otras obligaciones.

Ejemplo de caso

Como parte del proceso de consultoría, estábamos abocados al "team building" (formación del equipo de trabajo) con cuatro socios que habían comprado una institución en bancarrota. Muy activos e intuitivos, pero desorganizados, tendían al perfil del "entrepreneur", el empresario que asume riesgos e innova. En un par de meses, logramos establecer un ORGANIGRAMA por consenso, la DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES de cada socio en sus roles funcionales, y la línea de subordinados inmediatos. Seleccionamos también un gerente operativo y otro administrativo. Pero antes de que éste entre en funciones, surgió un negocio en otro ramo, mucho más rentable y la estructura recién nacida, volvió a disgregarse. Los socios tendieron de nuevo a repartirse sin plan previo, entre las dos organizaciones.

Afortunadamente, la comunicación lograda permitió delegar las principales decisiones tácticas a los dos gerentes de la primera organización, y volver a establecer un ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES para la nueva empresa. La urgencia, justificada por la oportunidad tan atractiva del segundo negocio, requirió la delegación, aunque ésta fuera algo prematura, para que la estructura inicial siguiera funcionando. Actualmente, esperamos que no surja un tercer negocio... por lo menos por seis meses.

Una nota sobre "El cambio del poder" de Alvin Toffler.

Según Toffler, el poder va cambiando de manos, hacia los "trabajadores del conocimiento" quienes por su versación se hacen cada vez más irremplazables. Son además los encargados de palpar los cambios que exige la competencia moderna, donde la innovación es el arma que les permitirá ganarla batalla entre las empresas. Por su manejo de la información, el trabajador moderno cobra cada vez mayor jerarquía. Algo similar sucedió con los científicos en la Segunda Guerra Mundial, y en la Guerra del Golfo, ganada principalmente por la tecnología.

A continuación, pasaremos a describir el modelo del LIDERAZGO TRANSACCIONAL, ya en posesión de la información general sobre Liderazgo contenida en el presente Capítulo.

V.

El Modelo del Liderazgo Transaccional.

Génesis de este Modelo

Mi historia personal (Roberto Kertész)

Al terminar mis estudios primarios, a los 13 años, mis padres me preguntaron: "¿Qué quieres hacer, trabajar o estudiar?"

Ante esa pregunta, que me pareció buena por cederme la decisión sobre mi futuro, surgió la imagen de la hilera de máquinas gráficas en nuestra imprenta que trabajaban casi incesantemente, doce horas por día. Y los bellos productos que salían de ellas: etiquetas de chocolate para Suchard, Felipe Fort, de café para Nestlé (el famoso Nescafé de la época), El Cafetal, los bocaditos CABSHA, las cajas de caramelos SUGUS, STANI, los medicamentos de SZABO-KESSLER y muchas otras que ya no recuerdo. Había visto que sus operarios trabajaban a gusto y decidí convertirme en parte de ese equipo. Eso hice hasta los 23 años. Ya había aprendido todo lo que podía aprender como operario en ese ámbito, así que opté por convertirme en vendedor, para visitar clientes potenciales, pero para aumentar mi cultura general comencé simultáneamente a rendir las materias del Bachillerato como alumno libre.

En la mitad de ambas carreras, tomé conciencia de que mi padre nunca compartiría su liderazgo.

En parte por este hecho, y también por mi facilidad para el estudio y el apoyo de varios profesores, decidí cambiar de profesión y ser médico psiquiatra. Durante un tiempo vacilé, tentado por volver a mi vocación de escritor de novelas de misterio. Había escrito una a los 12 años, pero nunca se publicó. Modelé mi capacidad para escribir de mi madre, que tipeaba cartas e informes a velocidades astronómicas. Mi padre nunca escribió nada, excepto una carta a un hermano que le dictó ella. En ese momento no sabía que alguna vez, iba a combinar todos mis conocimientos. Hoy día, esto me resulta lógico, porque en la dialéctica diverger-converger, generar nuevas ideas - concretar una, siempre tendí a la convergencia y la aplicación práctica de lo aprendido.

El estilo de liderazgo de mi padre

La primera vez que analicé su estilo, fue en los años 60, siendo profesor de Psicología Laboral en la Universidad de La Plata. En ese momento se hablaba de sólo tres tendencias: Paternalista, Democrática y Laissez-faire (dejar hacer). Decididamente, en mi padre predominaba la tendencia Paternalista, generalmente de apoyo. A veces llamaba "hijo" a los operarios, y los palmeaba, y siempre se interesó por el progreso de su personal, dentro de sus posibilidades. Esto le valió algunas discusiones con mi madre, que lo secundaba en roles de supervisión y administración. A mí, en cambio, me parecía bien, porque en mi doble rol de operario e "hijo del patrón", me identificaba más con mis compañeros. También había fijado un sistema práctico y efectivo de premios por producción, con escalas crecientes de incentivos. Recuerdo cómo nos entusiasmaba llegar a las metas y "derrotar" a las máquinas y a las limitaciones forzadas en la producción. También, le recuerdo contagiando su entusiasmo al grupo de trabajo, en forma individual, aunque nunca en reunión. Este comportamiento no era cubierto por el modelo tripartito de Paternalista, Democrático y Laissez-faire, así que no sabía cómo clasificarlo. Cuando alguien desviaba su conducta, pasaba a usar su Padre Crítico, pero en forma moderada.

En esto mi madre era mucho más contundente. Pero de algún modo se compensaban, y todo marchaba con éxito. Él fue un pionero del diseño gráfico, y aún hoy, 15 años después de cerrar su empresa, las etiquetas de FORT y CABSHA ostentan sus creaciones.

En el grupo de 12 operarios nunca existió un líder formal, por Autoridad. El maquinista más antiguo era el

líder informal, pero con muy poco poder, y más bien como una función técnica.

Mis comienzos como psicoterapeuta

La dinámica de grupos (el funcionamiento y los intercambios de sus integrantes) están presentes en todas partes. Al ingresar al hospital neuropsiquiátrico Borda como practicante en 1960, me encontré con un jefe tipo Laissez-faire. Esto me gustó, porque me dejó hacer, y siendo bastante responsable organicé una sala de 40 pacientes con buena disciplina, y la sección de laborterapia. Una artista les enseñó manualidades que yo luego vendía (la mayoría a mis familiares y amigos) y luego reembolsaba el producto a los pacientes. Al recibirme de médico, ingresé también en el entonces hospital municipal (policlínico) Rawson. Esta vez me tocó un jefe nada Paternalista. Fluctuaba entre Democrático y Laissez-faire. Pronto comencé a reemplazarlo, ya que delegaba el mando con confianza en mí.

Esto me sorprendió (en comparación con mi padre). Aunque tuve algunos momentos de resentimiento por este descubrimiento, pronto los superé, empleando lo que había observado de él y combinándolo con los modelos de mis propios jefes, para informando mi propio estilo. En realidad, en esa época fluctuaba entre las tres modalidades, pero la que más me gustaba era la Laissez-faire. Que cada uno hiciera su trabajo y me dejaran tranquilo para hacer el mío. Como esto no era posible, pasaba al Democrático, con algunas incursiones en el Paternalista para corregir o apoyar a mis colegas-subordinados. Luego de algunos años, mi jefe renunció. Quedando yo al frente del Servicio de Psicopatología y Salud Mental como encargado. Nunca fui nombrado oficialmente. Supongo Que eso se debía a Que no estaba de acuerdo con la escuela psicoanalítica y por llevar *demasiadas* inquietudes e innovaciones a la dirección (la psiquiatría era vista en un hospital general como un mal necesario y no como "medicina de verdad").

Mientras tanto, iniciaba mi práctica privada en lo que en 1970 sería el Instituto Privado de Psicología Médica, paralelamente al curso de especialista en psiquiatría y la carrera docente en la facultad de Medicina.

En esos años de intensa actividad, inicié mi análisis con Enrique Pichon Riviére, el psiquiatra argentino más innovador y destacado, con Quien pronto colaboré en su instituto e incorporando sus interesantes aportes sobre los grupos operativos.

Desde el primer momento, me di cuenta de que no concordaba con el concepto de "enfermedad mental", propio de la medicina orgánica, ni quería centrarme sobre lo anormal, la patología. Más bien, ayudar a los pacientes a conseguir lo que necesitaban, y que habían reemplazado por sus síntomas. Estos se harían inútiles cuando tuvieran afecto, dinero, un trabajo satisfactorio, amigos, cuidado de su salud, pertenencia a grupos y algo trascendente por qué vivir.

A fines de los 60 seguí algunos cursos sobre administración y leía continuamente sobre el tema.

Eso fue necesario para poder responder a los problemas reales de trabajo de quienes me consultaban, con muy buenos resultados. Mis colegas de orientación psicoanalítica, en cambio, hurgaban en la infancia de sus pacientes. Cada vez logré mayor eficacia en los aspectos laborales, hasta que al conocer el Análisis Transaccional en 1967 comprendí que había hallado el marco de referencia preciso para mis fines.

La experiencia en la Universidad de La Plata, en la cual pedí colaboración a Pichon Riviére en algunas tareas de investigación y docencia, me había sido también muy valiosa.

Partiendo del esquema de las tres áreas de conducta de Pichon: Mente, Cuerpo y Conductas, lo amplí y creé el Diagrama de Áreas y Roles, actualmente ampliamente usado en Latinoamérica y España por los analistas transaccionales:



Los roles de Trabajo y Estudio se agrupan como rol OCUPACIONAL, ya que están estrechamente ligados.

Al examinar la historia de ambos roles en un individuo, captamos sus tendencias vocacionales, sus valores, concientes y no concientes, y podemos orientarlo para cumplir las metas que fijaremos conjuntamente con él/ella. En la psicoterapia, determinamos el ESTADO ACTUAL en el rol de trabajo: Si cumple su vocación, si es eficaz en él, si recibe reconocimiento, si está adecuadamente remunerado. Luego del Estado Actual, determinamos el ESTADO DESEADO: adónde quiere llegar en su trabajo o carrera. Luego, escogemos los medios y técnicas para lograrlo. Esto es muy similar a lo que los norteamericanos llaman "counseling" (consejo), y es realizado por otros profesionales en recursos humanos.

Un psicoterapeuta general debe responder a todas las necesidades en los roles descriptos, además de las áreas **Mental y Física**. Esto requiere una larga y dedicada formación, que nunca termina.

Cuando en nuestra práctica se nos presenta un empresario o comerciante con un cuadro depresivo por tener que enfrentar una quiebra, además de tratar su depresión le ayudamos a llevarla a cabo racionalmente. Consultamos con su contador y abogado. Hacemos una "Silla Vacía", en la cual imagina una conversación con su papá y su mamá y otras figuras de autoridad, sobre la quiebra. Actuamos en forma "multimodal", sobre todas las dimensiones que requiere, y no como "veterinarios", administrándole simplemente psicofármacos. Lamentablemente en la formación médica y psiquiátrica no hay ninguna referencia sobre los aspectos administrativos, que serían útiles para la propia profesión del psiquiatra, además de sus pacientes.

A lo largo de nuestra experiencia, casi siempre en equipo, hemos atendido un gran número de empresarios, gerentes y funcionarios de gobiernos, así como profesionales. Entre éstos, se hallan inclusive contadores públicos y administradores de empresas, cuyos "mensajes parentales" y carencias educativas les impedían realizar plenamente su potencial.

A partir de 1974, comenzamos el dictado de cursos para instituciones y empresas, y la formación de profesionales para el empleo de las ciencias del comportamiento en las organizaciones.

El hito lo marcó el curso dado en ese año para personal de IDEA (Instituto para el Desarrollo de Ejecutivos en la Argentina) y otros especialistas, sobre Análisis Transaccional en el trabajo, seguido de

numerosos seminarios, conferencias y consultaría sobre temas afines.

Aunque los problemas sean iguales o similares, hay cierta diferencia al entrevistar a un empresario o un directivo en nuestro consultorio o en su oficina. En la psicoterapia, cubrimos todos los roles del diagrama expuesto. En la empresa, nos remitimos solamente al rol de Trabajo, y actuamos casi exclusivamente con el Adulto del cliente.

En la psicoterapia, intervenimos sobre los tres estados del Yo de quienes nos consultan. "Archivamos" los contenidos obsoletos o nocivos en el Padre interno, y los reemplazamos por otros más adecuados.

Fortalecemos y activamos al Adulto, y liberamos al Niño interno de los "mandatos" parentales, ideas erróneas, potenciando su creatividad, curiosidad e intuición, así como la expresión de sus emociones auténticas.

La génesis del modelo del Liderazgo Transaccional

A partir de 1974, se multiplicaron nuestras intervenciones en empresas, y fuimos dedicando un tiempo creciente a la creación de esquemas y directivas, siempre prácticas y orientadas a las tareas. En 1977 publicamos "ATEN DO: Análisis Transaccional en el desarrollo de las organizaciones", donde ya bosquejamos el concepto del liderazgo basado en los estados del Yo, generados por Berne.

¿Pero, los estados del Yo son en sí estilos de liderazgo? Es suficiente con observar si un directivo ¿emplea su Padre Crítico, Nutritivo, Adulto o Niño? Al final de cuentas, los **signos de conducta** que denotan son siempre los mismos: sus palabras, tonos de voz, ritmo del habla, volumen, expresión facial, gestos". Después de mucho pensarlo y discutirlo con colegas y ejecutivos, concluimos que no son equivalentes.

Los estados del Yo, Padre, Adulto y Niño son sólo los soportes de los estilos de liderazgo.

Es como si dijéramos que un actor: Woody Allen, por ejemplo, empleó su Niño, simplemente, en vez de valorar la personificación total que realizó, y que nos conmueve por sus incongruencias tragicómicas.

O que Basil Rathbone está en su Adulto, en vez de percibir la riqueza de su representación de Sherlock Holmes.

Decididamente, los estilos de liderazgo poseerían otras connotaciones. Así fue que finalmente en 1978 se nos hizo evidente que, como toda actividad humana debía necesariamente originarse en los tres estados del Yo, Padre, Adulto y Niño, tomando a estos como base, podríamos construir un modelo sencillo, objetivo y verificable. Y que tendría la enorme ventaja de ser **graficable** mediante las **transacciones** que se realizaran.

Así nació el concepto del Liderazgo Transaccional, con sus cuatro estilos fundamentales: cuatro "programas de computación" mental:

DENOMINACIÓN DEL ESTILO	ESTADO DEL YO	FINALIDAD HACIA EL SUBORDINADO
CONDUCTOR	Padre Crítico OK (+)	Dirigir, indicar, corregir, disciplinar
PROTECTOR	Padre Nutritivo OK (+)	Apoyar, estimular, respaldar
RACIONAL	Adulto OK (+)	Razonar conjuntamente, delegar, recopilar datos
CREATIVO	Niño Libre OK (+)	Entusiasmar, compartir emociones, movilizar, superar resistencias

Cada estado del Yo "OK", o adecuado, tiene, por otra parte, su contrapartida NO OK. Una **desviación** de la Posición Existencial Realista en la cual funcionan los estados "OK". Así, consideramos un Padre Crítico NO OK, un Padre Nutritivo NO OK, un Adulto NO OK, Y un NIÑO NO OK (ver Análisis Transaccional Integrado, 1985).

Esas desviaciones se reflejan en la gestión. Reducen el bienestar y la productividad, tanto del superior como del subordinado, pero forman parte del repertorio de conductas aprendidas de toda persona. Tienen su contraparte en los circuitos mentales de los subordinados, en la misma forma que los estilos "OK". Dichos populares como "La tapa y la olla", "Tal para cual", reflejan intuitivamente estas correspondencias entre jefes y empleados. Cuando sus programas mentales son muy dispares, se producen conflictos y fallas de comunicación, que son resolubles por intersección del Adulto de ambos.

LOS CUATRO ESTILOS "DESVIADOS": Denominación del estilo	ESTADO DEL YO	FINALIDAD HACIA EL SUBORDINADO (inconsciente o conciente)
AUTORITARIO	Padre Crítico NO OK (-)	Obediencia, sumisión
SALVADOR	Padre Nutritivo NO OK (-)	Conciente: ahorrarle molestias, incomodidades. Inconsciente: mantenerlo dependiente, hacer sus tareas para eludir las propias, ser aceptado por él/ella
FRÍO	Adulto NO OK (-)	Utilizarlo como un medio para los propios intereses
INDIFERENTE	Niño (Libre, Sumiso o Rebelde) NO OK (-)	Conciente: delegarle todo lo posible Inconsciente: evitar que moleste

Un tipo de diálogo frecuente con un directivo (O) que recibe estos cursos:

D: Entonces, ¿uno es Conductor, o Autoritario, o alguno de estos estilos?

Respuesta: No lo es. Actúa de acuerdo a uno u otro estilo, de acuerdo a sus programas internos y a las circunstancias.

D: Entonces, ¿unos tienen ciertos estilos, y otros, los restantes?

R: Teóricamente, todos poseemos los 8 estilos en nuestro repertorio, en diversos grados. Porque a lo largo de la existencia, hemos estado expuestos a observar o experimentar cada uno de ellos. Pero en la práctica, solemos predominar con los que nos han brindado mayor seguridad, mejores resultados, o los que mejor se adaptan al ambiente laboral en que nos desempeñamos.

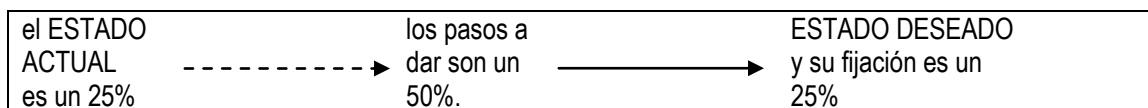
D: ¿Es posible tomar conciencia de los estilos que empleamos?

R: Sí, desde luego, reconociendo con el Adulto los signos de conducta que emitimos: palabras, frases, gestos, etc. o bien, mediante los tests que presentaremos más adelante. - D: Bueno, supongamos que uno se dé cuenta de que emplea ciertos estilos inadecuados, o que le falta alguno adecuado. ¿Cómo hace para cambiar?

R: El primer paso para el cambio es la toma de conciencia del ESTADO ACTUAL: qué estamos diciendo y haciendo en el presente. Luego, fijaremos el ESTADO DESEADO: a dónde queremos llegar.

Si el proceso de cambio abarca un 100%,

Hay varias técnicas para modificar nuestros estilos de liderazgo:



1. Observar y luego imitar a modelos dados por el instructor, o jefes que respetamos
2. Observar y luego imitar a modelos del videocassette de liderazgo
3. Grabar en audio (cassette) o video alguna entrevista o reunión en que actuamos y luego decidir los cambios
4. Identificamos con un estilo deseado y luego actuar como si fuéramos actores, hasta internalizarlo y emitirlo automáticamente.
5. Pedir realimentación (feedback) del equipo de trabajo
6. Ensayar frente a un espejo o en la "Silla Vacía", diálogos con un subordinado

D: Pero si uno es de una forma, ¿puede cambiar tanto?

R: Volvemos a lo que uno es, frente a lo que dice o hace. Lo que uno es, corresponde a lo genético, heredado: el sexo, estatura, color de ojos: el hardware, en computación, la "máquina", el organismo.

Lo que dice o hace es el programa, el software, que por más arraigado que esté es modificable, en mayor o menor grado, y en diferentes lapsos de tiempo.

D: ¿No tendría que entrar en psicoterapia para producir esos cambios?

R: Es una opción, pero no la única ni es indispensable. Sugiero comenzar por los medios descriptos más arriba.

D: (algo insistente): Y si esos cambios me afectan en otros roles, ¿por ejemplo, mi pareja o familia?

R: Será para bien de todos, pero eso requiere una buena comunicación, compartiendo los avances que Ud. vaya logrando.

Cómo llegamos al desarrollo del modelo del LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Por observación de lo que hacían y decían (conductas objetivas), y lo que nos relataban que pensaban y sentían (conductas subjetivas, internas) los encargados de dirigir gente, en nuestros cursos, consultoría y sesiones de psicoterapia.

Relacionando dichas conductas con los estados del Yo del Análisis Transaccional, tanto positivos (OK) como negativos, inadecuados (NO OK).

Varios Instrumentos del Análisis Transaccional están involucrados en este modelo:

Los estados del Yo (o esquema de la Personalidad): Padre, Adulto y Niño

El Análisis de las Transacciones (estímulos y respuestas) entre dichos estados del Yo

Las Posiciones Existenciales

El intercambio de "caricias" o estímulos sociales

Desde luego, los restantes Instrumentos del A. T. también son aplicables, pero priman los cuatro mencionados.

Ventajas del modelo del LIDERAZGO TRANSACCIONAL

1. Es claro y simple, y representable con **diagramas** de estados del Yo y transacciones
2. Describe conductas **observables** en cada momento, en vez de "actitudes" internas
3. Permite un fácil autodiagnóstico, tanto de lo que se hace en cada momento como líder, como de las tendencias y puntos a modificar, mediante el Test de los Estilos de Liderazgo
4. Facilita la incorporación de Estilos positivos que tenemos ausentes o "bajos", con técnicas como el Modelado (observando al instructor) o role playing (practicando el Estilo que conviene reforzar): cambios de "fuera a dentro" y de "dentro a fuera". El video cassette opcional que preparamos ofrece un programa audiovisual para capacitarse.
5. Es TRANS-ACCIONAL: describe lo que pasa entre el líder y el seguidor. y no sólo lo que piensa o hace el líder individualmente.

El cuadro siguiente resume en un solo diagrama los 8 estilos, sobreimpuestos al de estados de Yo, OK y NO OK.

D: ¿El cuadro cubre perfectamente, todas las posibilidades de estilos que existen?

R: No, no existe nada perfecto en las ciencias de la conducta. Hasta en las ciencias físico-químicas se habla de indeterminismo. Es posible que hayamos dejado fuera alguna forma de dirigir, pero no es significativa por lo poco frecuente. Conviene centrarse en apelar a los 4 estilos adecuados.

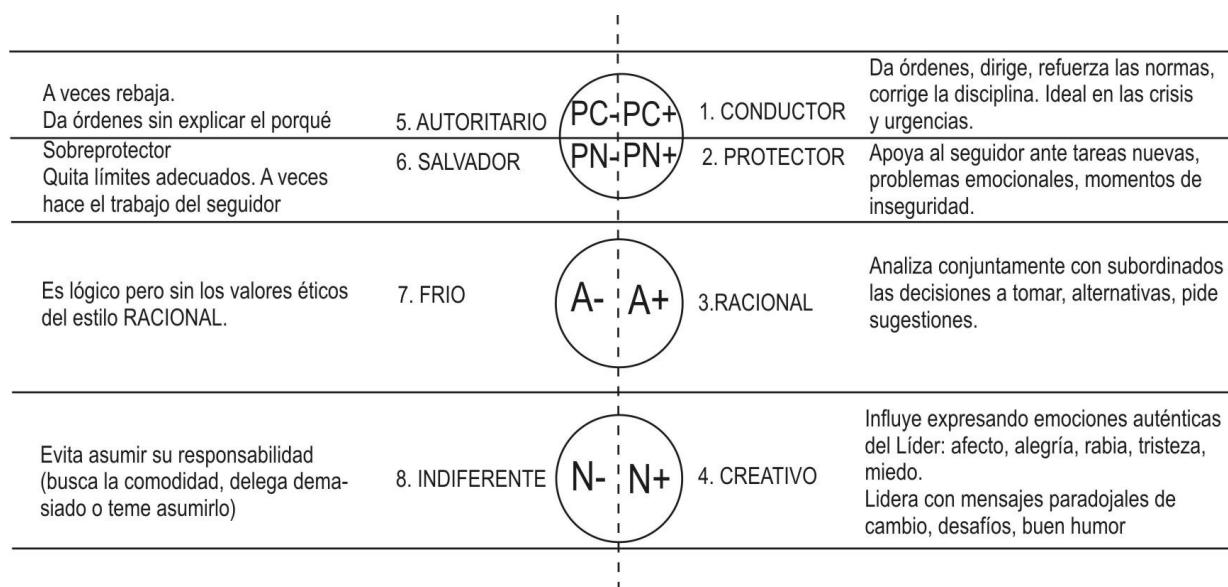
D: ¿Y si a veces no conseguimos lo buscado con ninguno de los estilos adecuados?

R: Bueno, recordando las 13 reglas de la Comunicación Efectiva, "cuantas más sean las opciones, más resultados obtendremos". Sí, excepcionalmente convendrá recurrir a algún estilo inadecuado, pero no como regla porque las consecuencias a largo plazo no son deseables.

D: ¿Cuáles son?

R: Más adelante nos referiremos a las consecuencias previstas para cada estilo en las organizaciones.

Sigue el diagrama de los 4 Estilos adecuados y 4 inadecuados, sobreimpuesto al diagrama de Estados del Yo:



Posiciones Existenciales de los Estilos inadecuados:

AUTORITARIO: +/- (OK/NO OK)
 SALVADOR: ídem (a veces, -/+)
 FRIO: ídem
 INDIFERENTE: variable, pero nunca el OK-OK realista

El Autoritario y el Frío tienden a cumplir los objetivos; los restantes, no.

Todos los Estilos adecuados funcionan en la Posición Existencial +/- (Yo estoy bien, tú estás bien) y todos tienden a cumplir con los objetivos.

D: Si dice que el modelo tiene un enfoque **transaccional**, interpersonal, ¿por qué no lo dibujan con transacciones?

R: Es una buena idea, pero en la práctica es un poco engorroso. Para satisfacerlo, lo vamos a presentar como Ud. sugiere:

ESTILOS ADECUADOS	CONDUCTOR	PROTECTOR	RACIONAL	CREATIVO
Cumplen con los objetivos a través de las personas que dirigen				
ESTILOS INADECUADOS (DESVIACIÓN)	AUTORITARIO	SALVADOR	FRIO	INDIFERENTE
	Cumple con los objetivos	No cumple con los objetivos	Cumple con los objetivos	No se atiene a los objetivos

D: ¿Cuáles son los criterios para elegir el estilo de liderazgo?

R: Recomendamos los siguientes:

CRITERIOS PARA LA ELECCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO

1. Fijar el Objetivo de la comunicación: que conducta quiero que emita el subordinado (siempre tenemos en cuenta las normas y valores de la organización: ese Padre invisible pero presente)

2. Observar los signos de conducta del subordinado en el momento (palabras, gestos, posición corporal, tensión muscular); identificamos con él/ella. Recordar sus valores, motivaciones, intereses.

A grandes rasgos:

ESTADOS DEL YO DE LOS SUBORDINADOS	ESTILO A ELEGIR
1. Padre Crítico Frecuentemente, oculta a un Niño asustado o resentido	Protector , para iniciar el contacto Racional , para confrontarlo si ataca nuestra autoridad Creativo , expresando alguna emoción auténtica ("Me sorprende que se ponga así...")
2. Padre Nutritivo NO OK (pretende "salvamos")	Racional "Le agradezco, pero lo que espero que haga es..."

3. Adulto	Racional (si todo fuera así, qué cómoda sería nuestra tarea)
4. Niño Libre NO OK (jarana)	Racional (eventualmente, si no funciona, Conductor , poniendo orden)
5. Niño Sumiso (inseguro)	Protector, luego Racional Si está lastimero, quejumbroso, Racional de entrada
6. Niño Rebelde	Protector , apuntando al Niño Libre "debajo" del rebelde ("Comprendo que se sienta mal...") Luego, Racional o Conductor

Estos son simplemente algunos lineamientos para brindar las mejores opciones. Lo deseado es lograr **flexibilidad**, evaluando las **respuestas** del subordinado, transacción por transacción.

Esto implica suspenderla reunión, cambiar de ambiente, cambiar de posición (sentado, de pie), excluir a alguien de la reunión, llamar a alguien, etc.

3. Evaluar los resultados de nuestra intervención, ya sean inmediatos, o a cumplir en cierto plazo.

D: Entonces, ¿no hay un estilo óptimo?

R: Decididamente, **no**. Dependen siempre del **subordinado**, el tipo de **tarea** que éste deba enfrentar, y la **situación**. En general, es recomendable escoger alguno de los estilos adecuados, porque no sólo propenden al cumplir las metas de trabajo, sino que respetan la dignidad y autoestima de los seguidores. Sin embargo, excepcionalmente, alguno de los estilos que llamamos **inadecuados** puede ser el único que obtenga la respuesta deseada del subordinado, acostumbrado a **ese circuito**.

Por ejemplo, algunos acostumbrados a las órdenes del AUTORITARIO, responden como un robot.

Pero es "pan para hoy, hambre para mañana", por no fomentar la autonomía, ni el desarrollo personal. Seamos rígidamente flexibles,... pero conozcamos las consecuencias a largo plazo.

Sucesión y combinación de los estilos

Sucesión: como lo señaló, muy gráficamente, un ejecutivo de FORO: "A veces, son como el cambio de velocidades... hay que pasar por varias hasta llegar a la deseada y avanzar".

Combinación: es muy frecuente que, ya sea por el CONTENIDO (qué decimos) o por el PROCESO (cómo lo decimos), empleemos dos de ellos simultáneamente:

Ejemplos:

CONTENIDO (qué) con estilo RACIONAL: "Esos datos que aportó son incorrectos"

PROCESO (cómo) con estilo PROTECTOR: tono de voz cálido, tal vez tocando el hombro o brazo del interlocutor. Así, hablamos simultáneamente al Adulto y al Niño del receptor (a nadie le gusta equivocarse).

CONTENIDO (qué): CONDUCTOR: "Hagan X", suavizado por

PROCESO (cómo) PROTECTOR, con una sonrisa. La orden al Adulto, la sonrisa al Niño.

A veces llamamos a esto: **"Incongruencia OK"**, por emitir desde dos o a veces tres distintos estados del Yo. Cada mensaje llega, a su vez, a distintos estados del Yo del receptor.

En resumen: para que la gente **haga** lo que queremos que haga, variaremos los estilos, preferentemente los adecuados, hasta lograr la conducta que buscamos.

D: Yo me estuve estudiando y tengo todos los estilos inadecuados. Y me falta el Creativo. ¿Qué se puede hacer?

R: Teóricamente, como ya lo señalamos, todos contenemos los 8 estilos. Tanto los 4 adecuados como los 4 inadecuados, aunque no los tengamos concientes, ni los empleemos habitualmente. Es cuestión de tomar conciencia e ir practicando.

D: ¿Cuánto tiempo puede llevar el cambio?

R: Suele ser gradual, tal vez lleve algunos meses. Lo que sí, es difícil mantener los estilos adecuados que vamos logrando, en ambientes tóxicos. Es deseable que además de modificar nuestra modalidad, vayamos transmitiendo el cambio al grupo que nos rodea.

D: ¿Cómo hago para cambiar a mi jefe?

R: Una cosa es cambiar **al** jefe, otra es cambiar **de** jefe! Es más fácil, desde luego, influir sobre los subordinados, pero siempre disponemos de opciones nuevas. Pero eso sería otro curso: "Cómo hacer cambiar al jefe". Sugiero volver a las 13 reglas de la Comunicación Efectiva. Acompasando al superior, saliendo al mismo tiempo de nuestro "programa NO OK", por lo menos llegaremos a evitar "enganchamos", aunque él no cambie mayormente.

O variará su comportamiento con nosotros, por lo menos.

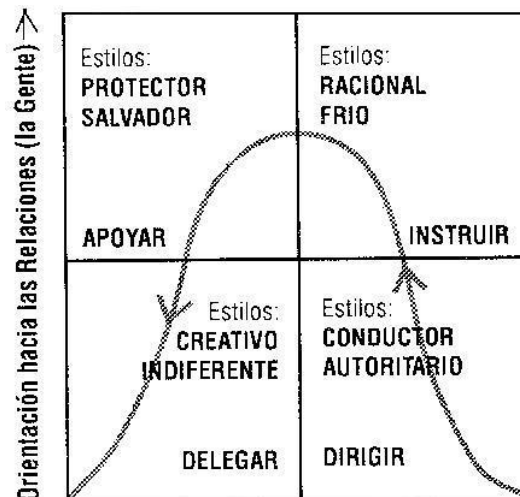
Desarrollo de las Características, Indicaciones y Probables Consecuencias de Cada Estilo

A continuación, analizaremos en mayor detalle cada uno de los 8 estilos.

Relaciones con el modelo del Ciclo Vital de liderazgo (Hersey y Blanchard)

Recuerda este modelo, trazado en base a la creciente **madurez** (capacitación, formación, autonomía) de los subordinados? Donde a medida que estos crecen, desciende la Orientación hacia la Tarea, aumenta la Orientación hacia las Relaciones, y finalmente ambas bajan, al llegarse a la máxima Delegación?

Volveremos a transcribirlo, integrando en él a los 8 estilos del Liderazgo Transaccional.



Análisis del gráfico

Iº Cuadrante: DIRIGIR, Estilos de liderazgo Transaccional: CONDUCTOR o AUTORITARIO

¿Cuál es la diferencia entre estos estilos funcionando en esta etapa de formación del subordinado?

EL CONDUCTOR:

Teniendo en mente las normas y objetivos, va guiando al subordinado para que asuma sus tareas y corrigiendo sus desvíos, pero tendiendo a una creciente autonomía del mismo. Mensaje fundamental: "Siga haciéndolo", y "aprenda al hacerlo".

EL AUTORITARIO:

Comienza en forma similar, pero mantiene **excesiva supervisión**, ya que no acepta una relación de tipo igualitario, que se daría en el siguiente cuadrante.

De modo que, este Estilo no fomenta la maduración del seguidor. Por lo tanto, no se le podrá delegar con confianza. Aquí el Estilo no es una opción temporal de adiestramiento, sino un control permanente. Mensaje: "¿A ver qué hizo mal?"

IIº Cuadrante: INSTRUIR Estilos: RACIONAL y FRÍO

EL RACIONAL: Realiza intercambios de Adulto a Adulto, de "igual a igual" a pesar de tener mayor jerarquía en la línea. Da y recibe feedback del subordinado, con un máximo intercambio de información. Así, puede delegar responsabilidades gradualmente gracias al aprendizaje que fomentó.

EL FRÍO: Existe también un intercambio de información de Adulto a Adulto, pero el "clima" de la relación es impersonal. La personalidad del subordinado es estudiada para lograr de él el mejor rendimiento, pero en primer plano está el beneficio personal del superior. Su mensaje: "Quiero los datos".

IIIº Cuadrante: APOYAR. Estilos: PROTECTOR Y SALVADOR

EL PROTECTOR: centrado en el desarrollo sostenido del subordinado, continúa con la creciente delegación de tareas y una supervisión decreciente, alentando este proceso. Está accesible para consultas, y orienta ante los errores y vacilaciones. También refuerza los logros, demostrando confianza. Su mensaje básico es "Ud. lo puede hacer".

EL SALVADOR: Demasiado atento a las emociones de temor o desaliento del subordinado o del grupo, asume responsabilidades de subordinados, o disminuye las exigencias que éstos deberían afrontar, de acuerdo a su descripción de funciones. Por lo tanto, aquellos tienden a estancarse en su crecimiento y su productividad disminuye. Su mensaje: "¿Es muy difícil, no?".

IVº Cuadrante: DELEGAR. Estilos: CREATIVO e INDIFERENTE

EL CREATIVO: En esta etapa ya finalizó la formación del candidato, que incorporó las normas y técnicas requeridas. Alcanzó la máxima madurez dentro de este proceso. Por ello, es capaz de desempeñarse con relativa autonomía y, gracias a la capacitación que se le impartió, puede recibir la delegación de las tareas correspondientes a sus nuevas funciones. También estará en condiciones óptimas para intercambios de ideas creativas con su jefe y sus pares.

En esta etapa, de DELEGAR, es importante mantener un grado moderado de supervisión, tanto para corregir desvíos menores, como para reforzar el buen desempeño con caricias positivas. Aquí la persona está haciendo su trabajo "a su manera", con el máximo empleo posible de su Adulto y su Niño Libre.

Si se incorporan nuevas tareas o el empleado cambia de puesto, se repite todo el ciclo.

EL INDIFERENTE: No habiendo pasado él o los subordinados por las tres fases anteriores formativas, pretende delegar tareas sin que éstos posean la formación adecuada. Esto puede producir las siguientes consecuencias:

- a) Los subordinados realizan mallas tareas, y temen consultar al superior debido a las reprimendas de éste. "¿Todavía no averiguó lo que tiene que hacer?". Esto lleva a ocultar información desfavorable, sobre el descenso en la calidad y cantidad del trabajo.
- b) El jefe responde a las continuas consultas, lo cual lo lleva al Estilo SALVADOR, o bien al AUTORITARIO. Cuando se satura, rehúsa las comunicaciones con su grupo, volviendo al Estilo INDIFERENTE... y así siguiendo.

En este punto, el lector ya conoce el modelo del Liderazgo Transaccional y los 8 Estilos que lo constituyen. Para ejercitarse con dichos Estilos y conocer sus tendencias, le invitamos a realizar el

Ejercicio Nº 22: RESPONDIENDO A 12 ESTÍMULOS NEGATIVOS.

En el cuadro siguiente, hemos enumerado 12 Estímulos negativos, de subordinados, seguidores o clientes, recopilados a partir de varias encuestas efectuadas con directivos y líderes. Dichos Estímulos obstaculizan el cumplimiento de los objetivos que deseamos ver realizados.

En la práctica cobran importancia cuando se repiten, resistiendo la influencia del líder para su modificación.

Ofrecen un espectro bastante amplio de situaciones interpersonales, que se presentan con bastante frecuencia, y sirven como un "test" de nuestras tendencias de conducción.

Siendo un cuestionario escrito, faltan las conductas no verbales que matizan y enriquecen la comunicación. Sin embargo, los participantes de nuestros seminarios informaron que pudieron discriminar bien entre los 12 ejemplos dados, tanto de Estímulos como de Respuestas y que éstas representaban bien sus posibles tendencias.

Queremos hacer notar que las Respuestas que más trabajo nos dio a los autores fueron las del Estilo CREATIVO, que por su carácter inusitado, el ingenio y la autenticidad que exigen.

LOS 12 ESTÍMULOS NEGATIVOS DEL SUBORDINADO, CLIENTE O PROVEEDOR

	ESTÍMULO SUBORDINADO CLIENTE PROVEEDOR	DEL O	RESPUESTA ESTILO AUTORITARIO	RESPUESTA ESTILO SALVADOR	RESPUESTA ESTILO FRÍO	RESPUESTA ESTILO INDIFERENTE	RESPUESTA ESTILO CONDUCTOR	RESPUESTA ESTILO PROTECTOR	RESPUESTA ESTILO RACIONAL	RESPUESTA ESTILO CREATIVO
1	No cumple con la tarea en el plazo acordado		¡Usted es siempre el mismo irresponsable!	Comprendo que siempre a-parezca un problema	Es su problema, atégase a las consecuencias	Y bueno, que le voy a hacer no puedo estar en todo	Termine su tarea sin falta para ... (fijo el plazo)	Confío en que pueda cumplir con lo acordado	Cuando va a entregar su tarea	¿De modo que me priva del placer de felicitarlo?
2	No cumple su horario (llega tarde o se retira antes)		Su incumplimiento debería darle vergüenza	Es difícil cumplir con todo, verdad?	Le descuento del salario o lo sanciono de otra forma sin informárselo	Me río o me burlo	Usted conoce su horario, cúmplalo	Usted puede cumplir su horario si se lo propone	Usted no está cumpliendo su horario, ¿qué piensa hacer al respecto?	Usted no va a ser capaz de convencerme de que no es capaz de manejar su tiempo
3	Pide aclaraciones de algo que se le explicó y que otros entendieron		Ud. Nunca entiende nada	Le va a costar entenderlo pero voy a tratar de explicárselo de nuevo	Yo explico una vez	No le respondo sigo hablando de otro tema	Ponga atención cuando explico algo, así no necesitará que se lo repita	Ud. Puede atender y entender lo que se le explica	Cual parte entendió y cual no	Se ve que Ud. solamente se interesa en los aspectos más difíciles
4	Pretende que usted tome una decisión que le corresponde a él o a ella		Si no puede decidir eso ¿para qué sigue en el puesto?	Lo que Ud. Tiene que hacer es ...	Quiere decir que no es capaz de desempeñar su función	¡Qué se yo!	Asuma su responsabilidad	Ud. Puede decidir eso, cuenta con mi apoyo para hacerlo	Esa decisión le corresponde a Ud.	¿Ud. quiere que me sienta culpable por no confiar en Ud.?
5	Una o más personas interrumpen un trabajo importante para conversar o hacer otra actividad		¿Cuándo van a hacerse responsables de su trabajo?	Sé que les cuesta seguir con este trabajo	Están buscando que los reemplace en su trabajo	Me agrego y participo como uno más de la conversación o actividad	Terminen su tarea	Confío en su responsabilidad para terminar la tarea	En este momento es preciso que se dedique a terminar su tarea	¿Están celebrando que ya terminaron su trabajo?
6	No da la información que se espera de él o ella		Por Ud. Nunca se sabe lo que pasa	¿Se le pasó, no? Trate de recordar la próxima vez	Sin decirle nada busco la información por otra vía	Postergo la tarea que requería la información	Ud. Debe darme esa información como parte de sus funciones	¿Qué necesita para darme la información?	Necesito esa información para ... (fija el plazo)	Si se hace responsable de que no es importante no de esa información

7	Se equivoca repetidamente en realizar una tarea	¿Otra vez?	¿Le cuesta mucho no? Venga que yo le ayudo	Espero que acumule fallas para justificar su traslado o despido	Me río o me burlo	Concéntrese en hacerlo bien la primera vez	La próxima vez lo podrá hacer bien	¿Que necesita para hacerlo bien?	Por más que trate no podrá convencerme de que Ud. no puede hacer bien eso
8	Se niega a cumplir una indicación u orden sin motivo que justifique	Hace lo que le mando o se va	Vamos, vamos, no se enoje conmigo	Muy bien si es lo que quiere y lo sanciono	Haga lo que quiera	Cumpla su obligación sin discutir	Comprendo que le moleste hacerlo pero sigue siendo su tarea	¿Cuál es su objetivo al no querer realizar ese trabajo?	Me apena que quiera perjudicarse así
9	Se queja de un problema interpersonal en el trabajo que le corresponde resolver por si solo/a	Ud. se la pasa buscando peleas.	Haber cuénteme que lo voy a ayudar	Ud. se considera incapaz para manejar sus relaciones de trabajo	Eso no es nada escuche lo que me pasa a mí con ...	Resuélvalo en vez de quejarse	Ud. es muy capaz de entenderse con ...	¿Cómo piensa resolver ese problema?	¿Si Ud. estuviera en mi lugar si alguien le presentara una queja así?
10	Se queja repetidamente de un problema personal extralaboral	Aquí se viene a trabajar, no a lamentarse trabaje y cálese	Claro, como va a poder trabajar con un problema así	Ud. me tomo como un consultor sentimental	Me hace mal escuchar esas cosas	Concéntrese en su tarea durante su horario de trabajo	Ud. puede resolver cada cosa en el momento oportuno	¿Ud. piensa que eso influye sobre su rendimiento en el trabajo?	No sé qué decirle porque si lo escucho lo distraigo de su trabajo, me va a criticar en su casa
11	Pide mayor retribución para continuar su tarea	Habrás visto que descaro!	Voy a vez que puedo hacer, la vida cada vez está más cara	Ud. se cree irremplazable	¿Y de donde quiere que saque la plata?	Cumpla lo ha convenido	Ud. puede pedir lo que necesita mientras que considere también los intereses de la empresa	Esto cambia nuestro convenio, ¿Cómo piensa producir para financiar el pedido?	¿Qué otra forma de lograr un aumento se le ocurre que nos satisfaga a ambos?
12	Se dirige a Ud. en forma irritable o agresiva	¿Con quién se cree que está hablando?	Pero no se lo tome así, le va a hacer mal	Observo que tapa su inseguridad con rabia	Vaya a molestar a otro	Dirijase con respeto si quiere que lo atienda	Ud. puede pedir lo que necesita	Cuando se calme, estoy dispuesto a razonar	¿Está seguro de que está enojado?

Instrucciones para trabajar con el cuadro.

1. Comience leyendo los 12 Estímulos y las 96 Respuestas sugeridas, para un primer vistazo general.
2. En la tabla que sigue, proceda de izquierda a derecha. Anote, abreviando para que quepa en el espacio, el nombre del Estilo que corresponda a su primera opción de Liderazgo: lo primero que Ud. diría ante el Estímulo N° 1: ("NO CUMPLE LAS TAREAS EN EL PLAZO ACORDADO").

Por ejemplo, si su primera Respuesta más probable fuera "TERMINE SU TAREA SIN FALTA PARA..." (ESTILO CONDUCTOR), anotará "COND, en el casillero, como primera opción. Sea sincero consigo mismo, y anote su real tendencia.

Luego, suponiendo que no lograra éxito con este Estilo, anote en el casillero de "2a. opción", a cuál otro Estilo apelaría, en orden de preferencia, y así siguiendo, hasta marcar en el 8Q casillero el último Estilo al que apelaría... cuando el seguidor NO CUMPLE LA TAREA EN EL PLAZO ACORDADO.

Acto seguido, prosiga con los restantes Estímulos hasta completar la Tabla.

Ejemplo:

Un gerente de una planta metalúrgica registró la siguiente secuencia ante el Estímulo N°1:

- | | |
|----------------|----------------|
| 1. CONDUCTOR | 5. FRÍO |
| 2. RACIONAL | 6. SALVADOR |
| 3. AUTORITARIO | 7. INDIFERENTE |
| 4. PROTECTOR | 8. CREATIVO |

Nos informó que, si bien le pareció ingeniosa la Respuesta creativa, la colocó en último término porque no estaba en su repertorio. Y siendo un profesional muy responsable, anotó como penúltimo al INDIFERENTE, que prácticamente no usaba. ¿Qué nos dice esto? Que si este directivo incorporase el Estilo Creativo, probablemente lograría aún mejores resultados en su conducción.

ORDEN DE OPCIONES DE RESPUESTAS

Estímulo Nº	1ª. Opción 8 puntos	2ª. Opción 7 puntos	3ª. Opción 6 puntos	4ª. Opción 5 puntos	5ª. Opción 4 puntos	6ª. Opción 3 puntos	7ª. Opción 2 puntos	8ª. Opción 1 punto
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								

Ahora, transporte a la tabla siguiente los valores logrados para cada Estilo de Liderazgo; y súmelos para determinar el total para cada Estilo

TABULACIÓN DE LOS PUNTAJES

ESTILOS

	AUTORITARIO	SALVADOR	FRÍO	INDIFERENTE	CONDUCTOR	RACIONAL	CREATIVO
TOTALES							

Sí, sabemos Que son varias operaciones a realizar, pero vale la pena para conocer su Estilo, a "grosso modo" en este punto. Así que, como último paso de esta secuencia, pase los puntajes totales logrados, ordenándolos de mayor a menor, a la siguiente Tabla.

Con esto, logrará una idea general de su tendencia de Liderazgo. En el cuestionario siguiente (Perfil de liderazgo), más extenso, obtendrá datos más precisos.

Puntajes (de mayor a menor)	Orden (rating)	Estilos
	1º	
	2º	
	3º	
	4º	
	5º	

	6°	
	7°	
	8°	

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL MODELO DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL: un nuevo diálogo con un directivo (D) O: Ya llené estas tablas y me encontré con mis tendencias. Ahora, ¿cuál es el Estilo más adecuado?

Respuesta: En general, el más adecuado es uno de los 4 Estilos positivos, Que logre el **resultado** buscado por parte del subordinado o seguidor. Recuerde que "toda comunicación se mide por los resultados que logra".

D: Los diversos Estilos de Liderazgo, ¿se observan bien diferenciados en la práctica?

R: No siempre. A veces, se suceden y varían en segundos, o se combinan dos a la vez:

SUCESIÓN: reiterando lo que señaló, muy gráficamente, un ejecutivo de FORD: "En ocasiones, son como el cambio de velocidades... hay que pasar por varias velocidades hasta llegar a la deseada".

COMBINACIÓN: ya sea por el **Contenido** del Estilo que usamos, o por el **Proceso** (Cómo lo comunicamos), pueden emplearse dos de ellos, simultáneamente:

Ejemplo:

Contenido (QUE), Estilo Racional: "Esos datos que aportó son incorrectos", con un tono de voz (COMO) Protector, y tal vez apoyando la mano sobre el brazo del subordinado, si existe una relación de confianza suficiente.

Otro ejemplo:

Una orden (Estilo CONDUCTOR), suavizada por una sonrisa (Estilo CREATIVO): "Termine el informe sin falta antes de irse".

En resumen: Para lograr que la GENTE HAGA lo que tiene que hacer, variaremos los Estilos adecuados hasta que emitan la conducta que buscamos.

D: Comprendo todo eso. Pero, ¿y si la única forma de lograr la colaboración o la respuesta del subordinado es usando un Estilo inadecuado, porque está acostumbrado a ese Estilo? Por ejemplo, ¿al Estilo AUTORITARIO?

R: Pues, hay que ser **rígidamente flexibles**. Excepcionalmente, apelaríamos a algún Estilo inadecuado (AUTORITARIO, SALVADOR, FRÍO o INDIFERENTE). Pero sabiendo que son "pan para hoy, hambre para mañana".

Porque los Estilos inadecuados activan partes también inadecuadas, llamadas NO OK en Análisis Transaccional, de los seguidores. Por ejemplo:

El Estilo AUTORITARIO "engancha" al Niño Sumiso (con temor, inhibición, ansiedad) o al Niño Rebelde (con rabia, resentimiento)

Rebajan su dignidad, y aunque a la corta produzcan, a la larga todos perderemos si persistimos en conducir con Estilos inadecuados.

D: Me aclara lo de **Congruencia e Incongruencia** en los Estilos. Vimos esos conceptos en el capítulo sobre Comunicaciones...

R: Sí. Existe CONGRUENCIA cuando todos los Estados del Yo, Padre, Adulto y Niño emiten el mismo mensaje en forma verbal y no verbal. Con las palabras, tonos de voz, gestos, etc. O bien, cuando el QUE corresponde al COMO se lo expresa.

Internamente hay CONGRUENCIA cuando lo que decimos y hacemos, concuerda con lo que pensamos y sentimos.

D: En el quehacer diario, ¿se da realmente esa Congruencia?

R: Y... dado que nuestra personalidad está compuesta por muchas **partes** distintas, sin conexión entre sí, repartidas en el Padre, Adulto y Niño, necesariamente existirá cierta incongruencia en nuestra comunicación y conducta en general. Lo que importa es el **grado**.

Solamente en los actores profesionales es observable un grado elevado de Congruencia.

D: Así que por ahí, pensamos algo, y hacemos otra cosa. O no concuerda lo que sentimos con lo que hacemos. Por momentos noto que un colega dice que está tranquilo, y se pasa moviendo su pierna o que fuma nerviosamente. O yo mismo hago esas cosas.

R: Así es. Hay un ejercicio de la escuela Gestalt, en el cual armamos un diálogo entre las distintas partes internas, para que alcancen un buen contacto y se integren entre sí, mediante la técnica de la Silla Vacía.

D: ¿Esas incongruencias son detectables en los tests de Liderazgo Transaccional?

R: Sí, como tendencias de cada persona, pero puede que no reflejen la incongruencia en un momento específico. De cualquier modo, sirven como guías útiles. Por ejemplo, si descubrimos que difiere lo que Pensamos de lo que Hacemos, es conveniente poner en contacto esas dos porciones de la personalidad mediante un diálogo, para llegar a una síntesis.

D: Se me ocurre que cuánto más congruente sea la comunicación o el Liderazgo, más potencia tendrá.

R: Ud. lo dijo! Los líderes de éxito suelen ser muy congruentes en sus mensajes... por lo menos en el momento. De ahí a que cumplan lo que prometen...

D: Si empezamos con ese tema, no terminaremos más.

R: Es cierto. Mejor, "dejémoslo así". Hasta otro día.

¿CÓMO LOGRAR LOS CAMBIOS EN EL ESTILO DE LIDERAZGO?

Este importante tema fue objeto de otro diálogo con ese Directivo que representa fielmente a diálogos reales que mantuvimos con ejecutivos en curso y consultoría sobre el tema.

D: Dígame, realmente se puede cambiar el Estilo de uno, ¿después de tantos años?

R: Si lo **quiere** cambiar, puede hacerlo. Muchos están conformes, o bien, se conforman con las respuestas que obtienen. O bien, no están concientes de sus tendencias ni de los resultados que éstas

inducen.

D: Bueno, a mí me gustaría bajar mi Estilo Autoritario y aumentar el Creativo. ¿Cómo se hace eso? ¿Tendría que hacer psicoterapia?

R: Para comenzar, le felicito por haber tomado conciencia con su Adulto, de que uno de sus Estilos (el AUTORITARIO) es elevado, y otro (el CREATIVO), insuficiente para sus fines.

Muchas veces con sólo **darse cuenta** ya el Adulto toma el control, y se inicia un cambio gradual.

En cuanto a si es necesaria la psicoterapia para modificar los Estilos, considero que una buena opción, si se realiza en grupos con Análisis Transaccional como método, o bien escuelas afines, como la terapia Gestalt, o la Programación Neurolingüística. Pero desde luego que no es el único medio para variar el Estilo.

D: ¿Qué otras formas hay?

R: Voy a enumerar las principales:

1.El llenado del Cuestionario del Ejercicio N° 22. RESPONDIENDO A 12 ESTIMULOS NEGATIVOS y la práctica imaginaria o con role playing de los Estilos que no usamos habitualmente. Esto ampliará el repertorio de comportamientos de que disponemos. Se hace eligiendo un Estilo que no habíamos adoptado para cierto Estímulo. Por ejemplo, el CREATIVO, y seguimos en ese rol. Alguien puede prestarse a desempeñar el rol del subordinado para el role playing. O bien, nos relajamos, cerramos los ojos y nos imaginamos en esa interacción.

2.Lo mismo se puede hacer con las frases del Perfil de Liderazgo que sigue. Tomamos algo que PIENSO, SIENTO, DIGO o HAGO y lo representamos como un actor, hasta identificar nos atando con ese Estilo. luego, es cuestión de probar y aprender.

3.Observar el videocassette de Liderazgo, e imitar las representaciones. O bien, hacemos filmar en video e ir corrigiéndonos recibiendo el "feedback" (realimentación, observaciones) de un instructor.

4.Hacer el re-test de los Cuestionarios de Liderazgo cada tres meses y comparar los resultados.

5.Tomar a algún directivo que respetemos e imitar sus Estilos.

6.Asistir a un curso sobre LIDERAZGO TRANSACCIONAL con prácticas incluidas en el mismo.

Es importante tener en cuenta que los **cambios** llevan su tiempo, tal vez meses, y suelen ser graduales. Además, el mismo ambiente de trabajo nos invita, o condiciona, a mantener ciertos Estilos. En situaciones favorables, disfrutaremos de refuerzos positivos del contexto laboral para las modificaciones que estemos efectuando.

D: ¿Cuáles son los Estilos que Uds. observaron más en Argentina?

R: Buena pregunta. Tenemos archivos con datos de varias empresas de primera línea, así como en firmas familiares, o funcionarios públicos. En realidad, ya señalamos que el Estilo debe ser situacional. Adaptarse a los objetivos del momento, al comportamiento que presenta el subordinado y a la **situación** en que se da la interacción.

Sin embargo en directivos argentinos de empresas manufactureras, el ranking que notamos con alta frecuencia es el que sigue:

- | | | |
|-----|-----------------|----------------------------|
| 1°. | CONDUCTOR | Todos ellos, tendientes |
| 2°. | AUTORITARIO | al interés por la, |
| | RACIONAL Y FRIO | Producción o la Estructura |

Luego, siguen:

- | | | |
|----|------------|---------------------------|
| 5° | SALVADOR, | algo más frecuente que el |
| 6° | PROTECTOR. | |

Y los menos empleados:

7. INDIFERENTE. (Pero que aparecía algo en organizaciones con baja moral castigadas por la recesión, o con alta dirección arbitraria. Lamentablemente, estas firmas no suelen contratar consultores en recursos humanos, así que disponemos de pocos datos sobre ellas)
8. CREATIVO. Su incidencia relativamente baja, es atribuible a nuestra educación rígida y masificante, que inhibe el recurso creativo para la conducción de personal, así como la libre expresión de las emociones. Dicha formación restrictiva suele continuarse en el ambiente laboral. Ocupaciones artísticas, científicas o innovativas, como el ambiente de la publicidad, muestran excepciones, lo mismo que empresas con líderes actualizados, interesados tanto en la producción como en el bienestar y autorrealización del plantel.

D: Gracias. ¿Y qué trabajo me va a dar ahora?

R: Ahora viene un trabajo algo prolongado: El Perfil de los Estados de Liderazgo Transaccional o "PERFIL L T". Pero Ud. decide cómo usarlo. Puede limitarse a leerlo, o llenarla por etapas, o llenar sólo lo que respecta a algunas variables. Por ejemplo, limitarse a escribir su Perfil sobre PARTICIPACIÓN.

D: Sí, pero ya sé que Uds. querrían que llene todo.

R: Realmente sí. Nosotros hemos trabajado años para construirlo. A Ud. le llevaría algunas horas. Y al final está trabajando para Ud. como lo dijo Henry Ford, "Yo soy mi mejor negocio".

O: Sí... ¿qué Estilo está usando para motivarme? ¿El Creativo? R: Veo que aprendió bastante. Antes de empezar, como una pequeña digresión, le presentamos la poesía del Padre Crítico OK.

EL PADRE CRITICO... OK Y NO OK

*Insulto, prejuicio y tiranía
son canon y letanía
del Crítico NOOK*

*Qué distinta la energía,
y la recta filosofía
del Crítico OK!,
que con justa indignación,
es delimitación
entre el bien y el mal.*

*En sus límites adecuados,
medra, crece y disfruta el Niño Natural,
y el Adulto vigilante,
actualiza al instante,
qué es OK en Paren tal,
logrando armonía,
que al OKNESS acentúa
en el área mental.*

*Si debes mandar, manda!
siempre asertivo,
ni sumiso ni agresivo,
con poder Parental.
Que esa "P" en tu cabeza,
destile la nobleza-
no argumental;
que no salve ni persiga,
pero firme te dirija,
adónde debas llegar.*

Dr. Roberto Kertész

VI. EL Perfil de los Estados de Liderazgo Transaccional o "Perfil LT"

Nuestro cuestionario original para detectar el Perfil del Liderazgo Transaccional fue creado en 1979, y aplicado a más de 1000 directivos y funcionarios. Una de sus extensiones, que demostró también eficacia en lo predictivo, fue la referente a la selección de personal ejecutivo.

Dicha versión inicial mantiene su utilidad y debe ser evaluada por un profesional con formación especial. Está basada en una serie de frases, presentadas en orden aleatorio. Están referidas a lo que Pienso, Siento, Dice y Hace el sujeto, quien debe ordenar las frases de acuerdo a sus frecuencias personales. Todo esto se representa en un gráfico computarizado.

Para esta obra, decidimos crear otra metodología, esta vez para auto-evaluación y tomando en cuenta las 15 variables más importantes para la conducción o "management". De este modo, dispondríamos de datos más concretos sobre el comportamiento del sujeto en cada aspecto de su gestión. Nuevamente adoptamos la evaluación en base a:

CONDUCTAS SUBJETIVAS: Pienso, Siento

CONDUCTAS OBJETIVAS: Digo, Hago

Con la ventaja de que éstas últimas, lo que el líder / directivo Dice y Hace, pueden ser evaluadas por sus jefes, pares o subordinados, si se desea compararlas con su auto-evaluación.

A continuación, transcribimos esas 15 variables de la conducción, con sus respectivas definiciones.

LAS 15 VARIABLES FUNDAMENTALES DE LA CONDUCCIÓN o MANAGEMENT

1. PLANIFICACIÓN: Fijación de metas y asignación de recursos para su cumplimiento	9. PREMIOS ECONÓMICOS: Refuerzos materiales para el cumplimiento de las tareas y la disciplina
2. TOMA DE DECISIONES: Elección de alternativas para dirigirla acción	10. RECONOCIMIENTO: Refuerzos sociales por el cumplimiento de las tareas y la disciplina
3. ORGANIZACIÓN: Disponer quién hace qué y cómo	11. PARTICIPACIÓN: Inclusión del personal en las decisiones que afectan a su rol
4. DELEGACIÓN: Traspaso de tareas dentro de un organigrama	12. CONFLICTOS EN LA ORGANIZACIÓN: Divergencias de ideas o intereses entre integrantes de la organización
5. COMUNICACIONES: Transmisión de información de un emisor a un receptor, vinculada con el funcionamiento de la organización	13. MANEJO DEL TIEMPO: Asignación de plazos y prioridades para el cumplimiento de las diferentes tareas

6. MOTIVACIÓN: Inducción de la satisfacción de las necesidades del subordinado mediante el cumplimiento de sus tareas en la empresa 7. CAPACITACIÓN: Formación del personal para sus áreas específicas y su desarrollo 8. SUPERVISIÓN: Verificación del cumplimiento de las tareas asignadas	14. REUNIONES DE TRABAJO: Agrupación de personas para activar los fines de la empresa 15. INNOVACIÓN: Generación de nuevos productos, métodos o servicios
--	--

Y volveremos a definir los 8 Estilos del Liderazgo Transaccional, basados en la intención con que se emplean:

LOS 8 ESTILOS DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL

1. AUTORITARIO: Imponer sus órdenes sin réplica, detentando el poder y la responsabilidad en su grupo de trabajo	5. CONDUCTOR: Transmitir directivas y decisiones tomadas por la superioridad y corregir las desviaciones de las normas
2. SALVADOR Hacerse cargo de las responsabilidades y sentimientos del subordinado o seguidor	6. PROTECTOR: Propende al cumplimiento de las metas laborales apoyando el crecimiento y desarrollo de su grupo de trabajo y tomando en cuenta las necesidades individuales
3. FRÍO: En la conducción, dar prioridad a sus metas personales dentro de la organización, y cumplir las metas laborales sin contemplar las necesidades y emociones del subordinado	7. RACIONAL: Activar el pensamiento lógico del seguidor para cumplir sus tareas e intercambiar información con el mismo
4. INDIFERENTE: Eludir su responsabilidad ante el incumplimiento del rol del subordinado	8. CREATIVO: Emplear la intuición, la empatía (identificación con el otro) y expresar las emociones del líder para producir, en forma inesperada, la conducta deseada en el seguidor.

Instrucciones para el empleo del perfil del Liderazgo Transaccional ("PERFIL LT")

Comenzaremos con la primera variable de la conducción: la PLANIFICACION

1. Las iniciales que corresponden a cada Estilo son:

A= Autoritario	C= Conductor
S= Salvador	P= Protector
F= Frío	R= Racional
I= Indiferente	Cr= Creativo

2. Las frases están siempre ubicadas en ese orden: A, S, F, I, C, P, R, Cr.

3. De izquierda a derecha en la hoja, figuran:

La inicial del estilo: EJ: "A"	La frase correspondiente 	Su orden de elección (del 1º al 8º)	El puntaje correspondiente: Para el 1º=8 pts Para el 2º=7 pts y así siguiendo
-----------------------------------	--	---	---

4. Para comenzar, lea las 8 frases de "PIENSO". Adjudique el número 1 a la que mejor refleje su forma de pensar al respecto, y el número 8 a la que menos la refleje.

Luego, el orden o número 2 a la que siga a la número 1 en preferencia, y el 7 a la más distante entre las que quedan. Puede marcar con una X a las frases que ya eligió (o taparlas. Siguiendo, el número 3 para la más cercana a su pensamiento y el 6 para la más lejana.

Marque con una X a éstas que ya escogió (o tápelas)

Por último, adjudique un 5 a la que prefiere, y un 6 ala última. Ud. ha realizado el orden o ranking, de 1 a 8, en la elección de las frases.

Ahora, vamos a adjudicar los puntajes.

Para el número 1 de orden= 8

Para el 2= 7

Para el 3= 6,

y así siguiendo hasta completar los 8.

5. Transporte los puntajes de PIENSO a las líneas correspondientes en el gráfico de la hoja de la derecha.

6. Proceda del mismo modo, con SIENTO, DIGO y HAGO para toda la variable PLANIFICACIÓN. Le sugerimos usar distintos colores para PIENSO, SIENTO, DIGO y HAGO.

7. Finalmente, en el gráfico de la derecha sume los puntajes de PIENSO, SIENTO, DIGO y HAGO para el estilo AUTORITARIO. Esto arrojará una cifra entre 4 y 32. Marque dicha cifra en la barra para el puntaje total de AUTORITARIO.

8. Prosiga del mismo modo con los restantes 7 Estilos.

Así, obtendrá su Perfil de Liderazgo final para PLANIFICACION.

Observe las posibles INCONGRUENCIAS entre lo que PIENSA, SIENTE, DICE y HACE. Tal vez, piense o sienta algo, y diga o haga algo distinto. Esto puede deberse a la persona a quien se dirija, o a la situación en que Ud. lidere, que producen la inhibición de lo que Ud. desearía DECIR o HACER.

Sería muy valioso que compare su auto-evaluación en lo que DICE y HACE, con la evaluación de su jefe, pares o subordinados.

9. Si le resulta algo engorroso llenar los Perfiles para las 15 variables de la conducción, puede hacerlo para algunas por el momento.

10. Luego de las 15 variables, hallará la hoja del Perfil General de LT, en la cual deberá transportar los datos de las variables que haya llenado. Las instrucciones figuran en esa hoja.

1. PLANIFICACIÓN

Fijación de metas y asignación de recursos para su cumplimiento

	PIENSO	Orden de elección	Puntaje	SIENTO	Orden de elección	Puntaje
A	La debe hacer el jefe, a lo sumo consultando algún experto			Irritación por tener que depender de otros para llevar a cabo lo planeado		
S	Vamos a adaptarnos a lo que la gente pueda hacer			Temor a generar resistencias o conflictos entre el personal		
F	¿Cómo me afectará este plan a mí?			Ansiedad por no quedar mal ni que se me escape algún detalle que me pueda perjudicar		
I	Cada uno debe conseguir por sí mismo lo que requiere para su tarea			Impaciencia cuando me piden que coopere en planear para los subordinados		
C	Voy a recabar y registrarla opinión de cada uno ordenadamente			Seguridad porque todos sabrán a qué atenerse		
P	Hay que reforzar los aportes valiosos para motivarlos, para que confíen en lograr lo propuesto			Deseo de apoyarlos ante la incertidumbre del futuro		
R	¿Cuáles son nuestros criterios para definir las metas?			Interés por lo que cada uno contribuya de útil		
Cr	Es interesante en cuanto incorpore innovaciones			Excitación por el desafío que representa		
		TOTAL			TOTAL	

	DIGO	Orden de elección	Puntaje	HAGO	Orden de elección	Puntaje
A	"Siempre hay que estar diciéndoles lo que tienen que hacer!"			La realizo por mi cuenta: si es necesario, consultando algún experto		
S	"¿Están seguros de tener toda la información que necesitan, para no cometer errores?"			Me anticipo a lo que los demás piensan, sin preguntárselo		
F	"¿Ud. asume las consecuencias?"			Manejo la información como mejor me convenga		
I	"Está bien, háganlo como quieran"			Planifico para mi propio trabajo, sin tener en cuenta al resto del grupo		
C	"Definamos claramente a dónde queremos llegar y qué recursos nos harán falta"			Ordeno las contribuciones de cada uno y las implemento		
P	"Le felicito"; "Podemos lograrlo"			Protejo ante la incertidumbre, especialmente ante proyectos a plazo largo		
R	"¿Qué opina Ud.?"			Analizo y registro las contribuciones		
Cr	"Visualicemos el futuro que queremos lograr"			En la reunión, hago hincapié en lo original e inesperado		
		TOTAL			TOTAL	

1. PLANIFICACIÓN

Fijación de metas y asignación de recursos para su cumplimiento

32	31	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
AUTORITARIO																PIENSO SIENTO 				PIENSO SIENTO 				CONDUCTOR																																								
																DIGO HAGO 				DIGO HAGO 																																												
SALVADOR																PIENSO SIENTO 				PIENSO SIENTO 				PROTECTOR																																								
																DIGO HAGO 				DIGO HAGO 																																												
FRIO																PIENSO SIENTO 				PIENSO SIENTO 				RACIONAL																																								
																DIGO HAGO 				DIGO HAGO 																																												
INDIFERENTE																PIENSO SIENTO 				PIENSO SIENTO 				CREATIVO																																								
																DIGO HAGO 				DIGO HAGO 																																												

2. TOMA DE DECISIONES

Elección de alternativas para dirigir la acción

	PIENSO	Orden de elección	Puntaje	SIENTO	Orden de elección	Puntaje
A	Queda a mi cargo			Sensación de seguridad por ser el que decide		
S	Ojalá que no se perjudiquen si deciden/ decidimos mal			Temor de que no lo hagan bien		
F	Me sirve para consultara los demás y saber lo que piensan			Satisfacción por enterarme de lo que piensan los demás, y por tener peso en el proceso decisorio		
I	Dejo que otro(s) decida(n)			Impaciencia ante todo este proceso		
C	Todos deben participar y asumir responsabilidad por sus aportes			Irritación cuando alguien no asume su rol en el proceso		
P	Es una oportunidad para que todos se manifiesten, intercambien y aprendan			Alegra cuando veo que movilizan su potencial al intervenir		
R	Analizaremos todos los aportes y en lo posible, decidiremos por consenso			Satisfacción por el buen intercambio de información, cuando se produce		
Cr	¿Qué es lo que no se nos ocurrió hasta ahora?			Placer en jugar con nuevas alternativas		
		TOTAL			TOTAL	

	DIGO	Orden de elección	Puntaje	HAGO	Orden de elección	Puntaje
A	"Esto es lo que se va a hacer"			Tomo las decisiones e imparto las órdenes para su cumplimiento		
S	"Yo sé lo que les conviene"			Evito dar información que haga sentir mal a alguien, en el proceso decisorio		
F	"¿Así que ése es su aporte?"			Busco cómo fortalecer mi posición en la firma		
I	"Dejémoslo para otro momento / sigamos en otro momento"			Tiendo a postergarlas o espero que alguien decida		
C	"Hay que resolver / decidir esto"			Hago intervenir a todo el grupo en forma disciplinada		
P	"Todos tienen algo valioso para aportar"			Apoyo al personal y aprovecho la toma de decisiones para su desarrollo		
R	"Conviene que todos se involucren para lograrla mejor decisión posible"			Coordino todos los aportes para llegar a la mejor decisión posible		
Cr	"Es una oportunidad para producir nuevas alternativas e innovar"			Produzco un ambiente informal y divertido		
		TOTAL			TOTAL	

2. TOMA DE DECISIONES

Elección de alternativas para dirigir la acción

32	31	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
AUTORITARIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CONDUCTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
SALVADOR																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				PROTECTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
FRIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				RACIONAL																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
INDIFERENTE																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CREATIVO																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												

3. ORGANIZACIÓN

Disponer quién hace qué y cómo

	PIENSO	Orden de elección	Puntaje	SIENTO	Orden de elección	Puntaje
A	Cada uno debe saber lo que tiene que hacer, y me encargaré de que lo cumpla			Satisfacción anticipada por descubrir quién no cumple con su deber		
S	Hay que ayudar a que los más productivos compensen las fallas de los menos capaces			Preocupación porque alguien no pueda cumplir		
F	Es un medio para inducir el mayor rendimiento y eliminar a los que no responden			Indiferencia, por trabajar con posiciones y descripción de funciones		
I	Todos saben lo que tienen que hacer			Desagrado en tener que ocuparme en organizar tareas ajenas		
C	Cuanto mejor se demarquen las tareas, mejor será el orden y el control			Tranquilidad al contar con una organización bien definida		
P	Hay que ubicar el personal donde mejor pueda desarrollar su potencial			Alegría al ubicar a cada uno donde mejor se desarrolle		
R	Es conveniente para el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos con el menor costo posible			Satisfacción porque cada uno sabrá qué hacer y cómo		
Cr	Será interesante observar qué se le ocurre a cada uno en su rol, y sus interacciones con el equipo			Curiosidad por lo que hace cada uno en su puesto		
		TOTAL			TOTAL	

	DIGO	Orden de elección	Puntaje	HAGO	Orden de elección	Puntaje
A	"Ud. va a hacer esto..."			Divido las tareas de acuerdo a mi criterio personal		
S	"Tengamos en cuenta las dificultades de..." (nombra a diversas personas)			Ayudo o induzco a ayudar a hacer las tareas de los que no las saben o pueden hacer		
F	Nos sirve para ver quién rinde"			Tomo nota del rendimiento de cada uno		
I	"Espero que con esto me molestarán lo menos posible"			Dejo que cada uno se haga cargo de sus propios problemas en su rol		
C	"Esto fue hecho para que cada uno sepa lo que tiene que hacer y lo haga"			Informo al personal en forma clara y precisa sobre su rol		
P	"Es una oportunidad para que todos evolucionen con la empresa"			Brindo apoyo para la comprensión de las funciones		
R	"Vamos a elegir las personas más adecuadas para cada tarea y capacitarlas si es necesario"			Elijo la persona más adecuada para cada puesto de trabajo		
Cr	"¿Cuál es la mejor forma de emplear el personal que tenemos para cumplir las metas?"			Uso mi intuición para activar las habilidades de cada uno		
		TOTAL			TOTAL	

3. ORGANIZACIÓN

Disponer quién hace qué y cómo

32	31	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
AUTORITARIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CONDUCTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
SALVADOR																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				PROTECTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
FRIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				RACIONAL																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
INDIFERENTE																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CREATIVO																																								

4. DELEGACIÓN
Traspaso de tareas dentro de un organigrama

	PIENSO	Orden de elección	Puntaje	SIENTO	Orden de elección	Puntaje
A	¿Podré confiar en ellos para que asuman mayor responsabilidad?			Desconfianza		
S	¿Serán capaces de asumir esas responsabilidades?			Angustia al pensar que puedan fracasar		
F	Tengo que pensar en no perder poder			Aprensión por el posible cambio en el equilibrio del poder		
I	Espero que sepan lo que tienen que hacer y no vengán a importunarme			Irritación al pensar que se puedan incrementar las consultas que me hagan		
C	Hay que definir claramente lo que se delega y lograr el compromiso para aceptarlo			Seguridad ante el nuevo ordenamiento		
P	Es bien recibida cuando hubo capacitación previa y seguimiento de lo delegado			Satisfacción porque el personal eleva su nivel		
R	¿Esa persona reúne los requisitos para delegarle esto?			Satisfacción al prever incrementos en la eficacia y liberar tiempo de los jefes para tareas superiores		
Cr	¿Qué les puede interesar / entusiasmar en lo que se les delega?			Simpatía y alegría al ver cómo movilizan sus recursos ante las nuevas funciones		
		TOTAL			TOTAL	

	DIGO	Orden de elección	Puntaje	HAGO	Orden de elección	Puntaje
A	"Espero que no falle, ¿eh?"			Me fijo en qué fallarán		
S	"Le va a costar, porque es nuevo para Ud."			Les asigno lo más fácil posible		
F	"Ojo, que va a estar bajo la lupa"			Me mantengo alerta y señalo los errores para evitar que se envanezcan		
I	"Ya saben lo que tienen que hacer, espero que no me molesten"			En lo posible, me rehúso a atender consultas sobre lo delegado		
C	"Sus nuevas funciones serán las siguientes: ..."			Verifico la comprensión de lo delegado y los reportes al respecto		
P	"Confío en que lo podrán hacer, pero cuenten conmigo si requieren información adicional"			Refuerzo la confianza en ellos mismos ante este desafío		
R	"¿Qué dificultades prevé?"			Aclaro dudas sobre el alcance de las nuevas funciones, y las posibles dificultades		
Cr	"¿Se le ocurre alguna forma mejor para hacerlo?"			Les pregunto cómo resolverían determinadas dificultades		
		TOTAL			TOTAL	

4. DELEGACIÓN

Traspaso de tareas dentro de un organigrama

32	31	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
AUTORITARIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CONDUCTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
SALVADOR																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				PROTECTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
FRIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				RACIONAL																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
INDIFERENTE																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CREATIVO																																								

5. COMUNICACIÓN

Transmisión de información de un emisor a un receptor, vinculada con el funcionamiento de la organización

	PIENSO	Orden de elección	Puntaje	SIENTO	Orden de elección	Puntaje
A	Sirve para transmitir órdenes y verificar si las cumplen			Desconfianza de la comunicación ascendente		
S	Me informa sobre las emociones de la gente			Ansiedad por saber lo que pasa con la gente		
F	Me brinda la información que necesito para cumplir mis planes			Temor de "quedar afuera"		
I	Me interesa saber las soluciones que logran mis subordinados, no sus problemas			Rabia cuando pretenden involucrarme		
C	Debe ser clara y confiable			Rabia cuando es imprecisa o falsa		
P	Permite saber lo que necesita el personal para cumplir su rol			Agrado si permite que todos se expresen y sean escuchados		
R	Conviene que sea bi-direccional			Interés por intercambiar información verificable		
Cr	El mayor intercambio estimula que los miembros del grupo puedan generar nuevas ideas y combinaciones			Me gustan cuando son informales y flexibles		
		TOTAL			TOTAL	

	DIGO	Orden de elección	Puntaje	HAGO	Orden de elección	Puntaje
A	"Está de moda"			Verifico la misma información en varios niveles		
S	"Sirve para que la gente se entienda"			Me la paso resolviendo malentendidos		
F	"Voy a cotejar lo que dijo con lo que hizo"			Mantengo una red informal que me tiene al tanto		
I	"Por mí comuníquese todo lo que quieran con tal de que hagan su trabajo"			La desvío a los interesados		
C	"Díganme la verdad, no lo que me gustaría escuchar"			Mantengo las líneas abiertas, ajustándome al organigrama		
P	"Todos tienen el derecho de expresar sus ideas y sus sentimientos"			Promuevo actividades para mejorar las Comunicaciones (conferencias, cursos, etc.)		
R	"¿Cómo podríamos optimizarlas?"			Verifico su grado de eficacia		
Cr	"El 90% de la comunicación es no verbal y no conciente"			Observo lo no verbal, lo latente		
		TOTAL			TOTAL	

5. COMUNICACIÓN

Transmisión de información de una emisora un receptor, vinculada con el funcionamiento de la organización

32	31	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
AUTORITARIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CONDUCTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
SALVADOR																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				PROTECTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
FRIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				RACIONAL																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
INDIFERENTE																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CREATIVO																																								

6. MOTIVACIÓN

Inducción de la satisfacción de las necesidades del subordinado mediante el cumplimiento de sus tareas en la empresa

	PIENSO	Orden de elección	Puntaje	SIENTO	Orden de elección	Puntaje
A	Lo único que incentiva es el dinero			Irritación por tener que hablar de lo que cada uno debería hacer por obligación		
S	Cuántos más sean los problemas que les resolvamos, con más ganas van a trabajar			Preocupación para que el personal se sienta "como en su casa"		
F	Cuánto mejor sepa lo que quieren, más los podré inducir a rendir			Curiosidad por las formas en que pueden responder a los incentivos que les ofrezco		
I	Corre por cuenta de cada uno			Fastidio si pretenden que yo motive a otros		
C	Deben estipularse muy claramente los beneficios y lo que se espera que hagan para obtenerlos			Irritación ante los que trabajan de mala gana		
P	Cómo pueden lograr su desarrollo personal a través de la productividad			Agrado porque al motivarlos puedo llevara cabo mis ideas y valores		
R	Conviene tener en cuenta todas sus variables: Económicas, Seguridad, Pertenencia, Reconocimiento, Auto-realización			Interés en investigar lo que motiva al personal		
Cr	Lo que da más ganas de rendir es el desafío			Me interesa captar las distintas necesidades y actuar sobre ellas		
		TOTAL			TOTAL	

	DIGO	Orden de elección	Puntaje	HAGO	Orden de elección	Puntaje
A	"La psicología es muy interesante, pero lo que mueve a la gente es el dinero"			Me concentro en que produzcan para que se ganen sus sueldos		
S	"Lo más importante es que se sientan bien"			Fomento los eventos sociales		
F	"Los mejores son los que van a progresar"			Fomento la competencia		
I	"Convérsenlo entre Uds."			Derivo el tema a quien le interese ocuparse de él		
C	"Todos debemos cumplir nuestros compromisos si aspiramos a una retribución"			Reafirmo que estamos unidos por metas comunes en la empresa		
P	"Son capaces de lograrlo"			Fomento un ámbito de cooperación y mutuo apoyo		
R	"¿Cómo les gustaría hacerlo a su manera?"			Tengo en cuenta todos los aspectos motivacionales para el diseño del trabajo		
Cr	"Es un desafío para todos nosotros"			Infundo entusiasmo y la "mística" de la empresa		
		TOTAL			TOTAL	

6. MOTIVACIÓN

Inducción de la satisfacción de las necesidades del subordinado mediante el cumplimiento de sus tareas en la empresa

32	31	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
AUTORITARIO																PIENSO SIENTO			PIENSO SIENTO			CONDUCTOR																																										
																DIGO HAGO			DIGO HAGO																																													
SALVADOR																PIENSO SIENTO			PIENSO SIENTO			PROTECTOR																																										
																DIGO HAGO			DIGO HAGO																																													
FRIO																PIENSO SIENTO			PIENSO SIENTO			RACIONAL																																										
																DIGO HAGO			DIGO HAGO																																													
INDIFERENTE																PIENSO SIENTO			PIENSO SIENTO			CREATIVO																																										
																DIGO HAGO			DIGO HAGO																																													

7. CAPACITACIÓN

Formación del personal para sus tareas específicas y su desarrollo

	PIENSO	Orden de elección	Puntaje	SIENTO	Orden de elección	Puntaje
A	Lo mejor es contratar gente ya capacitada con experiencia, que es lo que más vale			Rechazo por el tiempo que demanda y el lucro cesante		
S	Todos deben tener la misma oportunidad de formarse			Armonía interior por "hacer mejor" persona de la gente		
F	Hay que estudiar cuidadosamente los réditos que pueda rendir			Desconfianza en que la inversión se recupere plenamente		
I	Ojalá que los haga autosuficientes...			Alivio mientras dure el programa y preocupación de que luego haga aumentar las consultas que me hacen		
C	Debe tener objetivos bien definidos y un método confiable de evaluación			Preocupación porque el rendimiento post-capacitación sea demostrable		
P	Cuanto mejor formados estén, mejor podrán usar sus recursos.			Satisfacción porque beneficia tanto al empleado como a la empresa		
R	Es necesaria para aumentarla eficacia			Interés en la actualización del personal		
Cr	Es necesaria, pero debe estimular el pensamiento creativo y la aplicación innovativa			Curiosidad por las novedades que pueda aportar		
		TOTAL			TOTAL	

	DIGO	Orden de elección	Puntaje	HAGO	Orden de elección	Puntaje
A	"Hacemos la inversión y son capaces luego de irse a otra empresa"			La restrinjo al mínimo indispensable y sólo para lo técnico		
S	"Pongan esfuerzo y traten de aprovecharla al máximo"			Propongo toda clase de cursos o le pregunto al personal qué les gustaría seguir		
F	"¿Cómo piensan retribuir esta inversión a la empresa?"			Pido información confidencial sobre los participantes, a los dictantes		
I	"Bien, muchachos, sí, denle no más, sí."			Sigo el programa en forma individual		
C	"Este programa fue decidido por la compañía para ayudarles a cumplir mejor sus funciones"			Verifico el cumplimiento del programa y su evaluación		
P	Confío en que les servirá para su mejor desempeño y aumentar sus conocimientos"			Refuerzo la motivación a comprometerse durante el programa, y su posterior aplicación a los temas de cada uno.		
R	"Las características del programa son las siguientes:..."			Verifico si el desempeño mejoró por influencia del programa		
Cr	Veamos qué despierta en cada uno			Creó un ambiente relajado, informal		
		TOTAL			TOTAL	

7. CAPACITACIÓN

Formación del personal para sus tareas específicas y su desarrollo

32	31	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
AUTORITARIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CONDUCTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
SALVADOR																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				PROTECTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
FRIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				RACIONAL																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
INDIFERENTE																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CREATIVO																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												

8. SUPERVISIÓN

Verificación del cumplimiento de las tareas asignadas

	PIENSO	Orden de elección	Puntaje	SIENTO	Orden de elección	Puntaje
A	Hay que estarles encima para que hagan algo			Desconfianza. Por eso no me descuido.		
S	Hay que hacerlo de modo que los haga sentirse bien			Lástima por tener que corregir a la gente.		
F	Evita que se "agranden"			Cierta sensación de diversión cuando alguien se pone inadecuado		
I	Cada uno tiene que saber si lo que hace, lo hace bien			Fastidio		
C	Es esencial para el cumplimiento correcto de las funciones laborales			Deseos de realizarla, con energía		
P	Debe enfocarse como una forma decía y estimulación			Comodidad, por el medio de soporte de los procedimientos que representa		
R	Es un modo por el cual el personal logra realimentación de su grado de eficacia			Deseo de que sea precisa y útil		
Cr	Hay que buscarla forma más estimulante y agradable de hacerla			Curiosidad por si conduce a formas mejores de realizar las tareas		
		TOTAL			TOTAL	

	DIGO	Orden de elección	Puntaje	HAGO	Orden de elección	Puntaje
A	"Veamos en qué fallaron esta vez"			Me fijo en qué fallan		
S	"¿Puedo ayudarlo en algo?"			Los consulto cuando hacen algo mal		
F	"¿Creen que se están ganando su sueldo con estos resultados?"			Tomo nota de los puntos fuertes y débiles de cada uno		
I	"¿Por qué tengo que estar repitiéndole lo que ya sabe?"			Tiendo a que se auto-supervisen		
C	"Le recuerdo que esto debe hacerse así: ..."			Les hago corregir las desviaciones de los procedimientos y tareas		
P	"Se aprende más de los errores que de los aciertos"			Creó un clima superior-subordinado donde éste pueda compartir tanto sus éxitos como sus errores		
R	"Esto es lo que observo: ..."			Comparo el rendimiento con lo esperado o previsto		
Cr	"¿De qué otra forma mejor se le ocurre hacerlo?"			Intercambio ideas y emociones sin criticar		
		TOTAL			TOTAL	

8. SUPERVISIÓN

Verificación del cumplimiento de las tareas asignadas

32	31	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
AUTORITARIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CONDUCTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
SALVADOR																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				PROTECTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
FRIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				RACIONAL																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
INDIFERENTE																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CREATIVO																																								

9. PREMIOS ECONÓMICOS

Refuerzos materiales para el cumplimiento de las tareas y la disciplina

	PIENSO	Orden de elección	Puntaje	SIENTO	Orden de elección	Puntaje
A	Son lo que mueve a la gente			Rabia, porque son tan interesados		
S	No me gustan cuando resaltan las diferencias en el rendimiento			Lástima por los que no consiguen los incentivos		
F	Hay que manejar muy bien tanto su valor real como el simbólico			Sensación de poder por la influencia que ejercen sobre la conducta		
I	Que cada uno trabaje por lo suyo			Alivio por tener que dedicarme menos a otro tipo de motivación		
C	Que sean un fiel reflejo del rendimiento			Satisfacción si se confieren en forma justa y acorde a lo convenido		
P	Es una de las varias formas de motivar para incrementar la productividad, pero debe acompañarse de otras que contemplen el crecimiento personal			Alegría por poder brindar una forma más de retribución		
R	Es una de las formas de incrementar la productividad, con la ventaja de ser mensurable			Comodidad, por ser una forma precisa de recompensa a individuos o grupos		
Cr	Son buenos incentivos, pero deben completarse con el enriquecimiento de las tareas			Molestia cuando se pretende convertirlos en el único incentivo		
		TOTAL			TOTAL	

	DIGO	Orden de elección	Puntaje	HAGO	Orden de elección	Puntaje
A	"Nada viene de arriba. Esto no es una sociedad de beneficencia"			Los doy si se los ganan, pero no agrego felicitaciones encima		
S	"¿Qué quieren que haga esa pobre gente si no sabe ganárselos?"			Tiendo a hacer excepciones		
F	"Veamos quiénes son los mejores"			Genero competencia		
I	"Ya saben lo que pueden ganar si rinden"			Los organizo para que se hagan automáticos		
C	"Me ocuparé de que cada uno reciba su retribución, acorde a su productividad"			Verifico los resultados y su gratificación		
P	"Es un medio para que todos ganemos"			Promuevo que se les añada el reconocimiento verbal o público		
R	"¿Qué piensan de este sistema de incentivos?"			Mantengo actualizado el sistema		
Cr	"El dinero es un medio material indispensable, pero la autorrealización se logra por la			Fomento un clima de compañerismo y buen humor para entregar los premios		
		TOTAL			TOTAL	

9. PREMIOS ECONÓMICOS

Refuerzos materiales para el cumplimiento de las tareas y la disciplina

32	31	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
AUTORITARIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CONDUCTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
SALVADOR																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				PROTECTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
FRIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				RACIONAL																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
INDIFERENTE																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CREATIVO																																								

10. RECONOCIMIENTO

Refuerzos sociales para el cumplimiento de las tareas y la disciplina

	PIENSO	Orden de elección	Puntaje	SIENTO	Orden de elección	Puntaje
A	Envanece a la gente por sólo cumplir con su deber			Desprecio, porque el que lo da seguramente busca algo		
S	Lo más importante es que se sientan aceptados y comprendidos			Molestia porque crea diferencias entre las personas, por su rendimiento		
F	No hay que involucrarse al darlo			Satisfacción por dominar un medio de influir sobre los demás		
I	Si hicieron algo bien, para qué recordárselo, ya lo saben			Molestia si pretenden involucrarme en elogios en los que no creo		
C	Debe ser conciso y referido al tema			Deseos de refrendar el grado de compromiso y los logros		
P	Es una necesidad profundamente humana			Agrado porque contribuye al desarrollo personal y laboral		
R	Es un refuerzo social que completa al económico			Cierta aprensión por el riesgo de su uso demagógico		
Cr	Un buen medio de comprensión mutua, que establece lazos afectivos			Agrado cuando se lo da espontáneamente y sobre algo original		
		TOTAL			TOTAL	

	DIGO	Orden de elección	Puntaje	HAGO	Orden de elección	Puntaje
A	"¿Qué mejor reconocimiento que un cheque?"			Me concentro en corregir las fallas y desviaciones		
S	"¿Cuánto se habrá esforzado por esto?"			Les suavizo las exigencias, para que puedan lograr los elogios con mayor facilidad		
F	No crea que pasa desapercibido"			Lo ubico dentro de mi estrategia general		
I	"Si Ud. cree que lo hizo bien, ¿para qué tengo que repetírselo yo?"			Los eludo en lo posible		
C	"Bien hecho... cumplió... etc."			Establezco un sistema público de símbolos de reconocimiento (fotos, premios, etc.)		
P	"Está usando muy bien su capacidad"			Enseño al personal a pedirlo y valorarlo		
R	"Observo que lo está haciendo eficazmente"			Enseño a otorgarlos y pedirlos en forma muy específica, sobre logros concretos		
Cr	"Dio en el clavo!"			Tiendo a que se valore más lo original y novedoso		
		TOTAL			TOTAL	

10. RECONOCIMIENTO

Refuerzos sociales para el cumplimiento de las tareas y la disciplina

32	31	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
AUTORITARIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CONDUCTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
SALVADOR																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				PROTECTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
FRIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				RACIONAL																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
INDIFERENTE																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CREATIVO																																								

11. PARTICIPACIÓN

Inclusión del personal en las decisiones que afectan a su rol

	PIENSO	Orden de elección	Puntaje	SIENTO	Orden de elección	Puntaje
A	Unos piensan lo que hay que hacer, otros lo hacen			Rabia ante la pretensión de que cualquiera venga a opinar		
S	Lo más importante es que todos participen, más que las ideas que produzcan			Alegría porque todos serán escuchados		
F	Debe manejarse con mucho cuidado para no perder el control			Desconfianza		
I	Otro pretexto para hacer más reuniones			Molestia por tener que interaccionar		
C	Si se conduce bien, aumentará la responsabilidad de cada uno			Deseo de mantener las reuniones dentro del método previsto		
P	Es una oportunidad para enriquecer el trabajo			Entusiasmo ante esta oportunidad de crecimiento del personal		
R	Puede operarse sobre información más confiable, aceptando los aportes del que realiza la tarea			Interés por recibir por este medio, información de primera fuente		
Cr	Será divertido activar el potencial mental de la gente			Placer en este proceso porque despierta muchas ideas		
		TOTAL			TOTAL	

	PIENSO	Orden de elección	Puntaje	SIENTO	Orden de elección	Puntaje
A	"Donde todos opinan no se sabe quién manda"			Defino lo que tienen que hacer y cómo hacerlo		
S	"Qué buena/formidable su opinión...etc."			Organizo largas reuniones donde todos se sientan bien		
F	"Piénsenlo bien antes de elevar propuestas"			Señalo las fallas y reformulo las ideas que sirven, sacando provecho de ellas		
I	"Sí, sí, todo bien. ¿Ya está?"			Me retraigo en las reuniones y me voy lo antes posible		
C	"Mantengámonos en el tema"			Recojo los aportes de cada uno en forma sistematizada		
P	"Las ideas valiosas de Uds. serán incorporadas a sus tareas y a su ambiente de trabajo"			Promuevo la aceptación de los aportes válidos ante la superioridad		
R	"¿Qué sugerencias tienen para realizar mejor su tarea?"			Coordino grupos de trabajo donde los interesados formulan sugerencias y les explico el método para hacerlo		
Cr	"Cuanto más original la idea, mejor. Luego, las evaluaremos"			Creó un clima relajado y agradable, para liberarla creatividad		
		TOTAL			TOTAL	

11. PARTICIPACIÓN

Inclusión del personal en las decisiones que afectan a su rol

32	31	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
AUTORITARIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CONDUCTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
SALVADOR																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				PROTECTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
FRIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				RACIONAL																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
INDIFERENTE																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CREATIVO																																								

12. CONFLICTOS EN LA ORGANIZACIÓN

Divergencias de ideas o intereses entre integrantes de la organización

	PIENSO	Orden de elección	Puntaje	SIENTO	Orden de elección	Puntaje
A	Esto lo paro de una vez!			Una mezcla de rabia e impaciencia		
S	Al final, los débiles terminan perdiendo siempre			Mezcla de desazón e indignación		
F	¿Cuál es el punto vulnerable de cada parte?			Un estado de alerta, mientras estudio la mejor jugada		
I	Lo mejor es dejar que se arreglen entre ellos			Irritación por si pretenden involucrarme		
C	Hay que buscar al árbitro adecuado			Tensión ante el desequilibrio del sistema		
P	¿Cuáles son las necesidades de cada parte?			Deseo de aportar elementos para que la gente pueda pensar y resolverlos		
R	Conviene que ambos ganen y queden en buenas relaciones			Cierta ansiedad por coordinar los pasos requeridos para evitar soluciones abruptas		
Cr	¿Cómo puede beneficiar este conflicto a la organización?			Excitación ante el proceso de resolución y cierto temor ante las consecuencias		
		TOTAL			TOTAL	

	DIGO	Orden de elección	Puntaje	HAGO	Orden de elección	Puntaje
A	"¿Quién está causando problemas?"			Emito mi fallo y dispongo que se cumpla		
S	"Pongan un poco de buena voluntad!"			Llevo información de una parte a otra, calmando los ánimos		
F	"¿No han sido capaces de ponerse de acuerdo?"			Destaco mi participación en la solución del conflicto		
I	"¿Otra vez me traen sus problemas?"			Le pido a alguien que intervenga y lo resuelva		
C	"Van a tener que llegar a un acuerdo"			Cito las partes y fijo normas para un acuerdo		
P	"Comprendo que cada uno cree tener toda la razón"			Apoyo el avance de cada uno hacia una solución satisfactoria		
R	"¿Cuál es la propuesta de cada uno?"			Ayudo a mantener una comunicación racional		
Cr	¿Qué pasa si Ud. se pone en el lugar del otro?"			Motivo a las partes a buscar formas novedosas de solución		
		TOTAL			TOTAL	

12. CONFLICTOS EN LA ORGANIZACIÓN

Divergencias de ideas o intereses entre integrantes de la organización

32	31	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
AUTORITARIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CONDUCTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
SALVADOR																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				PROTECTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
FRIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				RACIONAL																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
INDIFERENTE																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CREATIVO																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												

13. MANEJO DEL TIEMPO

Asignación de plazos y prioridades para el cumplimiento de las diferentes tareas

	PIENSO	Orden de elección	Puntaje	SIENTO	Orden de elección	Puntaje
A	No me alcanza por no poder delegar, al existir tan poca gente confiable			Ansiedad por todo lo que tengo que hacer		
S	Hay que dejar que se tomen su tiempo para que trabajen tranquilos			Desinterés, ya que cada uno tiene que tener su propio ritmo		
F	Debo controlar tanto mi tiempo como el de los demás			Rabia cuando alguien pretende manejar su tiempo a su manera		
I	Lo más importante es evitar que otros manejen mi tiempo			Rabia si pretenden que yo controle cómo lo estructuran		
C	Hay que establecer los plazos para las tareas y asegurarse de que se cumplan			Seguridad para controlar que se cumplan los plazos estipulados		
P	Hay que formarlos para que aprendan a manejar mejor su tiempo, para así desarrollar más su potencial			Satisfacción cuando observo avances en el propio control del tiempo de los subordinados		
R	Administrándolo racionalmente y fijando prioridades, se incrementa la eficacia			Tranquilidad por el aumento de la racionalidad de la gestión de cada uno		
Cr	Debe surgir principalmente "de adentro"			Molestia si el control externo oprime la manifestación de mi "tiempo interno"		
		TOTAL			TOTAL	

	PIENSO	Orden de elección	Puntaje	SIENTO	Orden de elección	Puntaje
A	Ud. tarda demasiado"			Apuro al personal		
S	"Esperemos que terminen. ¿Para qué ponerlos nerviosos?"			Me interpongo cuando persiguen a la gente con el apuro		
F	"Vamos a analizar su agenda"			Lo adjudico de acuerdo a mi plan personal		
I	"No tengo tiempo"			Lo estructuro para reducir mis contactos al mínimo		
C	"Siendo éste el tiempo estimado, hay que cumplirlo"			Controlo el tiempo invertido por el personal		
P	"Al centrar mejor su esfuerzo, la tarea será más grata y hecha más efectivamente"			Fomento cursos y lecturas sobre el tema		
R	"¿Cómo piensa que está manejando su tiempo?"			Lo organizo por prioridades		
Cr	"Lo importante es armonizar la "voz interna" con el ordenamiento externo"			Me atengo a mis necesidades e intuiciones		
		TOTAL			TOTAL	

13. MANEJO DEL TIEMPO

Asignación de plazos y prioridades para el cumplimiento de las diferentes tareas

32	31	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
AUTORITARIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CONDUCTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
SALVADOR																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				PROTECTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
FRIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				RACIONAL																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
INDIFERENTE																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CREATIVO																																								

14. REUNIONES DE TRABAJO

Agrupación de personas para activar los fines de la empresa

	PIENSO	Orden de elección	Puntaje	SIENTO	Orden de elección	Puntaje
A	Son una pérdida de tiempo, a menos que las lleve con mano fuerte			Irritación cuando hablan entre ellos en vez de dirigirse a mí		
S	Sirven para que todos sean escuchados y estrechen vínculos			Deseo de que todos se encuentren cómodos y bien atendidos		
F	Son un modo de influir en el grupo y saber "en qué están"			Un estado de vigilancia para captar los posibles manejos y neutralizarlos		
I	Me distraen de mi trabajo			Aburrimiento y ganas de irme		
C	Deben organizarse previamente y atenerse al orden previsto			Irritación cuando se van del tema o no concretan		
P	Además de sus fines específicos, favorecen la integración del grupo y el apoyo mutuo			Alegría cuando observo la mejoría en la participación y la superación de los integrantes		
R	Son indispensables para optimizar las comunicaciones y la toma de decisiones			Satisfacción cuando la información fluye bien		
Cr	Deben alternar lo racional con lo creativo			Placer en los momentos de "chispa" y expresión de emociones auténticas		
		TOTAL			TOTAL	

	DIGO	Orden de elección	Puntaje	HAGO	Orden de elección	Puntaje
A	"Díganme uno por uno lo que hicieron"			Dispongo que todos se dirijan a mí		
S	"¿Alguien necesita ayuda por algún problema?"			Dejo que se expresen		
F	"Es su turno para reportar"			Aplico la estrategia que ideé previamente para tomar el control del grupo		
I	"Tengo que retirarme"			Participo poco y me voy lo antes posible		
C	"Vamos a atenernos a la siguiente agenda:..."			Establezco la agenda a seguir y mantengo el orden en la deliberación		
P	"Vamos a reforzar sus logros y también colaborar para resolver los problemas"			Invito a todos a participar y estimulo el reconocimiento a los aportes		
R	"Estudiemos los reportes de cada uno y las decisiones a tomar al respecto"			Fomento la distinción entre datos o hechos reales, y las opiniones personales		
Cr	"Tiren cualquier idea que se les ocurra. Luego las analizaremos"			Fomento la expresión de ideas innovativas y de las emociones		
		TOTAL			TOTAL	

14. REUNIONES DE TRABAJO

Agrupación de personas para activar los fines de la empresa

32	31	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
AUTORITARIO																PIENSO SIENTO 				PIENSO SIENTO 				CONDUCTOR																																								
																DIGO HAGO 				DIGO HAGO 																																												
SALVADOR																PIENSO SIENTO 				PIENSO SIENTO 				PROTECTOR																																								
																DIGO HAGO 				DIGO HAGO 																																												
FRIO																PIENSO SIENTO 				PIENSO SIENTO 				RACIONAL																																								
																DIGO HAGO 				DIGO HAGO 																																												
INDIFERENTE																PIENSO SIENTO 				PIENSO SIENTO 				CREATIVO																																								

15. INNOVACIÓN
Generación de nuevos productos, métodos o servicios

	PIENSO	Orden de elección	Puntaje	SIENTO	Orden de elección	Puntaje
A	Se necesita mano firme para imponerla			Irritación por el tiempo que demora en ser aceptada		
S	Les va a costar adaptarse			Temor a las reacciones desfavorables		
F	¿Cómo le vendo esta idea a la gente?			Cierta ansiedad ante las resistencias		
I	Cuánta irracionalidad habrá que enfrentar para que esto se acepte!...			Fastidio ante la resistencia emocional de los involucrados		
C	¿Cuáles serán las nuevas normas que demandará hasta implementarse?			Preocupación por mantener el orden durante el proceso innovatorio		
P	Debe integrarse con el desarrollo de los recursos humanos			Interés por el enriquecimiento laboral que representa		
R	Es indispensable para adaptarse a los cambios del entorno y aumentarla eficacia			Mezcla de curiosidad y cierta incertidumbre por la aceptación		
Cr	Debería ser constante y con plena participación			Excitación por la novedad e impaciencia ante las resistencias		
		TOTAL			TOTAL	

	DIGO	Orden de elección	Puntaje	HAGO	Orden de elección	Puntaje
A	"Desde ahora, esto será así!"			Advierto al personal sobre las consecuencias de no aceptar el cambio		
S	"Esto les va a costar, pero traten de adaptarse"			Uso mucho tiempo tratando de convencer al personal para que la acepte		
F	"¿Uds. se consideran capaces de adaptarse a este cambio?"			Hago responsable a cada uno por su grado de colaboración		
I	"Les conviene interiorizarse del tema"			Me dedico a implementar mi parte		
C	"La nueva metodología es la siguiente:...."			Me aseguro de incorporar lo innovado en la estructura de la empresa		
P	"Aprovechen esta oportunidad para emplear su potencial"			Capacito a los integrantes y respondo a sus consultas hasta que incorporen la innovación		
R	"¿Qué sugerencias tienen?"			Informo adecuadamente al personal y registro sus sugerencias y dificultades		
Cr	"Acá podemos ponerlo mejor de cada uno"			Demuestro mi entusiasmo y comparto las emociones con los demás		
		TOTAL			TOTAL	

15. INNOVACIÓN

Generación de nuevos productos, métodos o servicios

32	31	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
AUTORITARIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CONDUCTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
SALVADOR																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				PROTECTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
FRIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				RACIONAL																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
INDIFERENTE																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CREATIVO																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												

PUNTAJE

Anote los puntos correspondientes a las variables que haya llenado. (Mínimo 1, Máximo 15 variables)

VARIABLES DE LA CONSTRUCCIÓN	AUTORITARIO				SALVADOR				FRIO				INDIFERENTE				CONDUCTOR				PROTECTOR				RACIONAL				CREATIVO			
	PIENSO	SIENTO	DIGO	HAGO	PIENSO	SIENTO	DIGO	HAGO	PIENSO	SIENTO	DIGO	HAGO	PIENSO	SIENTO	DIGO	HAGO	PIENSO	SIENTO	DIGO	HAGO	PIENSO	SIENTO	DIGO	HAGO	PIENSO	SIENTO	DIGO	HAGO	PIENSO	SIENTO	DIGO	HAGO
1. PLANIFICACIÓN																																
2. TOMA DE DECISIONES																																
3. ORGANIZACIÓN																																
4. DELEGACIÓN																																
5. COMUNICACIONES																																
6. MOTIVACIÓN																																
7. CAPACITACIÓN																																
8. SUPERVISIÓN																																
9. PREMIOS ECONÓMICOS																																
10. RECONOCIMIENTO																																
11. PARTICIPACIÓN																																
12. CONFLICTOS																																
13. MANEJO DEL TIEMPO																																
14. REUNIONES DE TRABAJO																																
15. INNOVACIONES																																
PUNTAJES FINALES PARA PIENSO, SIENTO, DIGO Y HAGO																																
PUNTAJE FINAL PARA CADA ESTILO																																

Instrucciones para llenar el gráfico final de su Estilo de Liderazgo

1. Para PIENSO, SIENTO, DIGO y HAGO: sume los puntajes finales de las Variables que haya llenado. Divídalas por el número de Variables que llenó. Transporte la cifra lograda (entre 0 y 8) al gráfico final. Obtendrá el total final de PIENSO, SIENTO, DIGO y HAGO para cada Estilo de Liderazgo.
2. Para el puntaje final total de cada Estilo: Sume los totales de PIENSO, SIENTO, DIGO y HAGO de cada Estilo. Divida la cifra lograda por el número de Variables que haya llenado. Obtendrá el puntaje final para cada Estilo.

Transporte este puntaje final (entre 0 y 32) al gráfico final (en la página siguiente). Obtendrá el puntaje total final para cada Estilo.

GRÁFICO FINAL DE MI ESTILO DE LIDERAZGO

Puntajes finales totales para PIENSO, SIENTO, DIGO y HAGO • Puntaje final total para cada Estilo de Liderazgo

32	31	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
AUTORITARIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CONDUCTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
SALVADOR																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				PROTECTOR																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
FRIO																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				RACIONAL																																								
																DIGO HAGO				DIGO HAGO																																												
INDIFERENTE																PIENSO SIENTO				PIENSO SIENTO				CREATIVO																																								

VII.

Motivación en el trabajo y calidad de vida.

1. Concepto de Motivación. Modelos

La Motivación se refiere a los factores que "mueven" a la gente a comportarse de determinada manera, afectando las metas, calidad, intensidad y persistencia de la conducta. Las variables que inciden sobre ella son:

Intrapersonales: las necesidades del individuo, y

Externas: los recursos del ambiente que son necesarios para satisfacer esas necesidades.

En este punto, habitualmente algún directivo (D) interrumpe nuestra exposición para preguntar lo siguiente:

D: ¿Se puede motivar a la gente?

R: Definitivamente, **no**. Sólo se puede crear el clima, el ambiente en que se motive así misma. Y entonces, decidirá si se motivará, positiva o negativamente. Dependiendo de la situación laboral y su propia Escala de Necesidades, decidirá si se motiva para hacer un buen trabajo, positivamente, o negativamente, para hacer un mal trabajo, o hasta para renunciar.

En síntesis: procuramos lo que nos satisface, gusta, da placer, y evitamos lo que nos frustra o castiga. El tema de la Motivación es muy amplio. Lo enfocaremos brevemente en lo relacionado con el rol profesional.

El trabajo de las personas adultas tiene su raíz y modelo infantil en el Juego.

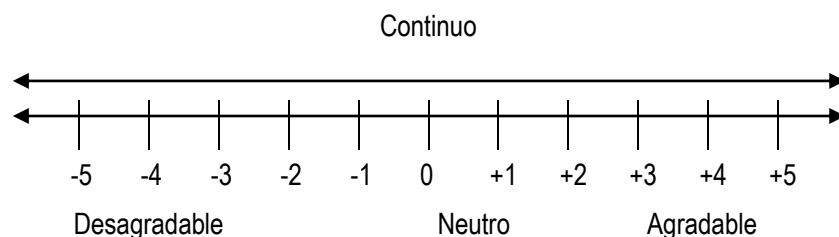
El niño que juega está completamente absorbido y dedicado. Su motivación es muy alta. Disfruta tanto que puede llegar a olvidarse de necesidades biológicas como el hambre o el sueño, a menos que éstas sean muy intensas.

Su satisfacción es **intrínseca** a la tarea: intervienen su curiosidad, hambre de incidentes y creatividad. Secundariamente, puede buscar caricias positivas condicionales: "¿Te gusta, mami, el castillo de arena que hice?".

El Adulto del Niño y el Niño Natural funcionan conjuntamente en estas actividades. Es lamentable que pocas personas puedan mantener este placer al ganarse la vida. Más bien la mayoría lo hace "con el sudor de su frente".

Satisfacción en el trabajo

En realidad existe un **continuo** que va de los trabajos más penosos, desagradables o insalubres a los más placenteros y creativos.



Ejercicio Nº 23:

1. ¿En qué punto se ubica Ud. en su actividad actual? ¿Por qué?
2. ¿Cómo podría aumentar su satisfacción en el trabajo? En esta última pregunta intervienen Factores de satisfacción en el trabajo Intrapersonales y Extrapersonales:

INTRAPERSONALES:

- 1) **Nivel de inteligencia, instrucción y capacitación:** Cuanto más alto, más exigentes y variadas deberán ser las tareas, para evitar el tedio.
- 2) **Coincidencia de la vocación con la tarea desempeñada:** Cuanto mayor sea, mayor será la satisfacción.
- 3) **Situación económica:** Si se dispone de un importante patrimonio, es posible seleccionar más la actividad.
- 4) **Permiso interno para disfrutar y crear:** Si no existe, se invalida todo lo anterior, ya que el individuo entrará en "juegos" negativos para autocastigarse.
- 5) **Influencia de otros roles** (pareja, familia, etc.)

EXTRAPERSONALES:

- 1) **Estructura y política de la empresa en que trabaja:** Si éstas son rígidas, autoritarias, no favorecen la realización personal.
- 2) **Condiciones de trabajo** (comodidad, higiene, etc.)
- 3) **Relaciones interpersonales** (tipo de supervisión, caricias, etc.)
- 4) **Tipo de tarea adjudicada**
- 5) **Remuneración**
- 6) **Prestigio que brinda la tarea en la comunidad:** Cómo se puede observar, estos factores son múltiples y mucho más complejos que los del simple juego infantil. La inmensa mayoría debe trabajar, gústele o no, durante un tercio de su vida productiva.

Ejercicio Nº 24:

Analice cómo actúan cada uno de los factores Intra y Extrapersonales en su caso particular.

¿CÓMO HACER TRABAJAR A LA GENTE?

Existen dos cuerpos teóricos en cuanto a cómo controlar el comportamiento laboral (Huse y Bowditch, 1973). El primero hace hincapié en el Control **Externo**, el segundo en el **Interna** del individuo. Huse y Bowditch (op. cit.) dividen al primero en tres:

- 1) Forzado o coercitivo
- 2) Económico
- 3) Por consecuencias de la conducta (conductista). El segundo modelo corresponde aun enfoque humanístico de crecimiento y desarrollo, que se verá en detalle más adelante.

CONTROL EXTERNO

1) Forzado

Basado en el temor, usa el castigo o su amenaza como "motivador".

La opción es producir o ser castigado. Fue usado desde tiempos inmemoriales, por los faraones, en las galeras, los traficantes de esclavos, y modernamente en campos de concentración. Como lesiona la misma naturaleza humana, si no es posible rebelarse o huir, se produce alienación (alejamiento

psicológico, mientras los músculos trabajan mecánicamente), con el mayor grado posible de sabotaje. No es un método usado contemporáneamente, con algunas excepciones, como por ejemplo: la aplicación en las prisiones donde los reos pagan así su deuda con la sociedad.

Estado del Yo: Padre Crítico NOOK del superior, controla por temor al Niño Sumiso y coerce al Adulto robotizado del trabajador.

2) Económico

Reemplaza el uso de la fuerza, aunque en algunos lugares se usaron ambos métodos conjuntamente (reclutamiento forzado de marineros en la época de las potencias imperiales ultramarinas).

Adam Smith postuló en el siglo XVIII que el hombre trabaja básicamente por dinero. Frederick Taylor, padre de la "organización científica" del trabajo seguía la misma línea, sosteniendo que "el hombre es perezoso por naturaleza, requiere la máxima planificación y supervisión, y trabaja por dinero".

El sueldo sería su único interés, ya que no disfruta del trabajo. Es evidente que el Adulto de Taylor estaba contaminado por su Padre Crítico, pero sus ideas coincidieron con una etapa de la revolución industrial en la cual aún no existían suficientes máquinas modernas para llevar a cabo operaciones complejas. así que los seres humanos eran usados como máquinas. (Adultos robotizados).

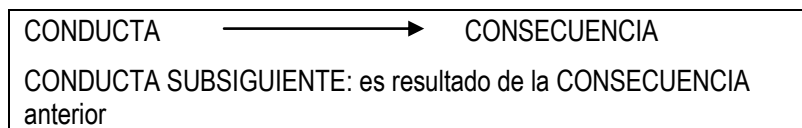
Una organización que aún mantenga estos principios, tarde o temprano producirá el tipo de trabajadores que presupone que existan. Se actúa de tal forma que se demuestren los prejuicios. Lo mismo ocurre en el seno de la familia. Si un padre considera que no se puede confiar en los chicos, jugará a "Te agarré, desgraciado", probablemente entrene sin querer a alguno de ellos para ser un delincuente, (profecías de autocumplimiento). En realidad el dinero es un elemento multidimensional como motivador:

- Necesidades fisiológicas (alimentos, abrigo, vivienda, etc.)
- Status, por ascenso en categoría, y adquisición de bienes materiales
- Inversión para aumentarla capacitación o cultura
- Medida objetiva del "Okness", condicionado por el ambiente: comparación con los ingresos de otros integrantes de la firma y otras empresas
- Forma de cobro. La mensual es más jerarquizada que la semanal. Mensaje: "Confío en que sabes administrar tu sueldo y no te morirás de hambre el 15 del mes"

La teoría Económica pura de motivación emana, en nuestra opinión, del Adulto contaminado por el Padre, y toma en cuenta al Niño Sumiso, al Natural ("necesitan control por irresponsables y vagos") y al Adulto mecanizado.

3) Por consecuencias de la Conducta (conductista)

También llamada por Skinner "Condicionamiento operante". Afirma que la conducta humana depende de las **consecuencias** o resultados que logra.



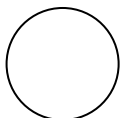
Ejemplos:

Llegué tarde a la reunión → No pude intervenir

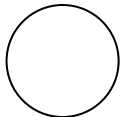
Hice una buena venta → Gané una comisión

Si hacemos algo, de acuerdo al **producto** de nuestra acción, la continuaremos o la modificamos hasta lograr nuestras metas. Nuestro modelo de intervención requiere que las metas y necesidades del individuo **también** sean tenidas en cuenta. Para ello, las tareas deben diseñarse de modo que **al mismo tiempo** respondan a las necesidades del trabajador y de su empresa. Esto nos lleva a la cuarta teoría de motivación, basada en el **Control Personal (autocontrol, motivación psicológica, interna)**.

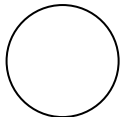
La misma adjudica al hombre características no tenidas en cuenta en los modelos anteriores, y que pueden clasificarse en estados del Yo:



Valores superiores (bienestar de la comunidad, protección de la ecología, etc.).



Toma de decisiones propias, importantes. Fijación de metas personales Adultas. Capacidad de elegir cuáles órdenes se aceptan, según su correspondencia a las metas personales fundamentales. Interés de asumir responsabilidad y autonomía (crecimiento personal).



Creatividad. Placer intrínseco en el trabajo y su finalización exitosa

Tendencia al compañerismo e interrelación con grupos.

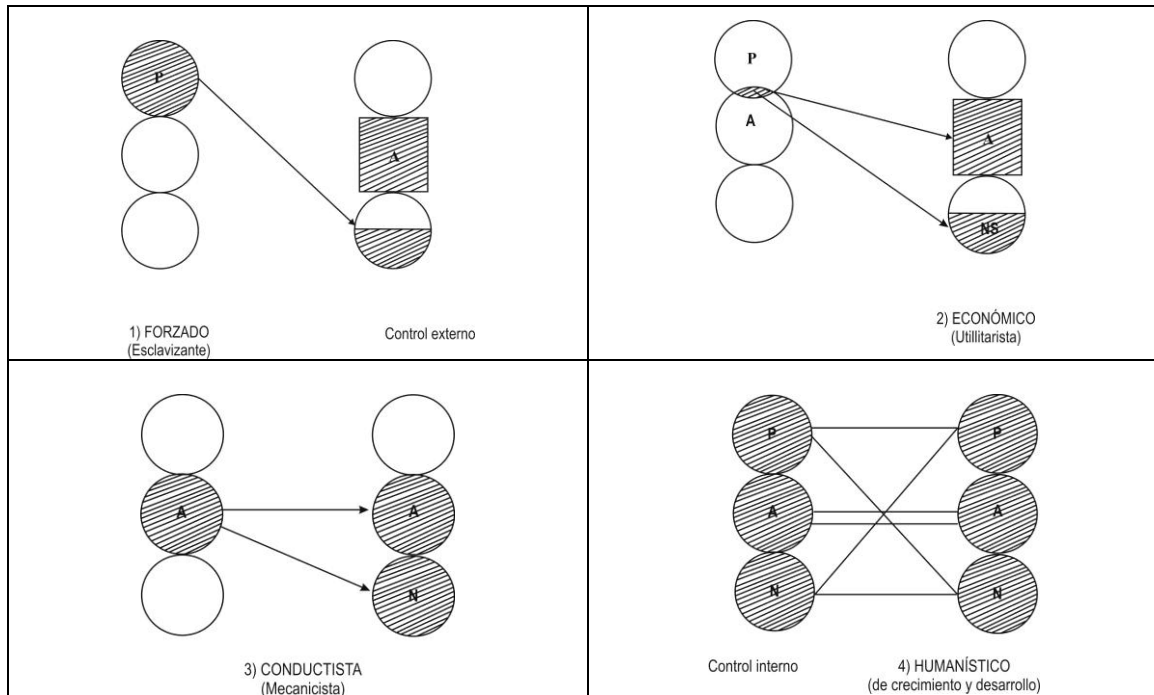
Entre las numerosas funciones del Adulto, la Muscular es mecánica, y si es la única tomada en cuenta, robotiza, como en caso de Carlitos Chaplin en la línea de montaje en "Tiempos Modernos". Muchos creen, erróneamente, que el que desempeña las tareas repetitivas es el Niño Sumiso. Este es el que se asusta ante las órdenes del Padre Crítico, pero el que las cumple trabajando es el Adulto, robotizado al no tener su propio control. Las tareas repetitivas donde no existe pensamiento y solución de problemas tienden a esta robotización.

Otras funciones del Adulto son:

- Recepción, análisis y depósito de información real
- Procesamiento de esa información para resolver problemas
- Toma de decisiones racionales

Cuanto más informado y potente es el Adulto, más difícil es manejar su conducta por los medios externos. Por eso, la manipulación va dirigida al Niño, y menos frecuentemente al Padre. Sin embargo, si las metas son éticas y el modelo es Ganar-Ganar, consideramos adecuado usar algunas técnicas del conductismo, sin adscribirnos a su filosofía básica.

Resumen Transaccional de las Teorías de Motivación para el Trabajo



Modelo Humanístico (control interno)

Entre los autores más difundidos en Occidente, se cuentan Abraham Maslow y Frederick Herzberg. Aunque sus ideas no fueron satisfactoriamente demostradas, merecen una mención amplia, ya que sirven como útil marco de referencia.

Maslow planteó que las motivaciones son múltiples, algunas de ellas muy superiores en concepción a las descriptas en el modelo Económico. La ubicación es en jerarquías de necesidades ascendentes. Una vez satisfecha la del nivel más bajo, se destacaría la inmediata superior. Una vez satisfecha una necesidad, ésta deja de motivar y pasa al fondo de la percepción. De este fondo surge una nueva figura, al percibirse una necesidad superior, y así siguiendo. En los niveles más altos, las necesidades son complejas y amplias, siempre dando origen a novedades. De este modo, siempre se buscan nuevas satisfacciones, en un proceso dinámico.

LA ESCALA DE NECESIDADES DE MASLOW

(Transcripto de "EL MANEJO DEL STRESS", R. Kertész y B. Kerman)

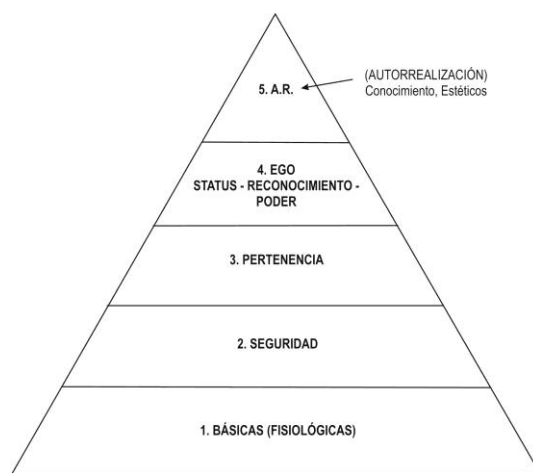
Abraham Maslow, uno de los pioneros de la psicología humanística (centrada en la autonomía, responsabilidad y necesidad de autoexpresión del individuo), postuló que existen 5 sistemas de necesidades fundamentales, que explican la motivación de la conducta humana, especialmente en el trabajo. Dichas necesidades se escalonarán en una jerarquía, desde la más primitiva en cuanto a los comportamientos que induce, hasta la más evolucionada. Según Maslow, existe una tendencia natural al crecimiento y desarrollo personal, que capacita al individuo a percibir estas necesidades, y motivarse para su logro en sentido ascendente, de acuerdo a las oportunidades que brinde su entorno.

Si algún escalón se bloquea, generalmente por experiencias infantiles, el individuo persistirá en él, "atascado", quedando lo superior relegado temporariamente.

Cuando existe frustración, cuanto más bajo sea el nivel en que se dé, más primitivos serán los comportamientos tendientes a satisfacerlos. Si hubo traumas muy intensos previos (por ejemplo, hambre persistente, humillaciones), habrá una **fijación**, por la cual el individuo tenderá a regresar a ese nivel, insistiendo en resolver un pasado sin lograrlo, en vez de despedirse de él, "cambiando su historia". Las hipersensibilidades a lo material (amarretismo, ambición desmedida de lucro) se explican así, y del mismo modo las exageraciones de motivación para los estratos ascendentes.

Aunque las necesidades de cada nivel nunca se satisfacen completamente, se requiere un mínimo de logros para que estén razonablemente colmadas, y se sienta motivado para emitir las conductas tendientes al nivel superior siguiente. Las mismas fueron representadas por Maslow mediante una pirámide, con referencia estadística, ya que la mayoría de la población que encuestó estaba motivada por los niveles inferiores; la proporción se estrecha cada vez, y sólo una minoría alcanza a gratificarse en el tope.

La clasificación de Maslow es la más usada, no porque sus conclusiones hayan sido verificadas con exactitud, sino porque se ajustan bien a las organizaciones: "No sé si es cierto, pero es útil".



PIRÁMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW

Descripción de cada nivel, con referencia al trabajo

1. BÁSICO (FISIOLÓGICO)

Equivalente a lo material, biológico, confort físico, supervivencia, alimentación, abrigo. Específicamente en el rol laboral: remuneración suficiente, condiciones de iluminación, temperatura, ventilación, humedad, visibilidad, confort cromático, música ambiental, gradientes tolerables de ruido, vibración, tóxicos, polvo, radiaciones, ambientes gratos, lugar para estacionamiento, baños y vestuarios cómodos. A medida que se eleva en la escala jerárquica de la organización, puede notarse las mejoras en estas variables, hasta llegar a situaciones de verdadero buen gusto y lujo en caso del "top management" (los "capos"). Estos encuadres materiales suelen ser también usados como símbolos de Status y Poder (4º nivel), o como ostentación de "nuevos ricos", compensando carencias culturales del pasado o del presente. Pero estas necesidades son **ajenas a la tarea en sí**. Los comportamientos que las satisfacen son muy ajenos también a los objetivos de la empresa, excepto que el programa de remuneraciones se vincule adecuadamente con el logro de resultados, y no crezca solamente por antigüedad o inflación.

2. SEGURIDAD:

Una vez lograda la gratificación, por lo menos mínima, del nivel **BÁSICO**, surge el interés por **mantener y consolidarla** misma, a más largo plazo, con recursos como la antigüedad en el puesto, contactos y

apoyo de integrantes con poder, seguro de desempleo y leyes sociales, ayuda del sindicato, o bien, hacerse muy necesario en la firma, manejar información importante, capacitarse cada vez mejor. La expectativa de orden, predictibilidad, "saber a qué atenerse", la comodidad en una estructura burocrática organizada, son todas formas de la Seguridad.

Las investigaciones sobre la historia personal de individuos altamente motivados por la Seguridad, señalan los siguientes datos:

- Falta de predictibilidad en el hogar de la infancia;
- Ser el hijo/a mayor;
- Padres muy ansiosos;
- Castigos físicos;
- Amenazas por temor: "Si no te gusta, te vas"; o "Te vamos a encerrar en un reformatorio";
- Complicaciones en el embarazo o parto;
- En personas mayores, influencias de la depresión de los años 30;
- Experiencias directas o indirectas con la Segunda Guerra Mundial u otras guerras.

Muchos de los controles en las instituciones emplean el temor a perder la Seguridad, actuando sobre el "Niño Sumiso" que anida en grados variables dentro nuestro. Dicho "Niño Sumiso" buscará consciente o inconscientemente repetir sus vivencias, aceptando figuras autoritarias. Probablemente la nueva generación esté menos sumisa que la anterior, y las prácticas autoritarias en la dirección se hagan cada vez menos aceptables para los dirigidos. En esto también influyen los cambios políticos y sindicales de los últimos años, y una tendencia general, por lo menos en Occidente, hacia vínculos más igualitarios entre distintos niveles de las jerarquías, en las empresas, padres e hijos, docentes y alumnos. Todo esto coincide con la posibilidad de cuestionar la autoridad, de "Adulto a Adulto", en vez de obedecer ciegamente o por temor, como un niño a un padre riguroso. Esto se observa en ejércitos modernos, como el israelí, y es requisito indispensable para el éxito de un programa de cambios del estilo de conducción en las organizaciones. Los programas más recientes y efectivos para aumentar la productividad y eficiencia, tales como la Dirección por Objetivos, Manejo del Tiempo, Círculos de Calidad, dependen directamente del compromiso de la alta dirección -que también tiene su gran cuota de inseguridad ante las confrontaciones que deben aceptar de sus subordinados. El grado de necesidad de la Seguridad tiene también relevancia para la selección y reubicación del personal. Cuando es grande, favorece la tendencia a tareas rutinarias, burocráticas, como por ejemplo, la mayoría de los puestos en bancos. Inversamente, cuando es menor, se correlaciona con empleos como ventas a porcentajes, agencias de publicidad, periodismo.

En la entrevista de selección recomendamos indagar sobre los datos históricos descriptos más arriba, pero también sobre antecedentes laborales, como:

- Duración en empleos previos (tiende a ser prolongada cuando se requiere mucha seguridad)
- Tipo de trabajos previos
- Naturaleza de las empresas (grandes, medianas, pequeñas; más o menos estructuradas, etc. En las mayores suele haber mayor estructuración y burocracia).

El temor a perderla posición puede conducirá excesiva dependencia, evitando todo riesgo o decisión, adherencia a normas burocráticas y la negación de la creatividad, así como obsecuencia con el jefe. En el

estrato Seguridad incluimos también las normas y procedimientos de la seguridad industrial, tales como la prevención de accidentes (uso de elementos protectores, diferenciación de zonas peligrosas con colores vivos, descansos suficientes, etc.).

En momentos de recesión y desempleo como el que estamos sufriendo, los niveles BASICO y de SEGURIDAD se tornan tan apremiantes que prácticamente desplazan a los siguientes en orden ascendente.

Ambos pueden ser agrupados bajo el rubro de necesidades **MATERIALES**. Ninguno está aún relacionado con el trabajo en sí.

3. PERTENENCIA:

Una vez negociados aceptablemente los dos estratos inferiores, el individuo distrae su atención de sí mismo (y tal vez de su familia, como extensión) orientándose hacia otros componentes de su organización. Surge el deseo de establecer relaciones interpersonales en el rol laboral, ya que además de éste, se pertenece a diversos grupos; además de la familia, al sindicato, a un club deportivo o de su colectividad, iglesia, comité político... Pero en el trabajo transcurre la mayor parte del tiempo del día, y la comunicación se hace imperiosa, no sólo para el logro de los objetivos, sino por requerimientos de estimulación biológica, que el Dr. Berne llamó "hambre de caricias".

Así, surge el deseo de ser aceptado como miembro del grupo, ser llamado por el nombre de pila o un apodo, la colaboración armoniosa con el equipo de tareas, dar y recibir afecto y protección, todo lo cual es parte fundamental de la prevención y manejo del stress.

Nuevamente los antecedentes de la infancia que se correlacionan con elevado deseo de Pertenencia y afecto, son:

- Falta de afecto parental (el estado más importante en este sentido es el de los primeros seis meses, en los cuales el bebé depende completamente de las "caricias" de sus padres o sustitutos;
- La secuencia de nacimientos. Los que siguen al primogénito suelen requerir más afecto.
- El tamaño de la familia: cuando los padres brindan poca compañía, pero existen sustitutos, hay compensación, y no es tan grande la añoranza afectiva;
- El rechazo grupal en la escuela u otros grupos, por razones de raza, religión, sexo, peculiaridades físicas, (ser pelirrojo, muy alto/bajo, estar gordo, tartamudo, etc.)

Los estudios en empresas demostraron que alrededor del 60% de la fuerza laboral está más interesado en las relaciones interpersonales que en avanzar en su carrera, o en metas tales como el poder, logros o autorrealización. Prefieren permanecer en estratos inferiores de las instituciones, haciendo trabajos manuales y administrativos con sus compañeros, donde se entienden mejor y no hay tanta lucha por el poder y ambición, más presente en la clase ejecutiva.

Uno se pregunta quiénes están realmente mejor, en cuanto al stress a padecer, al margen de otros beneficios indudables del ascenso.

Muchos anuncios del reclutamiento militar o laboral apuntan justamente a la **Pertenencia** como motivante, y si hay ajuste entre la personalidad y el puesto, el hombre o mujer puede estar satisfecho. Un individuo afectuoso y sociable no se sentirá feliz manejando solo un camión, ni una secretaria con esta

tendencia, si la trasladan de sus compañeras de sector a tipear sola como integrante del pool de secretarías.

En las entrevistas de selección es fácil incluir preguntas para detectar la fuerza de esta necesidad:

- ¿Cómo describiría Ud. a un buen compañero/a?
- ¿Le gusta más trabajar solo, o en colaboración?
- ¿Qué sentiría si repentinamente en su lugar de trabajo dejaran de saludarla y ni le dirigieran la palabra?
- ¿Y si sólo le hablaran respecto de sus ocupaciones, nunca de algo personal?
- ¿Qué importancia le adjudica a la expresión de los sentimientos en su puesto de trabajo?

En ciertas instituciones, existen rechazos sociales debidos a prejuicios: raciales, por el sexo, ("aquí no queremos mujeres"), por el aspecto físico o la forma de vestirse, la edad, y otros motivos irracionales. Inclusive un título universitario genera rechazo en grupos que ascendieron por antigüedad y experiencia, sin acceso a educación superior, si algunos integrantes se sienten amenazados por esa falta.

Un caso particular de gran interés es el de la Pertenencia, de empresas familiares, donde se "mezclan" los roles de hijo, yerno, cuñado, con las posiciones ejecutivas.

Un elevado porcentaje de las empresas argentinas pequeñas y medianas es de este tipo. A la superposición de roles se le suma el choque generacional, ya que los fundadores son en gran proporción inmigrantes, también sin formación académica, mientras que sus descendientes sí tienden a poseerla. Nuestra intervención como consultores en empresas familiares es frecuente, como parte de la psicoterapia o fuera de ella. Rinde resultados óptimos cuando operamos en equipo con otros profesionales, como abogados, contadores, etc.

Comunicación formal e informal.

La necesidad de Pertenencia se llena mediante ambos tipos de comunicación. La formal es la que sigue las líneas de mando "oficiales" y puede ser transcripta por escrito. La informal está compuesta por intercambios más laxos, referidos a las tareas o temas personales, chismes, rumores, política, deportes. La comunicación informal se establece inevitablemente en toda la empresa. No puede ni debe ser evitada: a lo sumo, bien dirigida, pues refuerza los intereses de la firma. Es imposible producir al máximo en un clima de frialdad, Impersonal: no es lo mismo preguntar a un subordinado cuándo entregará los datos pedidos, que inquirir por el estado de salud de su esposa operada.

Programación de tareas en grupos pequeños:

Siempre que sea posible, esto es altamente conveniente, con unidades de 4 a 8 miembros, lo cual facilita los contactos cara a cara y la cohesión. No siendo así, es indicable posibilitar contactos humanos en los descansos y oportunidades para intercambios amigables con supervisores y jefes.

Por último, es muy recomendable involucrar la familia del personal en alguna actividad de esparcimiento o deportiva, conectada directamente con la empresa, así como visitas de los hijos y esposa/o al lugar de trabajo. Así toda la familia "siente" hasta cierto punto que pertenece a la organización.

4. EGO—STATUS, RECONOCIMIENTO, PODER

Se entiende por necesidades del EGO, las de ser valorizado, autoestima, respeto por sí mismo, sentimiento de poder y seguridad: STATUS, la de detentar una posición definida dentro de un grupo o estructura, y RECONOCIMIENTO, la de recibir elogios (refuerzos sociales), distinciones, agradecimientos, por las tareas realizadas.

Ese reconocimiento es conferible verbalmente ("Buen trabajo, lo felicito!"), por escrito, simbólicamente (adjudicando un mejor escritorio/secretaria/espacio para estacionar/haciendo participar de informaciones confidenciales), mediante aumentos de remuneración, ascensos, etc.

Muchas personas detentan un deseo muy elevado de estas distinciones y de poder, compitiendo en diversas formas para escalar. Lo demuestran en los signos de su comportamiento: hablan en tono fuerte, mayormente de sí mismas, les agrada dirigir, critican a otros, adquieren los valores y manerismos de los más poderosos, establecen relaciones con gente importante fuera de la firma, tienden a ocupar los asientos y posiciones centrales en las reuniones, aumentando su visibilidad. Aunque mucho de esto parezca negativo, es comprensible en un sistema que promete poder a muchos, pero en la práctica lo restringe a unos pocos. Cuanto mayor es dicho sistema, más intensa será la lucha y los juegos de poder. Zalesnik y De Vries sugieren que estas luchas tienden a tres tipos de "dramas" más frecuentes:

1. **El "parricidio"**: despojar al "rey" (gerente X) de su poder.
2. **Pensamiento paranoide** y comportamientos afines. ("Nos quieren mover el piso. Esto no lo puedo dejar pasar, me la va a pagar") (Las tendencias paranoides siguen en frecuencia a la depresión como trastornos psicológicos más comunes en los ejecutivos).
3. **Ritualismo**: se usan para demorar las decisiones, defenderse, y disminuir el poder de los demás: "Hay que dejar todo por escrito. Tenemos que mantener el método de las reuniones y el mismo horario, con la técnica del consultor Z".

Las implicaciones para la generación de stress destructivo son obvias. Cuando las esposas de los directivos están frustradas en su propio reconocimiento, pueden "dar manija" a sus maridos, para lograr una satisfacción vicariante —a través de ellos— por ser la "Sra. del Vicepresidente": "Tendrías que hacerte valer, con todo lo que hiciste por la compañía. ¿Vas a dejar que asciendan a ese inútil en tu lugar?!".

Los avances en el nivel **BÁSICO** son aplicables para ostentar y lograr **Reconocimiento**: comprando un nuevo automóvil, veraneando en el lugar de moda, etc.

Es necesario detentar y manejar el Poder en forma firme - pero recordando la frase de Eric Berne: "Yo estoy bien, tú estás bien", que demasiado a menudo es reemplazada por "Yo estoy bien, ellos mal" (los demás sirven para ser usados). A la larga, esto revierte en contra, ya que se pierden los vínculos honestos y la intimidad.

De tanto usar las manipulaciones en los juegos de poder en la empresa, se tiende a transponerlos también al hogar y a los amigos.

Cuando no se logra suficiente Reconocimiento en el empleo, es apropiado buscarlo fuera de él. Existen muchas alternativas mediante los deportes, hobbies, actividades en la comunidad, que llenan nuestra "cuota de caricias de Reconocimiento".

También es factible planear un cambio de trabajo en el momento oportuno, o **pedir** los refuerzos sociales que merecemos. "El que no llora no mama".

Tanto en el ámbito organizacional como en el educativo, se profesa tradicionalmente la creencia errónea de que si alguien hace algo bien, no hace más que cumplir su **deber**, pero si se equivoca o falla, debe ser corregido o reprendido. De este modo, sólo se brinda atención a las **fallas**, ignorándose los logros. En nuestros cursos y seminarios sobre liderazgo, hacemos mucho hincapié sobre la modificación de estas ideas erróneas, y el entrenamiento para el manejo efectivo de los refuerzos sociales, a fin de satisfacer el "hambre de Reconocimiento".

Es necesario diferenciar el **afecto incondicional** ("te quiero por existir") más vinculado al estado de la Pertenencia, de los elogios por hacer algo (reconocimiento **condicional**). Ambos tipos de mensajes son necesarios. El primer tipo debe predominar en la pareja y familia, el segundo en el trabajo.

Antecedentes en la infancia: La necesidad de Reconocimiento emergería entre los 3 y 6 años, cuando el niño toma conciencia del peso de la opinión de los demás en cuanto a su valor dentro del sistema social de la familia. Allí decide lo que Berne llama "posición existencial": cuánto valgo yo, cuán "OK" estoy, y cuán "OK" están los que me rodean. Luego, en el colegio puede reforzarla posición adoptada en la familia, o bien modificarla (ver el cap. sobre Análisis Transaccional).

Entre los antecedentes más destacables de la necesidad de **Reconocimiento** figuran:

- Clase socio-económica de los padres. En la clase media y la alta. la necesidad es mayor.
- La proporción entre premios y castigos en la familia. A mayores premios o elogios, mayor deseo de status y poder.
- Standards de exigencia parental "Tienes que ser el mejor!"
- Modelos de elevado requerimiento de status, poder o fama de los padres.
- Una extrema privación de reconocimiento familiar, que por rebeldía y resentimiento conduce a una compensación en otros medios: "Ya verán quién soy cuando sea grande!".

Este nivel de Maslow abarca, pues, varias **sub-necesidades**. Se observó que la de **Poder** se correlaciona muy directamente con el **éxito gerencial**, no así la de Reconocimiento, pero no es fácil discriminar entre las dos, especialmente cuando el futuro directivo **está** en camino ascendente.

Los puestos que atraen gente en estas tendencias son: profesiones (medicina, abogacía, teología, ingeniería), docencia universitaria, la política, la policía y otras ocupaciones uniformadas, dirigencia sindical. Algunos se motivan más por la **influencia** que ejercen, otros por la **popularidad** y fama (actores, otros artistas, algunos políticos). Reiteramos que en vez de criticar el poder como meta, es preferible comprender su rol en el liderazgo, y delegarlo a los mejor capacitados. Cuántos líderes carecen de las aptitudes de mando, y sólo lo aceptaron por el brillo y las ventajas materiales (Básicas) que provee!

Gran parte de la publicidad en la sociedad de consumo apunta al logro del status y reconocimiento, si se consumen ciertos productos (ver "¿Por qué compra lo que compra?", de E. Kornreich, Editorial IPPM)

En la entrevista de selección para puestos de liderazgo (supervisores y jefes), tomar en cuenta como indicadores del interés en el Poder:

- Aspiraciones de mando. status, progreso profesional.
- Experiencia en posiciones de mando.
- Confianza en sí mismo, en la presentación ante el entrevistador. Con qué frecuencia usa los pronombres. "Yo, mi, me, nosotros".
- Cómo manejar situaciones específicas de liderazgo: pedirle un role playing

5. AUTORREALIZACIÓN

Aquí hemos arribado al nivel más alto de la pirámide, donde la motivación se dirige a enfrentar el desafío de la tarea en sí, movilizand las capacidades innatas y adquiridas, buscando nuevos recursos y disfrutando de esa lucha: el **eustress laboral**, la autonomía, tomando riesgos calculados, la excitación positiva ante ellos, la creatividad y el ingenio, aprendiendo y mejorando mientras se va haciendo y logrando resultados, o evaluando los errores para ensayar otros caminos.

Todo esto puede satisfacerse tanto individualmente como trabajando en equipo.

Las conductas que corresponden son las más maduras y evolucionadas de la jerarquía. Los artistas, escritores, artesanos orgullosos de sus obras; los científicos que hacen avanzar las fronteras del saber, con su Eureka!; un plomero que localizó y reparó una pérdida oculta y difícil; el policía que devela un crimen, el ama de casa que prepara un nuevo plato, ofrecen algunas de las innumerables viñetas de la Autorrealización. También se encuadra el niño que logra apilar por primera vez los cubos, o el aficionado al aerobismo que sube su marca... lo hice! Y a mi manera.

No es posible acceder a estas metas con la educación escolástica, generadora de sumisión, que prohíbe el intercambio y estipula la estúpida memorización y repetición. Ese enfoque autoritario reglamenta la dependencia y el aislamiento. También se caracteriza por prohibir los movimientos corporales en el aula, lo cual es totalmente antinatural, porque el aprendizaje implica moverse, y comunicarse para vivenciar e intercambiar.

Algunos colegios avanzados "pilotos" implementan estas nociones, pero todavía el sistema educativo tiende a la clase magistral, el dictado con la boca callada, la memorización y repetición, la prohibición del trabajo en equipo.

La Autorrealización requiere Independencia o Interdependencia; no es posible con Dependencia de las figuras autoritarias. El grado de libertad conferible al trabajador es variable. No puede, desde luego, hacer las cosas a su antojo. El trabajo es más gratificante cuando se otorga un grado **óptimo** de participación en la planificación (método, ritmo, pausas), responsabilidad en la evaluación, y toma de decisiones al nivel en que funciona el mismo personal afectado por ellas, bajo una supervisión racional. La Dirección por Objetivos favorece estas miras; se indica qué hacer, discutiéndose un "contrato" entre superior y subordinado en cuanto a plazos, dejando en lo posible el **cómo** al que los cumpla. Todo esto eleva la **autoestima** propia de hombres libres y dignos.

Es también esencial que el operario o empleado se sienta parte de un todo significativo en la organización, y que perciba a su parcela de tareas también así, sabiendo que es parte esencial de un proceso de producción. La capacitación debe ser continua: hacer aprendiendo, y aprender haciendo. Si no es modificable el proceso de trabajo, sí es seleccionable el hombre apropiado para cada puesto, dejar que proponga mejoras, promover la rotación para evitar el anquilosamiento. Todo esto ha sido también llamado "enriquecimiento del trabajo" y ya fue discutido en subcapítulos anteriores.

La palabra que empleó Maslow en inglés es "self actualization". "Actual" significa "real" en inglés, pero

como el mismo Maslow lo expresó, "el hombre debe ser lo que puede ser", de modo que podría también traducirse como "Auto-actualización": actualizar, hacer presente el potencial de cada uno, tornándolo de potencial a real. San Martín lo dijo! "Serás lo que debas ser, o no será nada".

El Dr. Fritz Perls, creador de la terapia Gestalt, escribió que en general rendimos un 5% de nuestro potencial, y que el que llega al 25% es admirado como un genio.

En verdad, sólo un pequeño porcentaje de la población tiene oportunidades para estas movilizaciones. Recientemente en los EE.UU. se han popularizado los llamados "seminarios en la naturaleza", que consisten en excursiones a lugares agrestes bajo la conducción de un guía experimentado, donde cada miembro debe aprender a orientarse, pescar, cocinar con elementos primitivos, hachar, escalar, para escapar aunque sea transitoriamente de la modorra en que la civilización sume a nuestros sentidos, ingenio y músculos.

Antecedentes del aprendizaje de la infancia que se correlacionan con intensa necesidad de **Autorrealización**:

- Permiso y protección para explorar, recorrer, en la etapa entre 6 y 18 meses.
- Respuestas veraces y claras en la etapa de los "¿por qué?", de 3 a 6 años, y luego también.
- Insistencia en la formulación de metas y su logro, por parte de padres y maestros.
- Confianza y expectativa de alto rendimiento del sujeto, por las mismas integrantes de su ambiente.
- Apoyo a la creatividad, pensamiento independiente e iniciativa.
- Modelos familiares y de amigos.
- Al proponer ideas y proyectos factibles, apoye en vez de indicarle por qué no se pueden hacer.

En realidad, el deseo de autorrealizarse está presente en todos nosotros, en lo que Berne denominó el "Niño Libre", dependiendo de la aceptación ambiental que se desenvuelva o que se ahogue.

Una vez pasada la adolescencia, los comportamientos atines a la Autorrealización son:

- Un tiempo de turbulencia en los años 20, hasta fijar definitivamente la vocación.
- Perseverancia para cumplir los objetivos, a mediano y largo plazo
- Si esos objetivos son precisos y realizables, el individuo es capaz de transmitirlos con facilidad
- Una vez logradas las metas, tendencia a cambiar de trabajo o posición
- Tendencia a iniciar (ser "pionero") más que a implementar (ser "colono") en las organizaciones
- Ser frecuentemente tachado de "raro", "retraído", hasta egoísta, engreído.

- Poca aceptación de directivas y controles externos –esto tiende a que les etiqueten como "rebeldes", (en la Edad Media o en instituciones actuales de corte medieval, sufren persecución)

Por estas tendencias a la independencia y distanciamiento social para pensar, crear y hacer, hay quien sugiere—con razón—que individuos altamente motivados para autorrealizarse no son buenos jefes, por esperar que los subordinados rindan tanto como ellos, poca confraternización con el equipo, y por aburrirles dar instrucciones y supervisar lo hecho, excepto si se refiere a sus obras y experimentos directamente.

Pueden trabajar en equipo, pero no les interesa dirigir por el poder en sí. Les da mucho placer el logro intrínseco ala tarea. Lamentablemente, no hay muchos puestos para ellos en las empresas, debido a su constante búsqueda de cambios y mejoras, su intolerancia ante la ignorancia y la rigidez y su rechazo ala estructura formal. Por otra parte, son los ideólogos, los creadores e inventores. Observando algunos especímenes con este perfil, hemos descrito el "Juego Psicológico" de la "Montaña Rusa": ejecutivos y propietarios de empresa, que una vez llegados a la cima, se aburren, y provocan inconscientemente una caída para volver a experimentar el "eustress" del descenso abrupto y el aliciente de la lucha para subir. El problema es que con la presente recesión, ya no es tan fácil volverá subir... y esto llevó a varios pacientes nuestros a cuadros depresivos con ideas suicidas.

Un simple test para evaluar buena porción de la personalidad auto-actualizante, es pedirle que describa en una hoja sus metas para los próximos 5 años, de modo verificable. Gran proporción de individuos trabajando en la base de la estructura, viven "aquí y ahora", interesados más por lo Básico, Seguridad, Pertenencia (amistades, compañerismo), y dejan que sus objetivos prolongados sean fijados "desde arriba" sin siquiera conocerlos. Sus "Niños internos" están adaptados para ser hombres-masa.

En el otro extremo, el motivado intensamente en la Autorrealización siempre persigue una o varias metas con tal intensidad que suele descuidar otros roles, como la pareja y la familia. Está en lo alto de la pirámide, pero solo, conflictuado si sus necesidades de Reconocimiento se imbrican fuertemente con la de logros.

SÍNTESIS DE LOS NIVELES DE MASLOW

Los dos inferiores son clasificables como MATERIALES Los dos subsiguientes, como SOCIALES

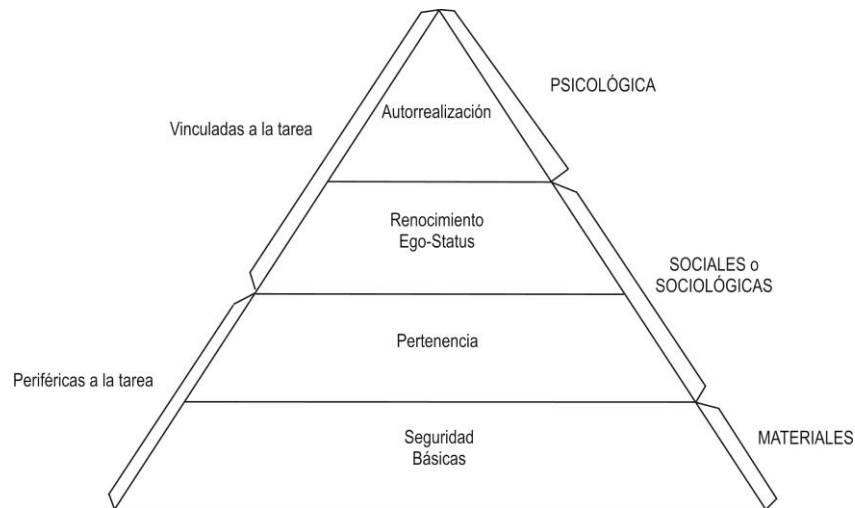
El superior como PSICOLOGICO

Sólo el de RECONOCIMIENTO y la AUTORREALIZACION se vincula directamente con la motivación para llevar a cabo las tareas.

Los tres Niveles inferiores se conectan sólo periféricamente al trabajo:

Los MATERIALES (BASICO y SEGURIDAD), por el bienestar económico y físico que producen por el ingreso;

El de PERTENENCIA, como medio de contacto social.



El modelo de Herzberg

Frederick Herzberg y colaboradores (entre 1959 y 1966), con un esquema muy similar al de Maslow, separaron dos series de factores vinculados con la satisfacción en el trabajo, basándose en entrevistas con muestras de profesionales. Estos son:

– Factores **"higiénicos"**

– Factores **motivadores**

El primer grupo de factores (Higiénicos), fue llamado así con referencia al concepto médico del mínimo indispensable para conservar la salud, como el Mínimo Proteico Higiénico: 70 mg. de proteínas diarias, o de vitaminas.

Se relacionan con el contexto de la tarea y fueron descriptos por los entrevistados descontentos con su ocupación. Abarcó: las políticas y administración de la firma, (inadecuadas), mala supervisión, condiciones desagradables ambientales y poco sueldo. Herzberg descubrió que cuando estos factores no son positivos, existe Insatisfacción. Pero sorprendentemente, aún cuando eran positivos, no halló Satisfacción –sino solamente falta de Insatisfacción. Es decir, que el No Estar Mal, no equivale a Estar Bien. Es el caso del ama de casa, dependiente de su esposo, enclaustrada en su hogar, que a pesar de poseer la mejor lustrador-abrillador-aspirador, dos televisores de color a control remoto, un polihorno infrarrojo, hasta una computadora familiar, no está Satisfecha... en su jaula de oro.

Hace falta algo más que las comodidades materiales y la seguridad de mantenerlas.

Así, los profesionales que manifestaron estar Satisfechos, mencionaron otras variables como Motivadoras: el Reconocimiento, el trabajo interesante (intrínsecamente gratificante) confianza de la empresa en su responsabilidad y el cumplimiento de sus metas. Los factores Higiénicos evitan "enfermedades", pero no aseguran el completo bienestar: Mental, Físico y Social; esto depende de los motivadores. Aún no existiendo los Motivadores igualmente se trabaja, para poder subsistir, pero se deteriora la calidad del trabajo y de vida.

Podemos proveer otros ejemplos. Un músico ejecuta correctamente una partitura (No está Mal), aunque no transmite emoción al auditorio (necesaria para ser un buen músico realmente; Estar Bien). No infringir el Código Penal no equivale a ser un ciudadano ético y responsable.

El enriquecimiento del trabajo, lo recalcamos una vez más, incluye los dos tipos de factores.

		FACTORES HIGIÉNICOS	
		SI	NO
FACTORES MOTIVADORES	SI	La coexistencia de ambos factores produce Satisfacción, Alta producción, Moral positiva Eustress: alto	La mera presencia de factores Motivadores conduce a una situación agradable en lo intrínseco pero no mantenible: se quiere el trabajo pero no alcanza para vivir, o bien, la incomodidad ambiental distrae continuamente o hace imposible su desempeño correcto – Eustress y distress: altos
	NO	La mera existencia de factores Higiénicos evita la Insatisfacción sin producir por sí Satisfacción "Jaula de Oro". Eustress y distress: bajos Cuando no existen los Motivadores, la fuerza del trabajo tiende a exigir cada vez más de los Higiénicos, sin darse cuenta de que - estos no pueden reemplazar las necesidades superiores. Por más que la dirección provea mejores lavatorios, comedor, sueldos y beneficios sociales, las carencias superiores inducen a frustración, variable según los casos individuales. Los individuos más autónomos y creativos sufrirán más.	La carencia de ambos juegos de Factores equivale a una situación difícilmente tolerable. El trabajo se acepta forzosamente (coacción). Sin embargo, gran proporción de la fuerza laboral en diferentes países trabaja en estas condiciones. Distress: mediano a alto

Ejercicio Nº 24:

Cuestionario de Satisfacción de Necesidades

Graduación: 0= Insatisfecho
 1= Poco Satisfecho
 2= Regularmente Satisfecho
 3= Muy satisfecho

Para gratificar su propia evolución en su carrera, marque con un punto el número correspondiente al grado alcanzado, en cada casillero. Luego una los puntos para trazar una curva. Si lo desea, puede variar los plazos, para abarcar mayores períodos.

Saque sus conclusiones. Si es posible analícelas con su superior. Si es jefe, invite a un subordinado a trazar su curva y analícela juntos. Pero si no puede o no quiere modificar las condiciones del trabajo, es preferible no crear expectativas, limitándose a hacer este ejercicio para su propia información. Si lo requiere, retorne a la Escala de Necesidades de Maslow, para mayor información.

Para ampliar el ejercicio, en la última columna de la derecha marque los niveles que querría alcanzar en un plazo de 1 ó 5 años a partir de la fecha. Luego, describa en concreto qué significará para Ud. alcanzar esos niveles, y qué pasos daría para lograrlos, en el siguiente cuestionario:

NIVEL DE NECESIDAD DE MASLOW		En el ingreso al trabajo	6-12 meses después	6-12 meses después	En el mismo trabajo, 1 año después, o al ingresar al otro trabajo	6-12 meses después	6-12 meses después
1. BÁSICO (sueldo, condiciones físicas de trabajo)	3						
	2						
	1						
	0						
2. SEGURIDAD (física y permanencia en el cargo)	3						
	2						
	1						
	0						
3. PERTENENCIA (aceptación y afecto en el grupo de trabajo)	3						
	2						
	1						
	0						
4. RECONOCIMIENTO (status, distinciones, poder, elogios)	3						
	2						
	1						
	0						
5. AUTORREALIZACION (disfrute de trabajo, creatividad)	3						
	2						
	1						
	0						

NIVEL DE NECESIDAD	GRADO		1. Qué significa concretamente para mí alcanzar este nivel; 2. Qué pasos daré para lograrlo (si no alcanza el espacio, usar otra hoja)
1. BÁSICO	3		
	2		
	1		
	0		
2. SEGURIDAD	3		
	2		
	1		
	0		
3. PERTENENCIA	3		
	2		
	1		
	0		
4. RECONOCIMIENTO	3		
	2		
	1		
	0		
5. AUTORREALIZACION	3		
	2		
	1		
	0		

CUADRO: LO QUE DESEO LOGRAR DENTRO DE AÑOS

Los diferentes perfiles de motivación en la carrera

El grado relativo de interés (motivación) para cada nivel de necesidades varía según los individuos y sus edades, así como de acuerdo a las oportunidades que se ofrecen.

Esto es muy relevante para las entrevistas de selección de personal, así como las decisiones de reubicación y promoción. Como ejemplos, los trabajadores **manuales** y buen porcentaje de **empleados**, están por lo general más motivados por las necesidades **Básicas**, de **Seguridad** y de **Pertenencia** (afecto). Los individuos creativos e **innovadores** — los pioneros, en cambio, se moverán hacia las categorías más elevadas: **Reconocimiento** y **Autorrealización**.

A su vez, a los típicos directivos y gerentes, les interesa más la **Seguridad** (conservar su posición, no cometer errores) y el **Reconocimiento** (poder).

Cambios de perfiles por edades (**para hombres, Hunt, 1981, sin datos para mujeres**)

18 a 25 años: Más altos: Básicas (ganarse la vida), y Pertenencia (ser aceptados como noveles ingresantes en el mundo del trabajo). La más baja: Seguridad (si aún no tienen familia que mantener).

25 a 35 años: Más altas: Reconocimiento y Status, y Autorrealización. Espera la aprobación de su jefe y de la organización, y desea destacarse y demostrar sus méritos.

35 a 45 años: se enfrenta la crisis de la media edad: "¿Qué estoy haciendo con mi vida? ¿Qué haré en la segunda mitad de mi existencia?".

Algunos reaccionan con cambios de orientación, con elevadas necesidades de Reconocimiento y Autorrealización, variando de puesto hasta de profesión. Otros, se resignan a su posición y a la realidad de que hay muy pocos lugares en el tope de la pirámide.

El ascenso se enlentece o se detiene por completo. Influyen los favoritismos y la "política interna". Las exigencias para ciertos puestos entran en conflicto con otros roles, como el de pareja o familia. Ya no se dispone de tantas energías o resistencia como hace unos años, y los nuevos "reclutas" presionan desde abajo con su competitividad, y su formación universitaria flamante. Los cambios acelerados de las compañías y los productos requieren ajustes correlativos en sus dirigentes, más rápidos y complejos que nunca, como en la casa de la computación e informática. Ya no se reverencia a la edad como sinónimo de experiencia y sabiduría. Al fin de esta etapa y durante la próxima, algunos hablan de una **menopausia masculina**.

En las Sugerencias al final de este punto; hablaremos de algunas opiniones ante estos stressores.

45 a 55 años: es una continuación de la etapa anterior, sin un perfil típico. Algunos se recuperaron de la crisis, otros no.

55 a 65 años: al acercarse o producirse el retiro la persona se vuelca más hacia la Seguridad (¿alcanzarán mis ingresos a pesar de la inflación?) y la Pertenencia, ésta fuera de la empresa (¿con quiénes cuento al dejar mi trabajo?): Algunos se aferran a su puesto, negándose a abandonar su poder, máxime si son fundadores o dueños de empresas familiares, y si no han construido buenos lazos familiares y sociales como sustitutos.

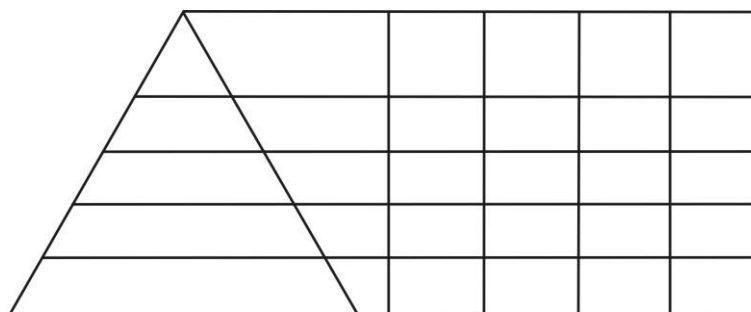
3. Cuadro de satisfacciones de necesidades por roles

Combinando la Pirámide de Maslow con el Diagrama de Áreas de Conducta y Roles Fundamentales, nos da el modelo de la "casita" por la forma que adopta:

NIVEL	ROL DE TRABAJO	ROL DE ESTUDIO	ROL DE PAREJA	ROLES FAMILIARES	TIEMPO LIBRE
Autorrealización					
Reconocimiento Ego Status					
Pertenencia					
Seguridad					
Básico					

Ejercicio N° 25: En cada casillero anote alguna actividad que corresponda al mismo. En lo posible, llene los vacíos con actividades planeadas para el futuro.

LA CASITA



Comentarios sobre este Ejercicio y sus planes futuros:

Autoevaluación de la satisfacción en el rol profesional

Hemos establecido un test muy simple para autoevaluar el rol profesional o el trabajo, que se superpone en parte con los conceptos de Maslow.

Ejercicio N° 26

Variables del trabajo actual	0 (Nada)	+	++ (aceptable)	+++ (mucho)
1. ¿Le gusta? (Niño Libre)				
2. ¿Recibe caricias condicionales positivas por su trabajo?				
3. ¿Lo hace bien?				
4. ¿Remuneración?				
5. ¿Aprende, se capacita?				

Haga su autoevaluación. Si tiene 15 cruces, le felicitamos. Si tiene pocas en algún ítem, analice sus mandatos y su Argumento. ¿Qué puede hacer para que su puntaje aumente?

Clarificación de valores

La complejidad, alta tecnificación y el cambio acelerado de la sociedad contemporánea afectan emocionalmente a la gente; la necesidad de tomar decisiones rápidamente, una vez tras otra, y en situaciones conflictivas, causa stress. Para fijar metas de vida racionales y adecuadas, en base a ideales que den significado a nuestra vida, es necesario que contemos con **valores** apropiados y éticos.

En los últimos años, surgió una metodología creada por autores como Rath, Harmin, Simon y otros, que llamaron "**clarificación de valores**", destinada a capacitarnos para elegir nuestros valores conciente y autónomamente, en vez de aceptar imposiciones.

La palabra "**valor**" tiene múltiples definiciones. Una de ellas, sería, "tener por qué vivir y por qué morir", o "las cosas en que creemos", o "a qué damos importancia".

¿En cuáles estados del Yo están los valores? Esta pregunta da origen a interesantes alternativas. ¿Hay valores del Padre, del Adulto y también del Niño? ¿O todos los valores están ubicados en el Padre? ¿El Padre incluye los valores religiosos, de interés por el bienestar ajeno, morales, el Adulto una ética de conveniencia mutua, y el Niño lo hedonístico, lo creativo, lo afectivo? Es posible. Depende de lo que convengamos.

Pero lo cierto es que algunos valores muy influyentes nos fueron **im-puestos**, "puestos adentro" sin que nuestro Adulto pudiera analizarlos primero. Toda persona autónoma posee el potencial y el derecho de analizar una por una, racionalmente, sus creencias y re-decidir cuáles conserva y cuáles modifica. Los autores mencionados propusieron **7 criterios** para determinar si un determinado valor que detentamos es **pleno**, y si realmente actuamos de acuerdo al mismo.

Tres de ellos son **Cognitivos** (relacionados con lo que pensamos); dos, **Afectivos** (con lo que sentimos) y otros dos, con lo que hacemos (**Conductas**):

CRITERIOS	
1. Cognitivos: "ELEGIR"	1) Elegir libremente, sin coerción ni manipulación 2) Elegido entre varias alternativas (si no las hay, no hay libertad de elección) 3) Elegido luego de considerar cuidadosamente las consecuencias de cada alternativa
2. Afectivos "VALORAR"	a. Disfrutar, estar contento con la elección de la norma o guía escogida b. Compartir públicamente y con entusiasmo el valor (excepto que sea riesgoso, en ciertos ambientes)
3. Conductuales "ACTUAR"	a. Aplicar la norma decidida b. Convertirla en una pauta de vida (emplearla repetidamente)
8° Criterio	(Corolario de los 7 anteriores): Un valor induce al crecimiento personal. (Crecer= hacer cosas nuevas o hacer las previas en forma diferente y mejor).

Ejercicio n° 27:

Analizando mis valores

1. Describa el valor: (honestidad, confianza en los demás, dignidad personal, autosuperación en algún rol, etc.). Las necesidades (Maslow) pueden servir de guía parcial.

1. Descripción del valor:

2. ¿Lo elegí libremente?

3. ¿Entre cuáles alternativas?

4. ¿Cuáles son las posibles consecuencias de mi elección?
5. ¿Cómo valoro y disfruto este valor en mi vida?
6. ¿Cuándo compartí y afirmé con entusiasmo ese valor con otros?
7. ¿En qué ocasión he aplicado ese valor? (qué hice con él)
8. ¿De qué modo ha establecido una pauta (tendencia) habitual en mi vida?
9. ¿Cómo me ayuda ese valor a desarrollarme (crecer) como persona?

Comparta sus respuestas con un compañero o allegado.

Los valores tienen una importante relación con el Argumento de vida y la motivación para el trabajo. No han sido explorados mayormente en el Análisis Transaccional, y por falta de espacio nos limitamos a mencionar esa importancia.

Aunque la Posición Existencial, "Yo estoy bien. Tú estás bien" corresponde a valores llamados "primarios" y contiene la esencia de las relaciones humanas constructivas.

Argumento de vida y Motivación. Fijación de metas de cambio positivo

Críticas a las teorías de Maslow:

Algunas investigaciones para validar las teorías mencionadas, no las pudieron demostrar fehacientemente. El conductismo las criticó como ejemplos de motivación "interna", no demostrable, verificable ni medible, por lo cual no se podría operar directamente con ellas.

¿Cómo enfoca todo esto el Análisis Transaccional?

En nuestra experiencia, basada en numerosos casos en seminarios, cursos y psicoterapia, hemos concluido que, sean ciertos o no los postulados de Maslow, su esquema es muy útil como referencia general, pero no deben considerarse válidos universalmente, sino más bien, estudiar cada persona como individuo.

El instrumento del A.T. que incide más directamente es el Argumento de vida (ver ANALISIS TRANSACCIONAL INTEGRADO). Llamamos "mandatos" a la esencia de las influencias parentales, casi siempre no verbales e inconcientes, que llegan como mensajes muy potentes a los hijos. Son transmitidos fundamentalmente mediante conductas, más que palabras. Para tener "caricias" el niño se ve forzado a aceptar dichos "mandatos". El peor de ellos es "No vivas", que conduce a ideas o actos de suicidio. Directo y repentino, como pegarse un tiro, o indirecto, como correr con el coche, o en "cuotas" como tomaren exceso, o abrumarse con el trabajo.

A continuación, transcribiremos un cuadro con los 5 niveles de Maslow y algunos "mandatos" que perturban su logro.

Niveles de Maslow	Mandatos que perturban su satisfacción y superación
1. Básico	No disfrutes (por más que gane dinero) No ganes dinero No vivas (descuida su salud, trabaja en exceso. etc.) Primero los demás
2 Seguridad	No confíes en... Sé inseguro (ansioso)
3. Pertenencia	No te acerques Quédate solo
4. Reconocimiento	Sé el mejor (excesiva competitividad) No me superes (prohibición de lograr elogios) Te quiero si.... (escala posiciones, etc.)
5. Autorrealización	No pienses (se queda en lo mediocre) No disfrutes del trabajo (sigue rutinas, sufre) No seas creativo No crezcas (no hace cosas nuevas) No me superes (envidia parental ante el talento)

Los mandatos determinan fijaciones o bloqueos patológicos, difíciles de explicar por la teoría básica de Maslow. Por otra parte, no es real que sistemáticamente deban quedar saciados los niveles inferiores para interesarse por el superior.

Un artista bohemio, un científico o un líder político pueden pasar hambre y privaciones, y vivir sin saber qué pasará mañana, estando ensimismados en el nivel de Autorrealización. Otro, correrá importantes riesgos, sin cubrir su Seguridad, para lograr el Reconocimiento (acróbatas, corredores de motocicletas). O bien, para obtener caricias arriesgarán sus bienes y los de su familia.

Probablemente, en personas con buen OKness se cumpla más la regla ascendente de motivaciones.

Si una persona no obtiene satisfacción en algún nivel de los 5 descriptos, puede deberse a:

- **Factores internos:** "mandatos", falta de formación
- **Factores externos:** falta de oportunidades en el mercado laboral, discriminación por el sexo, religión, etc.

- **Ambos factores**

Pero mucha gente le echa la culpa a la sociedad, a su ambiente externo, cuando en realidad son sus propias limitaciones las que le impiden triunfar en sus metas.

Al fijarnos metas positivas en cada rol, y buscar ayuda en nuestros allegados o si es necesario, psicoterapia o consultoría profesional, podremos superar las barreras internas, y compensar en lo posible las externas.

La motivación para liderar

Muy poca gente toma el mando contra su voluntad. Y cuando se procura, no es sólo por incentivos económicos. El presidente de un consorcio, de una cooperadora, el capitán de un equipo de fútbol responden a otros incentivos, presentes en las jerarquías de Maslow. Para éstas, es más bien el líder quien depende de los seguidores, a fin de satisfacer necesidades de Pertenencia, Reconocimiento o Autorrealización.

Inversamente, para permanecer en la posición de mando, debe ayudar a que los miembros del grupo obtengan **mayores** satisfacciones bajo su dirección, de las que lograrían sin él.

Vinculaciones entre motivación, eustress y distress

Terminaremos este Capítulo con una breve referencia al concepto del stress y sus interrelaciones con la motivación en el trabajo.

EN "EL MANEJO DEL STRESS" hemos desarrollado ampliamente dicho tema.

Aquí sólo transcribiremos la definición de stress (Selye):

"ES LA RESPUESTA INESPECIFICA DEL ORGANISMO ANTE CUALQUIER EXIGENCIA".

Dicha Respuesta de stress consiste en una movilización general para la acción, básicamente, LUCHA o FUGA frente al Estímulo o "stressor". Si ninguna de las dos es posible, ni atacar ni escapar, el organismo queda "acelerado" en vacío, y si el stressor se mantiene, termina por enfermarse. Los síntomas más frecuentes son de tipo psicosomático (úlceras, hipertensión, asma, infarto, disminución de las defensas), propensión a accidentes, adicciones, depresión, cuadros de ansiedad. Pudiendo llegarse a la muerte en casos extremos.

Se calcula que el 75% de todas las consultas médicas tienen relación con el stress como causa única o coadyuvante. Pero Selye describió que hay dos tipos de stress: el EUSTRESS o "buen stress", y el DISTRESS o "mal stress". El primero es "la sal de la vida", y lo experimentamos cuando el desafío es placentero, excitante, divertido. El segundo, cuando es displacentero, tensionante, agresivo.

Con el Dr. Bernardo Kerman hemos establecido las **6 Áreas del stress** (ver a continuación), siendo deseable la permanencia en el Área II (márgenes óptimos de eustress).

Es obvio que de las jerarquías de Maslow, la que vincula con el eustress es la Autorrealización, durante la cual el cerebro segrega sustancias auto-estimulantes, como las endorfinas, que mantienen la motivación para seguir la actividad (trabajo, deportes, hobbies, etc.).

Eustress (agradable)	DISTRESS (desagradable)
ÁREA III Excesivo Eustress Actividades placenteras interesantes o excitantes pero agotadoras o peligrosas. Ej.: - Trabajo excesivo en intensidad o tiempo. - Deportes extenuantes o riesgosos. - Drogas estimulantes. - Sadismo. - Cambios excesivos.	ÁREA VI Distress intolerable Conduce a la fase de agotamiento con afecciones graves (psicosomáticas: infarto de miocardio, accidentes cerebrovasculares, úlceras); mentales (psicosis), conductas antisociales (crímenes) muerte por lesiones, temperaturas extremas, etc.
ÁREA II Márgenes óptimos de eustress Se mantienen dentro de límites fisiológicos del organismo. Ej.: Tareas o deportes interesantes, desafíos para la propia capacidad. Creación artística, descubrimientos científicos, entrenamiento deportivo, viajes, cambios de todo tipo dentro de límites tolerables. La capacitación y el entrenamiento así como una óptima salud mental, permiten creciente tolerancia de estímulos exigentes sin deterioro físico o mental.	ÁREA V Distress tolerable Situaciones y estímulos displacenteros, tareas superiores a la capacidad, plazos insuficientes, ambientes sociales tóxicos (persecutorios, extremadamente competitivos) roles ambiguos. Autoritarismo. Esfuerzos y enfermedades a las cuales el organismo logra adaptación, al menos en forma temporaria. Enfermedades de adaptación (hipertensión sin causa conocida, disminución de defensas, hiperacidez, afecciones reumáticas, ciertas formas de diabetes, etc.). Predisposición a accidentes. Ansiedad, depresión (crónicas).
ÁREA I Insuficiente Eustress Estimulación inferior a los mínimos requerimientos para una vida interesante y divertida. No hay crecimiento personal en destrezas, rendimiento físico o intelectual. Ej.: Jubilación inactiva. Trabajos cómodos, repetitivos y aburridos o demasiado simples. Seguridad económica y social sin exigencias ("jaula de oro").	ÁREA IV Bajo distress La estimulación o exigencia es escasa o muy simple, en contextos desagradables. Ej.: Trabajos repetitivos en clima caluroso. Reclusión forzada con poca actividad. Bajo nivel socioeconómico con hacinamiento. Aburrimiento, aislamiento en un medio social o familiar indiferente u hostil (hospitales psiquiátricos tradicionales, estratos sociales marginados).

VIII. Dinámica y Conducción de Grupos

Este capítulo no podía faltar en un libro sobre Liderazgo. Es mucho lo escrito sobre el tema, bueno y malo. Y un ejecutivo ocupado no tiene tiempo para investigar toda esa bibliografía. Quiere algo práctico, que le sirva para interpretar y dirigir a sus colaboradores. Y abreviar esas reuniones, a menudo tensas, aburridas e improductivas.

Por eso, esta sección será breve. Y para aplicarla **ahora**. Hemos volcado en ella una experiencia de casi 40.000 horas conduciendo grupos a lo largo de 30 años, en universidades, empresas, seminarios y psicoterapia. Repetiremos y ampliaremos información contenida en ANALISIS TRANSACCIONAL INTEGRADO, combinada con recomendaciones de Milo Frank, a quien ya citamos en el capítulo sobre Comunicaciones.

El lector ya dispone de conocimientos que podrá volcar e intercalar con los que siguen.

Está familiarizado con 4 de los Instrumentos del Análisis Transaccional. El modelo de la personalidad: Padre Crítico, Padre Nutritivo, Adulto, Niño Libre. Niño Sumiso, Niño Rebelde. Sabe diagnosticar cuál estado del Yo entre éstos está activo, en sí mismo o en otros.

También, es capaz de diagramar intercambios de Estímulos y Respuestas, y clasificarlas en los varios tipos de Transacciones. Está consciente de la importancia de las "Caricias" como reforzadores sociales. Sabe que un uso racional de las caricias positivas invita al aumento de la autoestima, la productividad y las buenas relaciones humanas. Que hay que apuntar hacia mejorar en el futuro, en lugar de criticarlo negativo en el pasado. Leyó ese capítulo denso sobre Comunicaciones y probablemente copió, para tener a la vista en su escritorio, las 13 Normas de la Comunicación Efectiva, que implementó gradualmente hasta hacerlas automáticas. Con esto habrá aumentado sensiblemente su eficacia como comunicador.

Posee nociones básicas sobre Liderazgo y el modelo que hemos propuesto, del Liderazgo Transaccional. De acuerdo a su interés y tiempo disponible, habrá llenado algunos —quizá todos— los Cuestionarios sobre su Estilo de Liderazgo. Tal vez hasta los haya comentado con integrantes de su organización, o sugerido a éstos.

Finalmente, se habrá familiarizado con los conceptos modernos sobre Motivación y meditó sobre su grado de satisfacción en cada nivel de la Escala de Maslow.

Provistos de todo este bagaje, entramos en el tema.

Definición de Grupo Humano: es

1. Un conjunto de personas,
2. con objetivos comunes
3. que interactúan para lograr un objetivo,
4. considerándose miembros del grupo y
5. que responden a influencias externas.

Análisis de la definición:

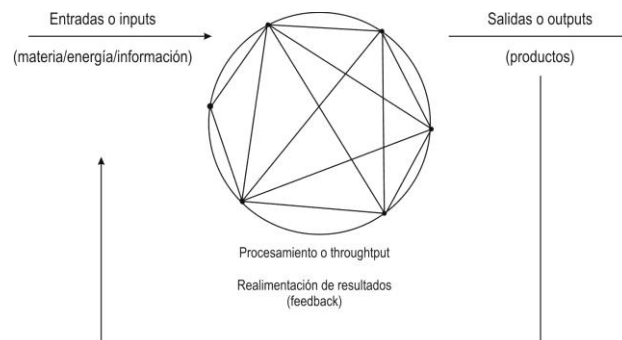
1. "*Un conjunto de personas*": más de 2; si es hasta 12-14, hablamos de grupos pequeños. Entre 12/14 a 20/30, grupos medianos (mesogrupos), y para números mayores, macrogrupos cada uno con diferentes leyes de funcionamiento. Si el grupo pequeño se hace mayor de 12 a 14, tiende a dividirse en dos subgrupos menores.
2. "*Con objetivos comunes*": conocidos y compartidos por todos los integrantes. Para una mayor

motivación y participación, es óptimo que éstos hayan tomado parte activa en su fijación, además de conocerlos.

Si esto no fuera posible, por lo menos es conveniente que sepan los motivos de las decisiones en la fijación de objetivos, ya que van a trabajar para su concreción.

3. *"Que interactúan para lograr sus objetivos"*: ese grado de interacción es variable: quiénes hablan con quiénes y con qué frecuencia, de acuerdo al tipo de estructura del grupo. Para resolver problemas y tomar decisiones es muy favorable que todos tengan acceso a la comunicación con el resto, aportando cada uno sus recursos.
4. *"Considerándose miembros del grupo"*: Para esto, deben estar incluidos en la estructura formal y sentirse además aceptados psicológicamente (lo que Maslow llama Pertenencia; ver EL MANEJO DEL STRESS, Kertész y Kerman, 1985). Así, tenderán a buscar sus metas a través del grupo, en vez de individualmente: interdependencia que supera a la independencia.
5. *"Y que responden a influencias externas"*, además de las transacciones dentro del grupo, existen entradas (inputs) de materia/energía/información, que son elaborados. Y salida (outputs) de los productos grupales.

Para que el grupo sobreviva, las entradas deben ser por lo menos equivalentes a las salidas. También debe tomarse en cuenta la realimentación (feedback) de los resultados de las salidas para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, reajustando las actividades del conjunto.



Pasaremos ahora a analizar al grupo como **Estructura** (lo fijo, oficial, descrito en papeles, legal, impersonal) y su **Dinámica** (lo que sucede cuando seres humanos de carne y hueso interactúan en el seno del grupo).

Tanto la **Estructura** como la **Dinámica** grupal son divisibles en 5 elementos, cada uno, en interacción entre sí, por lo cual forman un sistema estructural / dinámico.

Los 10 elementos de la estructura y la dinámica de grupos u organizaciones

ESTRUCTURA		DINÁMICA
1. Objetivos	→	1. Toma de Decisiones
2. Valores y Creencias		2. Comunicación
3. Jerarquización, Status, Roles y Rango		3. Participación
4. Sentimientos (emociones)	←	4. Motivación
5. Recursos materiales		5. Control Social

Estructura del grupo u organización

1. **OBJETIVOS:** conviene diseñar la estructura más apropiada para lograrlos. Esto, en estrecha relación con la tecnología en caso de empresas. Primero se fijan normas y procedimientos con el Adulto. Luego éstos pasan a integrarla Estructura oficial de la organización (algo así como el estado Padre de la misma).

2. **VALORES Y CREENCIAS:** llamadas por Berne, la *cultura* de la organización o grupo. Influyen sobre qué objetivos se aceptan, con cuáles normas. Están también en el Padre.

3. **JERARQUIZACION, STATUS, ROLES Y RANGO:** las definiremos una por una.

Jerarquización: división en niveles de mando.

Status: el nombre del puesto en el organigrama.

Rango: el grado de respeto y reconocimiento que se logre en el grupo.

Roles: las tareas a desempeñar, contenidas en la descripción del trabajo o las funciones.
Estado del Yo: Padre.

4. **SENTIMIENTOS, EMOCIONES:** están implícitos en la estructuración del Argumento de vida del grupo u organización, cuando tal plan existe, o por lo menos, controlados por los Valores y creencias. Implican al estado del Yo Niño, estando regladas habitualmente en forma no verbal. Ejemplo: se prohíbe mostrar rabia o miedo, sin normas escritas al respecto.

5. **RECURSOS MATERIALES:** capital, equipos, tecnología. Es el ámbito del estado Adulto del Yo.

Ejercicio N° 28:

Fijando los objetivos de mi organización o sector

Anote en una hoja los Objetivos que desea lograren su empresa o sector para un plazo determinado, que podrá variar entre 6 meses, 1 año, o más. También puede escalar cada Objetivo por fechas.

Para comenzar, conviene establecer el **Estado actual** para cada Objetivo.

Por ejemplo, el volumen de ventas actual de determinado producto o servicio, o el índice de ausentismo, o simplemente, el monto de ganancias mensuales.

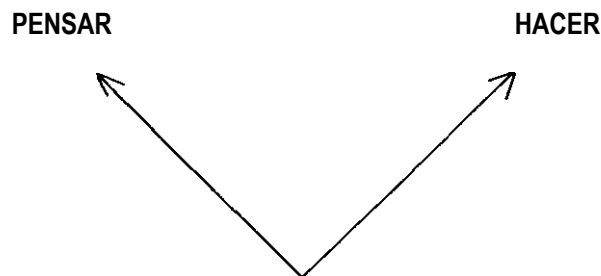
Luego, definir el **Estado deseado** para la misma variable, dentro de cierto plazo.



Si quiere entrar en mayor detalle, para cada fecha (digamos, mes a mes), transcriba las metas que desea alcanzar.

La mayoría de las empresas pequeñas, y muchas de las medianas, trabajan sin Objetivos prefijados.

Alegan que "No pueden adivinar el futuro... que el país es imprevisible... etc.". "Sin embargo, es mucho mejor un plan imperfecto que ningún plan. Edison decía que la gente hace cualquier cosa para no pensar. Muchos creen que planificares una pérdida de tiempo.



Mientras se PIENSA, no se HACE. Mientras se HACE (actúa) no es posible pensar adecuadamente.

Pero PENSAR (decidir Objetivos, analizar, predecir la posible evolución, prevenir riesgos) nos ahorrará muchísimo tiempo, energía y gastos.

De modo que, tómese el tiempo tranquilo, sin interrupciones, que requiere para fijar sus Objetivos., pero hágalo en colaboración con las personas involucradas.

Ejercicio N° 29:

Los valores de mi organización

Vamos a separar los VALORES de las CREENCIAS, a fin de efectuar un Ejercicio de aplicación con los mismos. Llamamos VALOR a idea abstracta, que determina la importancia asignada a algo.

Por ejemplo: Fama, Honestidad, Creatividad, etc. Los valores son los criterios para asignar recursos, tiempo, dinero. etc. Están estrechamente ligados a la jerarquía de Necesidades de Maslow, si bien estos no cubren toda la gama posible.

Si lo desea, puede guiarse por dicha jerarquía para orientar sus Valores en su organización o sector:

1. Básicos (materiales)
2. Seguridad (mantenimiento de lo material y prevención)
3. Pertenencia (afecto, aceptación en el grupo)
4. Reconocimiento, status, poder
5. Autorrealización, conocimiento, lo estético.

A continuación, anote por orden de importancia para Ud., los Valores que más influyen en su organización. Tal vez quiera realizar dos listas: los Valores propios de Ud., y los del "alto mando" de la empresa. O si tiene socios, los Valores de ellos, para lo cual es conveniente consultarlos.

Los Valores están en el Padre, y guían los comportamientos. Poseen gran poder, pero pueden ser modificados por el Adulto tras un examen racional.

Los Valores se manifiestan visiblemente en forma de Comportamientos observables.

En la columna de la izquierda en lista, **por orden de importancia**, los Valores que más influyen en su empresa. Y en la columna de la derecha, los Comportamientos observables que corresponden a cada valor.

Ejemplo:

Valor	Comportamientos
"Honestidad"	Pagar en término a los proveedores Cumplir con las normas de calidad Sueldos apropiados
"Rentabilidad"	Control de costos Incentivación de la productividad del personal

VALORES (personales/de socios/de la empresa)	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES QUE CORRESPONDEN (pueden ser varios para un mismo valor)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

NOTA: A veces, un mismo Comportamiento satisface a varios Valores. Ejemplo: un caso de motivación para el personal, podría satisfacer a "RENTABILIDAD" y a "APOYAR A LA GENTE".

Las organizaciones no siempre actúan congruentemente en cuanto a los Valores que dicen sustentar y sus prácticas productivas y comerciales. Esto genera incongruencias y malestar en el personal y/o proveedores y clientes, así como en la comunidad en general. En otros casos, los Valores están obsoletos o inadecuados al entorno. Por ejemplo: demostrar el Valor HONESTIDAD, pagando en términos muy breves en épocas de hiperinflación. O el Valor PRESTIGIO, manteniendo una estructura demasiado costosa sin el apropiado beneficio. El Adulto, entonces, debe actualizarlos.

Ejercicio N°30:

Las creencias de mi organización/grupo

Mientras en la definición anterior, los Valores representaban "criterios para asignar nuestros recursos" y la "asignación de importancia a las personas o cosas", las Creencias son definibles como "conceptos que nos inducen a reaccionar, conciente o inconcientemente, de una manera determinada en situaciones específicas" (modificado de Thomson, 1966).

La mayoría de las creencias se forman irracionalmente. No pasan previamente por el Adulto, aunque si se las confronta tendemos a querer demostrar que tienen alguna base racional. O bien, citamos a alguna autoridad para sustentarlas. Generalmente no estamos concientes de las creencias que profesamos, hasta que alguna crisis o discusión nos fuerzan a tener que defenderlas.

Creencias típicas del estado del Yo Padre:

- "Todas las mujeres son iguales"
- "La gente trabaja sólo por dinero"
- "No se puede confiar en nadie"
- "Nada vale sin esfuerzo"
- "Lo más importante para criar hijos es el cariño"

Creencias típicas del estado del Yo Niño:

- "No tengo suerte"
- "No se puede confiar en la autoridad"
- "Si algo no nos gusta, hay que evitarlo"
- "Uno es como es. No se puede cambiar"
- "Nadie me comprende"
- "Si me muestro como soy, se van a aprovechar de mí"

Desde luego, las Creencias tienen mucho que ver con los Estilos de Liderazgo.

Este ejercicio N° 30 es realizable solo o con su grupo de trabajo. Analice (o analicen) cuáles son las Creencias, explícitas o implícitas, de su organización o grupo, y a cuáles Comportamientos observables corresponde cada una.

Ejemplo:

CREENCIA: "No se puede planificar en un entorno cambiante".

CONDUCTAS OBSERVABLES: Improvisación, conducción por crisis.

CREENCIAS (personales/del grupo/de la empresa) (Por orden de importancia)	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES QUE CORRESPONDEN

Es previsible que las Creencias difieran entre los integrantes de la empresa o grupo de trabajo.

En ese caso, lo indicado es analizarlas Adulto-Adulto para llegar a acuerdos. Muchas de ellas conllevan gran carga emocional y se hallará resistencia para modificarlas.

Una buena pregunta es en estos casos: "¿Dónde y cuándo adquirió esa Creencia?".

Otro recurso útil es **parafrasear** (repetir con otras palabras) la expresión de la Creencia de otra persona:

Persona A: "No se puede cambiar el estilo de Liderazgo del Ingeniero Martín. Uno nace como es, y sigue así toda la vida". Paráfrasis: "Si entendí bien, Ud. cree que el estilo de Liderazgo es congénito, hereditario y por ello, no sujeto a modificaciones

"En estas discusiones, siempre debemos dar el "feedback" (realimentación) de que entendimos y por ende, respetamos la Creencia del interlocutor. Eso no implica que estemos de acuerdo, pero es un primer paso muy útil para iniciar una comunicación Adulto-Adulto.

Ejercicio N° 31:

Trazando el Organigrama

Dibuje el Organigrama actual de su organización (use hoja aparte si lo requiere)

Si ya lo hizo en el Ejercicio n° 15 en el capítulo sobre Comunicaciones, transcriba lo hecho, así como la Descripción de funciones para cada puesto del cuadro. (QUIEN hace QUE). La Descripción de funciones debe ser lo más objetiva posible, con términos simples y verificables. Lo que un observador vería y oiría sobre cada tarea descrita. Por ejemplo: para un Asistente de gerencia, no coloque: "Ayudar al gerente en lo que necesite", sino las tareas específicas que corresponden al cargo.

En muchas empresas PYME (pequeñas y medianas), de las cuales tanto se habla actualmente, hemos hallado mucha resistencia para llevar a cabo el Organigrama y la Descripción de funciones.

Es que, además del trabajo que requieren, y las dificultades para ponerse de acuerdo en cada ítem, una vez terminados, ponen al descubierto las discrepancias y deficiencias en el desempeño. Carecer de un Organigrama y la correspondiente Descripción de funciones, es frecuentemente como "pescar en río turbio".

Sin embargo, son indispensables para una gestión racional. Para la capacitación, la evaluación del desempeño, la selección de personal, el diseño futuro de la empresa y la cooperación plena entre los miembros del grupo de trabajo.

¿Cómo van a cooperar si no saben cuáles son sus propias tareas y las tareas de los demás?

En nuestra experiencia, si le pedimos a un subordinado y a su jefe inmediato que anoten en una hoja la Descripción de tareas del subordinado, las diferencias son sorprendentes!. Cuando el superior no le indica sus tareas concretas, sugerimos que el subordinado las describa, y las someta a la aprobación de su jefe.

Descripción de Funciones

CARGO	FUNCIONES (descriptas del modo más verificable posible)

Esta tarea puede extenderse desde cubrir su grupo de trabajo (habitualmente entre 4 y 12 individuos) hasta todo el plantel directivo o administrativo. Es recomendable pedir asesoramiento a un profesional, contador, administrador de empresas, ingeniero industrial, psicólogo laboral, etc.

Hemos llegado al cuarto elemento de la Estructura organizacional: La expresión de Emociones.

Aunque no figura explícitamente en ningún manual de la empresa, la manifestación de los sentimientos suele estar estrechamente reglada, en mayor grado cuando los Valores y Creencias son muy rígidos. Por ejemplo, la prohibición de que el subordinado exprese rabia hacia el superior.

En el próximo ejercicio, vamos a referirnos solamente a las cinco emociones auténticas que ubicamos en nuestro modelo (ver ANALISIS TRANSACCIONAL INTEGRADO para mayor información).

Las mismas son:

- Agradables: 1. Alegría, placer
2. Afecto
- Desagradables: 3. Miedo
3. Rabia
4. Tristeza

Las emociones tienen una función de percepción subjetiva, no verbal, de la realidad. Nos indican a qué acercarnos y de qué alejarnos o defendernos. Por otra parte, cumplen una importantísima función de comunicación interpersonal. De acuerdo al Análisis Transaccional, cuando determinada emoción está "prohibida" en la familia o colegio el niño aprende a esconderla o hasta reprimirla, dejando de sentirla. A menudo se le enseña también a reemplazarla por otro sentimiento aceptable para su medio educativo.

"Los hombres no lloran"

"Si muestras miedo eres una mariquita"

"Las niñas buenas no se enojan".

Es frecuente sustituir la RABIA auténtica por depresión, o la TRISTEZA por falsa alegría, o por ansiedad.

Ejercicio N° 32:

Emociones permitidas y prohibidas en mi organización o sector

Emociones que se permiten expresar	Emociones que se prohíben expresar

Anote algunos ejemplos concretos y recientes.

Ejercicio N° 33:

Recursos materiales que afectan mi desempeño

Aquí nos referiremos solamente a los Recursos Materiales que influyen sobre su desempeño en su grupo de trabajo, dejando de lado al capital, equipamiento, etc. de la empresa en general.

1. Marque con un círculo su grado de satisfacción con los Recursos de que dispone para su gestión y confort (como por ejemplo, espacio, uso del teléfono, computadora, papelería, etc.).

Muy satisfecho
Satisfecho
Parcialmente satisfecho
Algo insatisfecho
Insatisfecho

Habiendo trabajado sobre los 5 elementos de la Estructura del grupo (Objetivos, Valores y Creencias, Jerarquización, status y roles, Sentimientos y Recursos Materiales, vamos a realizar ejercicios sobre los pertenecientes a la Dinámica del grupo:

- | |
|-----------------------|
| 1. Toma de decisiones |
| 2. Comunicaciones |
| 3. Participación |
| 4. Motivación |
| 5. Control social |

2. ¿A cuáles factores atribuye su grado actual de Satisfacción? (expláyese luego de marcar cada ítem)

- () El grado de reconocimiento de mi trabajo por parte de la empresa
- () Juegos de poder
- () Disponibilidad real de Recursos
- () Otros: (describalos):

1. Toma de decisiones: Estimado por muchos teóricos como el factor crucial para el funcionamiento del conjunto, el cumplimiento de las metas y la historia misma del grupo. Depende de los siguientes procesos con los cuales interactúa, a su vez.

2. Comunicaciones: Descriptas en el Capítulo homónimo. Deben ser principalmente complementarias, Adulto-Adulto, en el ámbito laboral, aunque los restantes tipos (Padre Nutritivo-Niño, Niño Libre-Niño Libre, etc.) son también necesarios y constructivos en sus momentos. Insistimos en que todos los integrantes del equipo tengan la oportunidad de comunicarse con cualquiera de los demás, formal o informalmente.

3. Participación: se refiere al potencial de todos los miembros para tomar parte en las decisiones que les afecten personalmente, proveyendo información, opiniones, votos, intuiciones o el apoyo requerido. Una Estructura adecuada a los Objetivos, provee también los tipos de Liderazgo apropiados. Estos fueron descriptos en nuestro modelo del Liderazgo Transaccional.

El liderazgo fluente durante el funcionamiento grupal, que "cede la manija" al mejor informado sobre un tema, aprovecha los aportes de todos, al margen de su jerarquía formal.

4. Motivación: lo que "mueve" al grupo a seguir perteneciendo y colaborar en el mismo, para satisfacer los 5 tipos de Necesidades descriptas por Maslow (ver Capítulo anterior sobre el tema). La Motivación provee cohesión, posibilita el crecimiento del grupo, estando íntimamente ligada a los Sentimientos y conveniencias del mismo.

Cuando está directamente vinculada con el cumplimiento de los Objetivos, y al mismo tiempo la dirección se interesa por lo que cada uno necesita específicamente, el grupo se halla en condiciones muy favorables para producir.

Si, en cambio, los individuos solamente se orientan a satisfacer sus objetivos privados, cada uno para sí, el grupo entra en conflicto. En vez de abocarse a la Tarea (actividad conjunta), se transforma en grupo de Proceso, abocado a resolver los roces interpersonales entre los miembros.

5. Control Social: Lo definimos como "el sistema de premios y castigos (materiales, sociales, etc.) tanto formal como informal, para reforzar el cumplimiento de las normas, formales e informales". Es ejercido tanto por el líder como por el resto de los miembros.

Depende de los valores y normas de la organización; el estado del Yo Padre.

Ejemplo de norma formal: cumplimiento del horario de trabajo Norma informal: quién se sirve café primero.

Cuando el Control Social es demasiado rígido en lo formal (Liderazgo Autoritario) las alternativas de acción están muy constreñidas. En el otro polo, siendo demasiado laxo (Liderazgo Indiferente) faltan límites, dirección y seguridad. El grupo se desmoraliza y tiende a disgregarse.

Ya Berne habló del "hambre de liderazgo".

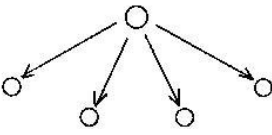
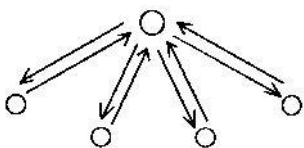
En toda organización coexisten una red formal y otra informal de normas y comunicación.

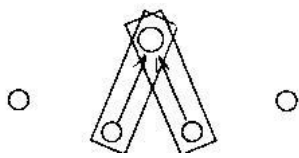
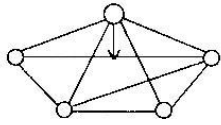
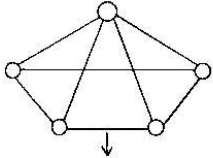
Para que exista alta productividad y un ambiente grato de trabajo, es crucial que ambas redes actúen **sinérgicamente**, reforzando la una a la otra.

Ejercicio N° 34:

Toma de decisiones y participación en mi grupo laboral

Hemos incluido ambos elementos, para no caer en excesivo detallismo, en un mismo Ejercicio. Volveremos a transcribir el modelo de Vroom y Yetton (1973) modificado, como guía para esta tarea.

Estilos de Liderazgo		Grado de participación en las decisiones
1. El jefe toma las decisiones o resuelve el problema con la información de que dispone.		El más bajo
2. Los subordinados solamente proveen la información pero la decisión la toma el jefe. A veces sin siquiera explicar cuáles el problema o el tema.		Bajo

3. El tema es compartido con ciertos subordinados, escuchando sus aportes, pero sin dinámica libre del grupo. Luego, el superior decide a su criterio		Bajo a mediano
4. El superior comparte el problema o tema con los subordinados como grupo, pero luego decide por su cuenta		Mediano
5. Se comparte plena información sobre el tema, generándose soluciones en conjunto, buscándose el consenso. El jefe actúa como un coordinador, sin imponer su autoridad. Provee las decisiones de mayor calidad, aunque lleva más tiempo, y además aumenta la cohesión grupal y la motivación de los integrantes. El subordinado posee voz y voto		Alto, máximo

Hacemos notar, que en todos los estilos, la responsabilidad final es del líder, nunca del subordinado.

Ejercicio: Describa cómo se toman las Decisiones y el grado de Participación real en su grupo de trabajo ya sea Ud. Jefe o subordinado. Sería ideal discutir este Ejercicio con el equipo en pleno.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Sobre COMUNICACIONES ya hemos propuesto varios Ejercicios en el Capítulo ad hoc.

Lo mismo, para MOTIVACION. Nos queda, entonces, invitarlo a un Ejercicio sobre el CONTROL SOCIAL.

Ejercicio N° 35:

El control social en mi grupo de trabajo/organización

Si me desvíó de las normas formales (Estructura):

Quién/es me sancionan:

.....

.....

¿Cómo es la sanción? (verbal, no verbal, económica, etc.):

.....

.....

.....

.....

Si me desví de las normas informales del grupo,

¿Quién/es me sanciona/n?

.....

.....

.....

.....

¿Cómo es la sanción?

.....

.....

.....

.....

Si un miembro del grupo (par) se desví de las normas informales, cómo lo sanciono: (describir)

.....

.....

.....

.....

Si cumplo las normas "oficiales", ¿cuál es la respuesta de la superioridad?

.....

.....

.....

Si llego a la excelencia en mi labor, ¿cuál es la respuesta de la superioridad?

.....

.....

.....

Si un subordinado se desvía de las normas formales, cómo lo sanciono: (describir)

.....

.....

.....

Cuando un subordinado cumple con las normas formales, mi respuesta habitual es:

.....

.....

.....

Cuando un subordinado llega a la excelencia en su labor, mi respuesta habitual es:

.....

.....

.....

Ejercicio N° 36

Interacciones entre los 10 elementos de la estructura y dinámica grupal.

Ahora sigue un ejercicio “abierto” que pueden incentivar su creatividad y conducir a descubrimientos de relaciones de interés para Ud. y su grupo laboral. Consiste en establecer las influencias mutuas entre estas 10 variables. Anote brevemente sus hallazgos en los casilleros correspondientes ampliándolos en hoja aparte. El beneficio será mayor si comparte todo esto como miembro de su grupo laboral.

DINÁMICA		ESTRUCTURA					DINAMICA				
		1. Objetivos	2. Valores y ciencias	3. Jerarquización, Status, Roles	4. Emociones	5. Recursos materiales	6. Toma de decisiones	7. Comunicación	8. Participación	9. Motivación	10. Control social
	10. Control social										
	9. Motivación										
	8. Participación										
	7. Comunicación										
	6. Toma de decisiones										

ESTRUCTURA												
1. Objetivos	2. Valores y ciencias	3. Jerarquización, Status, Roles	4. Emociones	5. Recursos materiales								

Ejemplos de interacciones en el cuadro:

CREENCIAS (2) con MOTIVACION (9): si la Creencia fuera "La gente trabaja solamente por dinero", la Motivación del personal estará dirigida exclusivamente a incentivos económicos.

COMUNICACIONES (7) con EMOCIONES (4): cuánto más efectivas y honestas sean las Comunicaciones, mayor será la posibilidad de expresar Emociones auténticas, y la gente se sentirá mejor.

OBJETIVOS (1) con TOMA DE DECISIONES (6): los Objetivos se fijarán en forma más eficaz, realista y creativa si la Toma de Decisiones permite la libre expresión grupal.

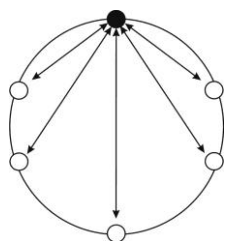
El seguimiento de los Objetivos estará, a su vez, en íntima relación con la Toma de Decisiones para corregir los desvíos de las metas fijadas.

Las etapas de madurez del grupo

En general, un grupo pequeño (de hasta 12 personas) pasa por las siguientes fases de "maduración":

1. Preafiliación
2. Lucha por el poder y control
3. Intimidad
4. Diferenciación
5. Terminación

1. PREAFILIACIÓN: se presenta cuando el grupo se reúne por primera vez. La gente no se conoce. Todos se dirigen al líder(es) para conocer las reglas, oficiales o informales, ir fijando las metas y los roles. Estados del Yo predominante: Niño Sumiso en los miembros, Padre Crítico 01(6 NO OK en el liderazgo. Pero este estado de cosas puede prolongar indefinidamente con Líderes dominantes, autoritarios, o bien salvadores, benévolos. Realmente no existe el grupo tal como lo definimos más arriba. Todo se centra en el líder, que omnímodamente dispone las decisiones. Las comunicaciones convergen en él/ella:



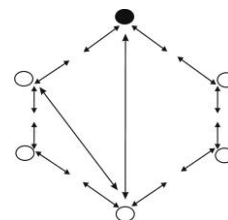
Hay nula o escasa comunicación entre los miembros. Algo similar a la primera infancia. La Posición Existencial de los miembros tiende a la NO OK/OK (-/+).

Cómo diagnosticar esta Etapa:

Se observa que todos los miembros se dirigen al líder sin interactuar entre sí.

Si el grupo prosigue su maduración se pasa a la etapa siguiente:

2. LUCHA POR EL PODER Y CONTROL: aquí es interno el Proceso grupal, tanto entre miembros como entre miembros y líder. Este debe ganarse su rol, mediante capacidad, los distintos tipos de autoridad descritos por Berne, manipulación, etc. Estados del Yo: mucho Niño Rebelde, pero también Padre Crítico y Adulto, para negociar o zanjar diferencias. Es algo similar a la adolescencia.



Las Posiciones Existenciales tienden a la OK/OK (+/-), persistiendo indefinidamente en esta Etapa. O bien, si hay solución de conflictos, en la Posición Realista ($\pm/\pm$), se pasa a la siguiente Etapa, pudiendo persistir focos de competencia no resueltos. Durante esta Fase el grupo no produce. Está en **Proceso** (se dirimen las relaciones entre los miembros); cuando cumple sus objetivos específicos se dice que está en **Tarea o Actividad**.

Diagnóstico de esta Etapa:

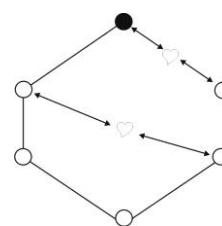
Muchas transacciones de Padre Crítico a Niño Rebelde, o Niño Rebelde-Niño Rebelde.

A veces, aparentemente se discuten temas de interés para el grupo (nivel Social de la comunicación), pero **ulteriormente** (nivel Psicológico) se percibe la rivalidad.

La emoción predominante es la rabia, irritación, resentimiento.

3. **INTIMIDAD**: si los Adultos lograron dirimir sus diferencias, los Niños Libres se acercan, abrazan, expresando emociones de alivio, afecto, alegría.

Suele haber un interludio informal, con algún tipo de festejo o brindis, celebrando el final de la lucha por el poder... al menos, por el momento.



Esta etapa no dura mucho por cuanto es puramente de Proceso y el grupo no está trabajando en sus metas. Sin embargo, es crucial para un clima cálido, motivante y constructivo.

Toda Etapa puede ser progresiva y regresiva, y se llega o se vuelve a la Intimidad en cualquier momento. Es favorable haberla ya logrado alguna vez. Los Niños se acuerdan. A partir de este clima agradable, se pasa a la Etapa siguiente.

Diagnóstico: notamos expresión franca de sentimientos, agradables o desagradables, culminando generalmente con simpatía o afecto.

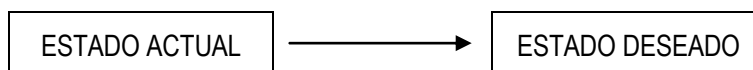
4. **DIFERENCIACIÓN**: o división de roles de trabajo. Eminentemente Adulto-Adulto, se acepta el líder y cada uno se aboca a su rol específico. El grupo está en Actividad (Tarea). Esta etapa dura un período variable. Por ejemplo, la jornada del día, o bien a más largo plazo, el período asignado al comité directivo de una sociedad, dentro de la cual se puede pasar por todas las Etapas descriptas.

5. **TERMINACIÓN**: finalmente, el grupo cumple con sus metas, o una porción de ellas, o un lapso de tiempo asignado para esos fines. Se separan sus miembros, definitiva o temporariamente. Suele haber una subetapa de Diferenciación para evaluar los logros, y luego Intimidad por la despedida (brindis en las vacaciones, o los fines de curso, o ceremonias de graduación), donde nuevamente se exponen los Niños Libres.

Cómo avanzar de una etapa a otra hacia la madurez del grupo

Todo cambio planificado parte de un ESTADO ACTUAL hacia un ESTADO DESEADO.

Ambos deben definirse y describirse de un modo claro y objetivo.



EL ESTADO ACTUAL (o Etapa en la cual se halla el grupo) se logra mediante el Diagnóstico, observando las conductas de los integrantes según lo indicamos más arriba.

Conviene inducir el avance Etapa por Etapa, sin saltar alguna de ellas.

1. Partiendo de la Preafiliación

Si lo deseado es llegar a un grupo maduro, donde todos interactúan, participan y contribuyen, el coordinador/líder informal o formal debería actuar en esta Etapa de tal modo que propenda a dicha maduración. Para esto, sus principales tareas serán:

1. **Exponer las necesidades del grupo que requieran satisfacción.** De aquí emergerán los Objetivos y las formas de cumplirlos. La Escala de Maslow brinda una buena orientación.
2. **Lograr que cada miembro exprese sus expectativas**, sin discutir su validez por el momento.
3. **Obtener un acuerdo mínimo sobre expectativas compartidas.** Esto justificará la misma existencia del grupo como tal.
4. **Fijar Objetivos provisionales y su aceptación por consenso.** Como esto no se logra frecuentemente, los disidentes inducirán a la Lucha por el Poder y Control. O si el grupo no es parte de una jerarquía formal, tenderán a abandonarlo. Esto a veces es favorable, como una preselección. Cuántas veces se forman sociedades basadas simplemente en la amistad o parentesco, sin las imprescindibles coincidencias en el QUE (Objetivos) o el COMO (medios y tácticas)!... Insistimos en usar un pizarrón, donde se anotará en forma legible todo lo que se va resolviendo.
5. En este punto, el coordinador pedirá a cada miembro que describa sus **posibles contribuciones al grupo y los recursos de que dispone** para las mismas.
6. Aquí, el coordinador establece un **"contrato" provisorio o definitivo, que defina qué dará y qué recibirá cada uno (tiempo, bienes materiales, información, contactos, etc.)**
7. Por último, el coordinador y el grupo propondrán **normas mínimas para su funcionamiento**, tales como el lugar de reunión, horarios, aportes iniciales y un Reglamento. Es posible que aquí ya se entre en la segunda Etapa: Lucha por el Poder y Control, y que el grupo se disgregue. O, si el coordinador no posee el poder formal, que sea desplazado por otro miembro. Si el coordinador es eficaz, esto no ocurrirá, y se pasará finalmente a
8. **Registro de todo lo convenido** en un libro de Actas, y fijación de próximas reuniones.

NOTA: en el caso de que actúe un consultor externo o interno como apoyo de un líder formal, ambos deberán establecer un acuerdo preciso para clarificar sus respectivos roles. En su defecto, es posible que se produzca competencia entre ambos, la cual será captada por el grupo, en detrimento de todos. En muchos casos, las consultorías no pasan de este punto, por no coincidir las expectativas del consultor con las del contratante.

2a.) Etapa: Lucha por el Poder y el Control

Si los pasos propuestos en la Etapa anterior son cumplidos eficazmente, la Lucha por el Poder será habitualmente mínima. Pero existen otras razones, ajenas al buen desempeño del coordinador en la Etapa de Preafiliación:

- a) Al ser nombrados coordinadores o líderes de un grupo con "historia previa", que está en plena competencia, donde la Etapa de Preafiliación fue dirigida por otra persona.

b) Al presentarse conflictos de intereses, aparentemente irreductibles. Aquí el coordinador deberá adoptar un rol de *negociador* o mediador, tal vez subdividiendo al grupo para reuniones menores. Generalmente conviene comenzar por escuchar atentamente a cada miembro, tanto en lo evidente (nivel Social) como en lo ulterior (nivel Psicológico). Todo esto para lograr un diagnóstico preciso. Luego, sus alternativas serán:

1. Llegar a un acuerdo y proseguir a la siguiente Etapa, habiendo clarificado previamente lo descripto en la Etapa de Preafiliación. Así, habrá enmendado fallas arrastradas de esa Etapa.
2. Excluir o reemplazar integrantes (si no lo reemplazan a él primero).
3. Disolver al grupo.

Algunas técnicas de comunicación son de gran utilidad en esta fase:

a) **La Paráfrasis** (repetir lo escuchado, con otras palabras), descripta en el Capítulo sobre Comunicaciones: arribara un modelo común de los problemas. El emisor del mensaje que fue parafraseado se sentirá respetado al verificar que fue comprendido, aunque no necesariamente se coincida con él.

b) **Reencuadre**: se interpreta lo expresado, desde otro punto de vista o marco de referencia, más favorable para la integración del grupo.

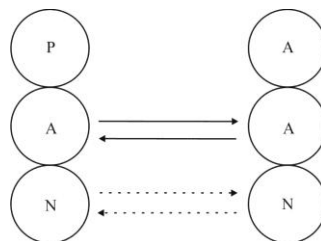
Ejemplo:

Miembro A: "Es el momento para que invirtamos en la ampliación de la planta"

Miembro B: "Una inversión financiera sería mucho más rentable".

Intervención del coordinador: "Todos queremos aumentar la rentabilidad de nuestro capital. Lo que tenemos que tener en cuenta para la decisión, son los plazos del retorno y la liquidez, como criterios".

Hay que aclararen la Etapa (o en momentos en que se infiltra esta Etapa) de Lucha por el Poder, cuando aparentemente se busca el bien común del grupo u organización, pero lo que prima es una competencia encubierta. O, en términos transaccionales, rivalidad Niño-Niño "tapada" por intercambios de Adulto-Adulto.



Uno de los instrumentos del Análisis Transaccional es el de los "Juegos psicológicos o series de transacciones con una parte oculta (ulterior) y un desenlace previsible.

Dichos Juegos tienen nombres muy sugerentes: "Esta vez te agarré, desgraciado!"; "Peleen entre Uds."; "Si no fuera por ti". En el caso de los socios descripto más arriba, el Juego será probablemente "El mío es mejor que el tuyo".

El coordinador o líder debe tener en cuenta también los intereses de los distintos departamentos o secciones de la organización, cuyos representantes pueden trasladar al grupo las rivalidades inherentes. Ejemplo: Producción versus Ventas. En otros casos la alta jerarquía tiene sus instrucciones de la casa central, o metas que no está dispuesta a revelar, y que entorpecerán la integración del grupo.

c) **Confrontación**: describirla conducta inadecuada, y sugerir en su reemplazo, otra adecuada. Siempre induciendo un cambio positivo en el futuro, en vez de criticar lo pasado.

Ejemplo: El coordinador le señala al miembro A: "B le hizo dos preguntas y Ud. no las contestó. ¿Querría responderle ahora?".

d) **Mantener la comunicación bi-personal** en caso de conflictos, evitando la "triangulación", donde otros entran a terciar. El coordinador sí tercia para sólo fomentar el intercambio Adulto-Adulto entre las partes en conflicto, y no para emitir opiniones propias. ("Mi tarea es eliminarme a mí mismo de la tarea").

e) **Dar suficientes caricias positivas**. En muchos casos, la competencia no es por intereses económicos sino por reconocimiento. Después de cierto tiempo de cooperación y de conductas agradables, se llega al aprecio o afecto **incondicional**, más intenso y profundo que el **condicional**. Al tenerse la seguridad de ser querido, ya no necesitamos tanto del Juego "El mío es mejor que el tuyo" para obtener nuestra cuota de caricias condicionales, competitivamente.

f) Si alguien insiste en **criticar** algo, pedirle que **sugiera cómo resolverlo**. Así, lo invitamos a pasar del Padre Crítico o Niño Rebelde al Adulto, y asumir responsabilidad.

g) **Alternar** las deliberaciones con alguna **actividad divertida o de relajación, informal** dónde se facilita la aparición de los Niños Libres. Un intervalo con cosas ricas para comer o beber, un ejercicio de creatividad grupal, relajación o imaginación... dejamos esto librado a la inventiva del coordinador.

Todo esto facilita el paso a la próxima Etapa:

3. INTIMIDAD

La principal labor del coordinador o líder es reforzar la distensión obtenida al haberse superado los conflictos, y enfatizar la **incipiente Pertenencia al grupo**.

Es bueno "remacharlo" con alguna comida o celebración, salida, música, chistes, confidencias, cierto grado de contacto físico como tomarse del hombro o de los brazos.

También celebrar alguna reunión en la casa de un miembro, rotativamente.

Es positivo llamarse por el nombre, o tal vez algún apodo cariñoso.

Todo esto destaca el carácter **incondicional**, en parte, de los vínculos, donde se aprecia la **persona en sí**, además de lo condicional (sus aportes al grupo).

Ya estamos listos para avanzar hacia la Etapa productiva:

4) DIFERENCIACIÓN o división de roles de trabajo.

Como ya lo mencionamos aquí, el grupo está en Actividad o Tarea, y es donde debería mantenerse la mayor parte del tiempo para justificar su existencia.

Si se formaron algunos subgrupos por afinidades afectivas en la Etapa de Intimidad (díadas o tríadas), el coordinador los reforzará si tienen relación con las tareas a cumplir. En esta fase se pulen y ajustan los Objetivos, estrategias y tácticas definidas en la Preafiliación, y se evalúan los aportes de los miembros.

Si ingresan nuevos integrantes, es necesario hacer una agradable presentación para minimizar las resistencias del grupo a su aceptación o las dificultades de los "nuevos". Hacerles conocer las normas formales e informales. Esto queda frecuentemente a cargo de algún par, además del líder formal, quien le explica "cómo se hacen las cosas aquí". Suele ser sometido a ciertas "pruebas", antes de ser plenamente aceptado. Es posible que su presencia reactive Lucha por el Poder y Control, hasta su asimilación.

Algunos grupos, formados ad hoc, terminan su cometido y se disuelven. Otros, incluidos en organizaciones mayores, han tomado parte en los llamados "procesos administrativos" de planeamiento, ejecución, control y evaluación, que continúan a través de períodos de tiempo determinados.

Los conjuntos educativos, a su vez, cumplen sus finalidades de aprendizaje en períodos lectivos.

Todas estas agrupaciones necesitan un sentido de "cierre", de haber llegado a una meta, compartiendo sus esfuerzos y un tiempo de vida. Con diversos grados de éxito o fracaso. Cuando predomina este último es habitual una regresión a la Lucha por el Poder, si existía algún conflicto encubierto en el grupo, con recriminaciones mutuas y buscándose un "culpable".

La tarea del facilitador consiste en invitar, cordialmente, a que cada uno acepte sus aciertos y errores.

LAS PERSONAS TRIUNFADORAS TIENEN ORIENTACION DE FUTURO. Esto reza muy especialmente para los líderes. El pasado ya pasó. ¿Qué aprendimos de él?

El presente es un instante fugaz, inaprehensible.

Una vez más: en lugar de criticar los errores, dirijámonos a hacerlo bien en el futuro.

Hecha la evaluación, el coordinador orientará al grupo hacia su Etapa final:

5. TERMINACIÓN

En el ritual o ceremonia, es menester que todos puedan tener la oportunidad de expresarse.

Cerrar los "asuntos no resueltos". Dar y aceptar caricias positivas por haber estado juntos, y por lo que se logró, y cierta tristeza por lo que se acaba.

En ocasiones, si algún miembro abandona al equipo durante su gestión, es recomendable hacer alguna ceremonia de despedida. Esto incluye a los fallecimientos.

Si hay cambio de jefatura, conviene que el saliente haga su evaluación de la gestión cumplida y presente a su reemplazante, ratificando así el cambio producido.

A su vez, el reemplazante deberá informarse a fondo de la historia del grupo, y cerrar los "asuntos pendientes" que éste arrastre, para ser aceptado: resentimientos, injusticias, omisiones, favoritismos, conflictos interpersonales no resueltos por el líder anterior.

O bien, ayudar al duelo por la pérdida del líder, invitando a que se expresen las emociones de los integrantes.

Ejercicio N° 37:

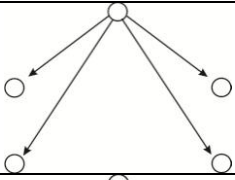
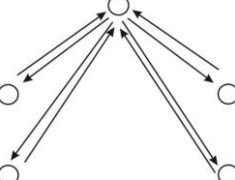
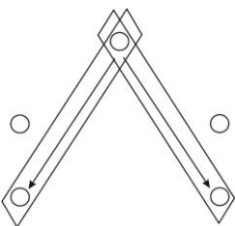
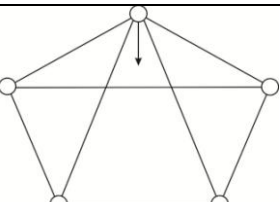
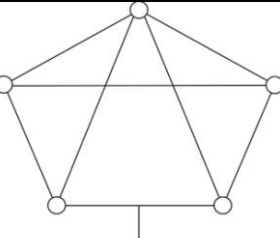
Describiendo las etapas de un grupo

Describe por escrito los datos que rescate, de un grupo en el que haya participado o en el cual participe actualmente.

1. PREAFILIACIÓN:
2. LUCHA POR EL PODER Y CONTROL:
3. INTIMIDAD
4. DIFERENCIACIÓN:
5. TERMINACIÓN:

Terminaremos esta sección con un cuadro que integre:

1. Los estilos de participación en la toma de decisiones
2. Los Estilos del Liderazgo Transaccional
3. Las Etapas de madurez del grupo

Estilos de participación en la toma de decisiones	Diagrama aproximado grupal	Estilos del Liderazgo Transaccional	Etapas de madurez del grupo
El jefe toma las decisiones o resuelve por su cuenta con la información de que dispone		CONDUCTOR o AUTORITARIO	PREAFILIACION
Los subordinados solamente proveen información solicitada por el jefe, quien resuelve por su cuenta		CONDUCTOR, AUTORITARIO o FRIO	PREAFILIACION
El tema es compartido con ciertos subordinados, siendo escuchados sus aportes por el jefe, sin dinámica libre grupal. Luego, el jefe decide por su cuenta		CONDUCTOR, AUTORITARIO o FRIO	DIFERENCIACION (parcial)
El superior comparte el problema con los subordinados pero luego decide por su cuenta		CONDUCTOR / RACIONAL	DIFERENCIACION (algo mayor)
Se comparte plena información y la decisión es tomada en conjunto. Esta forma provee las decisiones de mayor calidad, aunque lleva más tiempo.		RACIONAL y CREATIVO	DIFERENCIACION (plena)

Conducción de reuniones

¿Ud. ha conducido reuniones alguna vez? Seguramente sí, si está leyendo este libro, y desea incrementar su eficacia en hacerlo.

O tal vez no haya dirigido grupos formalmente, pero sí con amigos, familiares o compañeros de deporte.

Ejercicio N° 38:

Mi historia como conductor de reuniones

Anote a continuación ejemplos en los cuales desempeñó este rol, y una breve descripción de cómo le fue.

En mi infancia:

.....

.....

En mi adolescencia:

.....

.....

Recientemente:

.....

.....

Dificultades que encuentro:

.....

.....

Siguiendo nuevamente a Milo Frank ("Cómo organizar reuniones eficaces en la mitad del tiempo"), éste menciona una encuesta hecha a ejecutivos norteamericanos sobre tiempo improductivo. Estos coincidieron en que las **reuniones** eran la principal causa, superando al teléfono, viajes, papeleo y chismes en la oficina.

Luego, enumera los motivos más destacados para que los "meetings" sean poco productivos y demasiado prolongados:

1. Carencia de Objetivo común y bien definido
2. Falta del Orden del día
3. Fallas en la elección o en el número de participantes, o en la detección de "cliques" (alianzas) o antagonismos entre ellos
4. Insuficiente preparación previa de los temas

5. Exposiciones vagas, poco concretas
6. Carencia de liderazgo firme
7. Mal uso de medios visuales o auditivos
8. Frecuentes interrupciones e "irse por las ramas"
9. Demasiado énfasis en las causas (el porqué) en lugar del proceso (cómo)
10. Inadecuado método para la toma de decisiones. Sirve además como guía para el transcurso de la actividad.

Ejercicio N° 39:

Tomando cuenta de las deficiencias en las reuniones

Marque con una X en la lista anterior las deficiencias que detecte en las reuniones a que asiste regularmente.

De todo esto, pareciera que la mejor reunión es la que no se hace... similarmente a lo que enunció hace 2000 años Sun Tzu en "El arte de la guerra": "La mejor batalla es la que no se pelea". En la realidad, las juntas son indispensables para el funcionamiento de la institución, pero deben estar cuidadosamente organizadas. Vamos a combinar algunos consejos de Frank con el "Decálogo del líder de grupo", que publicamos en 1985 en ANALISIS TRANSACCIONAL INTEGRADO.

1. ¿HACER O NO HACER LA REUNION?

Respuesta: citarla sólo si es la mejor opción, en lugar de conversaciones telefónicas, circulares, o si las distancias son grandes, video-teleconferencias.

2. FIJAR OBJETIVOS PREVIAMENTE

Cuanto más concretos sean, menor podrá ser el número de participantes. El mínimo es de 2, y no conviene pasar de 12 si se desea un intercambio entre todos. El número óptimo será alrededor de 6. La duración aumenta proporcionalmente a la cantidad.

3. REDACTAR UN ORDEN DEL DIA

Este deberá constar de:

1. El Objetivo principal de la reunión
2. Los temas a discutir
3. Fecha, hora de comienzo y de terminación, lugar
4. Lista de asistentes
5. Tareas solicitadas como preparación (con el tiempo suficiente)

Sirve además como guía para el transcurso de la actividad

Ejercicio N° 40

Preparando el orden del día

Prepare un Orden del día para una junta en la cual Ud. participa, ya sea como conductor o como asistente.

.....

.....

.....

.....

4. ¿CONVIENE REALIZARLA DURANTE UNA COMIDA?

Sí, cuando el tiempo lo requiera, o por razones sociales (el Niño asocia el agrado por las cosas ricas con las deliberaciones). Si la cita resulta puramente social, se fijará otra fecha para debatir, en otro lugar.

5. COMO DIRIGIRSE A LOS ASISTENTES

Le recordamos el método del "OBJETIVO: A.M.I.A.", (ver capítulo sobre Comunicaciones).

OBJETIVO: lo que Ud. desea lograr con su presentación

A= Atención: atraerla con un "gancho" inicial, algo que los movilice

M= Motivación: que su mensaje muestre que puede satisfacer necesidades de los participantes

I= Ilustración: (no es imprescindible, queda como una opción): dar algún ejemplo, verbal, visual, anécdota, etc.

A= Acción: lo que Ud. desea que el auditorio haga/diga/ decida/piense. Es el pedido concreto.

Evite leer en voz alta su "discurso".

Es recomendable ir con algunas notas, en una pequeña tarjeta o sobre el mismo pizarrón, y ensayar previamente.

Ejemplo: El profesor titular convoca a su cuerpo docente.

OBJETIVO: Aumentar el porcentaje de alumnos aprobados en exámenes finales

ATENCIÓN: "El 56% de nuestros alumnos reprobó en los últimos 3 meses"

MOTIVACIÓN: "Nuestro prestigio como cátedra está amenazado"

ILUSTRACIÓN: "En las otras dos cátedras de la misma asignatura fueron aplazados el 18% y el 22% en el mismo período".

ACCIÓN: "Quiero pedir que cada uno de Uds. haga un estudio de este problema y traiga un plan para solucionarlo. Nos veremos en 15 días, Gracias".

Ejercicio N° 41:

Redactando un mensaje al grupo

Escriba una presentación similar para un grupo en el cual Ud. participa.

6. ENFRENTANDO LAS OPOSICIONES

Si espera oposición a su Objetivo, algunas preguntas como las siguientes le servirán para prepararse a enfrentarla:

1. ¿Cuál es el Objetivo de mi oponente?
2. ¿Por qué lo fijó?
3. ¿Cuáles son sus puntos más fuertes a favor de su Objetivo?
4. ¿Cuáles son mis puntos más fuertes en contra de lo anterior?
5. ¿Con quiénes cuenta a favor?
6. ¿Con quiénes cuento yo?
7. ¿Cuáles son mis argumentos más potentes para afirmar mi Objetivo?
8. ¿Cómo puedo convencer a las personas más importantes, antes de reunirnos?
9. Aunque ya la decisión esté tomada, igualmente conviene celebrar el "meeting" para informar a todos los interesados y permitir que se manifiesten. Esto puede prevenir o reducir resistencias.

7. ¿CÓMO UBICARSE?

a) El coordinador debe ubicarse en el **foco** visual de la atención. Si la mesa es rectangular, en el extremo más lejano de la entrada; lo mismo si es redonda.

Si alguien compite o actúa como oponente, sentarlo al lado derecho del líder.

b) Es conveniente que todos se vean las caras (esto es posible en grupos pequeños, de hasta 12 personas), sentándose en un círculo.

8. USANDO PREGUNTAS Y FRASES DE OTROS COMO "PUENTES" PARA MI OBJETIVO

a) Usando preguntas: la respondemos (no se debe descalificar) y luego derivamos al tema que nos interesa, porque ya tenemos la palabra.

Ejemplo:

Pregunta: "¿Sabe X...?"

Respuesta: "Sí, es así... y eso me lleva a agregar que..."

Pregunta: "¿Sabe X...?"

Respuesta: "No tengo esa información ahora, pero se lo averiguaré. Lo que sí puedo informar en este momento, es que..."

b) Usando **frases**: la escuchamos, le damos una caricia positiva si es válida, y nos apoyamos en la afirmación de otro para derivar el tema hacia nuestro Objetivo.

Siempre impacta incluir alguna **ilustración**, como una anécdota personal. A los Niños les gusta que les cuenten historias, y si es personal, auténtica, "llega" más.

9. TERMINAR LOS TEMAS, PUNTO POR PUNTO

Siguiendo el Orden del día, se trabajará punto por punto, siguiendo los temas anotados en el pizarrón, sin dejarse desviar logrando un cierre y anotando también lo concluido para el informe final.

Luego, preparar copias para todos los asistentes, breves (1 página en lo posible).

Si no es posible finalizar un tópico por falta de información o tiempo, dejar esto sentado y postergarlo para el Orden de otro día.

10. INVITAR A TODOS A HABLAR

Aunque los aportes no sean relevantes o aplicables, dar caricias positivas por el hecho de haber aportado. Todos lo necesitamos!

Interrumpir amablemente al que se extienda o vaya del tema, señalando el punto alcanzado y el transcurso del tiempo.

11. DAR MAS CARICIAS POSITIVAS QUE CORRECTIVAS

Esto rige tanto para las que dirigimos a una persona, como para las que enviamos al grupo. Recordemos que las caricias **correctivas** son negativas (rectifican algo), pero son adecuadas por respetar la autoestima de la persona. Siempre deben orientar hacia el **futuro**. Que lo haga bien a partir de ahora, o que la información que uno considera correcta es tal, etc. Reforzar lo que se desea, en vez de criticar lo erróneo.

12. COMUNICARNOS EN LOS DIVERSOS CANALES

Visual: (con expresiones y gestos, cuadros, gráficos, videos, alusiones a imágenes, etc.).

Auditivo: cuidando el tono de voz, las pausas; empleando grabaciones, alusiones a tonos.

Cenestésico: aludir a lo que se **siente**.

Debemos adecuar el Sistema de representación o canal al que observemos en cada participante, en lo posible.

13. ¿EL GRUPO ESTÁ EN PROCESO O EN ACTIVIDAD?

Es importante distinguirlo, para la intervención más apropiada. Si está en PROCESO, hay que resolver los problemas interpersonales antes de pasar a la ACTIVIDAD. Si no, ésta se entorpecerá.

14. ESCRIBIENDO EN EL TABLERO

- a) Situar el tablero en un rincón, no en el centro de la sala.
- b) Hable o escriba: nunca ambos al mismo tiempo.
- c) Siempre hable mirando a la audiencia.
- d) Emplee palabras o frases breves. No más de 25 palabras a la vista por página.
- e) Si los temas son varios o complejos, sepárelos en hojas distintas.
- f) Mantenga luz suficiente para tomar notas.
- g) Dé tiempo para que los asistentes piensen, asocien en lo que dijo.

Observe en todo momento sus rostros y acompáselos respetando el grado de comprensión y las emociones que nota.

- h) Muestre objetos como Ilustración. Es muy potente! Por ejemplo, mostrar un cerebro humano en una clase sobre creatividad.

15. ESCALONAR LAS INTERVENCIONES PARA AHORRAR TIEMPO DE LOS PRESENTANTES

Con este método, se cita en distintos horarios a los invitados a exponer; luego pueden irse cuando quieran

16. ¿QUÉ HACER ANTE CRÍTICAS DESTRUCTIVAS?

- a) Pedir al crítico que demuestre lo que afirme con datos verificables.
- b) Invitarlo a que estudie el tema y traiga un informe a la próxima reunión.

17. ¿QUÉ ESTILOS DE LIDERAZGO EMPLEAR?

Variar los Estilos, apelando al más adecuado para cada situación. El Conductor para presentar el Objetivo y el Orden del día. El Protector para apoyar a los que temen hablar. El Racional para analizar los aportes y tomar decisiones. El Creativo con individuos resistentes, agresivos, tímidos, etc.

Berne definió que el estado del Yo Padre dice "lo que se debe decir". Es el líder formal. El Adulto, la verdad. Es así, el líder efectivo, aunque no posea la jerarquía.

El Niño, lo que quieren escuchar. Es el líder carismático, a veces demagógico.

18. EL LIDERAZGO DEBE SER FLUCTUANTE

En cada momento, el líder es el que posee la información o la influencia requerida para proseguir el trabajo del grupo, sin importar su posición en el organigrama.

Esta flexibilidad del líder formal demuestra su seguridad, el no creerse "el dueño de la verdad". Pero requiere también una suficiente madurez del grupo, para no caer en la Lucha por el Poder y Control.

19. RECORDAR LAS 13 REGLAS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA.

Rigen siempre.

20. SI TIENE QUE DIRIGIR, DIRIJA!

Como lo dijo el Almirante Halsey al jefe de operaciones en la batalla de Midway. La ganaron.

¡ÉXITO CON SU GRUPO!

IX Calidad total y Análisis Transaccional

En 1962 compré mi primer automóvil propio: un Kaiser CARABELA, nuevo modelo fabricado en Argentina, de líneas avanzadas para la época. Un sedán de color gris plateado, de acuerdo a mi gusto.

Firmé el cheque con la cuota de anticipo en la concesionaria y saqué el coche, muy satisfecho, para su primer viaje. Mi satisfacción duró muy poco. A los 500 metros noté que la caja de velocidades estaba trabada, y no podía pasar a la segunda velocidad. Y ya no podía retornar porque la concesionaria ya estaba cerrada: fui el último cliente del día. ¿Qué hacer un sábado al mediodía?.

Llegué como pude a mi departamento en primera, con el motor recalentado. Ese fin de semana no hubo paseo en coche. El lunes a primera hora reclamé el arreglo. Me dieron excusas, y pasaron varios días. El miércoles me dirigí al banco y ordené suspender el pago del cheque. Entonces no sabía que eso era ilegal. De cualquier modo, funcionó porque al fin el gerente de la oficina vendedora me llamó indignado. Esta vez el enojado era él. Le dije que si quería cobrar debía entregarme antes el vehículo funcionando correctamente. Luego de una breve, discusión colgamos. Al día siguiente tuve mi coche y él su cheque.

De este relato se desprende que:

1. Recibí un vehículo que no fue adecuadamente inspeccionado antes de su entrega.
2. La atención del vendedor fue descortés.
3. No cumplieron el plazo de reparación que prometieron.

Más tarde, el CARABELA nos brindó un servicio satisfactorio, pero nunca pude borrar esa mala impresión. Por eso la recordé luego de 30 años. De ahí, acuñé una frase que me pareció sabia:

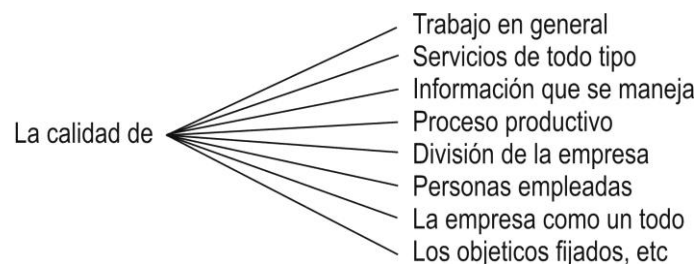
¿PAGASTE? SONASTE!

¿Cómo definir la calidad?

Tanto para un producto, como para un bien o servicio, la CALIDAD debe ser definida por el **grado en que satisface las necesidades del consumidor**. Nuevamente, (como en las comunicaciones) lo fundamental es el **resultado...** y el cliente siempre tiene razón.

En su acepción más limitada, CALIDAD se refiere solamente a la calidad del producto.

En el contexto más amplio, moderno, abarca:



Ejercicio nº 42: Describiendo fallas de calidad, como usuario Relate su experiencia como usuario, en casos en los cuales el producto o servicio que recibió demostró fallas en la calidad (electrodomésticos, reparaciones, propiedades, atención profesional, etc.).

¿Qué emociones siente al revivir eso?

Ejercicio N° 43: Describiendo fallas de calidad como proveedor

Es bueno ubicarse alguna vez del otro lado del mostrador. Todos hemos cometido errores o descuidos. Relate algunos ejemplos personales:

¿Qué emociones siente al revivir eso?

¿Qué es el control total de calidad?

Este es el título del difundido libro de Kaoru Ishikawa, que tomaremos como guía principal para este Capítulo, juntamente con material provisto por las firmas FORD Motor Argentina, CYANAMID de Argentina, y el Sr. George Levré, delegado por la empresa PEUGEOT para este programa en nuestro país.

Nuestra reseña será breve. Nos referiremos especialmente a lo que tenga relación con el **cambio de mentalidad** (léase: Estilo de Liderazgo) necesario para implementar la gestión de Calidad Total, y a lo que el Análisis Transaccional pueda ofrecer para ello, a través de su filosofía y sus técnicas.

Para mayor información, remitimos al lector a autores como Armand Feigenbaum, Juran o Thompson, accesibles en cualquier librería importante.

Una vez más, ¿Qué es el control total de calidad? (CTC)

El concepto fue creado por el Dr. Armand Feigenbaum en la década del 50, siendo gerente de control de calidad en la General Electric.

Lo define como "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de calidad, realizados por diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes".

La implementación efectiva del CTC requiere la participación de todos los departamentos de la organización: marketing, diseño, producción, inspección, despacho.

Según Ishikawa, la formación occidental de Feigenbaum lo inclinó a colocar el CTC bajo la responsabilidad de especialistas. En cambio, en el Japón desde 1949 se insistió en que todos los sectores y empleados estén involucrados en el CTC, en vez de especialistas en cada división.

Más recientemente, la gestión se amplió, para abarcar a los proveedores y contratistas, a los sistemas de distribución y hasta las compañías afiliadas. Así, se amplió el sistema. De modo que el CTC se originó en los EEUU, y hoy día se aplica en más de 50 países. Sus mejores resultados fueron obtenidos en Japón, donde después de la Segunda Guerra fue cuestión de supervivencia modernizar y optimizar sus manufacturas. El compromiso allí es "total y para siempre, y de todos". Pero la mayor revolución estriba en el pensamiento de la gerencia. Tanto Ishikawa como Deming, otro de los precursores en el tema, afirman que del "65% al 80% de los errores son responsabilidad de la gerencia, y el resto imputable a los operarios".

Ishikawa toca también un tema urticante:... "¿Y si aplicáramos los principios del control de calidad a nuestras escuelas, gobiernos y demás sectores de servicios?".

Otra definición del CTC:

"Significa que hacemos lo que debemos hacer".

Esto nos conduce a los conceptos de efectividad, eficiencia y eficacia: (Peter Drucker):

Efectivo: hacerlo adecuado (to do the right thing), lo que hay que hacer

Eficiente: hacer las cosas con el mínimo gasto o esfuerzo, bien hechas (to do things right).

Si la conducta es **Efectiva** y **Eficiente**, es **Eficaz**. Lo buscado en el CTC.

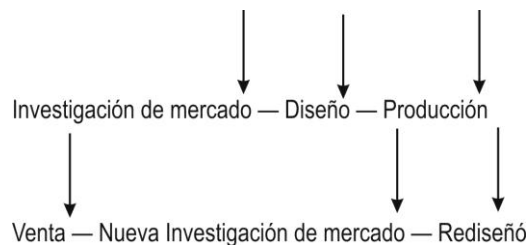
Control de calidad tradicional y CTC

En la forma tradicional, un inspector de calidad "especialista en inspeccionar" revisa el producto que le llega y descarta las piezas defectuosas. Da por sentado que el error existe en la fabricación.



Inspector Proceso de fabricación— producto terminado

En el CTC, la calidad se contempla en todas las etapas del ciclo productivo (Deming):



"La calidad debe incorporarse dentro de cada diseño y cada proceso. No se puede crear mediante la inspección" (Ishikawa). Se capacita al personal a "hacerlo bien la primera vez", con hincapié en la **previsión**, el buen diseño, el autocontrol.

Lo usual nos lleva a la revisión del taylorismo, que ya esbozamos en el Capítulo sobre motivación.

El método de Frederick W. Taylor

Taylor fue respetado como el gestor de la "administración científica" y sus ideas siguen su curso en los EEUU, Europa y la URSS (esta última con el nombre que hoy día adopte). Divide netamente a los que piensan: especialistas como ingenieros, administradores, que formulan normas técnicas, y los trabajadores, que deben circunscribirse a obedecer dichas normas u órdenes.

Posiblemente, hace medio siglo el taylorismo tuvo su razón de ser. Había pocos ingenieros, y en los Estados Unidos los operarios eran analfabetos en alta proporción. Operaban casi exclusivamente con sus músculos. Los profesionales pensaban por ellos.

Pero en el mundo actual, ese modelo resulta no sólo anacrónico, sino inhumano. Ya no es posible descalificar las necesidades superiores de la Pirámide de Maslow

Esa actitud causa resentimiento, ausentismos, baja productividad y por ende, baja calidad.

Ishikawa señala que en los EEUU y Europa muchas personas trabajan sólo para satisfacer el nivel Básico y de Seguridad. El ausentismo ronda entre el 15-20%, llegando los lunes y viernes hasta el 40%.

El índice de ausentismo y de rotación es una medida cuantitativa de las fallas en los Estilos positivos de Liderazgo.

En la India, si los sueldos suben un poco, esto incrementa las ausencias, ya que se ha cubierto el nivel de subsistencia. En el Japón actual, donde el 90% de la población finalizó el ciclo secundario, no sería factible imponer el modelo taylorismo. Lo notable es que los conceptos humanísticos del trabajo nacieron en gran parte en los EEUU, después de la Segunda Guerra, con la Tercera Revolución de la psicología: el enfoque humanístico. De allí se difundieron en Japón, y hoy día este país es el modelo al cual los Estados Unidos vuelven su mirada para imitar su revolucionario éxito en el Control Total de Calidad.

¿Cuál es la esencia del control de calidad?

Siempre siguiendo a Ishikawa, éste propone lo siguiente:

El primer paso es **responder a los requisitos de los consumidores**. En otras palabras, en vez de hacer hincapié en los Estímulos de la publicidad para venderlo ya fabricado, se dará Respuestas a las demandas, de los usuarios.

Debemos saber que comprarán los consumidores, pero también, el **precio** justo. No hay control de calidad sin controlar al mismo tiempo los **costos**.

Nuevamente, aparece el paradigma Adulto-Adulto, esta vez entre el fabricante o proveedor de servicios y el que los adquiere. El Adulto del fabricante investiga las necesidades del usuario, y las satisface con productos de calidad al menor costo posible. Tradicionalmente, se producía lo que el fabricante pensaba que el comprador debía **consumir** (Padre a Niño), con una calidad generalmente baja, y a precios demasiado altos.

Claro que subirla calidad y al mismo tiempo reducir los costos requiere no sólo mucha dedicación, sino también una elevada ética y dignidad como valores del trabajo.

El artesano tradicional poseía estos valores, pero el tiempo que debía emplear era muy prolongado, por lo cual sus productos quedaban al alcance de unos pocos, por los altos costos. Hoy día, leemos en "DESCUBRIR", (diciembre 1991) que "la empresa TOYOTA fabrica cuatro millones y medio de automóviles por año, con sólo 91.800 obreros, mientras que en una planta típica de Europa como la Volkswagen, con 250.000 lanzan al mercado solamente tres millones". Y éstos con 190 defectos cada 100 unidades, mientras que en TOYOTA sólo se registra un promedio de 82, ninguna de ellos grave. En cuanto al tiempo requerido, la fábrica japonesa tarda 13 horas para terminar un auto mediano, contra 20 de Volkswagen para su modelo más pequeño, el Golf".

... "En las plantas de TOYOTA, el trabajo pesado es hecho por robots (todos los operarios poseen educación secundaria técnica). Cualquier obrero puede detenerla línea de montaje. En Alemania, haría falta un equipo con atribuciones, para pararla producción".

Como lo señalamos antes, el mismo operario controla su propia calidad.... "Los gerentes japoneses escuchan a sus obreros y les consideran una de las mejores fuentes de información para mejorar cada producto y servicio". En el lenguaje transaccional mantienen una excelente comunicación ascendente Adulto-Adulto.

Claro esta que en un sistema de proteccionismo estatal ni podría pensarse en todo esto. **El fracaso está subvencionado por toda la población.** La inoperancia y la indolencia se dan la mano con la corrupción. El derrumbe de las economías comunistas lo *han* demostrado. La reciente desregulación en Argentina es un paso importante hacia un cambio cualitativo.

Como lo señala Juran, "Existe una creciente comprensión en todo tipo de industrias en que un enfoque organizado de la mejoría de la calidad es esencial para el éxito en un **mercado competitivo**".

Insistimos en que esto no sólo debe regir para las compañías manufactureras sino para todo tipo de servicios incluso los referentes a la salud, y la enseñanza.

A propósito, nuestro Instituto propuso a dos empresas de medicina prepaga un programa para el manejo del stress de sus abonados, que reduciría sensiblemente los costos de atención, y que rendiría buenos resultados en la prevención primaria. No tuvimos respuesta. Tampoco sus propios especialistas en psiquiatría parecen habérselo propuesto. Es que el médico es formado desde el comienzo de su carrera para remediarlo que está mal, para curar la enfermedad que ya se instaló, para indicar medicamentos o cirugía en vez de enseñar el autocontrol, de la **calidad de vida**. ¿Es justo que un abonado de una prepaga que no fuma, cuida su dieta y hace ejercicio regularmente, deba pagar un monto mayor para cooperar en el tratamiento de otros irresponsables, que se autodestruyen y terminan en cirugía cardíaca?

Los pasos en la mejora de la calidad según Juran

Juran habla de cinco pasos que implican un cambio radical en cuanto a performances previas en el proceso de producción; este cambio debe registrarse en:

1. ACTITUD
2. ORGANIZACIÓN
3. CONOCIMIENTOS
4. PATRONES CULTURALES
5. RESULTADOS

1. Actitud

Se modifica al confrontar el nivel histórico (previo, habitual) de Calidad demostrando que las cosas se pueden hacer mejor. Aquí conviene diferenciar al **perfeccionismo de la excelencia**.

El **perfeccionismo**: se "va en detalles" en vez de mejorarlo esencial. Eleva los costos sin arrojar un beneficio razonable, en lo esencial. Más sesiones de psicoanálisis individual, en vez de citar a un cónyuge que mantiene la patología del paciente.

La **excelencia**: mejora justamente, lo esencial del producto o servicio, como una pasta dentífrica que realmente reduzca las caries en vez de presentarse en un estuche mas atractivo, o mejor publicidad. Esto último puede aumentar las ventas, pero no la calidad.

Siempre habrá un modo mejor, más práctico o más económico de hacer las cosas. El límite está en nuestra mente, no en la realidad.

2. Organización

Recordemos que del 75 al 80% de las fallas es responsabilidad de la gerencia, tanto en su funcionamiento vertical como en lo horizontal interdepartamental. Es necesario crear nuevos modelos de organización que resuelvan los problemas crónicos **creados por su misma estructura inoperante**. Ni hablar de la resistencia que esto genera en las organizaciones!. Cada uno cuida su quintita...

3. Conocimientos

Se ha insistido hasta el cansancio que el Control Total de Calidad comienza y termina con **educación**. Cuanta más información maneje, más opciones tendrá.

Hay que revisar el proceso de producción paso a paso. Dominar métodos estadísticos para registrar, tabular y entender los datos y medir los avances. El personal requiere capacitación para esto y seguimientos periódicos. La formación nunca termina.

Pero el mero conocimiento no es suficiente para garantizar un mejor nivel de rendimiento.

Por cuanto la gente que trabaja en el proceso está acostumbrada a niveles previos de performance, la capacitación debe conducir a

4. Nuevos patrones culturales

Un cambio en el Padre de la organización, venciendo la resistencia al cambio con el Adulto "implantando" nuevos programas en el Padre interno. Tal como la modificación del "no se puede" o de "siempre se hizo así".

Y todo lo anterior solo tiene sentido si obtenemos

5. Resultados

Medibles en la nueva Zona de Control de Calidad.

¿Qué son los círculos de calidad? (CC)

Como parte fundamental del programa de Control Total de Calidad, las empresas que lo implementan organizan los llamados Círculos de Calidad. Sin estos, no puede haber Control Total de Calidad (CTC).

Definición de un CC:

1. Es un grupo pequeño (3-10 trabajadores)
2. Que realizan tareas similares
3. Se reúnen voluntariamente
4. En tiempo de la compañía y regularmente (1 a 1 1/2 hora semanal)
5. Con su supervisor como líder (aunque el liderazgo puede rotar)
6. Con participación activa de todos los miembros
7. Para aprender a identificar, analizar y resolver problemas vinculados a su trabajo y al control de calidad en particular.
8. Sugiriendo soluciones a la superioridad, y en la medida de lo posible, implementando sus propias soluciones.
9. Y fomentando el desarrollo mutuo.

Los integrantes reciben formación para aprender a detectar, describir y resolver problemas, para hacer el control estadístico de calidad, y manejar el proceso grupal (trabajo en equipo).

La siguiente información responde a lo actuado en Ford Moto Argentina, para los CC en las planes de producción

¿Quiénes participan? (Estructura)		
Miembros	Participación, desarrollo	Personal jornalizado mensualizado voluntario
Líderes	Enseñan y supervisan	Supervisores (capataces) del personal jornalizado/mensualizado
Facilitador	Implementa, administra	Coordinador de la actividad/capacitador (generalmente con formación universitaria afín)
Comité Conductor	Planea y dirige	Representantes gerenciales de las plantas
Línea media Especialistas No miembros	Apoyo, ideas, colaboración	

Como trabaja un CC (Ciclo Operativa)		
Identificación de problemas	PROCESO DE EDUCACIÓN CONTINUA	Miembros del CC, gerencia, no miembros, especialistas técnicos, otros
Selección de un problema		Miembros del CC
Análisis del problema		Miembros del CC, especialistas técnicos
Soluciones recomendadas		Miembros en una "presentación a gerencia"
Consideración y análisis de las propuestas		Gerencia, niveles intermedios Especialistas técnicos
Implementación de las soluciones		Miembros y líderes

Las 7 principales herramientas de los CC

Como parte de la capacitación de los miembros, estos reciben instrucción sobre el manejo de métodos estadísticos, de representación y control, así como la solución de problemas. (En Ford se había enseñado la metodología de Kepner Tregoe para solución de problemas y toma de decisiones).

Las 7 "herramientas" mencionadas son:

1. Tormenta de cerebros (brainstorming)
2. Recolección de datos
3. Diagrama de causa y efecto
4. Análisis de Pareto
5. Diagramas de dispersión
6. Histogramas
7. Gráficos de control

1. Tormenta de cerebros o brainstorming

Creada por Alex Osborn en 1938, estimula creatividad mediante la libre asociación y expresión de ideas. Apela al Adulto del Niño, que habitualmente es reprimido en las reuniones. Es definible como la "combinación de ideas nuevas y/o viejas, para formar otra novedosa que satisficará alguna necesidad". Permite la separación de conceptos tradicionales, soluciones típicas y convencionales, como los sugeridos por la formación técnica-académica de los integrantes. Cuando de estas ya no emerge nada novedoso, se apela a la Tormenta de Cerebros. El proceso creativo alterna la Divergencia (muchas ideas, Adulto del Niño) con la Convergencia (Adulto, aplicación de criterios para seleccionar la idea más aplicable) (Kertész, 1990) la creatividad, sea mediante la Tormenta de Cerebros u otro método, es aplicable en cualquier etapa de la solución de problemas y toma de decisiones. Pero siempre debe ser seguida por la concreción o Convergencia.

Ejemplo: la familia se reúne y efectúa un Brainstorming para generar ideas sobre el lugar del próximo veraneo. Entre los 5 integrantes (los dos padres y los tres hijos) producen 58 ideas. Ahora se aplican los Criterios para decidir. Estos pueden ser: Obligatorios (eliminatórios) y Deseables (agregan puntaje a las opciones que hayan sido aprobadas por los Criterios obligatórios).

Por ejemplo, si un Obligatorio es: "Gasto máximo global, (6000 dólares), elimina a cualquier alternativa que los sobrepase. Un Deseable podría ser: "Que haya juegos electrónicos". Entre dos alternativas de veraneo similares, la que ofrezca los juegos electrónicos gana.

Con los Criterios de selección logramos la Convergencia final: elección de la alternativa triunfante. Se puede estudiar una forma racional de toma de decisiones en el "Nuevo ejecutivo racional", de Kepner Tregoe. Pero no esperan elementos creativos. Estos autores emplean exclusivamente al Adulto. Sin embargo, en cada Etapa del proceso, podemos intercalar algún medio creativo.

Una forma de emplearla Tormenta de Cerebros en los CC es en esta secuencia:

- ✓ -Identificación de problemas
- ✓ -Selección del problema a tratar
- ✓ -Análisis de posibles causas y efectos
- ✓ -Buscar la causa principal del problema
- ✓ -Brainstorming: Generar ideas sobre la posible solución

Casi siempre, el Brainstorming colectivo es superior en resultados a la producción de un solo individuo.

Requerimientos para una sesión de Brainstorming:

- a) Problema a tratar (al alcance del grupo)
- b) Un grupo de voluntarios (entre 4 y 8 personas)
- c) Un coordinador
- d) Elementos de registro
- e) Ambiente libre de interferencias

Los integrantes no necesariamente deben ser todos expertos en el tema, aunque algunos si deben tener los conocimientos técnicos necesarios. Es recomendable incluir a algunos representantes interdisciplinarios. Por ejemplo, para el problema: Congestión de tránsito en horas pico, se citaría a ingenieros, administradores, algún sociólogo, arquitecto, etc.

Las 4 Reglas

1. **Ninguna crítica** (el Padre Crítico se va a dormir. Tampoco evaluación prematura).
2. **Libertad plena de sugerencias.** Cuanto más fantástica sea la idea más novedad puede acarrear. Luego habrá tiempo de Converger.
3. **La cantidad genera calidad.** Se verificó que luego de varias vueltas al grupo se acaban las sugerencias convencionales y comienza a surgir lo creativo.
4. **Buscarla combinación y perfeccionamiento de ideas de otros.** Es válido y recomendable apoyarse sobre sugerencias previas.

Metodología

1. Se plantea y anota el problema en lugar visible
2. El coordinador informa el comienzo, pide ideas en sentido circular.
3. El coordinador anota en lugar visible todas las ideas surgidas. Si alguien no genera nada, se pasa al siguiente miembro.
4. Al cesar la fluidez, se termina la sesión (suele durar entre 30 y 40 minutos)
5. Se aclaran las dudas, si las hay, sobre todo lo anotado.

Evaluación

1. Se realiza con cada idea (esto es también una "caricia" para los que las generan) si es posible en base a Criterios fijados previamente por el grupo.
2. Elección de la mejor idea
3. Aplicación y verificación, sobre las causas del problema.
4. Establecer un plan de acción para implementar la solución hallada (Quien hace Qué, Cuándo).

Algunos conceptos útiles para producir nuevas ideas en el Brainstorming:

- ✓ Modificación (cambiar algo en un concepto previo)
- ✓ Magnificación (aumentar algo)
- ✓ Minimización (reducir algo)
- ✓ Sustitución
- ✓ Reordenamiento

2) Recolección de datos Objetivos

1. Proporciona información para verificar que todo esté dentro de la tolerancia admitida por la Zona de Control de Calidad
2. Si hay desviaciones, permite analizar que anda mal.

Primero: Se logra la información mediante la **Técnica del Muestreo**, que permite el control de un número grande de piezas. Pasos: 1. Conocer los requerimientos de Calidad. 2. Averiguar el tamaño de la partida o lote. 3. Decidir sobre el tamaño de la muestra a considerar. 4. Elegir la muestra. 5. Controlar la muestra. 6. Registrar los datos obtenidos.

Deben conocerse también los errores a evitar en la aplicación de esta técnica.

- Parcialidad
- Dispersión
- Imposibilidad de repetición.

Los tipos más usados de técnicas de muestreo son:

- Muestreo al azar
- Muestreo sistemático
- Muestreo estratificado

Para mayor información recomendamos al lector la bibliografía sobre métodos estadísticos en el CTC, disponible en las obras mencionadas (Juran, etc.).

Segundo: Representación de la información recolectada Se logra mediante:

→ **Hojas de control:** es el más utilizado para reunir datos. Pasos a tener en cuenta:

- Decidir cómo organizar los datos
- Especificar un período de tiempo
- Diseñar la hoja de control
- Representar los datos

Plano de localización de defectos. Se realiza con la ayuda de dibujos y gráficos.

→ **Lista de control.** Es en base a tablas con doble entrada, consignando las fechas, números de casos, etc.

3. Diagrama de causa y efecto

Creado por el Profesor Kaoru Ishikawa, de la universidad de Tokio ya en 1950. Es también llamado "diagrama de Ishikawa" o de "espina de pescado".

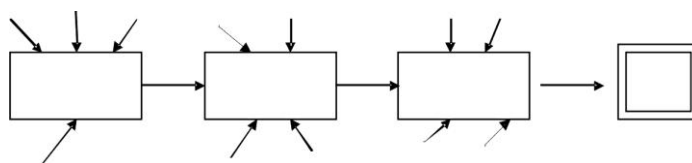
Es utilizable de varias maneras. La más común es para solucionar problemas. Estos se manifiestan a través de determinado **efecto**. Cualquier factor que provoque dicho **efecto**, es **causa** del problema.

El diagrama facilita la identificación de las causas verdaderas, y por tanto la adopción de medidas que remuevan esas causas.

Otra ventaja es la de ser **visualizable** como gráfico.

Se procede en este orden:

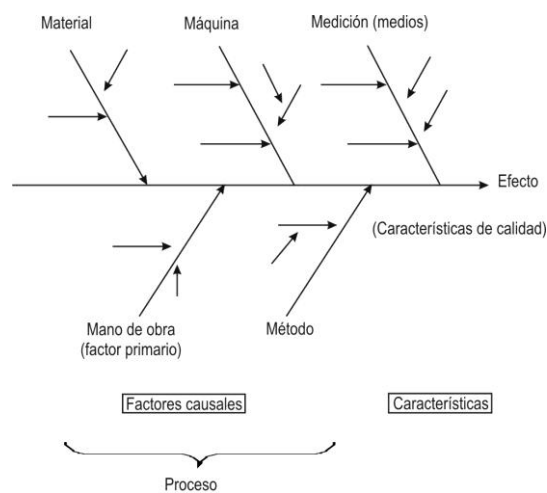
- | | |
|----------------------------|--|
| 1. Clasificación de causas | El listado de los factores o subfactores que ejerzan influencia sobre el efecto analizado |
| 2. Análisis de causas | Examen en detalle de cada factor a fin de detectar las causas más probables |
| 3. Análisis de proceso | La agrupación de las causas probables, acorde con los distintos pasos que componen el proceso productivo |



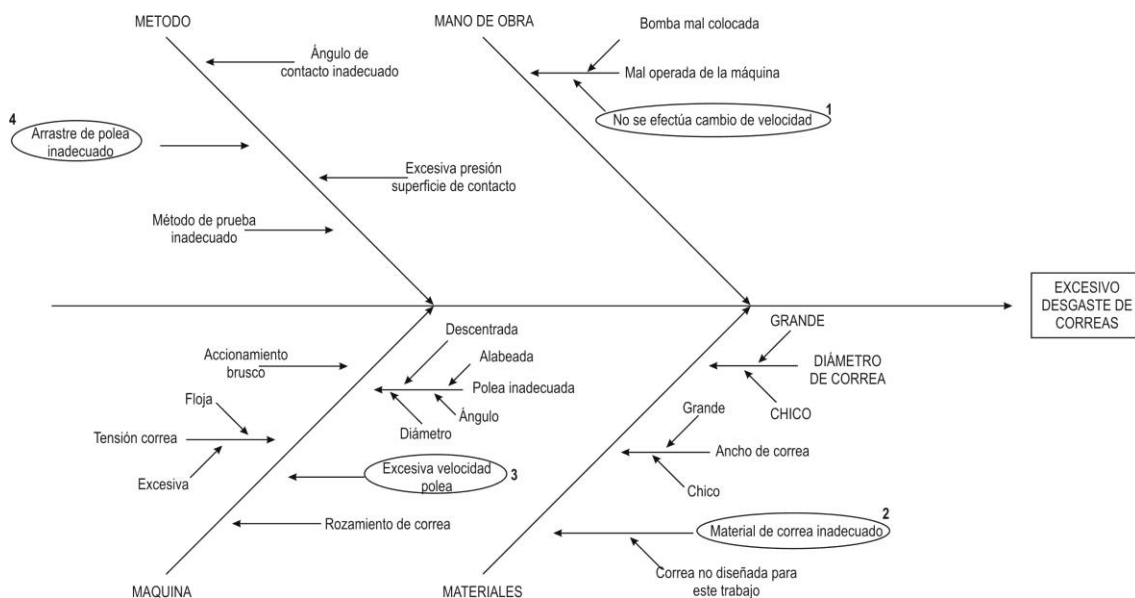
En el diagrama se trazan líneas oblicuas de acuerdo a las "5 M":

1. Materiales
2. Máquinas
3. Medición
4. Medio ambiente
5. Mano de obra (factor humano)

El efecto final se vincula con las características de Calidad.



Y un ejemplo práctico, con sólo 4 de las “Emes”



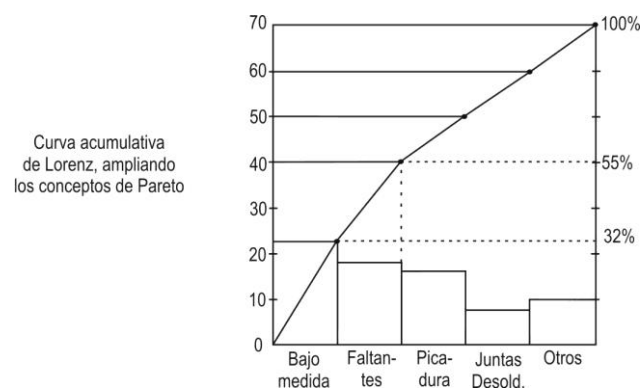
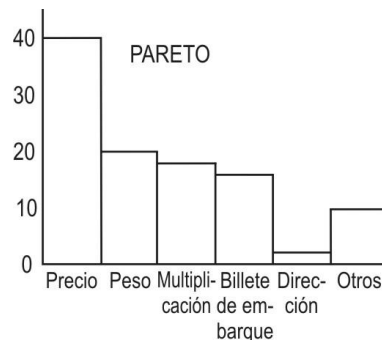
4. Análisis de Pareto

Wilfredo Pareto fue un economista italiano (1848-1923). En sus estudios sobre la distribución de la riqueza en la sociedad, descubrió que estaba concentrada en un porcentaje pequeño de la población. Su principio 80-20 fue explicitado por Alan Lakelin: el 80% de las ventas es adquirido por el 20% de los clientes. El 80% de las fallas/ausentismo/etc. se debe al 20% del personal, etc.

Su diagrama permite el ordenamiento de datos mediante el establecimiento de **prioridades**: los **pocos** elementos **vitales** versus los muchos **triviales**.

Se emplea para comparar las variaciones de datos en distintos períodos de tiempo, mejores comunicaciones, la elección de diferentes clases de datos para analizar resultados, etc. Lo más importante es que nos ayuda a determinar cuáles problemas debemos resolver, en qué orden de prioridades.

El diagrama es un simple gráfico de columnas, ordenadas en orden descendente, de izquierda a derecha.



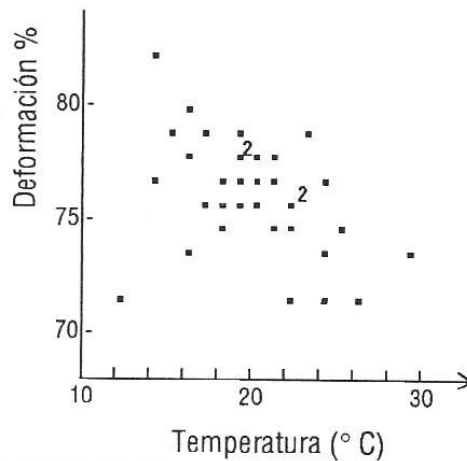
El diagrama de Pareto es un excelente complemento para el de Causa y Efecto.

5. Diagramas de dispersión

Demuestran la existencia (o la no existencia) de relación entre dos características.

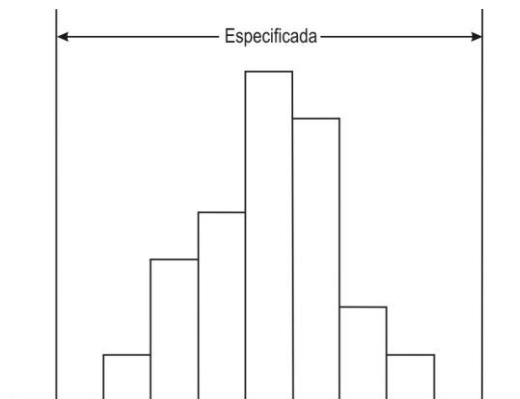
Ser empleables para comprobar la relación entre un **efecto** y una posible **causa**, complementando el diagrama de causa y efecto. También, permite estudiar las variaciones en una característica ante los cambios de otra variable.

En el gráfico siguiente, ejemplificamos el % de deformación (efecto) provocado por la causa (temperatura).



6. Histogramas

Son gráficos de barras que permiten visualizar la distribución de un conjunto de datos, para:



- Detectar anomalías
- Compararlos con las especificaciones de calidad
- Complementar el estudio de gráficos de control

7. Gráficos de control

Comparan los valores de los datos observados con límites calculados según la ley de probabilidades (uso estadístico). Permiten distinguir entre causas de variación comunes (como el azar) de otras especiales (materiales deficientes, pérdidas de presión, etc.).

Resumen de la metodología de los círculos de calidad

1. Elegir el problema a resolver — Pareto de los defectos
2. Formular el problema — ¿Qué, quién, dónde, cuándo, cuánto?
3. Buscar las causas — Creatividad, Tormenta de cerebros
4. Verificar las causas en el terreno
5. Buscar las soluciones — Nuevamente creatividad
6. Establecer el plan de acción — Con plazos, estadísticas, responsables

Aportes y posibles efectos nocivos de los CC a la empresa

(resumido de Arnoux y Hermel, Lyon, Francia)

A comienzos de la década del 80, muchas empresas occidentales decidieron enfrentar la competencia

japonesa mediante el mejoramiento de la calidad, siendo uno de los recursos para ello el de los CC. La ventaja de los mismos no sólo estribaría en el mejoramiento de la performance, sino también de las comunicaciones y la motivación del personal, muy elevados en el Japón.

A continuación, comentaremos la opinión de los autores, sobre los resultados tanto positivos como potencialmente nocivos de los Círculos de Calidad.

1. Los CC dan buenas respuestas a algunos problemas de funcionamiento

Nos referimos a los que producen en el lugar del trabajo, para lo cual los servicios de ingeniería, métodos y la misma jerarquía no suelen estar aptos.

2. Poseen un efecto positivo multidimensional

Por gratificar varios niveles de Necesidades de la jerarquía de Maslow. El modo tradicional de funcionamiento en las organizaciones no suele reconocer ni permitir la expresión de las habilidades superiores de los operarios.

3. Los participantes de las Círculos mejoran su conocimiento de la empresa

Tanto su capacitación como el modo de funcionar y los encuentros con especialistas y gerentes, les hacen adquirir una "cultura general" sobre la empresa. Y también, tomar conciencia de la importancia de su aporte para la misma, así como lo que brindan para el producto final.

4. Son medios de formación, especialmente para aprender a analizar datos y a comunicarse.

5. Proveen soluciones económicamente rentables

6. Pero... requieren tiempo de aprendizaje para los miembros y cambios en la actitud Taylorista de la gerencia.

A veces lleva de uno a dos años que los operarios se expresen libremente dentro del grupo, o que los gerentes acepten sugerencias emanadas de ellos.

Conviene que el cambio sea gradual. Acompañado por reuniones informativas, intercambios, presentaciones, etc.

7. Los Círculos no cambian ni el contenido ni la organización del trabajo de los operarios.

Por el tiempo limitado que emplean (unas 4 horas, tal vez 6 por mes), sus efectos son también limitados.

El enriquecimiento del trabajo (Herzberg) y una mayor autonomía laboral requieren un plan de desarrollo organizacional general.

8. Por su índole, los CC necesitan de la jefatura de producción un nuevo rol, no siempre compatible con el funcionamiento tradicional.

Los CC tienen una modalidad diferente dentro de la modalidad tradicional general, y ambos modelos funcionan simultáneamente.

9. El poder de los CC es restringido en cuanto a la elaboración y puesta en marcha de soluciones.

Finalmente, sólo proponen. Las decisiones son tomadas por la superioridad, Las soluciones de los Círculos son generalmente curativas, no preventivas, ya que la "concepción" del proceso productivo viene

de otros estratos.

10. La práctica de los CC puede inducir a una "esquizofrenia" de la empresa

Esto cuando los valores de la misma condicen con el esquema Tayloriano en la alta jerarquía, que implemente los CC por ser una "moda" o por imposición de la casa central, el Presidente u otros grupos de poder.

Para los que no intervienen en los Círculos, los miembros de éstos pueden aparecer como una "élite", de "traidores" a la causa obrera, o bien, de privilegiados por la formación y el trato que reciben.

En resumen: los CC no deben implementarse en forma aislada, sino como parte de un programa global de Control Total de Calidad.

Comentarios sobre

"CÍRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD".

Trabajo presentado por Georges Lebre en la Asociación Argentina de Análisis Transaccional y Ciencias del Comportamiento (ANTAL), 1986.

Extensión de la noción de "cliente"

a) **Cliente externo:** es cada persona u organismo potencialmente compradora de un producto o servicio

b) **Cliente interno:** es el utilizador de producto o servicios que produce una persona o función en la empresa. Por consiguiente, cada interviniente en el proceso de producción es a la vez cliente y proveedor, hasta llegando al cliente final, cerrando la cadena.

Proveedor → a Cliente/Proveedor → Cliente/ Proveedor → etc.

Mediante los métodos que utiliza el Control Total de Calidad, sirven para pasar del nivel del azar en la Calidad, a la evaluación y control de cada etapa del producto. La empresa que se compromete en este programa, extiende una Carta de calidad que demuestra dicho compromiso.

Las mejoras en la Calidad deben poder ser medidas para tener valor. Esto es más difícil en el caso de servicios que de productos manufacturados.

Es adecuado que el CTC se extienda a los proveedores, con los cuales la empresa integra un mismo sistema ampliado.

Los planes de vigilancia del proceso, con métodos estadísticos, están basados en un clima de confianza y responsabilidad. El operario informa, sobre documentos adecuados, las anomalías que él mismo produce, cuyo origen puede o no depender de él. La jerarquía reacciona para resolver el problema, en vez de buscar los culpables.

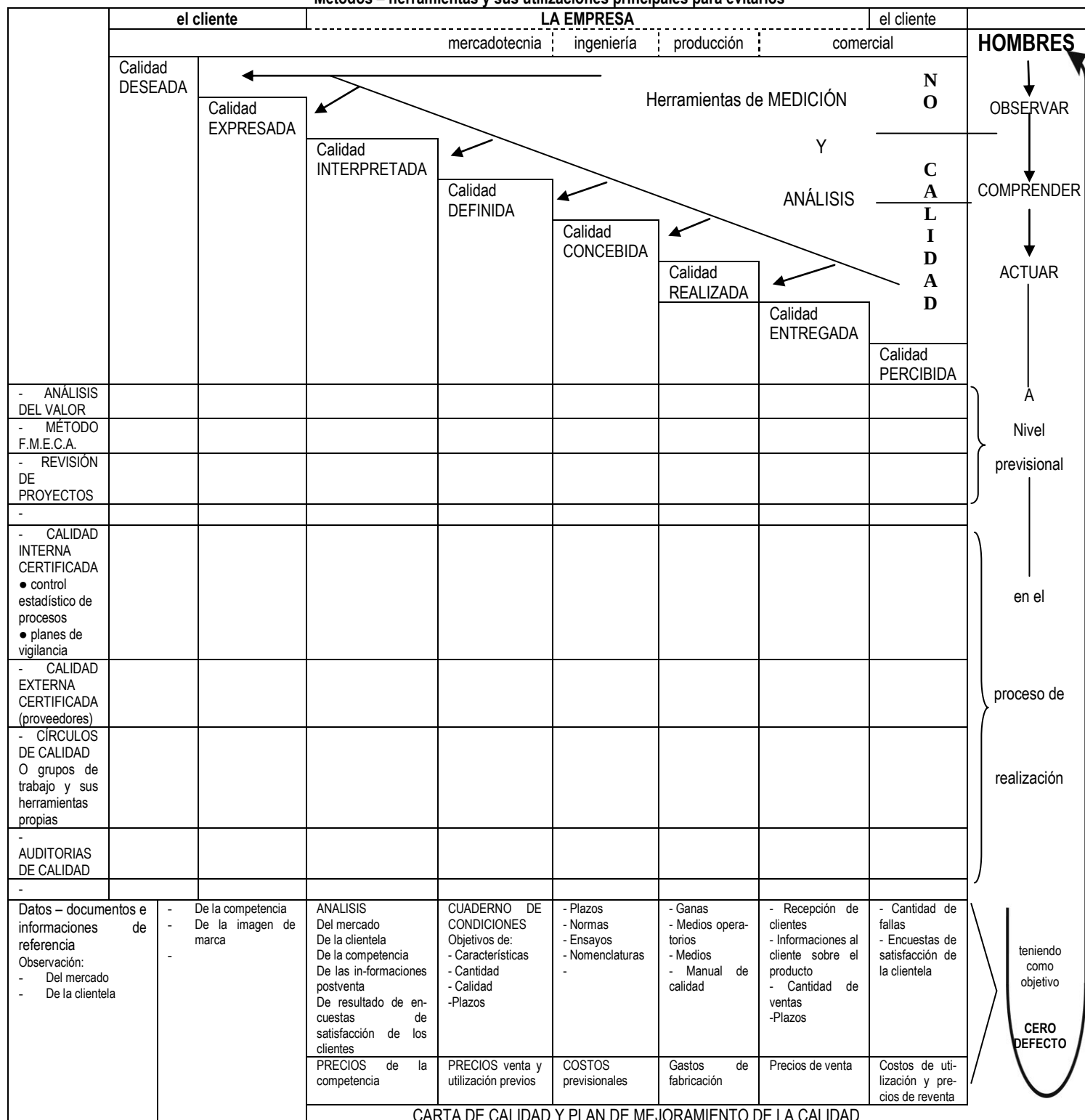
Nadie mejor que el que realiza las tareas para detectar si resultan bien o no, en el momento mismo de la ejecución. En el sistema tradicional de "fabricante/inspector" se pierde mucha energía. El fabricante se transforma en "contrabandista", buscando la forma en que las piezas defectuosas pasen la barrera de la inspección. Y la tarea del inspector (buscar lo que está mal) queda muchas veces más orientada a hacer fracasar los "contrabandos", que a participar en la prevención de la Calidad.

Un experto norteamericano explicaba que: El costo en cierta pieza se acrecienta así:

U\$ 1	si es detectado inmediatamente y denunciado por el operario
U\$ 10	si es detectado en el control de salida del taller
U\$ 100	si se detecta en los ensayos finales
U\$ 1000	si se manifiesta como una anomalía en la clientela

DESPERDICIOS DE CALIDAD

Métodos – herramientas y sus utilizaciones principales para evitarlos



(del trabajo de Georges Lebre sobre "Calidad Total y Análisis Transaccional")

Calidad Total y Análisis Transaccional

Concordamos con Levré en que el Control de Calidad es una nueva concepción del trabajo organizado que se diferencia del taylorismo conceptual y prácticamente. Este consistía en dividir las operaciones entre los que "Piensan" y los que "Hacen". El CTC induce a una actitud participativa, voluntariosa, organizada y rigurosa, con empleo de herramientas estadísticas, que ayudan a la tarea de cada integrante.

Al mismo tiempo, permiten su desarrollo, despertando potencialidades antes no realizadas, y elevando así su calidad de vida. Desde luego que esto beneficia a sus familias y a la población en pleno, de la cual son miembros.

Un operario miembro de un Círculo de Calidad de FORD, con instrucción primaria, nos contó que gracias a los conocimientos de solución de los problemas adquiridos en su grupo, hizo una valiosa presentación ante los restantes padres y los profesores del colegio de sus hijos, que fue aplicada.

El CTC muestra que el progreso de todo sistema pasa por cada uno, en cada nivel la empresa y el hombre quedan íntimamente ligados en sus respectivas evoluciones. Es un factor de crecimiento técnico, económico, que moviliza las energías, inteligencias y competencias.

La competitividad de cada empresa —y por qué no, de cada país es la consecuencia de las cualidades de cada participante y de sus capacidades de adaptación permanente al entorno (compañeros—organización—medios), frente a los cambios externos de la empresa (cliente—mercados—economía—tecnología).

Se da prioridad a la **prevención** a través del **trabajo en grupo**, tendiendo a un sistema dinámico autoalimentado por la búsqueda de la excelencia —**cero defecto generalizado**. Cuya medición no está dada únicamente en términos financieros o de cantidad, de unidades producidas, sino también y fundamentalmente, por el grado de satisfacción de los clientes.

De esta forma, se vive la Calidad como algo que se construye, y no como autotortura de perfeccionismo. Una filosofía de acción, al servicio de todos. El idioma común de la Calidad compartido desde la dirección hasta los operarios, permite la disminución de la desconfianza.

Reiteramos que la gravitación de los Círculos de Calidad en el programa total es de sólo un 20%-25%, pero no puede haber CTC sin los Círculos (ISHIKAWA). Este aconseja comenzar con los Círculos de Calidad durante los primeros tres años y concentrar los esfuerzos en sus éxitos. Pero es necesario, al mismo tiempo, la formación paralela de los directivos.

A continuación, transcribiremos en resumen algunos conceptos del presidente del directorio de FORD Motor en 1985, bajo el título de "La excelencia de la calidad total FORD".

- La calidad es definida por el consumidor; quiere productos y servicios que a lo largo de su vida útil satisfagan sus necesidades y expectativas a un costo que represente valor.
- La excelencia de la calidad puede ser alcanzada mejor previendo problemas, en lugar de detectados y corregirlos después de ocurridos.
- Una excelencia sostenida de calidad requiere una continua mejora de los procesos... no importa cuán buena sea la performance actual, puede mejorar ("never ending").

- Cada empleado es **cliente** del trabajo realizado por otro empleado o proveedor... con el derecho de exigir buen trabajo y la obligación de entregar trabajo de alta calidad a aquellos, que a su vez, son sus clientes.
- Mayor productividad y mayor calidad son indispensables para mantener a nuestras empresas en condiciones de competitividad, frente a un mercado cada día más exigente.

Hay dos herramientas que permiten caminar hacia ese objetivo:

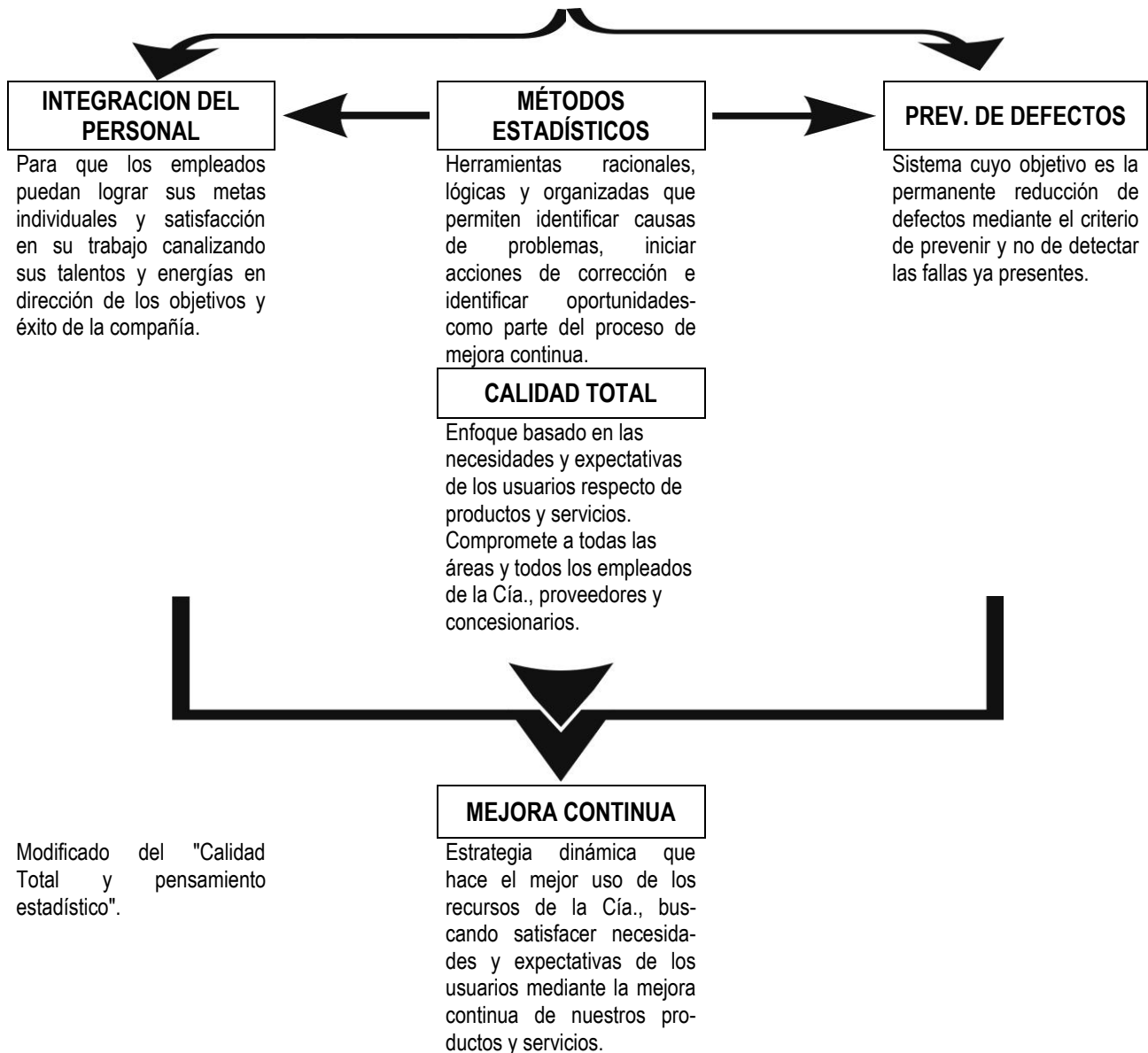
1. Que cada empleado, cualquiera sea su nivel de autoridad, pueda satisfacer sus propias metas individuales y lograr satisfacción, realizando su trabajo, canalizando, a su vez su talento y energía hacia los objetivos y éxito de la organización.
2. Su empleo de las herramientas estadísticas, única forma probada racional y organizada para crear un sistema que asegure continuas mejoras en la calidad y la productividad.

Nada de esto podrá lograrse sin una gerencia que busque educar, entrenar... que comprenda que todo el personal debe estar inmerso en este proceso....

Finalizamos este aporte de FORD con un cuadro extraído de "Calidad Total y pensamiento estadístico", publicado por su SECCION de EDUCACION y CAPATACION.

GERENCIA PARTICIPATIVA

Filosofía gerencial que crea oportunidades de participación para el personal, en procesos claves de su trabajo específico.

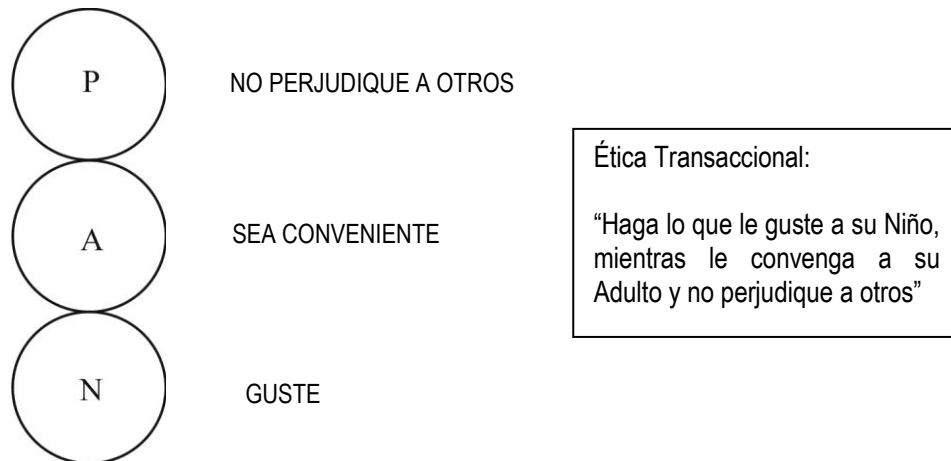


Modificado del "Calidad Total y pensamiento estadístico".

Y vamos a concluir este Capítulo—y por ende, este libro—con algunas reflexiones sobre los puntos de contacto entre el Control Total de Calidad, que es y será sin duda un principio rector para las empresas modernas, y el Análisis Transaccional.

Principios Filosóficos del Análisis Transaccional (A.T.)

Cuando nos preguntan sobre la orientación ética del A.T., respondemos, como siempre, con el lenguaje simple, accesible para un niño de 8 años, que lo caracteriza. De otro modo, el Niño interno de un adulto no entendería la propuesta.



Es lógico que surjan conflictos entre estas premisas.

Por ejemplo: Nos conviene ir al dentista pero no nos gusta Nos gusta comer dulces pero no nos conviene Y si al presentarnos a un empleo desplazamos a alguien que lo necesita mucho, ¿lo perjudicamos? Hasta cierto punto sí, pero siempre existe la oportunidad de que esa persona consiga otra posición similar, o varíe sus metas.

Algunos de los supuestos básicos, "filosóficos", del A.T. son:

1. "YO ESTOY BIEN, TÚ ESTAS BIEN"

La esencia del hombre es buena. A esto se refiere Ishikawa (op. cit.) al parafrasear a Mencius sobre el confucionismo: "El hombre es bueno por naturaleza... Se puede confiar en la gente".

Lo mismo refiere Mc. Gregor, en su teoría Y. En cambio, la Teoría X, es afín con el pensamiento Taylorista: "La gente es vaga por naturaleza... no le gusta trabajar, no es confiable, hay que vigilarla para que haga algo".

En el CTC, sin defectos, no habría necesidad de inspección. Si las divisiones de inspección y de control de calidad poseen similar poder y están independientes, se debe a la falta de confianza en el personal.

En los E.E.U.U. en algunas fábricas los inspectores llegan al 15% de los obreros; en el Japón, sólo al 1 % cuando el CTC está bien implementado.

En el enfoque tradicional, los inspectores "están OK", vigilan y descubren las fallas de lo que producen. Estos "están NO OK", siendo vagos e irresponsables por naturaleza. Esta relación entre Padre Crítico negativo y Niño (Sumiso o Rebelde) nos recuerda mucho al vigente en la educación tradicional de los hijos. Aquí también se observan las "profecías de autocumplimiento". Si creo que alguien se portará mal, lo induzco inconscientemente a que lo haga, y así verifico mi creencia.

De esto se desprende otro supuesto básico del A.T., con la metáfora de Berne de que

2. TODOS NACEMOS PRÍNCIPES Y PRINCESAS. Es la educación familiar y social la que nos transforma en SAPOS.
3. TODOS PODEMOS CAMBIAR RÁPIDAMENTE, SI QUEREMOS HACERLO

En las organizaciones esto es logable con la educación permanente, siempre que el compromiso de la gerencia sea real.

4. LA SALUD MENTAL SE TRADUCE EN AUTONOMÍA, ESPONTANEIDAD, CONCIENCIA DE LAS COSAS (Estar aquí y ahora) (Berne).

Ishikawa debe haber leído a Berne. De hecho presentamos el A.T. al profesor Yujiro Ikemi en 1971, quien lo introdujo luego al Japón.

Dice Ishikawa: "... El término humanidad implica autonomía y espontaneidad... las personas no son como animales o máquinas... tienen discernimiento y siempre están pensando... La gerencia debe tener el valor necesario para delegar tanta autoridad como sea posible..."

Los suecos han llamado ala administración japonesa, "democracia industrial".

* Algunas definiciones de los términos anteriores de Berne: AUTONOMIA (auto: a sí mismo, nomos moverse). Moverse, dirigirse a sí mismo

ESPONTANEIDAD: ver al mundo y responder con la frescura del Niño Libre. Expresar las emociones auténticas.

CONCIENCIA DE LAS COSAS: ver al mundo externo (personas, cosas) tal cual es, en el momento en que lo experimentamos: aquí y ahora (ubicados en el contexto del momento).

Aplicaciones de instrumentos y técnicas del A.T. al CTC

1. Estados del Yo

El enfoque humanístico del trabajo, contenido en el CTC, reconoce todos los estados del Yo del empleado especialmente al Adulto que piensa por sí, y al Adulto del Niño, creativo. Como lo marcamos en el Capítulo sobre Motivación, la gerencia tradicional sólo se dirige al Adulto robotizado y al Niño Sumiso del subordinado.

2. Transacciones

En una reunión en Octubre de 1991 con el Sr. Robert McIlmoyle, Director de la Administración de CYANAMID y versado en psicología industrial con Análisis Transaccional, coincidimos en la importancia de los intercambios Adulto—Adulto entre jefes y subordinados, en vez del habitual Padre—Niño / Niño—Padre. La forma de comunicarse, de igual a igual respecto de la **información compartida**, debe separarse de la diferencia en jerarquías en la empresa. No porque el jefe sea "superior" en el organigrama sabrá más necesariamente sobre un tema.

El Adulto—Adulto es imprescindible para:

- La toma de decisiones participativas
- La dirección por objetivos
- La solución racional de problemas y la creatividad
- El manejo de conflictos
- Y, obviamente, para que la comunicación sea efectiva. Este nuevo flujo de información cambia sustancialmente la concepción misma de la organización.

Es más bien concebible como un **organismo vivo** con muchos mecanismos de realimentación, cortocircuitos, salteos de las vías oficiales. Esto es posible cuando hay claridad en las metas y los procedimientos, y buena voluntad.

Alan Webber, director editorial de la Harvard Bussiness Review, dice que la Revolución Industrial es ahora reemplazada por la Revolución Innovadora. Pasando de una estructura piramidal a otra que

promueva la creatividad en todos los niveles... pasando de una estructura rígida a organismos vivos para enfrentar las nuevas realidades competitivas...".

Enfatiza también otro tema que compartimos con el Sr. McIlmoyle quien supervisa la aplicación del CTC fuera de los E.E.U.U. para CYANAMID la importancia de la comunicación horizontal entre secciones, que supere a la competencia entre las mismas (por ejemplo, entre marketing y producción).

El A.T. en lo cual coincide McIlmoyle, ofrece herramientas de gran valor para lograr esta forma eficaz de comunicación, **omnidireccional**.

3 Intercambio de "caricias"

Propender a las caricias positivas como refuerzo de lo bien hecho, en vez de las negativas como reproche por errores y defectos (que pudieron en gran proporción ser previstos mediante una mejor planificación del proceso productivo).

4 La Posición Existencial "Yo estoy bien, tú estas bien"

Que debemos mantener, aunque sea por momentos en forma "mecánica", para la continuidad de las buenas relaciones en el trabajo.

5 Expresión de emociones auténticas

Permitir que el afecto, aprecio, y la alegría por los logros sea compartida, en vez de un ambiente austero. Que se proteja al temor ante lo nuevo o el error, así como a la tristeza por las pérdidas. Y una expresión respetuosa de la rabia, a través de la Confrontación.

Las emociones auténticas que no se permitan expresar buscarán su cauce por otros caminos menos adecuados: sabotajes, ausentismo, baja de productividad o calidad, enfermedades, accidentes.

6. Prevenir los Juegos Psicológicos o salir de ellos

Recurra al "Triángulo Dramático", con los roles de Perseguidor, Salvador y Víctima. Para mayor referencia, ver ANALISIS TRANSACCIONAL INTEGRADO.

7. Reemplazar el "Argumento de vida" enraizado en el pasado, por Metas de vida racionales, dirigidas al futuro

Esto es vigente en especial para las empresas familiares muy dependientes de las expectativas del fundador o en firmas pequeñas a medianas, con direcciones "intuitivas".

8. Dinámica de grupos

Respetar las leyes que rigen estas agrupaciones, tal como se hace en los Círculos de Calidad.

Palabras finales

Al entregarle este texto, es nuestro deseo que Ud. lo aplique con éxito a su vida laboral y personal. Nos gustaría mucho saber cuál fue su experiencia; que nos escriba sobre ella. Le prometemos nuestra respuesta, si se dirige a:

IPPEM — Camacué 245
(1406) Buenos Aires
Atención: Liderazgo Transaccional.

Bibliografía

Organizacional:

- Argyris, Chris: "*Personality and organization*". Harper & Row, New York, 1957
- Blake, Robert y Mouton, Jane: "*The managerial grid*". Gulf Publishing, Houston, 1964
- Blanchard, Kenneth et. al.: "*El líder ejecutivo al minuto*". Grijalbo, Barcelona, 1986
- Borden, Richard: "*Public speaking as listerns like it*". Harper & Brothers, New York, 1935
- Brown, Paul y Presbie, Robert: "*Behavior modification in business, industry and government*". Behavior Improvement Associates, New York, 1976
- Clary, Thomas C.: "*Motivation through positive stroking*". Public Personell Management, Marzo–Abril, Washington, 1973
- Cowley, W. H.: "*The traits of face–to–face leaders*". Journal of Abn. and Social Psych., 26:304-21, 1931
- Gribbin, James J.: "*Effective managerial leadership*". American Management Association, 1971
- CYANAMID de Argentina: "*Calidad total: lo que debe y no debe hacerse al principio*". Buenos Aires, 1990
- Drucker, Peter: "*Management: Harper & Row*", New York, 1974
- Dubin, Robert et. al.: "*Leadership and productivity*". Chandler, San Francisco, 1965
- Fayol, Henri: "*General and industrial management*". Pitman, London, 1949
- Filley, Alan C.: "*The compleat manager*". Research Press, Illinois, 1978
- FORD Motor Argentina, Dept. de Personal y Organización, Sección Educación y Capacitación. "Círculos de Calidad" y "Calidad total y pensamiento estadístico", 1985
- Frank, Milo: "*Comunique su opinión y convenza en menos de 30 segundos*". Grijalbo, México, 1987
- Frank, Milo: "*Cómo organizar reuniones eficaces en la mitad del tiempo*". Grijalbo, Bs. As., 1990
- Frebchm J. y Raven, B.: "*The basis of social power*". En Group dynamics research and theory, D. Cartwright and A. Zander (ed.), Harper & Row, New York, 1967
- Hellriegel, Don y Slocum, John: "*Management*". Addison-Wesley, Massachussets, 1982
- Hersey, Paul y Blanchard, Keeneth: "*Management of organizational behavior utilizing human resources*". Prentice-Hall, New Delhi, 1974
- Hicks, K. G.: "*The management of organizations*". Mac Graw–Hill, New York, 1967
- Ishikawa, Kaoru: "*¿Qué es el control total de calidad?*". Norma, Bogota, 1986
- Jongeward, Dorothy et. al.: "*Everybody wins: Transactional Analysis applied to organizations*". Addison-Wesley, Massachussets, 1973

- Juran Institute: *"Duality Improvement Tools Handbook"*. EEUU, 1989
- Kertész, Adrián: *"Maslow, Multimodal y Análisis Transaccional: un marco de referencia integrativo"*. IVº Congreso Argentino de Análisis Transaccional y Nuevas Ciencias de la Conducta. ANTAL, Números 1 y 2, Junio de 1986
- Kertész, Roberto: *"El Análisis Transaccional en la función gerencial"*. IDEA (Instituto para el Desarrollo de Ejecutivos en Argentina), Buenos Aires, 1975
- Kertész, R.: *"Seminario sobre Comunicaciones y Análisis Transaccional en la empresa"*. IDORT, (Instituto para la Organización Racional del Trabajo), San Pablo, 1976
- Kertész, R. e Induni, G.: *ATENDO: "Análisis Transaccional en el desarrollo de las organizaciones"*. Conantal, Bs. As., 1977.
- Kertész, R.: *"Análisis Transaccional Integrado"*. IPPEM, 1985
- Kertész, R., Kertész, A., Kerman, C., Kerman, B., Atalaya, Clara, Edelberg, Guillermo: *Programa de Cobertura empresarial*, Instituto Privado de Psicología Médica, 1987
- Lebre, Georges: *"Círculos de Control de calidad"*. Presentado en la Asoc. Argentina de Análisis Transaccional, (reunión científica, 1988).
- Lazarus, Arnold A.: *"Terapia multimodal"*. IPPEM, 1983
- Maslow, Abraham: *"Toward a Psychology of being"*. Van Nostrand-Reinhold, New York, 1968
- Rogers, Everett y Rogers, Rekha-Agarwida: *"Communication in organizations"*. The Free Press, New York, 1986
- Peters, Th. J. y Waterman, r. j. Jr.: *"En busca de la excelencia"*, NORMA, Bogotá, 1985
- Steiner, Claude: *"The stroke economy"*. Transactional Analysis Journal, San Francisco, nº 9, 1977
- Stogdill, Roger: *"Personal factors associated with leadership"*. Journ. of Psychology, 25:35-41, 1948
- Stogdill, Roger y Coons, Alvin E.: (eds.): *"Leader behavior: its description and measurement"*. Ohio, State Univ., 1957
- Sun Tzu: *"El arte de la guerra"*. Sudamericana, Buenos Aires, 1973
- Thomson, Robert: *"The Psychology of Thinking"*. Penguin, Moddlessex, 1966
- Vroom, Víctor y Yetlon, P.: *"Leadership and decision making"*. Univ. of Pittsburgh Press, 1973
- Vroom, V.: *"Management and motivation"*. Penguin, London, 1975

ANÁLISIS TRANSACCIONAL

Obras del Dr. Eric Berne

1. TRANSACTIONAL ANALYSIS IN PSYCHOTHERAPY. Grove Press, New York, 1961 (hay versión castellana). Análisis Transaccional en psicoterapia. Ed. Psique, Bs. As.).
2. THE STRUCTURE AND DYNAMICS OF ORGANIZATIONS AND GROUPS, Grove Press, N. Y. 1963.
3. GAMES PEOPLE PLAY, Grove Press, N.Y., 1964 (versión en español: Los juegos en que participamos, Diana, México, 1966).
4. PRINCIPLES OF GROUP TREATMENT. Oxford University Press, N.Y., 1966 (en español: Introducción al tratamiento de grupo, Grijalbo, Barcelona, 1983).
5. A LAYMAN'S GUIDE TO PSYCHIATRY AND PSYCHOANALYSIS. Simon and Schuster, N.Y., 1968 (versión en castellano de la edición original de 1947 y 1957: Mecanismos de la mente).
6. THE HAPPY VALLEY. Grove Press, N.Y., 1968
7. SEX IN HUMAN LOVING, Simon and Schuster, N.Y., 1970 (en castellano: Hacer el amor, Ed. Alfa, Argentina, 1975).
8. WHAT DO YOU SAY AFTER YOU SAY HELLO? Grove Press, N.Y., 1972 (en castellano: ¿Qué dice Ud. después de decir Hola?, Grijalbo, Barcelona).
9. INTUITION AND EGO STATES. TA Press, San Francisco, 1977.

El Instituto Privado de Psicología Médica (IPPEM)

Fundado en 1970, realiza labores de asistencia psicológica, investigación, docencia y publicaciones científicas, actualmente a través de la Editorial de la Universidad de Flores (UFLO).

Ha sido sede de sociedades nacionales e internacionales, tales como: la Sociedad Argentina de Medicina Psicosomática, la Asociación Argentina de Psicofarmacología, la Federación Argentina de Sociedades de Medicina Psicosomática, el Colegio Internacional de Medicina Psicosomática, la Asociación Latinoamericana de Análisis Transaccional, así como Centro Regional de Análisis Transaccional para Latinoamérica y España, de la Asociación Internacional de Análisis Transaccional (ITAA).

Actualmente es sede de la Asociación Iberoamericana de Análisis Transaccional y Ciencias del Comportamiento (ANTAL) y Centro Regional para Latinoamérica y España de Terapia Multimodal.

A través de su Departamento Docente, dicta cursos mensuales y anuales de Análisis Transaccional Integrativo, y otras ciencias de la conducta, otorgando certificados de la formación realizada con el aval de la ANTAL y la Universidad de Flores.

El Instituto organiza también seminarios y congresos.

Brinda psicoterapia individual, grupal, de parejas y familiar, siendo el método preferencial el grupal, integrado por 8 a 10 miembros, con sesiones de 2 horas semanales, así como cursos y asesoramiento para organizaciones y empresas.

Cuerpo Profesional

- Director:** Dr. Roberto Kertész.
Médico Psiquiatra, Doctor en Medicina, Universidad Nacional de Buenos Aires. Introdutor del Análisis Transaccional y la Terapia Multimodal en Latinoamérica, España, Hungría
- Secretario:** Dr. Bernardo Kerman
- Colaboradores:** Dr. Adrián Kertész, Lics. Clara Inés Atalaya, Beatriz Labrit. Maria Inés de la Iglesia, Fernanda Molinari

Camacuá 245 (1406) Buenos Aires, Argentina.
Tel/Fax: (54 1) 4631-6243 / 8056 / 4208
Email: rkertesz@uflo.edu.ar

LIBROS PUBLICADOS Y DISTRIBUIDOS POR LA EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD DE FLORES: VERSIÓN EN PAPEL

1. **TERAPIA MULTIMODAL.** Arnold Lazarus (1983). Único texto en castellano, con toda la teoría y técnicas de modelo de la personalidad total, con los modales BASICOS: Biológico, Afectivo, Sensaciones, Imágenes, Cognitivo, Conductas, Social
2. **POR QUÉ COMPRA LO QUE COMPRA.** Eduardo Kornreich (1984). AT de la publicidad y la moda, el deseo de status, los mensajes televisivos
3. **STRESS Y RELAX.** Mark Muse (1984). Explica en forma simple y clara las técnicas del equilibrio entre actividad y relajación, con un cassette grabado por R. Kertész.
4. **EL MANEJO DEL STRESS PSICOSOCIAL.** Editores Roberto Kertész y Cristina Stecconi y 10 coautores (2011).
5. **ANÁLISIS TRANSACCIONAL INTEGRADO,** 5ª reimpresión. Roberto Kertész, Clara I. Atalaya y Adrián Kertész (2013). Reemplaza al MANUAL DE ANÁLISIS TRANSACCIONAL. Una puesta al día completa, que integra los avances de los 10 instrumentos con la Terapia Gestalt, Multimodal, Programación Neurolingüística, describiendo los campos de aplicación: psicoterapia, organizacionales, educativas, etc. Con 58 ejercicios de autoaplicación.
6. **A. T. EN VIVO.** Roberto Kertész (2003, 4ta. reimpresión). Resumen del anterior, en forma de curso "101". Con 37 ejercicios de aplicación.
7. **HABLANDO CON PADRES DE ADOLESCENTES.** Eduardo Kalina y Hauna Grynberg (1985). Divulga en forma clara este tema de actualidad.
8. **MITOS MARITALES.** Arnold Lazarus (1986). Esta nueva obra del autor de TERAPIA MULTIMODAL recopila 24 Mitos o creencias erróneas aceptadas por muchas parejas, que las perjudican en diversos grados. Es una guía con la cual novios y matrimonios podrían beneficiarse, completada por excelentes técnicas para la autoayuda y métodos para escoger un terapeuta efectivo.
9. **STRESS DE LA PAREJA Y LA FAMILIA.** Roberto Kertész (1987). (Capítulo de EL MANEJO DEL STRESS).
10. **¿QUIERE HACER TERAPIA?** Roberto Kertész y Cecilio Kerman (1987). Guía para pacientes y psicoterapeutas. Reseña la experiencia de 25 años, privada y hospitalaria, con más de 10.000 pacientes y presenta las técnicas más recientes para el cambio rápido y efectivo. Incluye: ¿Qué es la psicoterapia? Sus mitos más frecuentes: problemas más comunes, su resolución con autoayuda y con ayuda del terapeuta. Las diferentes escuelas. Cómo elegir su terapeuta. Medición de resultados. ¿Dónde puede formarse un terapeuta?
11. **LAS NUEVAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA.** Editor: Roberto Kertész (1988). Sus 15 capítulos cubren áreas de gran interés, con aportes de científicos de renombre internacional.
12. **LIDERAZGO TRANSACCIONAL.** Roberto Kertész, Clara I. Atalaya, Adrián Kertész (1992). Para influenciar efectiva y creativamente a la gente en un mundo que ha cambiado. Incluye: Definición de Liderazgo. Modelos más difundidos. El Liderazgo Transaccional y sus 8 estilos. Autotest de Liderazgo. Los 13 principios de la comunicación efectiva. Motivación, conducción de grupos, nociones de Calidad Total con A. T. en las organizaciones. Con 44 ejercicios de autoaplicación, para "trabajar" activamente con el libro.
13. **EL PLACER DE APRENDER.** Roberto Kertész (3ª reimpresión, 2012). Cubre los 10 Pasos Básicos del aprendizaje, respondiendo a los problemas más frecuentes de estudiantes de todo nivel: Autovaloración, Motivación, Utilización, Concentración, Comprensión, Memorización, Planificación, Evaluación (exámenes), Integración con los compañeros, Adecuación social con los docentes y familiares. Destinado a los integrantes del Trípede Educativo: alumnos, padres y docentes. Con 60 ejercicios para práctica y un cassette.
14. **PLAN DE VIDA.** Roberto Kertész (1994). Con 52 pasos semanales para la calidad de vida y el logro de metas en las áreas: Mental, Corporal y Social.
15. **NUEVAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA. APLICACIONES PARA EL TERCER MILENIO.** Bernardo Kerman (2003). Se presenta una síntesis de las teorías y las técnicas de Terapia Multimodal, Análisis Transaccional, Terapia del Comportamiento, Terapia Cognitiva, Psicologías humanísticas, Psicodrama, Terapia Gestáltica, Imaginería, Hipnosis Ericksoniana y Terapia Familiar y Sistémica.
16. **SABIDURÍA BUDISTA Y AUTORREALIZACIÓN.** Roberto Kertész (2003). Una integración de los aportes ancestrales de Oriente con los avances tecnológicos de Occidente, con 27 ejercicios vivenciales. Versión online en inglés.

17. **MANUAL PARA LA EMPRESA FAMILIAR.** Roberto Kertész, Clara I. Atalaya, Jorge R. Kammerer, Rubén N. Bozzo, Víctor R. Kertész (2006). Una guía completa para que las empresas familiares sean productivas, se perpetúen y que sus integrantes las gestionen en armonía.
18. **CLÍNICA PSICOLÓGICA: DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA PARA EL CAMBIO.** Bernardo Kerman (2008). Se presenta un modelo integrativo de terapia cognitivo sistémico del proceso terapéutico, aplicado luego prácticamente a todo el proceso clínico.
19. **SERIES FILOSÓFICAS.** Vicente Rubino (2008). Editorial de la Universidad de Flores, 2da. Edición, Buenos Aires.
20. **METAFÍSICA DEL ARQUETIPO.** Vicente Rubino (2009). Editorial de la Universidad de Flores, 2da. Edición, Buenos Aires.
21. **EDUCACIÓN PARA UNA VIDA CREATIVA.** Ideas y propuestas de Tsunesaburo Makiguchi (1998)
22. **REVISTA ANTAL.** (1988, 1989). Órgano de la Asociación Argentina de Análisis Transaccional y Nuevas Ciencias de la Conducta. Números 1 al 4
23. **PSICOSEXUALIDAD EN LAS CÁRCELES.** Miguel Falero Mercadal (2012).
24. **PSICOLOGÍA SIGLO XXI.** María Inés de la Iglesia y Alejandro Iantorno (2012).
25. **AMANTES Y SOCIOS.** Adrián Kertész (2012)
26. **LOS DESAFÍOS DEL CENTAURO.** Adrián Kertész (1998)

MONITORES DE CONDUCTA

27. **MAPA.** (Cuestionario de Conductas Parentales) (2º Edición) Roberto Kertész, Clara I. Atalaya (1991). Permite la detección de los "mandatos" parentales que impiden la autonomía y el logro de metas actuales. Incluye cuestionarios de Impulsores.
28. **HISTORIA PERSONAL.** Roberto Kertész (1990) (2º Edición corregida y aumentada). Cuestionario muy completo, sobre los modales BASICOS, para evaluación y diagnóstico del estado actual. Incluye la Ficha Transaccional Breve, un test de nuestro perfil en A.T.
29. **MONITOR DEL STRESS.** Roberto Kertész (1989). Work-book (fascículo de autoayuda). Completa en forma práctica la Serie sobre Stress. Incluye la Escala de Stressores Psicosociales (E.S.P.), los Síntomas Actuales del Stress (S.A.S.), el Hexágono Vital, el Cuestionario de Autoevaluación de la Asertividad, la Motivación para el Manejo del Stress, el Perfil de la Tendencia al Tipo "A" y el Puntaje de Riesgo Cardíaco.

PUBLICACIONES VERSIÓN ONLINE

1. **AT SIGLO XXI.** Roberto Kertész et al. (2013)
2. **CAMBIO COGNITIVO: LAS NUEVAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA.** Roberto Kertész et. al. (2013)
3. **EL PLACER DE APRENDER.** Roberto Kertész (3ª reimpresión, 2012).
4. **SABIDURÍA BUDISTA Y AUTORREALIZACIÓN.** Roberto Kertész (2003).
5. **LIDERAZGO TRANSACCIONAL.** Roberto Kertész, Clara I. Atalaya, Adrián Kertész (1992).
6. **MANUAL PARA LA EMPRESA FAMILIAR.** Roberto Kertész, Clara I. Atalaya, Jorge R. Kammerer, Rubén N. Bozzo, Víctor R. Kertész (2006).
7. **PSICOLOGÍA LABORAL Y EMPRESARIAL.** Roberto Kertész et al. (2013).
8. **PLAN DE VIDA.** Roberto Kertész (1994).
9. **ANÁLISIS TRANSACCIONAL INTEGRADO.** 5ª reimpresión. Roberto Kertész, Clara I. Atalaya y Adrián Kertész (2013). Reemplaza al MANUAL DE ANÁLISIS TRANSACCIONAL
10. **A. T. EN VIVO.** Roberto Kertész (2003, 4ta. reimpresión)
11. **TERAPIA MULTIMODAL Y LAS ESCUELAS DE PSICOTERAPIA.** Arnold Lazarus y Roberto Kertész (2012).
12. **HISTORIA PERSONAL.** Roberto Kertész (3ra. edición 2001)
13. **BUDDHIST WISDOM AND SELF-ACTUALIZATION: THE APPROACH OF THE NEW**

- BEHAVIORAL SCIENCES.** Roberto Kertész, 2ND. Edition, 2003
14. **PSICOSEXUALIDAD EN LAS CÁRCELES.** Miguel Falero Mercadal (2012)
 15. **¿QUIERE HACER TERAPIA?** Roberto Kertész y Cecilio Kerman (1987).
 16. **PSICOLOGÍA SIGLO XXI.** María Inés de la Iglesia y Alejandro Iantorno (2012)
 17. **HABILIDADES SOCIALES.** Roberto Kertész (2012)
 18. **EL MANEJO DEL STRESS PSICOSOCIAL.** Editores: Roberto Kertész y Cristina Stecconi (2011).
 19. **PSICOLOGÍA LABORAL Y EMPRESARIAL.** Roberto Kertész et al. (2013).
 20. **EDUCACIÓN PARA UNA VIDA CREATIVA.** Ideas y propuestas de Tsunesaburo Makiguchi (1998)
 21. **MONITOR DEL STRESS** Roberto Kertész (1989).
 22. **SERIES FILOSÓFICAS.** Vicente Rubino (2008). Editorial de la Universidad de Flores, 2da. Edición, Buenos Aires.
 23. **METAFÍSICA DEL ARQUETIPO.** Vicente Rubino (2009). Editorial de la Universidad de Flores, 2da. Edición, Buenos Aires.
 24. **CUESTIONARIO DE LAS ÁREAS DE CONDUCTA Y LOS ROLES FUNDAMENTALES.** Roberto Kertész (2013). Editorial de la Universidad de Flores, 1ra. Edición, Buenos Aires